

## 2.1. SERVICE STRATEGY - Построение Стратегии как этап жизненного цикла услуг



Современные крупные поставщики услуг обладают схожими характеристиками и возможностями. Главной отличительной особенностью любого поставщика услуг является применяемая им стратегия. При построении стратегии поставщик услуг должен ориентироваться, прежде всего, на цели своего потенциального заказчика. Для этого необходимо четко понимать, какую роль сыграет предоставляемая ИТ-услуга в бизнесе заказчика. Более того, ввиду крайне быстрого развития ИТ-области, в настоящее время поставщику услуг уже недостаточно

просто оперативно реагировать на *требования заказчика*, ему нужно знать заранее, что потребуется заказчику в будущем, то есть предугадывать его потребности. Именно поэтому Построение стратегии является основополагающим этапом в жизненном цикле услуги. Каждый поставщик услуг должен осознавать, что заказчики покупают не конкретные продукты, а средства удовлетворения своих бизнес-потребностей.

Для построения стратегии поставщику необходимо учитывать множество факторов, основные из которых:

1. Всё, что окружает ИТ-услуги сложно: это касается не только индивидуальных особенностей конкретных услуг, но и трудностей, возникающих в результате множества меняющихся и не связанных друг с другом факторов в ИТ-области. При этом следует различать краткосрочное и долгосрочное планирование, так как поведение рынка, потребителей и самой ИТ-области отличается в зависимости от рассматриваемого периода. Первоочередной задачей является разработка методов, которые помогли бы организациям в процессе принятия решений и стратегии дальнейших действий.
2. Требования заказчика не всегда четкие, понятные и даже корректные. Многие из них теряются в процессе перехода от проектной документации к реализации услуги. Наиболее важным аспектом стратегического мышления является понимание того, что в итоге должно получиться. То, что получает заказчик вместо своих технических требований к услуге, является основой ее планирования. Понимание потребностей и целей заказчиков предполагает не только знание когда и почему появились конкретные нужды, но и четкое осознание, кто является конечным потребителем ИТ-услуги.
3. Независимо от контекста, в котором работает поставщик, при построении стратегии ему необходимо учитывать наличие конкуренции. Даже государственные и, так называемые, независимые ИТ-организации участвуют в конкурентной борьбе. Для поставщика услуг крайне важно знать, какое положение он занимает на рынке, и чем его услуги отличаются от аналогичных услуг конкурентов.

Планирование услуги как этап ее жизненного *цикла* позволяет поставщику разобраться в следующих вопросах:

1. Какие услуги следует предлагать?
2. Кому следует предлагать услуги?
3. Какую выгоду (результат) от использования услуги получают потребители?
4. Какую выгоду (результат) от использования услуги получают инвесторы?
5. Как развивать внутренние и внешние рынки сбыта?

6. Как определить качество сервиса?
7. Как заказчики принимают решение о выборе поставщика услуг в условиях конкуренции?
8. Как контролировать создание ценности услуги в терминах финансового управления?
9. Как распределить имеющиеся ресурсы для наиболее эффективного достижения поставленных целей?

Потребители измеряют результат использования IT-услуги чаще всего в терминах экономики. Для IT-организаций необходимо мыслить об инвестициях в развитие услуг теми же категориями, что и бизнес о необходимости их внедрения.

Для любой услуги наиболее существенным преимуществом является адекватная рынку цена. Тем не менее, заказчик не всегда руководствуется этим критерием при выборе услуги. Помимо конкурентной цены необходимо развивать и усиливать другие стороны услуги, например, увеличивать *производительность* услуги или улучшать ее *стабильность*.

Успех сервис-менеджмента зависит в первую очередь от взаимопонимания между поставщиком и заказчиком. Именно для достижения успеха в его построении и предназначены публикации *ITIL*.

## 2.2. Функции и процессы в жизненном цикле услуги

В публикации "ITILv3. Построение стратегии услуг" определены и широко используются понятия функций и процессов в жизненном цикле услуги.

**Функции (Functions)** - части организации, специализированные для того, чтобы выполнять определенные виды *работ* и отвечать за формирование соответствующих результатов. Функции обладают всеми необходимыми для выполнения работы возможностями и ресурсами. Возможности включают в себя собственные методы работы и накопленный *опыт*. Функции обеспечивают структурированность и *стабильность* организации.

Функции определяют ответственность, *права* и роли для достижения поставленных целей. *Координация* функций посредством общих процессов является неотъемлемой частью построения любой организации.

Важно понимать, что функции - это не всегда отдельные отделы, то есть принцип "одна *функция* - один отдел" не является истиной.

Так, в ITILv3 появились такие функции как *Technical Management, Applications Management*, то что, по сути, является профессиональной компетенцией (инженеры и администраторы), и не может служить названием для отдела.

**ЦИТАТА:** «Каждый Процесс обязан иметь Цели!!! Функция конкретных Целей не имеет. Ее назначение – обеспечивать Процесс. Вот и вся разница...»

**Процесс** - структурированный набор видов деятельности, спроектированный для достижения определенной цели. Процесс может включать в себя роли, ответственность, *инструментарий* и методы контроля, необходимые для формирования результатов. Процесс может определять политики, стандарты, руководства, виды деятельности и рабочие инструкции, когда это необходимо (рис. 2.1).

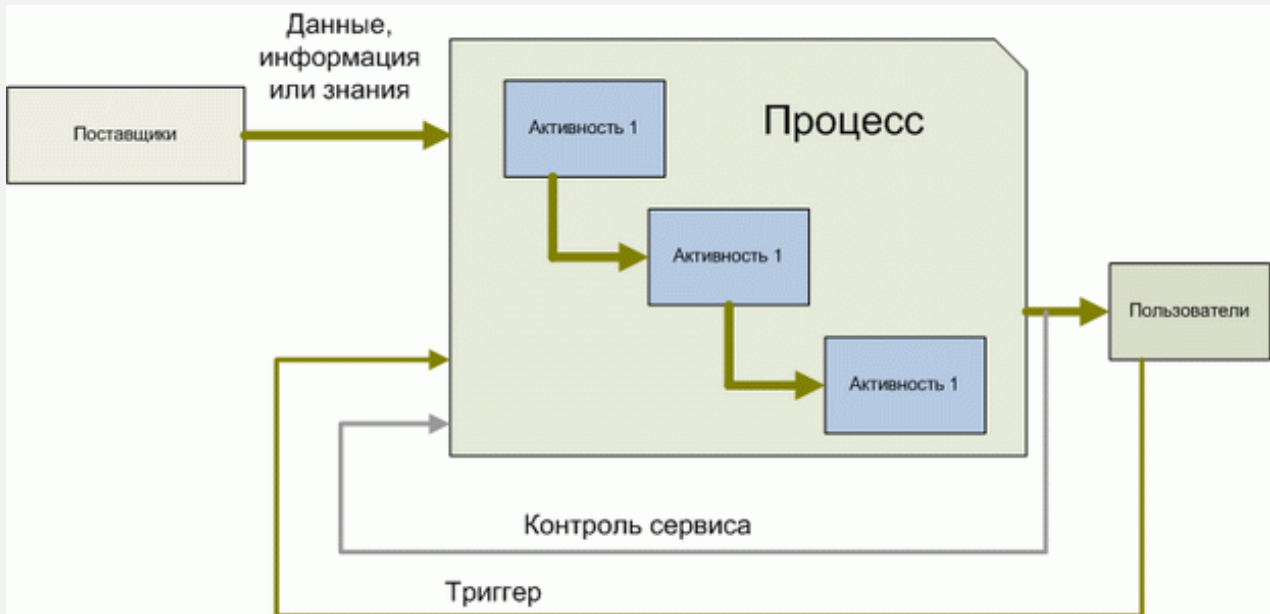


Рис. 2.1. Схема базового процесса

Основными характеристиками любого процесса являются его активности, их последовательность и зависимость друг от друга. Термин "*активность*" широко используется в ITIL. **Активность или деятельность** - набор действий, спроектированный с целью получения определенного результата.

#### Процессы имеют следующие характеристики:

1. Процессы измеряемы, то есть можно измерить процесс каким-либо подходящим методом. Менеджеры стремятся измерить в первую очередь стоимость и качество, а практикующие пользователи - продолжительность и продуктивность процесса.
2. Процессы служат для достижения конкретных результатов. Причина существования процесса - предоставление конкретного результата, который можно идентифицировать и посчитать.
3. Процессы имеют потребителей - каждый процесс предоставляет свои результаты потребителям или инвесторам. Они могут быть внутри или вне организации, но процессы в любом случае должны удовлетворять их ожиданиям.
4. Процессы отвечают за определенный результат.
5. Процессы должны реагировать на определенные события. Пока идет процесс, он должен быть связан со специальным инициализирующим триггером.



Основное отличие Функции от Процесса - Функции структурируют ресурсы и возможности для процессов. Процессы направляют всё это на достижение поставленной цели.