

# 1.1 Структура ITIL

Итак, что же внутри ITIL? Давайте заглянем с вами под крышечку. ITIL выглядит следующим образом (Схема 3-14).

Эта картинка называется ядром ITIL. Обратите внимание, что по своей сути и внешнему виду ядро ITIL очень сильно напоминает цикл PDCA.

Давайте посмотрим из чего оно состоит?

## 1.1.1.1 Ядро ITIL



*Схема Ошибка! Текст указанного стиля в документе отсутствует.-1. Ядро ITIL*

Помните, когда мы говорили об определении ITSM, то есть сервис-менеджмента, мы говорили о 5 областях. Вот эти 5 областей как раз здесь представлены, на этой картинке (Схема 3-14 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**). Эти самые пять стадий жизненного цикла, или пять доменов (я буду и так, и так говорить), из которых ITIL состоит.

- В центре у нас стратегия услуг<sup>1</sup> (**Service Strategy**), с нее все начинается. Дальше у нас три домена:
  - **Service Design** - проектирование услуг,
  - **Service Transition** – Преобразование услуг (собственно их конструирование, сборка) и
  - **Service Operation** - эксплуатация услуг.
- И замыкает все это дело постоянное улучшение сервиса (**Continual Service Improvement**).



В каждом домене, или в каждой стадии жизненного цикла есть отдельный процесс, который является немножко отличным от других процес-

---

<sup>1</sup> Периодически мы можем называть услуги сервисами, так как считаем эти слова синонимами. Но нужно помнить, что в утвержденном словаре ITIL этот термин фигурирует как «услуга».

сов в этом домене. Он является условно главным, или координирующим процессом. Этот процесс занимается тем, что он рулит, координирует деятельность остальных процессов в этом домене.

### 1.1.1.2 Процессы ITIL по стадиям жизненного цикла

#### 1.1.1.2.1 Service Strategy

Давайте посмотрим, что из чего состоит домен стратегии услуг (Схема 3-16). Он состоит из 5 процессов: управление финансами, управление портфелем сервисов, управление спросом, управление стратегией для ИТ-сервисов и управление взаимоотношениями с бизнесом.



- **Управление финансами для ИТ сервисов**, то есть весь подсчет денег, планирование денег, тарификация – все это живет здесь, в финансах.
- **Управление портфелем сервисов**. Портфель сервисов – это некий контейнер, куда сервис помещается с момента концепта («а что, если нам придумать нечто эдакое» – это помещается сразу в портфель) и живет там навсегда, потому что портфель хранит в том числе и выведенные из эксплуатации сервисы. Соответственно управление портфелем сервисов – процесс, обеспечивающий наличие у поставщика набора ИТ услуг, отвечающих требованиям бизнеса.
- **Управление спросом**. Процесс, отвечающий за понимание, прогнозирование и влияние спроса заказчиков на услуги. Он работает



Схема *Ошибка! Текст указанного стиля в документе отсутствует.*-2. Процессы Стратегии Сервисов

совместно с управлением мощностями, обеспечивая наличие необходимых мощностей у Заказчика для удовлетворения этого спроса. На стратегическом уровне этот процесс может использовать анализ профилей бизнес деятельности пользователей, а на тактическом – дифференцированное взимание оплаты.

- **Управление стратегией IT-сервисов.** Это как раз координирующий процесс в этом домене, то есть он рулит остальными процессами. Каким образом это делается:
  - **В этом процессе стратегия определяется и поддерживается**
  - **С помощью сервисной стратегии выясняется как поставщик может достичь своих результатов в бизнесе**
  - **Он устанавливает критерии и механизмы для определения какие именно сервисы будут подходить для достижения бизнес результатов и выявляет наиболее эффективный и результативный способ управления этими услугами.**
- И последний процесс – **Управление Взаимоотношениями с Бизнесом.** Очень новый, очень интересный процесс, который позво-

ляет вам именно общаться с бизнесом не с точки зрения просто сервис-провайдера, а с точки зрения бизнес-партнера, понимая, что же этому бизнесу на самом деле нужно. Если мы говорим, например, о внешних подрядчиках, то управление взаимоотношениями с бизнесом очень близко с продажами, потому что это здорово помогает продавать себя. Но с другой стороны – это и развитие бизнеса клиента. В нашей компании стандартное поздравление с Новым годом наших клиентов: «Мы желаем, чтобы ваш бизнес рос и процветал благодаря нам». Управление взаимоотношениями с бизнесом – это ровно это, то есть чтобы бизнес ваших клиентов рос и процветал благодаря вам. Вы должны придумывать такие сервисы, чтобы благодаря им бизнес рос и процветал.

### 1.1.1.2.2 Service Design



Схема **Ошибка!** Текст указанного стиля в документе отсутствует. -3.  
Процессы Проектирования Сервисов

Service Design, или проектирование услуг.. Что в этом домене (Схема 3-17)? Здесь восемь процессов:



1. Координация дизайна,
2. Управление каталогом сервисов,
3. Управление уровнем сервиса,
4. Управление Мощностями,
5. Управление доступностью,
6. Управление Непрерывностью,
7. Управление информационной безопасностью
8. Управление поставщиками.

- **Координация дизайна.** Как легко догадаться по названию, здесь этот процесс условно главный, или координирующий.
- **Управление каталогом сервисов.** Каталог сервисов – не что иное как наше с вами меню, по которому мы обслуживаем наших клиентов. Как в ресторане: не будет меню, клиент не будет понимать, что что он может заказать. Поэтому каталог – это центральный документ, который должен быть в сервисном управлении, кроме того, он содержит не только уровень бизнес заказчика (сервисы, имеющие конечную ценность для потребителя), но и технический уровень, обеспечивающий функционирование бизнес каталога (технический каталог). Соответственно этот процесс предоставляет и поддерживает единый источник информации обо всех услугах, находящихся в эксплуатации и подготавливаемых к вводу в эксплуатацию. Он также обеспечивает широкую доступность этой информации для всех, кому разрешен к ней доступ.
- **Управление уровнем сервисов.** Уровень сервиса – это измеренные и опубликованные достигнутые значения по отношению к одному или нескольким целевым показателям услуги. В свою очередь целевые показатели — это обязательства, зафиксированные в соглашении об уровне услуг. То есть одно и то же блюдо может быть приготовлено разной размера и разного качества: есть люксовое исполнение, есть эконом-вариант. Это как раз целевые показатели уровня сервиса. У нас есть vip-клиенты, у нас есть обычные клиенты, кому-то важен очень высокий уровень сервиса, кому-то – проще. А реальный уровень сервиса – это то блюдо, которое мы подаем на стол и насколько оно соответствует тому, что нарисовано в меню. Соответственно сам процесс гарантирует то, что текущие и планируемые ИТ услуги предоставляются в соответствии с согласованными целями. Это достигается путем постоянного цикла переговоров, согласования, мониторинга и отчетности, и пересмотра целей и достижений по ИТ услугам, а также за счет действий по направлению и улучшению уровня предоставляемых услуг.
- **Управление мощностями, доступностью, непрерывностью и безопасностью.** Это 4 процесса, которые координируют при проектировании сервисов все вопросы, связанные с соответствующими направлениями и обеспечивают в этих направлениях соответствие требованиям бизнеса.
- И мы помним, что есть наша инфраструктура, наше железо и есть какие-то внешние сервис-провайдеры, у которых мы покупаем эту



услугу. Раз есть внешние сервис-провайдеры, то, соответственно, будет **управление подрядчиками**.

Вот, вкратце все, что связано с проектированием сервисов.

### 1.1.1.2.3 Service Transition

Теперь давайте посмотрим на Transition (Схема 3-18). И здесь у меня будет к вам тоже такой вопрос. Сейчас я перечислю вам процессы, которые есть в Transition, а вы попытаетесь догадаться, какой из них является координирующим.

Здесь семь процессов:

1. *Управление изменениями*
  2. *Управление активами и конфигурациями*
  3. *Управление знаниями*
  4. *Планирование и поддержка преобразования*
  5. *Управление релизами и развертыванием*
  6. *Управление проверкой и тестированием*
  7. *Оценка изменений сервиса*
- Итак, первый процесс – **управление изменениями**. Все изменения управляются именно здесь. Здесь происходит их главное согласование, разрешение, то есть именно здесь принимается решение можно делать изменение или нельзя. Через этот процесс происходит вход в этот домен.
  - Следующий процесс – **управлением активами и конфигурациями**. Мы с вами живем, управляем нашей инфраструктурой, и нам нужно понимать, какие конфигурации у нас здесь существуют. Кроме того, нужно понимать их стоимость. Если мы говорим о стоимости, это активы, если мы говорим о конфигурациях, чем именно





*Схема Ошибка! Текст указанного стиля в документе отсутствует.-4. Процессы Передачи Сервисов*

мы управляем, то это управление конфигурацией. То есть это вся информация о нашей IT-структуре.

- **Управление знаниями** – Этот процесс аккумулирует все знания, рождаемые в различных процессах ITIL. Отсюда управляется наполнение множества сугубо ИТшных информационных систем, которые используются в различных процессах. Это способствует принятию информированных решений и повышает эффективность, снижая необходимость при повторном открытии знаний.
- **Планирование и поддержка преобразования** В ситуации, когда у нас большой поток изменений, именно этот процесс составляет расписание, увязывает различные изменения друг с другом и т.д. То есть это процесс, который позволяет увеличить производительность всего домена, то есть всего Transition.

- **Управление релизами и развертыванием** Процесс, отвечающий за жизненный цикл релизов и развертывание их в среде эксплуатации.
- **Управление проверкой, тестированием.** Мы должны убедиться, что сервис сделан так, как был запланирован. То есть там множество вариантов тестирования, множество вариантов именно проверки с точки зрения формальных признаков.
- Но помимо формальных признаков у нас есть признаки неформальные. В частности, мы должны оценивать сервис. Что такое оценка сервиса? **Оценка изменения** сервиса – это именно связь сервиса с его ценностью. Не по формальным признакам согласно техническим требованиям, а что на самом деле сервис делает и чем он ценен для бизнеса.

Итак, коллеги, здесь 7 процессов. Как вы думаете, какой из них является координирующим, или условно главным?

**Слушатель:** Управление Изменениями



**Автор:** Здесь происходит вход в домен, и когда у нас неполный набор процессов, то управление изменениями может брать на себя функцию координатора. Но в случае фул хауза это не так.

**Слушатель:** Управление знаниями.

**Автор:** Очевидно, это просто управление информацией, связанной с решениями и знаниями в ITIL.

**Слушатель:** Наверное, Support.

**Автор:** Да, правильный ответ планирование и поддержка преобразования. И тут можно догадаться по названию. Именно этот процесс является условно главным, или координирующим. При определенных условиях, например, в том случае, если количество изменений невелико, главным может быть процесс управления изменениями процесса Планирование и поддержка преобразований нет вообще. Подобные вещи происходят, скажем, когда вы только начинаете внедрять стадию жизненного цикла.

### 1.1.1.2.4 Service Operation

Эксплуатация услуг (Схема 3-19). Здесь всего-навсего 5 процессов:

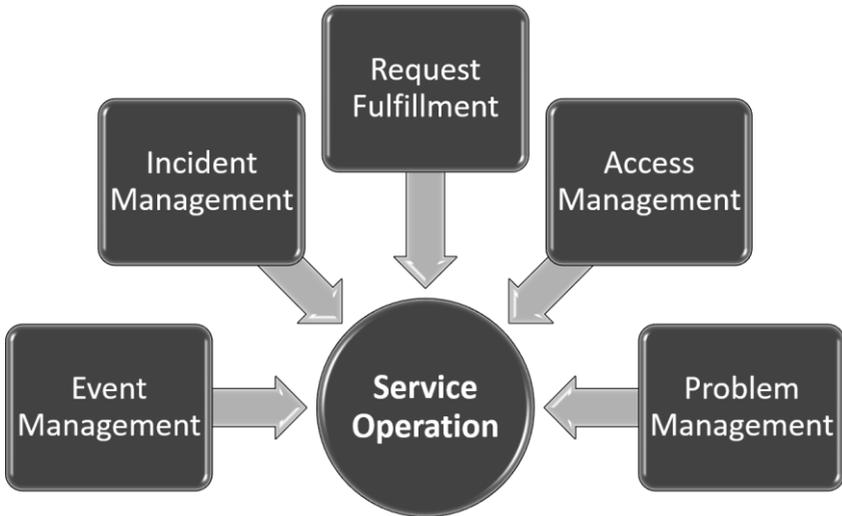


Схема **Ошибка! Текст указанного стиля в документе отсутствует.**-5. Процессы Эксплуатации Сервисов

1. *Управление событиями*
2. *Управление инцидентами*
3. *Разрешение запросов*
4. *Управление доступом*
5. *Управление проблемами*

- **Управление событиями.** Под событиями мы понимаем некие события в инфраструктуре, которые имеют для нас значение, то есть события, на которые мы должны как-то реагировать. Закончилось место на диске – событие, мы что-то должны сделать с этим. Вы сами определяете, что именно для вас является значимым, а что нет. Например вы можете отслеживать успешный логин пользователя в систему, можете не отслеживать, можете отслеживать не во все системы или не всех пользователей.
- **Управление инцидентами.** Чтобы сказать, о чем этот процесс, нужно сказать, что такое инцидент. Инцидент – это незапланированное нарушение работы сервиса. То есть не должно быть нарушения, а оно произошло. Это и есть инцидент, пожар. С ним надо бороться, им нужно управлять.

- **Разрешение запросов (Request Fulfillment)**, то есть обработка запросов, всех запросов, которые к нам поступают, происходит в этом процессе. Относительно молодой процесс, появился в 2007 году.
- **Управление доступом.** Запросы на доступ возникают в процессе управления запросами или могут инициироваться событиями<sup>2</sup> и дальше они передаются в отдельный процесс Управление доступом. В этом процессе мы просто предоставляем доступ к тем или иным ресурсам, согласно существующим политикам безопасности.
- **Управление проблемами.** Та же история, что с процессом управления инцидентами. Чтобы рассказать, чем занимается этот процесс необходимо разъяснить что такое проблема. Проблема – это неизвестная причина одного или более инцидентов. Когда произошел инцидент, мы видим нарушение сервиса, но почему это произошло, мы не знаем. И это есть проблема. Расследованием проблем как раз занимается этот процесс.

Как вы думаете, что здесь является координирующим, или условно главным? Я бы даже так сказал: без этого не будет вообще нормальной эксплуатации. Это означает, что фактически невозможно будет построить Service Operation по ITIL, если не будет этого процесса.

Вопрос нетривиальный и, конечно надо иметь определенный опыт, чтобы идентифицировать это. Наверное, для того, кто не сталкивался сам, угадать будет реально сложно.

**Слушатель:** Не Event Management?



**Автор:** Нет, не Event. Более того, управление событиями строится, как правило, после того, как внедрили управление инцидентами, потому что управлению событиями нужно куда-то передавать информацию

**Слушатель1:** Я могу ошибаться. Incident Management.

**Слушатель2:** Request Fulfillment.

**Автор:** Ситуация в эксплуатации несколько отличается от других стадий жизненного цикла. По большому счету, центральным звеном в Operation является не какой-то один процесс, а функция: Service Desk, в

---

<sup>2</sup> Например, отрицательный баланс блокирует доступ пользователя к услуге. Восстановление баланса, наоборот – предоставляет. Оформление увольнения сотрудника при интеграции HR системы со СКУД или информационными системами может блокировать учетные записи или пропуски пользователя.

которой работают два процесса: Управление Инцидентами и Разрешение Запросов. Поэтому это можно рассматривать двояко: Я считаю, что Service Desk является центральной функцией эксплуатации и процессы Управление Инцидентами и Разрешение Запросов в ней несут координирующую роль. Не будет Service Desk – не будет ничего: не будет ни управления инцидентами, проблемами, управления доступом – ничего не будет.. Однако есть и другое мнение – что такой координирующей роли в эксплуатации не несет ни один процесс.

### **1.1.1.2.5 Continual Service Improvement**

И Continual Service Improvement – это непрерывное улучшение сервисов. Там только один процесс:семишаговый процесс улучшения.