

Доставка на софтуер - особености и процеси

Тема №6

Регулярна и систематизирана доставка на софтуерни продукти и
услуги

Част 2: ITIL

Съдържание

1	Въведение	1
2	Същност	2
2.1	Дефиниция и история	2
2.2	Защо ITIL е важен за организациите?	2
2.3	Основни цели и предимства на прилагането	2
3	Система за Стойност на Услугата (Service Value System / SVS)	2
3.1	Необходимост	3
3.2	Вход и изход на системата	3
4	Компоненти на SVS	4
4.1	Седемте ръководещи принципа	4
4.2	Управление	5
4.3	Верига на Стойност на Услугата (Service Value Chain / SVC)	5
4.4	Практики	7
4.5	Непрекъснато подобрене	8
5	Четири измерения на ITIL	8
5.1	Организации и Хора (Аспектът на човека - хората, които извършват и управляват работата)	9
5.2	Потоци на Стойност и Процеси (Как и защо се извършва работата)	9
5.3	Информация и Технологии (Как информацията и инструментите помагат за създаване на стойност)	10
5.4	Партньори и Доставчици (Поглед към по-общата еко-система от услуги)	10
5.5	Вътрешни и Външни Влияния	11
5.6	Балансиране на Четирите Измерения	11
6	Заклучение	11

1 Въведение

В тази лекция ще се фокусираме върху една от най-широко използваните и признати рамки за управление на услуги в информационните технологии - ITIL, или Information Technology Infrastructure Library. Вече сме разглеждали модели, предоставящи софтуерни услуги. Но управлението на тези услуги е ключов елемент в доставката им и рамки като ITIL дават възможност за ефективно управление и високо качество. По-конкретно ще се фокусираме върху текущата четвърта версия.

2 Същност

2.1 Дефиниция и история

ITIL представлява комплекс от най-добри практики в управлението на услугите и процесите в областта на информационните технологии. От своето създаване през 1989 г. от Централната агенция за компютри и телекомуникации (Central Computer and Telecommunications Agency) на Обединеното кралство, рамката на ITIL претърпява няколко преработки. Днес тези преработки обхващат четири версии и пет книги. Всяка книга съдържа насоки, свързани с различните процеси и фази на жизнения цикъл на ИТ услугите.

2.2 Защо ITIL е важен за организациите?

ITIL играе ключова роля в оптимизирането на процесите, свързани с информационните технологии, което води до постигане на висока ефективност, съответствие с регулации и по-добро удовлетворение на клиентите. Организациите, които успешно прилагат ITIL, се възползват от по-добро управление на риска, по-голяма гъвкавост и по-добра интеграция между ИТ и бизнес стратегиите.

2.3 Основни цели и предимства на прилагането

Целите на ITIL включват подобрене на качеството на услугите, увеличаване на оперативната ефективност и намаляване на риска при предоставянето на ИТ услуги.

Всяка организация може да използва ITIL, от малки бизнеси до големи предприятия. Той предоставя гъвкав наръчник за организациите, които се стремят към дигитална трансформация. Някои допълнителни причини за това една компания да приведе своите ИТ процеси към рамката на ITIL включват:

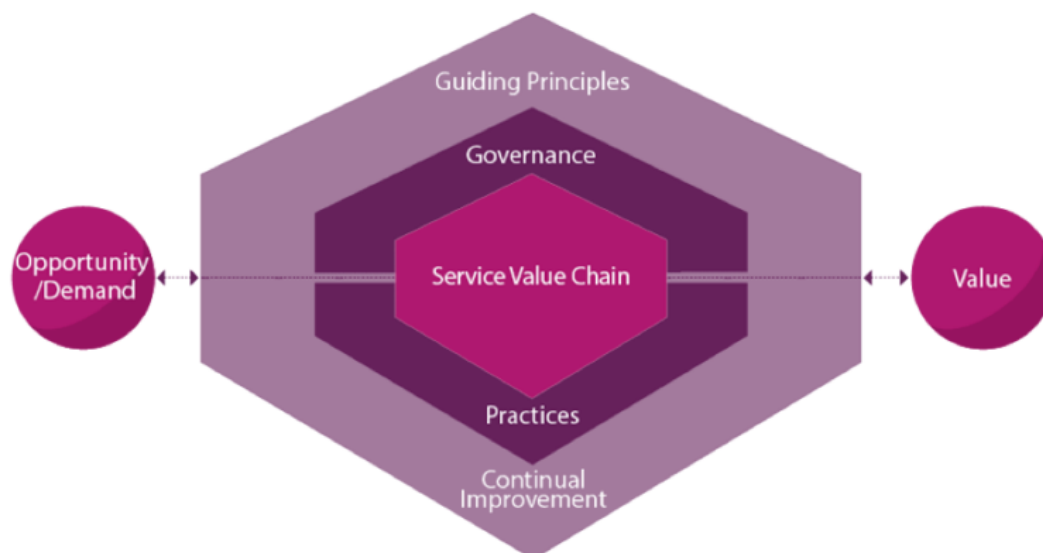
- **Стандартизация:** Стандартизацията е една от основните цели на ITIL. ITIL помага за създаването на предсказуеми ИТ среди, което улеснява управлението на рискове, решаването на проблеми и оптимизирането на процесите.
- **Прозрачност:** Установяването на набор от стандарти помага за подобряване видимостта във връзка с ИТ разходите и операциите. ITIL помага да се преодолеят различията между отделите, като позволява на администраторите на ИТ да бъдат партньори в предоставянето на бизнес услуги, както и в поддръжката им.
- **Ефективно използване на ресурси:** Рамката на ITIL е създадена, за да помогне на организациите да използват своите хардуерни и софтуерни ресурси възможно най-ефективно.
- **Стратегическо съгласуване:** Подобно на методологията DevOps, рамката на ITIL цели да обедини операциите на бизнеса и ИТ отделите. Подобренията комуникация помага на организациите по-добре да преведат стратегиите и целите на бизнеса в технически изисквания.
- **Управление на организационните промени:** Основите на ITIL включват най-добрите практики за управление на промените. С тези насоки ИТ професионалистите могат да внедряват промени, без да прекъсват услугата.

3 Система за Стойност на Услугата (Service Value System / SVS)

Системата за стойност на услугата е ядрото на ITIL. Това е справочник за основните елементи/способности, които трябва да бъдат налице, за да имаме организация за управление на услугите, която е високо ефективна, ефикасна и гъвкава. Системата определя на високо ниво всичко, което е необходимо, за да се превърнат възможности/потребности в стойност възможно най-бързо – било то създаването на нови услуги в портфолиото от услуги или просто възстановяване на услугата за крайните потребители при проблем. Компонентите на Системата за Стойност на Услугата (които ще разгледаме по-детайлно в следващата секция) са там, за да помогнат да се създаде стойност сега и в бъдещето. Те са:

- Седемте ръководещи принципа

- Управление
- Верига на Стойност на Услугата (Service Value Chain)
- Практики
- Непрекъснато подобрене



Фиг. 1: Service Value System (Система за Стойност на Услугата)

3.1 Необходимост

Успехът изисква система/структура. Когато е на лице цялостна система, организацията е способна да постигне много повече. Ясно е, че когато се положат усилия за развитие на способности и бъдат направени да работят заедно, се постигат по-добри резултати, по-бързо и по-евтино.

Конкретните цели на една организация, предоставяща услуги, ще се променят с течение на времето. Зряла система, базирана на способности с вградена гъвкавост, ще помогне за постигането на тези цели като част от рутината. Така успехът не се случва случайно - става повтаряем на база дизайна си.

3.2 Вход и изход на системата

Възможностите и Потребностите са входове за Системата за Стойност на Услугата. Те задействат дейности в системата за създаване на стойност - като задоволяване на потребности или възползване от възможности. В този ред на мисли, Потребностите и Възможностите са стимули за Системата за Стойност на Услугата.

Потребностите възникват, където клиентите имат нужда от нещо конкретно и добре разбрано - те знаят какво искат. Потребностите могат да се разглеждат като клиенти, "извличащи" стойност от доставчика на услуги и попадат в една от тези три категории:

- **Потребност за стойност:** Клиентът има нужда от нещо. Това може да бъде продукт или услуга. Тук каталогът на услугите може да достави стойност.
- **Потребност за информация:** Клиентът трябва да знае нещо, така че да може да планира, изпълни задача или вземе решение. Някои информационни потребности могат да бъдат предвидени и обслужвани проактивно чрез комуникация и портал за самообслужване. Други информационни потребности ще бъдат нови - обикновено поради промяна.

- **Потребност при проблеми:** Нещо се е объркало и трябва да бъде оправено, създавайки нужда от помощ. Независимо от причината, клиентите ще искат да взаимодействат с доставчика на услуги чрез установените канали и ще очаква да получи необходимото съдействие и проблема да бъде отстранен.

Възможностите са свързани с наличието на предпоставките за създаване на нови продукти или услуги, трансформиране на начина, по който се извършва работата, или подобряване на нещо, което вече съществува. Възможностите подобряват организацията, като създават нови източници на приходи, подобряват потребителското изживяване, правят служителите по-продуктивни или намаляват разходите или рисковете.

Разликата между потребност и възможност е, че възможността изисква иновации и промени. Където потребностите могат да бъдат обслужвани от текущите способности на организацията, възможностите изискват работа за развитие на нови способности и трансформация на начина, по който нещата се извършват. Възможността ще стартира проект, ще изисква бизнес анализ, ще включва взаимодействие с множество заинтересовани страни и ще следва план за управление на организационните промени, за да успее в създаването на нова стойност.

Без значение дали стимулът е възможност или потребност, Системата за Стойност на Услугата е там, за да подкрепи и двете - а крайният резултат винаги е предоставянето на стойност на клиента (било той вътрешен или външен).

4 Компоненти на SVS

4.1 Седемте ръководещи принципа

Седемте ръководещи принципа са основна част от архитектурата на ITIL. Те предоставят насоки, подпомагат вземането на решения и насърчават непрекъснато подобрене на всички нива.

Ръководещите принципи изпълняват основните послания на ITIL и общото управление на услуги. Те могат да бъдат използвани за насочване на организациите, докато "приемат" подхода за управление на услугите и "приспособяват" указанията на ITIL спрямо специфичните нужди и обстоятелства на организацията.

Седемте ръководещи принципа на ITIL са препоръки, които насочват организация, независимо от промените в нейните цели, стратегии, вид работа или управленска структура. Седемте ръководещи принципа на ITIL са универсални и дълготрайни.

4.1.1 Фокус върху стойността

Всичко, което организацията прави, трябва да предоставя, директно или косвено, стойност за заинтересованите страни. Затова е важно организацията да има ясно разбиране кой са заинтересованите страни.

Също така е ключово организацията да разбира какво е наистина стойностно за консуматора на услугата. Това е нещо, което се променя с времето и обстоятелствата. Най-накрая, организацията трябва да разбере клиентския опит, бил той субективен или обективен, за да предложи най-добрата услуга.

4.1.2 Започни от мястото, на което си

ITIL не изисква да се създава нещо ново. Принципът "започни от мястото, на което си" е там, за да напомни, че не е добра идея да се започне отначало, без да се вземе предвид вече наличното.

Важно е да има ясна представа за текущата ситуация, за да се създаде нещо ново. Така че с този принцип организациите се съветват да оценят с какво разполагат. Това включва ясен преглед на наличните данни и измервания.

4.1.3 Прогресирай итеративно с обратна връзка

Този принцип служи за напомняне на организациите да не правят всичко наведнъж. Вместо това, ITIL препоръчва използването на итерации за подобрене. Работата се организира в по-малки, управляеми секции, които могат да бъдат изпълнени в съответния период.

Важно е тези итерации да бъдат непрекъснато преоценявани и, при необходимост, преразглеждани. Целта е да се отразят всички промени и да се гарантира, че фокусът върху стойността все още е налице.

4.1.4 Сътрудничество и насърчаване на прозрачност

Ключово за всички инициативи е сътрудничеството и доверието. Затова е важно да са налице информираност, разбиране и доверие. Организациите трябва да бъдат прозрачни и да споделят колкото се може повече. Те трябва също така да проследяват потока на работа в процес на изпълнение, да идентифицират блокажи и неефективности.

За създаването на най-добрия резултат организациите също трябва да се уверят, че правилните служители заемат правилните роли и отговорности. Сътрудничеството и комуникациите са важни, но могат да се различават във всяка ситуация в зависимост от заинтересованите страни.

4.1.5 Мисли и работи холистично

За създаването на най-добра услуга трябва да е ясно, че всичко е свързано. Нито една услуга, практика, процес, отдел или доставчик не стои сам по себе си. Всички дейности трябва да бъдат насочени към една и съща цел - доставката на стойност. Това се постига чрез ясна комуникация, автоматизация и ясно идентифициране на повтаряеми ситуации.

4.1.6 Стремек към простота и практичност

Този принцип е там, за да се гарантира, че нещата не се усложняват излишно. За да се постигне това, трябва да се дефинират изключения и да се въведат правила. Освен това е важно да се прецени кое да се запази, като се зададе въпросът: "Допринася ли тази практика/процес/услуга реално за създаване на стойност?"

За да се запази простотата, понякога е по-добре да се правят по-малко неща, но да се правят по-добре.

4.1.7 Оптимизирай и автоматизирай

Този принцип е въведен, за да се гарантира фокусът върху максимизирането на стойността от работата, извършвана както от човешки, така и от технически ресурси. Автоматизацията може да помогне за изпълнението на честите и повтарящи се задачи, освобождавайки човешки ресурси. Тези човешки ресурси могат след това да бъдат използвани за по-сложни задачи, които допринасят за стойността.

Важно е автоматизацията да не се прави заради самата нея. Трябва да бъде ясно дългосрочно как автоматизацията ще помогне на цялата организация да увеличи стойността.

4.2 Управление

Управлението е цялостно насочено към адаптацията на дейността към целите на организацията. Начинът, по който се прилага управлението, ще зависи от управленската култура. Най-високото ниво на управление лежи при съвета на директорите или изпълнителното ръководство. Тези хора извършват основните управленски дейности, включително оценка, насочване (чрез установяване на политика) и мониторинг на производителността и съответствието, за да се определи как изглежда добрата производителност. Мониторингът позволява интервенция за отстраняване на всякакви несъответствия (които обикновено се проявяват като излишък и слаба производителност).

Управлението следва да бъде гъвкаво - непрекъснато да оценява и приспособява стратегията си, за да се гарантира, че следи промените в бизнес средата. Непрекъснатото подобрене се прилага за управлението на услугите на всички нива, включително и за управлението.

Управлението е важно за гарантиране, че всички елементи на Системата за Стойност на Услугата са в съответствие с целите на организацията.

Съвременната реалност е, че големите организации често са твърде сложни, за да бъде цялото управление концентрирано във върха на организацията - някои управленски дейности трябва да бъдат делегирани на по-ниски нива, за да се постигне по-голяма гъвкавост. В други случаи управлението може да бъде делегирано, за да позволи на различни регионални групи да прилагат различни стратегии за обслужване на различни местни пазари.

4.3 Верига на Стойност на Услугата (Service Value Chain / SVC)

Веригата на стойност на услугата е оперативния модел на ядрото на Системата за Стойност на Услугата. Тя предписва ясен подход при управлението на услугите - такъв, който задължава

организациите да оформят всички дейности според две неща: търсенето, което предизвиква дейността, и стойността, която тя създава.

4.3.1 Обхват

Веригата на Стойност на Услугата е моделът, който показва как компонентите и дейностите работят заедно, за да постигнат три основни цели на управлението на услугите:

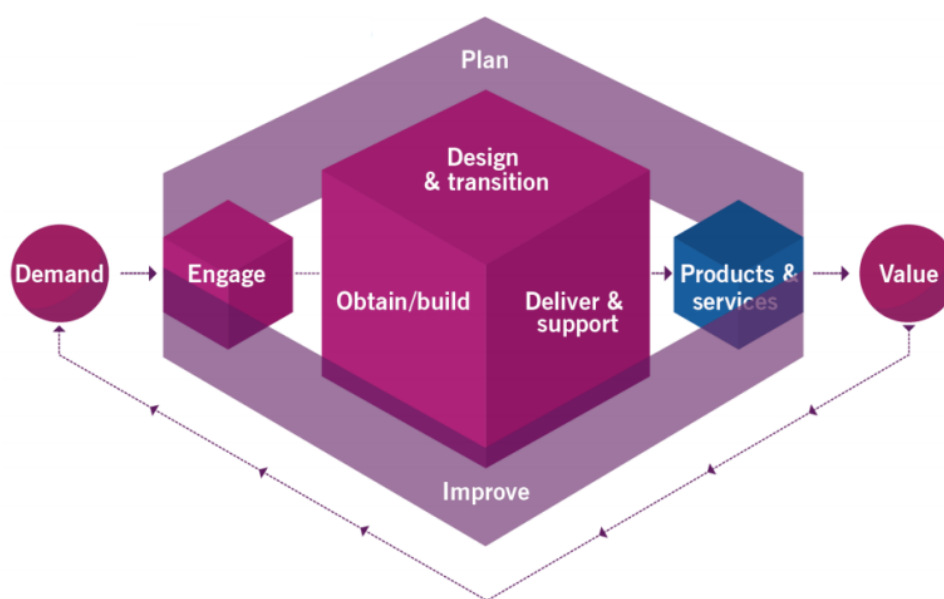
- Управляване на бизнеса - Доставяйте стойност от услугите налични в дадения момент.
- Развиване на бизнеса - Подобряване на услугите (инкрементални иновации) за предоставяне на повече стойност, по-голямо удовлетворение на клиентите, намаляване на разходите и елиминирание на рисковете, за да се направят услугите по-устойчиви (с висока наличност).
- Трансформиране на бизнеса - Създаване на нови услуги (радикални иновации), за да се задоволят новите изисквания на клиентите (нови дефиниции на стойност) и въвеждането им в експлоатация - променяйки начина, по който организацията оперира, продуктите и услугите, които предлага на клиентите, и как взаимодейства с тях (преобразяване на клиентския опит).

Веригата за Стойност на Услугата е мястото, където се вижда конкретната реализация (където се извършва работата).

4.3.2 Дейности

Има шест вида дейности във Веригата на Стойност на Услугата. Всеки от тях представлява абстрактен тип с широко значение, в който всяка текуща (и бъдеща) дейност по управление на услуги ще се вписва:

- **Планиране:** Всички видове планиране, на всички нива.
- **Взаимодействие:** Всякакви взаимодействия с хора, които са извън Веригата на Стойност на Услугата (служители, клиенти, мениджмънт, партньори/доставчици).
- **Проектиране и трансформация:** Бизнес анализ и разработка на нови и подобрени услуги.
- **Придобиване/Изграждане:** Всякакви нови ресурси, въведени във веригата на стойност, се доставят чрез придобиване/изграждане.
- **Предоставяне и поддръжка:** Предоставяне на услуги и предоставяне на помощ и информация.
- **Подобряване:** Подобрения на всички нива.



Фиг. 2: Service Value Chain (Верига на Стойност на Услугата)

Всичко, което се извършва днес и в бъдеще от организация за предоставяне на услуги, ще се вписва в един от тези видове дейности. Всеки резултат - независимо дали става въпрос за предоставяне на услуга, възстановяване на услуга, подобряване на услуга или създаване на нова услуга - ще включва стъпки от тези видове. Това позволява да се изграждат дейностите спрямо тези типове, получавайки еднаква структура, която може да бъде разбрана в цялата организация.

4.3.3 Поток на Стойност на Услугата (Service Value Stream)

Потокът на Стойност на Услугата (Service Value Stream) е поредица от дейности, които минават през Веригата за Стойност на Услугата от Потребност до Стойност, като следва необходимите стъпки за добавяне на стойност. Потоците на стойност винаги трябва да започват с потребността и винаги да завършват със стойността, доставена на клиента.

Потоците определят каква работа трябва да се извърши (без значение дали това е човешки труд или автоматизация), за да се даде на клиента желаният резултат. Перспективата върху стойността на Веригата на Стойност на Услугата гарантира, че всички дейности са насочени към търсенето и няма излишества - показвайки влиянието на Lean върху ИТЛ.

Потоците, дефинирани във вид на Верига на Стойност на Услугата, ясно отговарят на въпроса "Какво правим, когато..." за всеки сценарий за управление на услуги - по начин, който всеки може да разбере.

Организациите ще създават множество потоци на стойност, за да реагират на различни сценарии. Всеки поток на стойност следва различен път и може да минава през много дейности от различни типове вътре в модела на Веригата на Стойност на Услугата, преди окончателната доставка до клиента.

Някои примери за потоци са:

- Реакция при инцидент на услугата
- Реакция при инцидент със сигурността
- Реакция при голям инцидент
- Как се предоставя всяка услуга от каталога на услугите
- Как се адаптира услуга, за да отговори на нови изисквания
- Как се създават и предоставят нови услуги съгласно практиките за agile и DevOps
- Как се създават и предоставят нови услуги съгласно традиционен модел на водопада

Търсенето е вход, което предизвиква поток на стойност. От там, изходът от първата дейност става вход за следващата и така нататък, докато желаният резултат не бъде доставен на клиента. Различни комбинации от практики на ИТЛ могат да бъдат включени в различни потоци на стойност. Някои дейности могат да бъдат извършвани извън организацията от външни доставчици.

Поток на стойност може да бъде високо-специализиран и оптимизиран, за да достави много специфичен и добре разбран резултат много бързо и ефективно. Или може да бъде по-общо описание на начина, по който да се справим с широк набор от подобни сценарии, като изисква някаква адаптация на място, за да се впише в конкретния контекст. Например потокът на стойност при голям инцидент ще има обща форма, но вероятно ще включва начална стъпка за планиране на извънредни ситуации, за да се избере най-подходящият подход в този случай.

Можете да си представите Системата за Стойност на Услугата като картата на екосистемата за услуги, Веригата на Стойност на Услугата като железопътната мрежа, а Потоците на Стойност на Услугата като влакове, движещи се по тази железопътна мрежа.

4.4 Практики

ИТЛ включва 34 практики за управление като "набор от организационни ресурси, предназначени за изпълнение на работа или постигане на цел". За всяка практика ИТЛ предоставя различни видове насоки, като ключови термини и концепции, фактори за успех, ключови дейности, информационни обекти и др. Те са групирани в три категории:

- Общи практики за управление

- Практики за управление на услугите
- Технически практики за управление

Практиките са способностите, които създават стойност за клиентите на услугата. Когато се разглеждат различните практики се насърчава холистичен поглед - по-пълна представа върху това, което е необходимо, за да се построи ефективна способност, включително процесите, които насочват работата, и другите съществени елементи, които са необходими за ефективното функциониране на способностите.

Няма да разглеждаме индивидуалните практики в рамките на лекциите.

4.5 Непрекъснато подобрене

Непрекъснатото подобрене следва да се прилага във всички области на управлението на услугите - от управлението и стратегията до операциите. Това е свързано със създаването на култура за подобрене, при която хората се стимулират активно да забелязват, сътрудничат и действат върху възможности за подобрене на работата.

Обърнете внимание, че "Подобрене" е дейност в модела на Веригата на Стойност на Услугата, както и в по-широката Система за Стойност на Услугата - подчертавайки идеята, че подобренето трябва да бъде извършвано на всички нива на управление на услугите. Например:

- Ръководството трябва да оцени Системата за Стойност на Услугата за възможности за подобрене на управлението, принципите и начина, по който практиките се интегрират за най-ефективно предоставяне на стойност.
- Мениджърите трябва непрекъснато да оценяват своите практики с цел повишаване на производителността - включително къде е необходимо обучение на персонала и къде трябва да се приложи нова технология за управление на услугите.
- Мениджърите на услуги и мениджърите на продукти трябва да оценяват производителността на продуктите/услугите, за които те са отговорни, с цел отстраняване на излишъци, ограничаване на рисковете и ускоряване на предоставянето на стойност на клиента.

На кратко, непрекъснатото подобрене е част от задачите и отговорностите на всеки.

5 Четирите измерения на ITIL

Четирите измерения на ITIL са съставни части, необходими за създаването на услуги с високо качество, които доставят стойност на клиентите:

- Организации и хора
- Потоци на стойност и процеси
- Информация и технологии
- Партньори и доставчици

Доставката и поддръжката на различни услуги изисква различна комбинация от съставни части. Нито една съставна част не може да предостави стойност сама по себе си, така че се изисква холистична перспектива: да се разглеждат всички измерения при проектирането и промяната на услуги. Моделът с четири измерения на ITIL е инструмент, който гарантира, че хората разглеждат всички съставни части и не се фокусират твърде много върху една област.

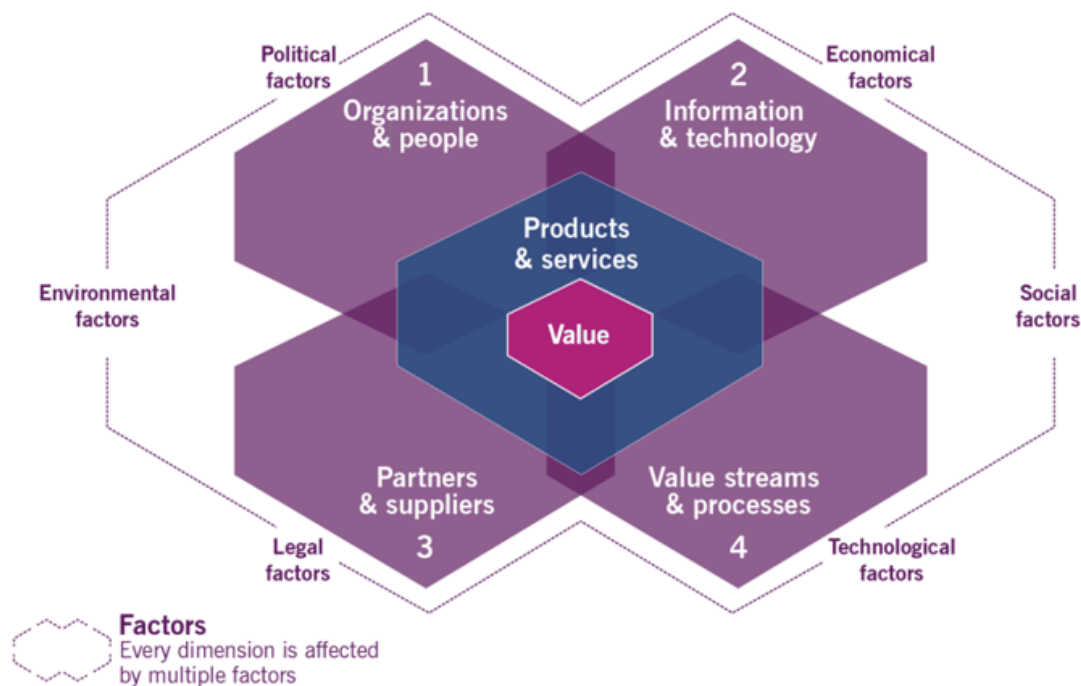
ITIL препоръчва организациите да представят дейностите, свързани с предоставянето на техните услуги като потоци на стойност - последователност от дейност, необходими за създаването на стойност за клиента. Дефинирането на цели вериги на стойност помага да се осигури холистичен поглед, който позволява на хората, извършващи дейностите, да видят по-голямата картина.

Четирите измерения на ITIL подтиква хората да надхвърлят традиционната ИТ перспектива върху технологиите и да разгледат по-широката екосистема на услугите - всички части, които се обединяват, за да създадат стойност за клиента.

Когато става въпрос за процеса на управление на промяната в ИТ, важно е да се има предвид, че четирите измерения взаимодействат помежду си. Промяна в едно винаги ще влияе на другите.

Дори най-малката промяна може да предизвика разбалансиране на системата, създавайки широкомащабни сътресения.

Например, когато процесът се промени, хората, които изпълняват този процес, може да се наложи да променят начина си на работа. Промяна в процеса може също да засегне информацията и технологиите. Нов процес обикновено означава, че е необходима нова информация за изпълнение на процеса. Където процесите са автоматизирани, промяна в процеса ще изисква съответна промяна в автоматизацията на услугата.



Фиг. 3: Четирите измерения на ITIL

5.1 Организации и Хора (Аспектът на човека - хората, които извършват и управляват работата)

Измерението "Организации и Хора" обхваща аспектите, свързани с хората в управлението на услугите, които трябва да се вземат предвид при проектиране, работа и промяна на предлаганите услуги. Хората включват служители, мениджъри, изпълнителни директори, клиенти, служители на доставчици или всеки друг, който участва в създаването или консумацията на услуги.

Ключови аспекти на измерението "Организации и Хора" са:

- Организационна структура
- Управление (баланс на гъвкавост и риск)
- Култура (колаборация и фокус върху стойността)
- Комуникация
- Капацитет
- Компетентност
- Интерфейси (комуникационни канали, точки за контакт)

5.2 Потоци на Стойност и Процеси (Как и защо се извършва работата)

Това измерение се фокусира върху вече разгледаната Верига на Стойност на Услугата (Service Value Chain / SVC).

При разглеждането на измерението за потоци на стойност се търси отговор на следните въпроси:

- Каква е дефиницията на стойност тук? Защо правим това?
- Кои стъпки създават стойност, а кои са излишни (например не добавят стойност за клиента)?
- Кои стъпки са (или могат да бъдат) автоматизирани?
- Кои стъпки се извършват ръчно от човек?
- Кои стъпки се изпълняват от трета страна?

Важно е фокусът да е върху стойността, защото съществува риск излишната дейност да замени тази, която създава стойност - и да компрометира продуктивността. Излишествата спират възможността да се направи повече с по-малко.

5.3 Информация и Технологии (Как информацията и инструментите помагат за създаване на стойност)

В модерния свят информацията (и технологиите, които съхраняват и обработват информацията) са критични стимулатори за предоставяне на стойност. Дори в много случаи - като търсачката на Google - информацията е стойността. Когато мислим за информация и технологии, трябва да разгледаме два аспекта: как те поддържат отделните потоци на стойност на услуги и как поддържат по-широките способности за управление на услугите, които помагат за управлението на портфейла от услуги.

Ключови въпроси са:

- Каква информация е необходимо да се създаде, реферира или промени за да се достави стойност стойността? Какви са входовете/изходите на всяка стъпка в потока на стойност? Каква информация изисква клиентът?
- Кои технологични компоненти съставляват услугата? Какви компоненти за обработка, съхранение, мрежа и цифров интерфейс са необходими, за да се създаде и предостави стойност?
- Каква информация е необходима, за да си поддържат способности за управление на услугите? Какво трябва да се знае за обемите на търсене, капацитета, инфраструктурата, операциите, удовлетвореността на клиентите, разходите и други аспекти на управлението на услугите, за да се управлява ефективен портфейл от услуги?
- Производителност: Дали текущите доставчици изпълняват очакванията? Могат ли да се справят с пиковите в търсенето?
- Какви технологии са необходими, за да се подкрепи управлението на услугите? Какви инструменти са необходими, за да си управлява ефективен портфейл от услуги? На лице ли са правилните хора, за да се изградят, поддържат и защитят и поддържат технологиите?

5.4 Партньори и Доставчици (Поглед към по-общата еко-система от услуги)

Всяка организация е доставчик и потребител на услуги - те се нуждаят от партньори и доставчици, за да помогнат за предоставянето на техните собствени услуги. Все пак обхватът и дълбочината, с които организациите интегрират доставчиците в своите вериги на стойност, варира в зависимост от вътрешните им способности, предпочитанията при източниците и регулаторните изисквания.

При разглеждането на измерението за партньори и доставчици се обръща внимание на:

- Стратегия: Кои способности се желае да се задържат във фирмата и какво трябва да се аутсорсне, за да се достъпят специализирани способности?
- Недостиг: Има ли хора с правилните умения, или трябва да се използват партньори, за да се задоволят определени способности?
- Цена: Как се сравнява цената на аутсорсинг с цената на вътрешните способности?
- Взаимоотношения: Има ли добри отношения с представителите на доставчика, включително с поддръжка? Реагират ли на инциденти и заявки за промяна?
- Гъвкавост: Разрешават ли договорите с доставчици бързи и лесни промени без глоби, или те изискват преговори?

5.5 Вътрешни и Външни Влияния

Вътрешните и външните влияния (вижте Фигура 3) са обширен набор от фактори, които влияят на управлението на услуги. Тези фактори трябва да бъдат разгледани при проектирането и управлението на веригите на стойност на услугите, за да се гарантира, че услугите се вписват в по-широкия контекст на бизнеса и индустрията. ITIL използва PESTLE рамката за систематично разглеждане на Политически, Икономически, Социални, Технологични, Законови и Екологични фактори. Например политическите регулации като GDPR и HIPAA изискват определени начини на действие, за да се гарантира защитата на потребителите и техните лични данни.

5.6 Балансиране на Четирите Измерения

Приоритетен фокус върху което и да е от четирите измерения предизвиква проблеми в другите измерения. Ключът за балансирането на четирите измерения е да се вземат предвид всички фактори при проектирането на услугите. Когато веригата на стойност на услугите се промени, всички четири измерения следва да бъдат преосмислени. Ако това не се случи, веригата на стойност може да стане нестабилна. Разглеждането на всички фактори при прилагане на промени ще помогне при поддържането на равновесие през целия жизнен цикъл на услугата.

6 Заключение

ITIL е позната и широко разпространена в практиката рамка за управлението на софтуерни услуги. Извършването на това управление е голяма част от цялостния процес по доставката на софтуерни услуги и следователно процесът по доставката може да бъде (почти) изцяло изграден чрез ITIL. Но това, което е по-важно е наличието на тези процеси и ефективното им следване. Използването на рамки като ITIL е най-ефективния метод за създаване и управление на тези процеси. Но ITIL не е единствената рамка, която може да се използва. Въпреки това е много широко разпространена и съответно си заслужава да се познава.