

Тепловая карта процессов RUN

Сбер 2026

Оглавление

1. Аннотация	3
2. Введение	4
3. Бизнес контекст	5
4. Бизнес процесс	6
5. Инновационность	7
6. Трудности	8
7. Результаты	10
8. Информационные технологии	11
9. Партнер	12
10. Приложение 1 Главное окно тепловой Карты процессов RUN	13
11. Приложение 2 Окно характеристик процесса Карты процессов RUN	15
12. Приложение 3 Панель администратора Карты процессов RUN	17
13. Приложение 4 Методика проведения аудита и непрерывного совершенствования процессов RUN	19

1. Аннотация

Проект «Тепловая карта процессов RUN» (далее – Карта процессов RUN), представляет из себя визуализацию выполнения метрик ITSM процессов RUN (более 20 процессов ИТ-сопровождения, которая в наглядной и простой для восприятия форме показывает выполнение метрик в различных разрезах:

- Выполнение метрик по конкретной Автоматизированной системе
- Выполнение метрик по конкретному ITSM процессу
- Выполнение метрик по Управлению (подразделению)
- Выполнение метрик по Департаменту (группе подразделений)

Каждый процесс можно отранжировать по весу, в зависимости от важности влияния его KPI на цели Управления/Департамента, также в Карту процессов RUN можно добавлять новые метрики/Процессы/подразделения, тем самым масштабируя зоны ответственности.

Проект используется для контроля исполнения показателей на всех уровнях менеджмента департамента (от менеджера ИТ-услуги до Директора департамента).

Благодаря использованию Карты процессов RUN, удается гибко балансировать ресурсы для выполнения приоритетных задач по процессам, а также видеть выполнение метрик по Департаменту целиком.

Карта процессов RUN реализована на основании Методики проведения аудита и непрерывного совершенствования процессов RUN, разработанной в Департаменте ИТ Блока Сервисы и Безопасности, ПАО Сбер (Приложение 4)

2. Введение

Проект «Карта процессов RUN» представлен ПАО «СБЕР», а именно Департаментом ИТ Блока Сервисы и безопасности, блока Технологии. ПАО «СБЕР» - является крупнейшим банком России и Восточной Европы, включен Банком России в перечень системного значимых кредитных организаций.

В составе ПАО «Сбер» существует несколько блоков, и один из них, является блоком Технологии. Блок Технологии обеспечивает разработку, внедрение и сопровождение нескольких тысяч ИТ-услуг. Качество управления сопровождением ИТ-услуг согласно ITIL¹ определяется совокупностью ИТ-процессов, и их ключевых показателей эффективности. У каждого процесса есть Владелец (отвечает за стратегическое развитие процесса), и Менеджер (отвечает за оперативные решения и достижение KPI). Каждый процесс находится на разном уровне зрелости, а также уровне влияния, например, процесс по устранению киберуязвимостей является высокоприоритетным, входящим в верхнеуровневые цели менеджмента, а процесс организации регламентных работ менее приоритетен.

При этом важно отметить, что на момент старта проекта, отчетность по KPI строится именно в разрезе процессов, но не в разрезе конкретных ИТ-услуг: условно на одну ИТ-услугу – более 20+ отчетов по различным процессам (при этом в нескольких процессах по несколько KPI).

¹ IT Infrastructure Library – сборник лучших практик информационных технологий.

3. Бизнес-контекст

В связи с ростом требований к качеству сопровождения ИТ-услуг в СБЕРЕ появляются новые процессы, и ужесточаются КРІ по уже существующим, при этом с учетом тенденций по повышению эффективности ИТ-сопровождения,—возникает конкуренция за ресурсы для достижения целей. Ситуация усугубляется большим количеством отчетности, которая поступает в различных форматах, что также требует отвлечения ресурса, как для понимания, так и для дальнейшего контроля, при этом целостность картины по процессам в моменте размывается.

Итого, мы имеем в наличии следующие вызовы:

1. Необходимость повышения уровня качества текущих процессов (метрик и КРІ)
2. Рост количества процессов (новые метрики и КРІ)
3. Рост количества отчетности различных форматов
4. Оптимизация ресурсов на сопровождение

Преодоление новых вызовов, ставит перед менеджментом задачу выбора приоритетов, а также определения инструментов контроля КРІ, с учетом их веса.

4. Бизнес-процесс

В блоке Технологии, ПАО СБЕР, процессы сопровождения ИТ-услуг построены следующим образом:

- Владелец процесса – верхнеуровневый менеджер, который несет ответственность за стратегическое принятие решений и достижение KPI процесса в Сбере
- Менеджер процесса – представитель владельца процесса, который несет ответственность за принятие оперативных решений и достижение KPI процесса в СБЕРЕ
- Локальные координаторы процесса – ответственные сотрудники на уровне самостоятельных структурных подразделений, которые несут ответственность за достижение KPI процесса на уровне подразделения (Департамента, Управления)
- Менеджеры ИТ-услуг – ответственные сотрудники на уровне несамостоятельного структурного подразделения (Управление в составе Департамента), которые несут ответственность за достижение KPI по своей ИТ-услуге.

Проект затронул в первую очередь локальных координаторов процессов и менеджеров ИТ-услуг подразделений, а также их руководителей, которые должны обеспечить выполнение KPI на уровне подразделения (Управления, Департамента). Заказчиком данного проекта был руководитель Департамента (в котором на сопровождении находится более 300+ ИТ-услуг), который хотел видеть картинку по подразделению в целом, а также «слабые» места, на которые необходимо обратить внимание. Также потребность созрела и снизу, с уровня менеджеров ИТ-услуг, как тех, кто хотел бы смотреть все показатели здоровья своих ИТ-услуг в одном месте, не тратя время на анализ отчетности из нескольких источников. В целом же, в задачу контроля и выполнения KPI процессов вовлечено более 30 менеджеров ИТ-услуг (линейный менеджмент), до 10 человек среднего менеджмента, и более 300 администраторов ИТ-услуг, включая локальных координаторов процессов в Департаменте ИТ Блока Сервисы и безопасности.

Перед процессной командой были поставлены цели по оптимизации времени менеджера ИТ-услуги, а также построения наглядной визуализации «слабых» мест, для возможности гибкого управления ресурсом своей команды.

В состав процессной команды были включены локальные координаторы, команда разработки и визуализации, дизайнеры, а также рабочая группа вовлеченных менеджеров ИТ-услуг.

5. Инновационность

Проект Карта процессов RUN, объединил в себе более 20 ITSM процессов, логически увязав достижение целевых KPI с верхнеуровневыми целями менеджмента. Кратко, инновационность данного подхода можно изложить в следующих тезисах:

- Визуализация многомерных метрик в едином интерфейсе

Впервые представлена возможность отслеживать сразу несколько десятков ключевых метрик одновременно в одном удобном интерфейсе, позволяющем быстро получать детализированную картину выполнения ITSM-процессов, услуг и подразделений компании по разным срезам — услуга, процесс, управление, департамент.

- Гибкость настроек приоритетов

Возможность гибко настраивать веса процессов в зависимости от значимости их влияний на достижение целей подразделения или департамента позволяет руководству акцентироваться именно на тех процессах, которые наиболее критичны для достижения стратегических задач бизнеса.

- Масштабируемость зон ответственности

Благодаря возможности легко расширять перечень отслеживаемых процессов, метрик и подразделений проект способен адаптироваться к росту структуры организации и изменениям её деятельности. Это делает продукт универсальным инструментом мониторинга эффективности любой крупной компании независимо от масштаба её операционной деятельности.

- Доступность данных на разных управленческих уровнях

Проект объединяет уровни управления, предоставляя доступ к единой аналитической панели различным уровням руководства — от руководителей конкретных служб и подразделений до старших управляющих директоров департаментов. Каждый уровень получает нужную глубину аналитики без избыточности данных, облегчая принятие оперативных решений.

- Простота восприятия сложных данных

Уникальность подхода состоит в представлении большого объема разнообразной статистики в формате удобной тепловой карты, где информация доступна даже неподготовленному менеджеру. Это упрощает восприятие данных и ускоряет процессы принятия решений благодаря интуитивно понятному дизайну представления результатов анализа.

В дальнейшем к реализации планируется разработка AI агента, который смог бы давать подсказки участникам процесса по улучшению показателей, анализируя красные зоны и расставляя приоритеты для исполнителей.

6. Трудности — какие уроки вы извлекли из опыта проекта? Какие советы можете дать организациям, внедряющим ВРМ, от каких ошибок предостеречь? В частности, как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта?

Возникшие в ходе реализации проекта трудности можно разделить на технические и организационные:

- Организационные:
 - Выделение ресурсов разработки и аналитики на проект

Данную сложность преодолевали, через проведение коммуникации на уровне директоров управлений заказчика и разработки, с учетом сформированного бэклога от руководителя департамента.

- Различное понимание приоритета процессов с точки зрения важности, и расставления веса при расчете конечного показателя.

Данная сложность возникла в ходе обсуждения приоритетов показателей и расставления весов процессов, для их влияния на оценку показателей линейного подразделения (управления). Трудность устранена, путем обсуждения и выстраивания системы приоритетов с точки зрения достижения целей верхнеуровневого подразделения (Департамента), и утверждения весов на уровне руководства.

- Технические:
 - Своевременность поставки данных

Данную сложность решили организационным путем, обсудим что часть показателей мы смотрим не на ежедневной основе, а на еженедельной основе, и это является допустимым с точки зрения оперативного контроля.

- Корректность поставки данных

Данную сложность устранили, путем еженедельной валидации данных со стороны сотрудников с ролью локальный координатор, путем выборочного сравнения с централизованными отчетами.

- Получения доступа к источнику данных

Данная сложность возникла при получении доступа к источникам данных (таблицам) для выгрузки данных в свое прикладное хранилище данных из мастер-системы данных. Вопрос был решен путем проведения встреч, и получения согласования от владельцев данных.

Получение поддержки для ведения проекта было обусловлено двумя основными факторами: повышение требований к качеству сопровождения (ввод новых процессов с новыми КРІ), а также повышения эффективности сопровождения (сокращение трудозатрат для достижения КРІ). В условиях пересечения этих двух потребностей, и реального профита от проекта в части упрощения системы контроля, руководство с удовольствием поддержало нашу идею.

Основной ресурсный вопрос в части разработки, периодически был отвлечен на цели руководителя департамента, но тем не менее, нам удалось выдержать сроки.

Совет, который можно дать командам, внедряющим у себя процессные (BPM) подходы, можно сформулировать кратко: рост объемов бизнеса неизменно влечет за собой рост числа бюрократического налога, и его оптимизация путем упрощения и внедрения понятных процессов – первоочередная цель, любого операционного управленца.

7. Результаты

Благодаря внедрению Карты процессов RUN, в Департаменте ИТ Блока Сервисы и Безопасности ПАО Сбер, мы достигли следующих результатов:

- Повысили осведомленность среднего менеджмента о достижении конкретных KPI процессов ITSM по ИТ-услугам в их зоне ответственности
- Повысили осведомленность руководителя Департамента о достижении конкретных KPI процессов ITSM в зоне ответственности Департамента
- Значительно улучшили кумулятивный показатель по достижению KPI ITSM процессов на уровне департамента (~10%).
- Значительно сократили время участников процесса (~30%), на анализ отчетности из различных источников информации.

На текущий момент информация, отображаемая на дэшборде непрерывно вплетена в процесс управления качеством ITSM процессов на уровне Департамента:

- На еженедельной основе красные и желтые зоны KPI процессов и ИТ-услуг в их составе анализируются локальными координаторами процессов Департамента, и по результатам анализа проводится коммуникация с менеджерами ИТ-услуг для принятия оперативных решений. При необходимости проводится эскалация на линейный/средний менеджмент.
- На еженедельной основе информация о красных зонах в разрезе Управлений/Департамента выносится на оперативное совещание среднего менеджмента и Директора Департамента, для принятия ~~стратегических~~ решений.
- На ежемесячной и ежеквартальной основе подводится результат работы участников процесса (менеджеров ИТ-услуг, локальных координаторов), по результатам достижения целевых KPI процесса, для отчетности Владельцам конкретных процессов на уровне ПАО Сбер.

Своим главным достижением в данном проекте наша команда считает значительную экономию времени сотрудников Департамента (в первую очередь менеджеров ИТ-услуг, основных участников процесса), а также радикальное повышение прозрачности работы менеджмента по управлению ресурсами, с точки зрения достижения KPI.

8. Информационные технологии

В рамках реализации проекта Карта процессов RUN на уровне Департамента ИТ Блока Сервисы и безопасности был реализован многоуровневый дэшборд, в который подгружаются данные из более чем 30+ внутренних источников информации.

- Бэк решения реализован на базе Python и Jango.
- Фронт решения реализован на React + Java script.
- Асинхронное взаимодействие по поставке данных реализовано через kafka.
- Также при взаимодействии используется REST API.

Основные компоненты и приложения

- Fusion: Основная система отчетности и аналитики.
- Clickstream: Система сбора событий и действий пользователей.
- DLP (Data Loss Prevention): Инструмент предотвращения утечек конфиденциальной информации.
- Reflex: Система прикладного мониторинга.
- Confluence: Платформа совместной работы для хранения документации и метаданных.

Интеграционные потоки

- HTTP/S + REST API: Основной протокол передачи данных между компонентами.
- gRPC: Используется для высокопроизводительных коммуникаций внутри сети.
- JWT (JSON Web Tokens): Механизм аутентификации и передачи данных о пользователе.
- TLS (Transport Layer Security): Обеспечивает шифрование и безопасность связи.
- Kafka: Применяется для передачи потоковых данных (логов, событий).

Процесс аутентификации и авторизации

- IAM Proxy: Прокси-сервис для аутентификации и авторизации пользователей.
- OpenID Connect: Протокол идентификации и аутентификации, используемый совместно с IAM Proxy.
- Vault Agent: Управление секретами и ключами.

Механизмы безопасности

- Применение строгих стандартов классификации информации по категориям конфиденциальности и целостности (И-1-И-3, К-1-К-3).
- Централизация процессов аутентификации и авторизации через централизованный провайдер идентификаторов (IAM).
- Ограниченный доступ к конфиденциальной информации и запрет её прямой отправки внешним системам.

9. Партнер

Задача по реализации Карты процессов RUN была реализована двумя подразделениями в составе Департамента ИТ Блока Сервисы и безопасности ПАО Сбер:

- Управление обеспечения сопровождения (далее – УОС) – основной заказчик, в функционал которого входит команда локальных координаторов, отвечающих за достижение KPI ITSM процессов на уровне Департамента
- Управление обеспечения развития (далее – УОР) – основной партнер, в состав которого входят разработчики и тестировщики инструмента визуализации Карты процессов RUN на базе обще Дэшборда Департамента.

Поддержка реализации и дальнейшее использование Карты процессов RUN для управления показателями Департамента поддержано Директором по ИТ-сопровождению Департамента, и непосредственно Директором Департамента.

Реализация велась проектной группой, в которую входили:

- Менеджер проекта (УОС)
- Локальные координаторы по ITSM процессам (УОС)
- Аналитики (УОР)
- Разработчики (УОР)
- Тестировщики (УОР)

Разработка велась двухнедельными спринтами по технологии agile. Совместно с проектной группой, значительный вклад вносили непосредственные участники процесса (менеджеры ИТ-услуг и администраторы), которые предоставляли оперативную обратную связь, по результатам разработки MVP версии продукта. В целом на реализацию потребовалось порядка 2 месяцев работы.

Приложение 1

Главное окно Карты процессов RUN

Тепловая карта RUN

Легенда Confluence Текущая неделя

Вес	Процесс	ДИТ Сиб	ДИТ БС	ОРТГАК	УОР	УОС	УРПСК	УРРБ	УРТВБ	УРТДВД	УРТНДО	УРТНЭ	УРТЦС	Biometrics
1	Итого	0,97	0,98	1,00	1,00	1,00	0,98	0,98	0,98	0,99	0,97	0,99	0,98	0,98
0.15	(ППР) Вып-ние критич. требований надежности	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
0.1	(КРГ) КИР «%БД, не соотв. требованиям КБ»	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90
0.1	(КРГ) КИР «Нелегит-ые доступы к ИР»	0,90	0,95	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00
0.1	(КРГ) КИР КБ. % серверов без актуальн. версии ОС	0,90	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	1,00	0,90	0,90	0,90	1,00
0.1	(КРГ) Риски КБ	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
0.1	Внешние ЗПП (ТМ, Зонт, Снежинки)	0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	0,93	0,95	0,93	0,93	0,98	1,00	1,00
0.07	Инциденты	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
0.07	Проблемы	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	0,95	0,95
0.07	Риски простоя	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90
0.05	Внедрения и изменения	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
0.04	Доступность	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95
0.04	Мониторинг	0,95	0,95	1,00	1,00	0,95	0,95	0,95	0,90	1,00	0,95	0,95	0,90	0,95
0.01	Планир-ние и установка обновлений ПО	0,90	0,95	0,95	0,95	1,00	0,90	0,90	1,00	1,00	0,90	1,00	0,90	0,90
0	ЗНД	1,00	0,95	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	0,95	1,00	1,00
0	ЗНО	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97	1,00	1,00	0,98
0	Каталог	1,00	0,95	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95
0	Регламентные работы	1,00	0,95	0,95	0,95	1,00	0,95	1,00	0,95	1,00	1,00	0,95	1,00	0,90

Краткое описание

Столбцы:

- В столбце «Вес» указан вес конкретного показателя с точки зрения ценности для целей руководителя Департамента.
- В столбце «Процесс» - краткое наименование процесса, а также пометка относится ли конкретный процесс к ППР (приоритетным проектам руководителя), либо находится на контроле КРГ (комитет по рискам группы ПАО Сбер).
- В столбце «ДИТ Сиб» - можно увидеть выполнение показателей по процессам на уровне Департамента, с учетом вклада всех подразделений (Управлений) в его составе по каждому из процессов.
- В столбцах с наименованиями (ОРТГАК, УОР, УОС и т.д) можно увидеть выполнение показателей на уровне конкретных подразделений (Управлений)

Раскраска ячеек: в зависимости от итогового расчета, для ячейки устанавливается один из трех индикаторов:

Нижняя граница (включительно)	Верхняя граница (не включительно)	Итоговая резолюция	Цвет
0,9	0,94	Много замечаний	Красный
0,94	0,975	Есть замечания	Желтый

0,975	и выше	Без замечаний	Зеленый
-------	--------	---------------	---------

Визуализация выставления весов конкретных характеристик процессов, а также весов процессов уровня Управления/Департамента предоставлена в Приложении 3.

При этом расчет итогового значения ячейки осуществляется по формуле:

$$R_{упрн} = \frac{P1 * K1 + P2 * K2 + \dots + Pn * Kn}{\sum(K(n))}$$

Где,

- $R_{упрн}$ – результирующий рейтинг управления по метрике, но при этом каждый параметр, считается агрегировано по группе ИТ-услуг принадлежащих данному управлению (например, своевременность по всем ЗНО всех ИТ-услуг, входящих в состав управления);
- Pn – параметры, соответствующие метрике, например, своевременность, возвраты и пр. агрегированные по группе ИТ-услуг принадлежащих данному управлению;
- Kn – вес параметра, в рамках метрики, при этом данный коэффициент принимает значение 0, в случае если параметр имеет значение «не применимо», т.е не рассчитывается при расчете общего рейтинга;
- $\sum(K(n))$ – сумма весов параметров метрики, за исключением тех, которые находятся в статусе «не применимо».

Пример расчета для конкретной ячейки из таблички, а также визуализация в разрезе показателей ИТ-услуг приведена в приложении 2.

Приложение 2

Окно характеристик процесса Карты процессов RUN

УРТНДО
ЗНО



АС / Услуга	Своевр. вып. ТЗНО	Удовл. ТЗНО	Доля ЗНО, реш. с 1...	Итого
	Вес 0.34 Цель >= 96%	Вес 0.33 Цель = 97%	Вес 0.33 Цель = 96%	
Итого	94.00%	98.96%	98.16%	0.97
AEF Agents Cash Liq...	-	-	-	-
SmartMarket. ФП На...	-	-	-	-
SmartView ФП Алго...	-	-	-	-
TRBOnet Bank	-	97.58%	99.30%	1.00
VR-тренажер инкас...	96.08%	-	100.00%	1.00
WSA.Навыки (Smart...	-	-	-	-
АС КЦ Фронтальные...	-	-	-	-
АС Радиомодуль	-	-	-	-
БАРС ЦУНДО	92.00%	96.77%	97.59%	0.95
ЕФС Сотрудники Ка...	90.53%	-	-	0.90
ЕФС.Сотрудники.КК...	-	-	-	-
Исполнение моде...	-	-	-	-
Исполнение моде...	-	-	-	-
Кассовый центр	99.51%	98.86%	98.20%	1.00

Краткое описание

Данное окно открывается при нажатии на любую ячейку Главного окна Карты процессов RUN (за исключение первого столбца, где выводятся результирующие показатели по Департаменту).

Столбцы:

- В первом столбце «АС/Услуга» подтягиваются наименования конкретных ИТ-услуг, по которым рассчитываются КРІ соответствующего ячейке процесса (список процессов приведен в Приложении 1 на главном окне Тепловой карты RUN)

- Во втором – четвертом столбцах, отражено значение КРІ характерного для процесса. В частности, на приведенном примере по процессу Управление технологическими ЗНО приведено 3 характеристики:
 - Своевременность выполнения ТЗНО
 - Удовлетворённость ТЗНО
 - Доля ЗНО решенных с первого раза
 Для каждого КРІ в шапке показателя указан общий вес показателя для расчета индикатора по ИТ-услуге.
- В пятом столбце показан расчет показателя по процессу для конкретной ИТ-услуги, с учетом вклада каждого КРІ процесса в оценку.

Раскраска ячеек:

в зависимости от итогового расчета, для ячейки устанавливается один из трех индикаторов:

Нижняя граница (включительно)	Верхняя граница (не включительно)	Итоговая резолюция	Цвет
0,9	0,94	Много замечаний	Красный
0,94	0,975	Есть замечания	Желтый
0,975	и выше	Без замечаний	Зеленый

Расчёт итогового рейтинга по ИТ-услуге (R_{AC}) осуществляется по формуле:

$$R_{AC} = \frac{P1 * K1 + P2 * K2 + \dots + Pn * Kn}{\sum(K(n))}$$

Где:

- R_{ac} – метрика оценки зрелости процесса по ИТ-услуге, например, управление доступом (ЗНД, заявка на доступ)
- P_n – параметры, соответствующие метрике, например, своевременность, возвраты и пр. для конкретной ИТ-услуги
- Kn – вес параметра, в рамках метрики, при этом данный коэффициент принимает значение 0, в случае если параметр имеет значение «не применимо», т.е не рассчитывается при расчете общего рейтинга
- $\sum(K(n))$ – сумма весов параметров метрики, за исключением тех, которые находятся в статусе «не применимо»

Оценка параметра P_n , определяется в зависимости от достижения конкретной ИТ-услугой целевых значений по КРІ, в соответствии с Таблицей №1, Приложения №3.

Приложение 3

Панель администратора Карты процессов RUN

1) Экран настройки весов характеристик, на примере процесса Управления инцидентами (6 характеристик):

МЕТРИКА	КОЭФФИЦИЕНТ ВЕСА	ЦЕЛЮТНН В ЛЬАЩЕ	В ТЕЩУВЛЮ КУБЪЛ АСС	АЩАЩНЦЪС
ржкюл 20 [ВУСКГОС^20]	0'10	e		<input type="checkbox"/>
ржкюл 30 [ВУСКГОС^30]	0'10	2		<input type="checkbox"/>
возввзвзл [КЕ_ЛЪБЪЛЗ]	0'30	4		<input type="checkbox"/>
дщоввевовенносп [СОИЛЕИЛМЕИЛ]	0'30	3		<input type="checkbox"/>
свооввввенносп НЦН [ЛШМШС^ИЪ]	0'30	3		<input type="checkbox"/>
свооввввенносп ВЦН [ЛШМШС^ЛЪ]	0'30	1		<input type="checkbox"/>

2) Экран панели администратора по настройке расцветки для конкретной метрики

Изменить Метрика

% внешних ЗПП не в работе >5дн. [ZPP_WORK]

ИСТОРИЯ

Активна

Наименование: % внешних ЗПП не в работе >5дн. Сокращённое имя метрики: % внешних ЗПП не в работе >5дн. Код: ZPP_WORK

Имя Метрики на Дашборде: % внешних ЗПП не в работе >5дн. Тип импорта метрики: Из ПКАП

Группа метрик: Внешние ЗПП (ТМ, Зонт, Смежники)

Время жизни метрики: 7 (в днях) Метрика основана на: IT услуга

Используется для построения рейтинга: Загружать цели с Дата Маркета

ППР/КПЭ: Цель >= Единица измерения: % Позитивная метрика

Правило: -----

Код метрик ПКАП: heatmap_out_zpp

Метрика ТК RUN

▼ Окраска Тепловой карты RUN

Балл 1 (зеленый): Число, у которого не более 2 знаков после запятой, например "5,0".

Балл 0.95 (желтый): Число, у которого не более 2 знаков после запятой, например "5,0".

Балл 0.90 (красный): Число, у которого не более 2 знаков после запятой, например "5,0".

3) Экран регулировки весов по процессам, для расчета итогового показателя по
Управлению/Департаменту

Весы групп метрик Тепловой карты RUN

ГРУППЫ МЕТРИК	ВЕСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ
ЗНД	<input type="text" value="0,00"/>
Доступность	<input type="text" value="0,04"/>
Мониторинг	<input type="text" value="0,04"/>
Регламентные работы	<input type="text" value="0,00"/>
ЗНО	<input type="text" value="0,00"/>
(ППР) Вып-ние критич. требований надежности	<input type="text" value="0,16"/>
(КРГ) Риски КБ	<input type="text" value="0,10"/>
(КРГ) КИР «Нелегит-ые доступы к ИР»	<input type="text" value="0,10"/>
(КРГ) КИР КБ. % серв-ов без актуальн. версии ОС	<input type="text" value="0,10"/>
(КРГ) КИР «%БД, не соотв. требованиям КБ»	<input type="text" value="0,10"/>
Внешние ЗПП (ТМ, Зонт, Смежники)	<input type="text" value="0,10"/>
Каталог	<input type="text" value="0,00"/>
Внедрения и изменения	<input type="text" value="0,05"/>
Инциденты	<input type="text" value="0,07"/>
Проблемы	<input type="text" value="0,07"/>
Риски простоя	<input type="text" value="0,07"/>

Приложение 4

Методика проведения аудита и непрерывного совершенствования процессов RUN

1. О проведении аудита и непрерывного совершенствования процессов RUN.

Процесс проведения аудита и непрерывного совершенствования процессов RUN предназначен для определения соответствия принятых практик и подходов к работе в группах сопровождения требованиям внутренних нормативных документов (далее – ВНД), организационно-распорядительных документов (далее - ОРД), а также дополнительных требований, определённых локальными координаторами² соответствующих процессов RUN, и для их непрерывного совершенствования. В оценке участвуют ИТ-услуги в статусе «эксплуатируется» (опытная и промышленная эксплуатация).

Процесс включает следующие направления:

- проведение внутренних аудитов процессов RUN
- оценка зрелости процессов
- мониторинг показателей процессов
- сбор обратной связи
- корректирующие мероприятия (далее – КД)
- предупреждающие мероприятия (далее – ПД)
- оценка эффективности КД и ПД
- комплексный анализ процессов RUN
- выполнение КИР КБ

1.1. Процессы, включённые в оценку критериев зрелости процессов RUN:

- П1500 Управление доступом к информационным ресурсам
- П1547 Управление технологическими запросами на обслуживание
- П1529 Управление технологическими инцидентами
- П1519 Управление технологическими проблемами
- П1525 Управление технологическими рисками
- П1459 Планирование и реализация технологических изменений
- П1526 Управление технологическими событиями и мониторингом
- П1491 Управление конфигурациями технологий
- П1530 Управление непрерывностью технологий
- П1531 Управление доступностью технологий
- П1528 Управление технологическими регламентными работами
- П3275 Планирование и установка обновлений ПО
- П1520 Управление Каталогом ИТ-услуг
- П3214 Оценка надежности ИТ-услуг
- КИР «Нелегитимные доступы к ИР»
- КИР «% обновленных ОС»
- КИР «БД, не соотв. требованиям КБ»

² Список локальных координаторов процессов RUN утверждается отдельным распоряжением по ДИТ

1.2. Аудит процессов проводится посредством:

- сбора и анализ статистических данных из отчётных систем (AC Service Manager, RUNUP, SDP Analytics, OKO Qlik Sense HUB Sigma, RMS, портал SI, портал ДКБ, AC SberESM);
- проведения опроса участников по выявленным отклонениям;
- наблюдения за процессами (регулярная деятельность), с учётом последних требований ВНД, требований и рекомендаций владельцев процессов, поручений, направленных в адрес ДИТ СиБ в рамках процессов RUN.

Целевой схемой сбора данных является автоматизация дашборда ДИТ СиБ с интеграционным подключением к источникам данных.

Данные обновляются накопительным итогом с начала квартала, не реже 1 раза в неделю³.

1.3. Непрерывное совершенствование процессов основывается на:

- регулярном анализе результатов аудитов,
- планировании и реализации мероприятий, направленных на устранение и предотвращение повторного возникновения выявленных отклонений,
- внедрении дополнительных процессных практик, направленных на улучшение процессов

2. Проведение внутреннего аудита и оценки зрелости процессов RUN

2.1. Сбор и анализ статистических данных из отчётных систем (AC Service Manager, RUNUP)

После сбора статистических данных из отчётных систем, либо на основании автоматически полученных данных на дашборде ДИТ СиБ (см. п.1.2.), каждый процесс оценивается локальным координатором по ряду предварительно согласованных параметров, полный перечень которых приведён в Таблице 1.

Актуальный алгоритм расчета показателей, указанных в Таблице 1, размещается на confluence. В случае необходимости внесения корректировок в алгоритм, инициатор обсуждает внесение корректировки с локальным координатором процесса, и лидерами OPS ДИТ СиБ. Конечное решение о принятии/отклонении корректировки принимает Директор по сопровождению ДИТ СиБ.

В зависимости от достижения или не достижения пороговых значений, параметр метрики по ИТ-услуге принимает значение:

- 1 - зелёный - замечаний нет
- 0,95 - жёлтый - есть замечания

³ Для некоторых метрик, периодичность формирования может быть иной, если это подразумевает расчет метрики.

- 0,9 - красный - много замечаний / критичные замечания
- серый - не применимо

Расчёт итогового рейтинга по ИТ-услуге (R_{AC}) осуществляется по формуле:

$$R_{AC} = \frac{P1 * K1 + P2 * K2 + \dots + Pn * Kn}{\sum(K(n))}$$

Где:

- R_{ac} – метрика оценки зрелости процесса по ИТ-услуге, например управление доступом (ЗНД, заявка на доступ)
- P_n – параметры, соответствующие метрике, например своевременность, возвраты и пр. (см. Таблицу 1) для конкретной ИТ-услуги
- Kn – вес параметра, в рамках метрики, при этом данный коэффициент принимает значение 0, в случае если параметр имеет значение «не применимо», т.е не рассчитывается при расчете общего рейтинга
- $\sum(K(n))$ – сумма весов параметров метрики, за исключением тех, которые находятся в статусе «не применимо»

Расчёт итогового рейтинга метрики по Управлению ($R_{упрм}$) осуществляется по формуле:

$$R_{упрм} = \frac{P1 * K1 + P2 * K2 + \dots + Pn * Kn}{\sum(K(n))}$$

Где:

- $R_{упрм}$ – результирующий рейтинг управления по метрике, который считается аналогично R_{AC} , но при этом каждый параметр, считается агрегировано по группе ИТ-услуг принадлежащих данному управлению (например своевременность по всем ЗНО всех ИТ-услуг, входящих в состав управления)
- P_n – параметры, соответствующие метрике, например своевременность, возвраты и пр. (см. Таблицу 1) агрегированные по группе ИТ-услуг принадлежащих данному управлению
- Kn – вес параметра, в рамках метрики, при этом данный коэффициент принимает значение 0, в случае если параметр имеет значение «не применимо», т.е не рассчитывается при расчете общего рейтинга
- $\sum(K(n))$ – сумма весов параметров метрики, за исключением тех, которые находятся в статусе «не применимо»

Расчёт итогового рейтинга метрики по ДИТ ($R_{дитм}$) осуществляется аналогично $R_{упрм}$, только в расчет берутся все ИТ-услуги относящиеся к ДИТ (ИТ-услуги всех управлений).

Расчёт итогового рейтинга выполнения RUN процессов по Управлению ($R_{упрrun}$) осуществляется по формуле:

$$R_{упrun} = \frac{P1 * K1 + P2 * K2 + \dots + Pn * Kn}{\sum(K(n))}$$

Где:

- $R_{упrun}$ – результирующий рейтинг управления по процессам RUN, который агрегирует выполнение требований процессов RUN, по всем ИТ-услугам управления
- P_n – значение метрики на уровне Управления по конкретному процессу, например Риски КБ ($R_{упрм}$)
- Kn^4 – вес процесса, с учетом важности для ДИТ (см. Таблицу 2), при этом данный коэффициент принимает значение 0, в случае если метрика по данному процессу на уровне управления ($R_{упрм}$) имеет значение «не применимо», т.е не рассчитывается при расчете общего рейтинга
- $\sum(K(n))$ – сумма весов процессов Управления, за исключением тех, которые находятся в статусе «не применимо»

Расчёт итогового рейтинга выполнения RUN процессов по ДИТ($R_{дитrun}$) осуществляется аналогично $R_{упrun}$, только в расчет берутся все метрики процессов на уровне ДИТ ($R_{дитм}$)

В зависимости от итогового расчета, для $R_{ас}$, $R_{упрм}$, $R_{дитм}$ $R_{упrun}$, $R_{дитrun}$, устанавливается один из трех индикаторов (см. Таблицу 3).

⁴ Вес процесса может быть переопределен Директором по сопровождению, по согласованию с Директором ДИТ не чаще 1 раза за 6 месяцев (раз в полугодие).

Таблица 1 Перечень метрик процессов RUN

Метрика	Критерий	Вес параметра	Оценка				Комментарий	Источник данных	Комментарии
			0,9	0,95	1				
ЗНД	Своевременность	0.5	Менее 95%	От 95 до 96%	От 96%		SM / SberESM	Данные берутся по задачам по ЗНО с категорией "Предоставление доступа" и закрытие доступа	
	Удовлетворенность	0.5	Менее 95%	От 95 до 98%	От 98%		SM / SberESM	Данные берутся из обращений по заявкам на доступ в SM	
ЗНО	Своевременность	0.33	Менее 94%	От 94 до 96%	От 96%	Не применимо если < 30 ЗНО по ИТ-услуге	RUNUP / RUNUP 2.0	Текущее и целевое значения по ЗНО берутся на портале RUNUP по техстандарту	
	Удовлетворенность	0.33	Менее 95%	От 95 до 97%	От 97%	Не применимо если < 30 ЗНО по ИТ-услуге	RUNUP / RUNUP 2.0	Текущее и целевое значения по ЗНО берутся на портале RUNUP по техстандарту	
	Возвраты	0.33	Менее 94%	От 94 до 96%	От 96%	Не применимо если < 30 ЗНО по ИТ-услуге	RUNUP / RUNUP 2.0	Текущее и целевое значения по ЗНО берутся на портале RUNUP по техстандарту	
Инциденты ⁵	Своевременность ВПИ	0.2	Менее 94%	От 94 до 96%	От 96%	Всегда применимо	RUNUP / RUNUP 2.0	Текущее и целевое значения по Инцидентам берутся на портале RUNUP по техстандарту	
	Своевременность НПИ	0.2	Менее 94%	От 94 до 96%	От 96%	Не применимо если < 30 Инцидентов по ИТ-услуге	RUNUP / RUNUP 2.0	Текущее и целевое значения по Инцидентам берутся на портале RUNUP по техстандарту	
	Удовлетворенность	0.2	Менее 96%	От 96 до 98%	От 98%	Не применимо если < 30 Инцидентов по ИТ-услуге	RUNUP / RUNUP 2.0	Текущее и целевое значения по Инцидентам берутся на портале RUNUP по техстандарту	
	Возвраты	0.2	Менее 96%	От 96 до 98%	От 98%	Не применимо если < 30 Инцидентов по ИТ-услуге	RUNUP / RUNUP 2.0	Текущее и целевое значения по Инцидентам берутся на портале RUNUP по техстандарту	
	Бэклог 20	0.1	< 98%	От 98 до 100%	100%	Всегда применимо	SM / SberESM	1 – (Доля инцидентов, находящихся в работе более 20 дней но менее 50 дней, по отношению к общему числу открытых инцидентов. *Метрика будет добавлена на дашборд после доработки)	
	Бэклог 50	0.1	>0	-	0	Всегда применимо	SM / SberESM	Количество инцидентов, находящихся в работе 50 и более дней. *Метрика будет добавлена на дашборд после доработки	

⁵ Не учитываются инциденты с причиной «Ложное срабатывание системы мониторинга»

Проблемы⁶	% качество ведения проблем	1	Менее 90%	От 90 до 95%	От 95%		SM / SberESM	Рассматривается качество ведения проблемы и ЗПП к ним (без внешних ЗПП)
Внешние ЗПП (ТМ, Зонт, Смежники)	% внешних ЗПП не взятых в работу своевременно (> 5 рабочих дней)	0.5	Менее 90%	От 90 до 95%	От 95%		SM / SberESM	Рассматриваются ЗПП зарегистрированные не по проблемам ДИТ Сиб (Зонтичные проблемы, проблемы ТМ, от смежных подразделений).
	% просроченных внешних ЗПП	0.5	Менее 90%	От 90 до 95%	От 95%		SM / SberESM	
Риски простоя	Качество ведения рисков простоя	1	Менее 90%	От 90 до 95%	От 95%		SM / SberESM	
Риски КБ	Своевременность исполнения мероприятий по рискам КБ	1	Менее 93%	От 93 до 95%	От 95%		SM / SberESM	
Внедрения и изменения⁷	% работы с замечаниями	0.4	Более 10%	От 10% до 5%	Менее 5%	Не применимо если < 5 Технологических изменений по ИТ-услуге	SM / SberESM	Доля работ с замечаниями
	% неуспешных работ	0.4	Более 10%	От 10% до 5%	Менее 5%	Не применимо если < 5 Технологических изменений по ИТ-услуге	SM / SberESM	Доля неуспешных работ
Мониторинг	Оценка полноты реализации стандарта технологического мониторинга	1	Менее 50%	От 50 до 70%	От 70%		Расчетная таблица Excel (данные из Реестр мониторинга)	Считается еженедельно
Конфигурации	Наличие ошибок привязки КЭ в CMDB	1	Количество ошибок 1 и более	-	Количество ошибок = 0		RUNUP / RUNUP 2.0	Используются отчеты "Контроль Конфигурационного Плана (отчет 1)" "КЭ с ошибками с владельцами и уровнем сервиса" Считается еженедельно

⁶ В расчёте метрик не учитываются Проблемы и Задания По Проблемам (ЗПП), которые находятся в «автопилоте»

⁷ Не учитываются работы с классификатором «Ошибка в смежной системе» и «Ошибка DevOps», а также Отменённые, которые попадают на время моратория

Доступность	<i>Доля выполненных АУ из числа запланированных</i>	0.5	Менее 100%	-	100%		Расчетная таблица Excel	Из числа запланированных на текущий квартал. Считается еженедельно
	<i>Наличие ИВУ по критичным услугам в пром. Эксплуатации</i>	0.5	Не актуально по одной и более услугам	-	Актуальны по всем услугам		SM / SberESM	факт наличия ИВУ, согласованного менеджером услуги и локальным координатором процесса, привязанной к услуге. Считается еженедельно
Регламентные работы	<i>Доля выполненных работ</i>	1	Менее 89%	От 89 до 99%	От 99%		RUNUP / RUNUP 2.0	Отчет "_РР КПЭ 1 2 3 по Услугам с разбивкой по РГ XX неделя 2022 года". Считается еженедельно КПЭ 3, % Доля выполненных работ. Считается еженедельно
Каталог⁸	<i>Своевременность перевода ИТ-услуги в ПЭ</i>	0.5	Более 8 мес.	-	Менее 8 мес.	Применимо для ИТ-услуг со сроком окончания ОЭ или переводом в ПЭ в отчетном периоде	SM / SberESM	Дата ввода в опытную эксплуатацию. Все услуги в ОЭ. *Метрика будет добавлена на дашборд после доработки
	<i>Своевременность Вывода из эксплуатации ИТ-услуги</i>	0.5	Более 3 мес.	-	Менее 3 мес.	Применимо для ИТ-услуг со сроком окончания Подготовка к выводу или переводом в Подготовка к выводу в отчетном периоде	SM / SberESM	Дата вывода из эксплуатации. Все услуги в «Подготовка к выводу». *Метрика будет добавлена на дашборд после доработки
Планирование и установка обновлений ПО	<i>Своевременность исполнения мероприятий по обновлениям</i>	1	Менее 90%	От 90 до 95%	От 95%		SM / SberESM	Все МПО выполнены в срок.
Выполнение критичных требований надежности		1	Не выполнено 1 и более требований	-	Все требования выполнены		RMS	Считается еженедельно по данным из RMS, под невыполненным требованием понимается требование, срок решения проблемы по которому истек и является просроченным
КИР «Незаконные доступы к ИР»	<i>P1 - Доступы к АС</i>	0.4	Более 0%	-	0%		Портал ДКБ	Считается еженедельно по отчетам с портала ДКБ
	<i>P2 - Доступы к ФИР</i>	0.4	Более 0%	-	0%		Портал ДКБ	Считается еженедельно по отчетам с портала ДКБ

⁸ Считается только по Управлению (без расчета по АС)

	<i>РЗ – РМ Подразделения</i>	<i>0.2</i>	Более 0%	-	0%	Метрика не применима для АС, считается только на уровне УРТ.	Портал ДКБ	Считается еженедельно по отчетам с портала ДКБ
<i>КИР «% обновленных ОС»</i>		<i>1</i>	Более 0,5%	-	Менее 0,5%		QlikSense	Считается по квартально, в зависимости от цикла обновления.
<i>КИР «%БД, не соотв. требованиям КБ»</i>		<i>1</i>	Более 0%	-	0 %		Портал SI	Считается еженедельно по отчетам с портала SI

Таблица 2 Веса метрик процессов RUN для расчета показателей $R_{упр\text{групп}}$, $R_{дит\text{групп}}$

Процесс	Вес
ЗНД	0
ЗНО	0
Инциденты	0,07
Проблемы	0,07
Внешние ЗПП (ТМ, Зонт, Смежники)	0,1
Риски простоя	0,07
Риски КБ	0,1
Внедрения и изменения	0,05
Мониторинг	0,04
Конфигурации	0
Доступность	0,04
Регламентные работы	0
Каталог	0
Планирование и установка обновлений ПО	0,01
Выполнение критичных требований надежности	0,15
КИР «Нелегитимные доступы к ИР»	0,1
КИР «% обновленных ОС»	0,1
КИР «%БД, не соотв. требованиям КБ»	0,1

Таблица 3 Границы значений параметров для определения цвета ячеек на тепловой карте

Нижняя граница (включительно)	Верхняя граница (не включительно)	Итоговая резолюция	Цвет
0,9	0,94	Много замечаний	Красный
0,94	0,975	Есть замечания	Желтый
0,975	и выше	Без замечаний	Зеленый

2.2. Оценка зрелости процессов

Результаты аудита и выявленные отклонения отображаются в виде тепловой карты – визуального инструмента, содержащего в себе оценки процессов в разрезе ИТ-услуг и управлений.

Пример тепловой карты (верхний уровень):

Вес	Процесс	Подразделение			
		ДИТ	Управление №1	Управление №2	Управление №3
Вес 1	ЗНД	Рдитм	Рупрм	Рупрм	Рупрм
Вес 2	ЗНО	Рдитм	Рупрм	Рупрм	Рупрм
Вес 3	Инциденты	Рдитм	Рупрм	Рупрм	Рупрм
1	Итого	Рдитгун	Рупргун	Рупргун	Рупргун

Пример тепловой карты (ячейка процесса):

АС	Параметры			Итого
	Параметр метрики №1	Параметр метрики №2	Параметр метрики №3	
АС1	Значение параметра №1 по АС1	Значение параметра №2 по АС1	Значение параметра №3 по АС1	Рас1
АС2	Значение параметра №1 по АС2	Значение параметра №2 по АС2	Значение параметра №3 по АС2	Рас2
АС3	Значение параметра №1 по АС3	Значение параметра №2 по АС3	Значение параметра №3 по АС3	Рас3
Итого	Значение параметра №1 по УРТ	Значение параметра №2 по УРТ	Значение параметра №3 по УРТ	Руртм

Данные на тепловой карте обновляются накопительным итогом с начала квартала, не реже 1 раза в неделю⁹.

На основании выявленных отклонений локальные координаторы в периметре своих процессов формируют предложения по корректирующим и предупреждающим действиям (далее - КД и ПД соответственно) с учётом принципов стратегии роста и стратегии удержания, подробнее о стратегиях в п. 4.1.

3. Сбор обратной связи

В целях обеспечения высокого уровня вовлеченности участников процессов RUN, повышения эргономики и своевременного обнаружения отклонений в самом процессе аудита и совершенствования процессов RUN – проводится сбор обратной связи посредством направления опросников в адрес участников, с последующими точечными коммуникациями по выявленным отклонениям и полученным предложениям.

Периодичность сбора обратной связи:

⁹ Для некоторых метрик, периодичность формирования может иной, например, если это подразумевает расчет метрики.

- При завершении фазы сбора и анализа процессных метрик;
- При завершении работ по КД и ПД

Дополнительная промежуточная обратная связь может быть собрана по требованию директора по сопровождению, либо по запросу от ИТ-лидеров, при наличии соответствующей потребности.

4. КД и ПД, оценка эффективности

4.1. Формирование плана мероприятий:

По каждому отклонению (желтые и красные значения метрик) локальным координатором формируются предложения по улучшению и исправлению. Локальный координатор в рамках своего процесса может включать дополнительные предложения по мероприятиям, направленные на улучшения процессов, основываясь на результатах анализа данных по аудиту. Консолидированные предложения по выявленным отклонениям локальный координатор включает в виде КД и ПД в план мероприятий.

План мероприятий состоит из двух основных типов:

1. Корректирующие действия – действия, направленные на устранение выявленных проблем;
2. Предупреждающие действия – действия, направленные на предотвращения повторного возникновения выявленных проблем.

При формировании КД и ПД для включения в план мероприятий локальный координатор руководствуется двумя стратегиями:

1. Стратегия роста – применяется при значениях результирующего рейтинга по управлению *Rupm* ниже отметки в 94%. КД и ПД по отклонениям в процессах (желтые и красные значения метрик) по услугам классов критичности Mission Critical, Business Critical, Business Operational носят обязательный характер исполнения.
2. Стратегия удержания – применяется при значениях результирующего рейтинга по управлению *Rupr* при достижении или превышении отметки в 94%. Все мероприятия носят рекомендательный характер, контроль устранения значимых отклонений (красные значения метрик) по услугам классов критичности Mission Critical, Business Critical, Business Operational осуществляется в рамках текущей процессной деятельности менеджером ИТ-услуги, совместно с локальным координатором процесса.

План мероприятий размещается на Confluence-пространстве УОС¹⁰. В случае необходимости усиления контроля исполнения, например, при применении стратегии роста, он может дополнительно утверждаться отдельным распоряжением по ДИТ СиБ.

По результатам исполнения плана мероприятий каждый локальный координатор в периметре своего процесса контролирует своевременность и достаточность выполняемых работ.

Общий сводный статус по работам формируется УОС раз в месяц первые два месяца отчетного квартала и еженедельно в третьем месяце квартала.

¹⁰ [внутренняя ссылка](#)

В случае неисполнения или исполнения в ненадлежащем качестве или не в полном объёме поручений плана мероприятий, при применении стратегии роста, координатор соответствующего процесса RUN проводит эскалацию на директора по сопровождению – руководителя УОС.

4.2. Текущие допущения и ограничения методики

Допущения и ограничения применяются в следующих случаях:

- При достижении целевых значений в целом по управлению по конкретному процессу КД и ПД по отклонениям, находящимся в «желтой» зоне, могут быть исключены из плана мероприятий
- Индивидуально из плана мероприятий могут быть исключены КД и ПД по ИТ-услугам, имеющим класс критичности Office Productivity, либо по ИТ-услугам, по которым плановая дата вывода из эксплуатации приходится на период исполнения КД и ПД
- ИТ-услуги, по которым АС находится в опытной эксплуатации и эксплуатация признана неуспешной – все планируемые по результатам аудита мероприятия отменяются

4.3. Оценка эффективности КД и ПД по ИТ-услугам:

При выполнении плана мероприятий менеджер ИТ-услуги или делегированный им ответственный исполнитель может совместно с локальным координатором корректировать КД и ПД, при наличии объективного обоснования. Результаты корректировок учитываются в итогах корректировок

По результатам завершения выполнения плана мероприятий каждый локальный координатор в зоне своего процесса проводит оценку эффективности выполненных КД и ПД и учитывает результаты в будущих планированиях.

5. Мониторинг показателей процессов

Мониторинг показателей процессов RUN осуществляется на постоянной основе локальными координаторами в рамках регулярной деятельности. По факту выполнения КД и ПД из плана мероприятий, или наступления отчётного периода локальный координатор в периметре своего процесса проводит сравнение достигнутых показателей с целевыми и оценивает эффективность КД и ПД.

Одним из основных требований по мониторингу и совершенствованию процессов является организация автоматического сбора данных по отклонениям от требований к процессам RUN.

6. Принцип комплексного анализа процессов RUN

Комплексный сбор данных и расчёт оценки критериев зрелости процессов RUN проводится средствами автоматизации дашборда ДИТ СиБ на еженедельной основе. При неработоспособности средств автоматизации 2 раза в год в ручном режиме. Подведённые итоги выводятся на дашборд ДИТ СиБ. Концепция проведения Аудита – по квартально.

Общий план мероприятий по ДИТ СиБ размещается на Confluence-пространстве УОС и, в зависимости от стратегии удержания или стратегии роста, может фиксироваться распоряжением сроком на один-два квартала, следующих за отчётным периодом.

Ответственным за исполнение КД и ПД является начальник управления в ДИТ СиБ, обеспечивающего сопровождение соответствующей ИТ-услуги, либо локальные координаторы в рамках своих процессов.

Верификация выполненных КД и ПД осуществляется локальными координаторами и директором по сопровождению.

При проведении каждого нового аудита процессов RUN необходимо проверять наличие или отсутствие положительного эффекта КД и ПД, выполненных по результатам прошлого аудита, и при необходимости вносить корректировки при формировании новых КД и ПД.

7. Подведение итогов и планирование новых периодов оценки и совершенствования процессов RUN

По завершению выполнения плана мероприятий, КД и ПД проводится комплексный анализ со стороны руководителей ДИТ СиБ. При этом анализируются результаты аудита, выполненных мероприятий, собранной обратной связи, на основании которых формируются выводы и проводится планирование новых мероприятий и плана аудита на будущий период.

Результаты аудита, проводимого вручную, и выработанный по ним план мероприятий рекомендуется направлять менеджерам ИТ-услуг и делегированным от управлений исполнителям не позднее второго месяца квартала, в котором проводится аудит процессов RUN.