

## Обзор стандарта ISO 20000-1:2011, отличия от версии 2005 года

В целом новая версия стандарта ISO 20000-1:2011 претерпела большие, в чем-то даже кардинальные изменения. Авторы стандарта серьезно поработали, что сильно улучшило качество стандарта. Ключевых новшеств ISO 20000-1:2011 можно выделить пять:

1. **Появилось ключевое понятие – service management system (система управления услугами).** По сути весь стандарт ISO 20000 именно про систему управления услугами. Однако, в ISO 20000-1:2005 такого понятия не вводилось. В ISO 20000-1:2011 оно введено с первой же страницы и далее проходит через весь стандарт.

***Service management system (SMS) – это система управления, направляющая и контролирующая действия по управлению услугами сервис-провайдера.***

Причем четко разделяются понятия система управления услугами, процессы управления услугами и сами услуги (рис. 3.) Важно понимать, что система управления услугами – это следующий уровень управления, расположенный выше процессов администрирования и управления технологическими компонентами ИТ-инфраструктуры. Это отдельная группа процессов, как операционных, так и тактических которые определяют, как будут управляться услуги и как сделать эти услуги надежными, качественными и предсказуемыми.

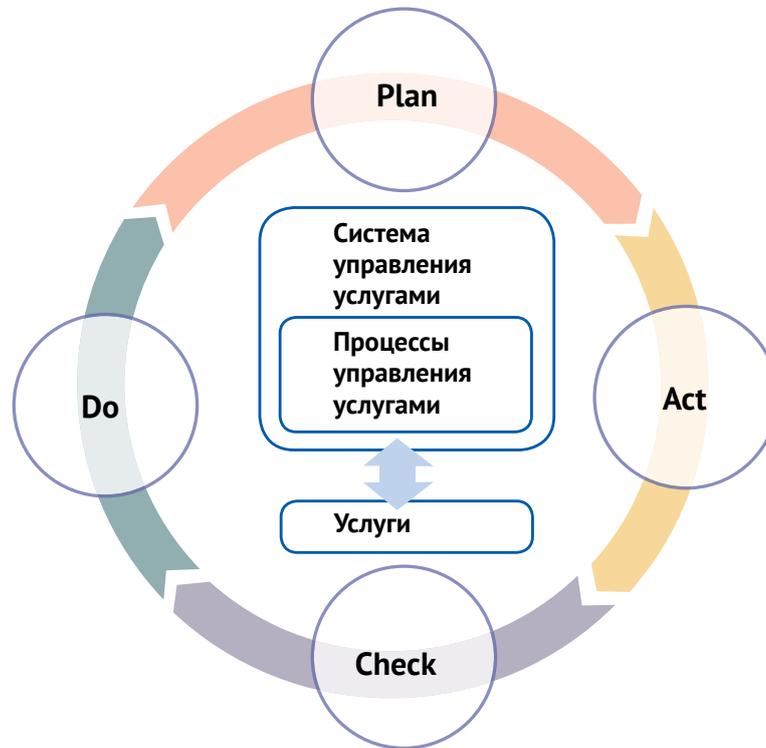
2. **Связь с корпоративным управлением ИТ.** В стандарте ISO 20000-1:2005 не было показано, как управление услугами встраивается в общую систему управления ИТ-деятельностью. Однако, в компании должны быть процессы, связанные с корпоративным управлением ИТ (IT-governance) как минимум, «Комитет по ИТ» и элементы системы контроля. И система управления услугами должна встраиваться в эту общую систему управления. Однако, этот момент в стандарте ISO 20000-1:2005 не обсуждался. Надо сказать, что и в версии ISO 20000-1:2011 нет детального описания связи этих двух уровней управления, однако сделан важнейший шаг – показан вектор интеграции с корпоративным управлением ИТ. Это придает версии 2011 года гораздо большую системность и цельность.

### **Михаил Потоцкий**

Основатель и председатель совета директоров компании IT Expert, один из признанных авторитетов в области управления ИТ в России. Активно участвует в ITSM-проектах компании, проводит тренинги по ITIL/ITSM. Обладает российскими и международными сертификатами по ИТ сервис-менеджменту и корпоративному управлению. Входит в инициативную группу itSMF России.

Рис 3.

Выделение системы управления услугами в ISO 20000-1:2011.



**3. Введено понятие услуги (service).** Стандарт ISO 20000-1:2005 не содержал определения центрального понятия – услуги. На то были объяснения: в ITIL v2 тоже, по сути, не было понятия ИТ-услуги, оно в четком виде появилось только в ITIL v3. Согласно стандарту ISO 20000-1:2011:

***Услуга – это способ предоставления ценности заказчиком через действие им в достижении желаемых конечных результатов.***

Важнейший момент – предоставление заказчиком помощи в достижении их конечных результатов. Это 2/3 определения услуги из ITIL v3. Однако, авторы стандарта не стали включать окончание определения услуги, приведенное в ITIL v3: «.. без принятия ими (заказчиками) на себя специфических затрат и рисков». Это значит, что мировое сообщество еще не пришло к однозначному выводу, должно ли снижение рисков и специфических затрат фигурировать в определении как обязательный признак услуги. С практической точки зрения определение ITIL v3 выглядит более интересным, так как позволяет задуматься над тем, как сделать услуги более ценными, и дает направления движения к этой цели. В тоже время, строго говоря, любые способы предоставления ценности (помимо продажи товаров), которые помогают достичь конечных результатов заказчика, считаются услугами. С этим поспорить трудно и стандарт ISO 20000-1:2011 в этом прав.

### **Всегда ли услуги снижают риски и специфические затраты?**

*Предоставление услуг несет ценность, путем улучшения результатов которые заказчик хочет достичь. И строго говоря, предоставление услуг должно снижать риски и уменьшать специфические затраты. Но, всегда ли услуги снижают риски и стоимость или нет, тут очевидно, нет единого мнения. Простой пример, я выполнил за кого-то определенную простую работу. Услуга оказана, я помог заказчику достичь результата. Однако, взял ли я на себя риски и снизил ли по стоимости взяв на себя специфические затраты – это вопрос. Есть весьма простые, технические услуги, не ведущие ни к развитию, ни к инновациям. И они могут выполняться совсем не дешевле и не менее рискованно. Вполне возможно, в этом случае провайдер не специализируется на этом виде деятельности, ведь если бы он специализировался, то услуга была бы оказана дешевле, надежнее и т.д. Но всегда ли так происходит? Строго говоря, с точки зрения стандарта, если услуги выполняются ни дешевле, ни менее рискованно, это, тем не менее, можно считать услугой.*

4. Четко перечислены те элементы, которые входят в систему управления услугами (рис. 4). Если у того, кто хочет оценить себя на соответствие стандарту в системе управления этих элементов нет, значит, его система управления услугами как минимум не полна. Система управления услугами должна состоять из следующих элементов:

1. «**Ответственность топ-менеджмента**» и этот раздел в стандарте ISO 20000-1:2011 существенно расширен. Это стыковка со стандартом ISO 9000 – именно топ-менеджмент должен взять на себя ответственность за управление качеством и обеспечить это в своей компании. Появились требования к топ-менеджменту в отношении политики управления услугами, а также к представителю топ-менеджмента в управлении сервис-провайдером.
2. «**Руководство процессами, которые выполняются другими сторонами**».
3. «**Управление документами**».
4. «**Управление ресурсами**», которые подразделяются на людские, технические, информационные и финансовые. Вынося управление ресурсами на самый верхний уровень системы управления, авторы утверждают, что это важнейший элемент системы, необходимое условие решения задачи управления.
5. **Использование цикла PDCA для постоянного улучшения системы управления услугами.** Стандарт ISO 20000-1:2011 четко определяет использование цикла PDCA для постоянного улучшения системы управления услугами. В отличие от аналогичного подхода ISO 20000-1:2005 в стандарте 2011 года основные требования существенно переформулированы и гораздо более отточены и четки. Поэтому мы приведем их на рис. 5.

Рис. 4.

Система управления услугами по ISO 20000-1:2011.



Рис 5.

Цикл PDCA непрерывного совершенствования системы управления услугами в ISO 20000-1:2011.

### Plan (Планирование системы управления услугами)

Планы управления услугами должны, как минимум, определять:

- a) цели управления услугами, которые должны быть достигнуты сервис-провайдером;
- b) требования к услугам;
- c) известные ограничения, которые могут влиять на систему управления услугами;
- d) политики, стандарты, регуляторные требования и контрактные обязательства;
- e) структура полномочий, ответственности и процессных ролей;
- f) полномочия и ответственность за планы, процессы управления услугами и услуги;
- g) люди, технические, информационные и финансовые ресурсы, необходимые для достижения целей управления услугами;
- h) подход, применяемый для работы с другими сторонами, вовлеченными в разработку и преобразование сервисных процессов
- i) подход, применяемый для взаимодействия между процессами управления услугами и другими компонентами системы управления услугами;
- j) подход, применяемый для управления рисками и критерии принятия рисков;
- k) технологии для поддержки системы управления услугами;
- l) способы измерения, аудита, отчетности по эффективности системы управления услугами.

### Act (Поддержка и улучшение системы управления услугами)

Должна быть разработана политика непрерывного совершенствования услуг. Провайдер услуг должен управлять улучшениями, включая, как минимум:

- a) постановку целей улучшений в направлениях качества, ценности, возможностей, стоимости, производительности, использования ресурсов и уменьшения рисков;
- b) получения уверенности, что одобренные улучшения внедрены;
- c) пересмотр политик управления услугами, планов, процессов и процедур, когда это необходимо;
- d) измерение внедренных усовершенствований по отношению к установленным целям, если цели не достигнуты обсуждением необходимых действий;
- e) отчетность о внедренных улучшениях.

### DO (Внедрение и функционирование системы управления услугами)

Сервис-провайдер должен внедрить систему управления услугами, включая:

- a) распределение и управление фондами и бюджетами;
- b) распределение полномочий, ответственности и процессных ролей;
- c) управление человеческими, техническими и информационными ресурсами;
- d) идентификацию, оценку и управление рисками, связанными с услугами;
- e) управление процессами управления услугами;
- f) мониторинг и отчетность о производительности деятельности в области управления услугами.

### Check (Мониторинг и анализ системы управления услугами)

Провайдер услуг должен применять подходящие методы, для мониторинга измерения системы управления услугами и самих услуг. Они должны включать внутренние аудиты и проверку руководством. Внутренние аудиты должны определять, что система управления услугами:

- a) соответствуют требованиям настоящего стандарта;
- b) соответствуют сервисным требованиям и требования к системе управления услугами идентифицированы;
- c) эффективно выполняются и поддерживаются.

Проверка руководством должна включать как минимум:

- a) обратную связь от пользователей;
- b) производительности и согласованность услуг и процессов;
- c) текущие и будущие человеческие, технические, информационные и финансовые ресурсы;
- d) текущие и будущие человеческие и технические возможности;
- e) риски;
- f) результаты аудитов и проверок качества управления и последующие действия;
- g) статус превентивных и корректирующих мер;
- h) изменения, которые могут влиять на систему управления услугами и сами услуги;
- i) возможности для улучшения.

### О ступенях аудита

Отметим, что в стандарт введена важнейшая функция – внутренний аудит (контроль). Такая функция крайне полезна. Это сближает стандарт с COBIT, требованиями Basel II и других стандартов. Заметим, что речь идет именно о внутреннем аудите (контроле), который делается либо самими членами команды менеджеров, либо специальным подразделением внутри компании. К сожалению, в России существует устойчивое понимание аудита именно как внешнего, осуществляемого внешней компанией. Однако мировая практика напротив, наибольшее значение придает внутреннему контролю. Такой контроль можно рассматривать как первую ступень аудита, когда инструменты и методы внутреннего контроля использует сам руководитель, для того чтобы контролировать как работает система управления услугами. Внутренний контроль, выполняемый специализированным внутренним подразделением, можно рассматривать как вторую ступень аудита, а уже всем привычный внешний аудит – как третью.

## О функции

*В стандарте нет определения функции. Функции существовали всегда и они также несли ценность. Но при выполнении функции сотрудники никоим образом не думают, как улучшить предоставление функции и сделать ее более ценной. При выполнении функции действует другой принцип — выполнить в рамках регламента. Само понятие услуги предполагает не просто помощь в чем-то, но при этом включает в себя понимание заказчика и его желаемых результатов. В стандарте понятия «функция» просто нет. Возможно, стандарт не обращает на это внимание, потому что в «западном» менталитете понятие функция уже давно заменено понятием услуга, и они привыкли мыслить именно такими категориями.*

Также в стандарте ISO 20000-1:2011 сделано множество частных, но от этого не менее важных улучшений. Серьезно расширены термины и определения, причем термины гармонизированы с другими стандартами, прежде всего с ISO 9000. Перечислим еще несколько важных изменений в ISO 20000-1:2011 по сравнению с версией 2005 года:

1. Управление релизами теперь отнесено к группе «Процессов контроля» вместе с управлением изменениями, что гораздо логичнее, чем было в ISO 20000-1:2005.
2. Кардинально переработан и изменен раздел «Разработка и преобразование новых или измененных услуг». Это отзвуки от жизненного цикла услуги, определенного в ITIL v3. Однако, стандарт 2011 года не определяет жизненный цикл услуги, так как его определяет ITIL v3. И хотя идея жизненного цикла услуги никем не ставится под сомнение, тем не менее, ISO 20000-1:2011 поступает более осторожно. Очевидно, это означает, что жизненный цикл услуги еще обсуждается сообществом. Поэтому он не получил полного отражения, но тем не менее, сделан важный шаг вперед в фиксации идей непрерывного улучшения услуг.
3. Существенно расширен раздел «Управление непрерывностью и доступностью услуг».
4. Существенно расширен раздел «Бюджетирование и учет затрат на услуги».
5. В подраздел «Управление поставщиками» раздела «Управление отношениями» включен список того, что должен содержать контракт внешнего поставщика с сервис-провайдером.
6. Существенно переработан раздел «Управление инцидентами». Определен стандартный перечень процедур, раздел расширился и стал ближе к ITIL v3. И управление инцидентами включило в себя управление запросами на обслуживание (service request). Это давняя дискуссия, что есть запрос на обслуживание? Если инцидент — это срыв предоставления услуги или угроза срыва предоставления услуги, то запрос на обслуживание — это угроза или не угроза? Если запрос не выполнен, то, наверное, угроза. На самом деле это вопрос философский, дискуссии не прекращаются уже лет десять. Но многие практики сходились к тому, что они должны быть в рамках одного процесса. И стандарт закрепляет эту практику.
7. Существенно переработан раздел «Управление конфигурациями». Четко перечислено, какой минимум параметров должна учитывать система управления конфигурациями.



*В стандарте ISO 20000-1:2011 сделано множество небольших, но от этого не менее важных улучшений. Серьезно переработаны и расширены требования по каждому из процессов управления ИТ-услугами. Кардинально переработан раздел «Разработка и преобразование новых или измененных услуг».*