

---

---

**Информационные технологии.  
Менеджмент услуг.**

**Часть 2.  
Свод установленных правил**

*Information technology — Service management —  
Part 2: Code of practice*

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

[ISO/IEC 20000-2:2005](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2f2323f8-9b9d-4799-a8bb-ac3fb9c94da4/iso-iec-20000-2-2005)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2f2323f8-9b9d-4799-a8bb-ac3fb9c94da4/iso-iec-20000-2-2005>

Ответственность за подготовку русской версии несёт GOST R  
(Российская Федерация) в соответствии со статьёй 18.1 Устава ISO



Ссылочный номер  
ISO/IEC 20000-2:2005(R)

**Отказ от ответственности при работе в PDF**

Настоящий файл PDF может содержать интегрированные шрифты. В соответствии с условиями лицензирования, принятыми фирмой Adobe, этот файл можно распечатать или смотреть на экране, но его нельзя изменить, пока не будет получена лицензия на интегрированные шрифты и они не будут установлены на компьютере, на котором ведется редактирование. В случае загрузки настоящего файла заинтересованные стороны принимают на себя ответственность за соблюдение лицензионных условий фирмы Adobe. Центральный секретариат ISO не несет никакой ответственности в этом отношении.

Adobe - торговый знак фирмы Adobe Systems Incorporated.

Подробности, относящиеся к программным продуктам, использованные для создания настоящего файла PDF, можно найти в рубрике General Info файла; параметры создания PDF были оптимизированы для печати. Были приняты во внимание все меры предосторожности с тем, чтобы обеспечить пригодность настоящего файла для использования комитетами-членами ISO. В редких случаях возникновения проблемы, связанной со сказанным выше, просьба проинформировать Центральный секретариат по адресу, приведенному ниже.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO/IEC 20000-2:2005](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2f2323f8-9b9d-4799-a8bb-ac3fb9c94da4/iso-iec-20000-2-2005)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2f2323f8-9b9d-4799-a8bb-ac3fb9c94da4/iso-iec-20000-2-2005>



**ДОКУМЕНТ ЗАЩИЩЕН АВТОРСКИМ ПРАВОМ**

© ISO/IEC 2005

Все права сохраняются. Если не указано иное, никакую часть настоящей публикации нельзя копировать или использовать в какой-либо форме или каким-либо электронным или механическим способом, включая фотокопии и микрофильмы, без предварительного письменного согласия ISO, которое должно быть получено после запроса о разрешении, направленного по адресу, приведенному ниже, или в комитет-член ISO в стране запрашивающей стороны.

ISO copyright office  
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20  
Tel. + 41 22 749 01 11  
Fax + 41 22 749 09 47  
E-mail [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web [www.iso.org](http://www.iso.org)

Опубликовано в Швейцарии

## Содержание

Страница

Предисловие .....	v
Введение .....	vi
1 Область применения .....	1
2 Термины и определения .....	2
3 Система менеджмента .....	2
3.1 Ответственность руководства.....	2
3.2 Требования к документации.....	2
3.3 Компетентность, информированность и подготовка персонала .....	3
3.3.1 Общие положения .....	3
3.3.2 Профессиональное развитие .....	3
3.3.3 Рассматриваемые подходы .....	4
4 Планирование и совершенствование менеджмента услуг .....	4
4.1 Планирование процесса менеджмента услуг (План).....	4
4.1.1 Область применения менеджмента услуг .....	4
4.1.2 Подходы к планированию .....	5
4.1.3 Рассматриваемые события.....	5
4.1.4 Область применения и содержание плана.....	5
4.2 Реализация менеджмента услуг и их предоставление (Исполнение).....	6
4.3 Непрерывный контроль, измерение и проверка (Проверка).....	6
4.4 Непрерывное совершенствование (Действие) .....	7
4.4.1 Политика.....	7
4.4.2 Планирование усовершенствования услуг.....	7
5 Планирование и реализация новых или измененных услуг .....	8
5.1 Темы для обсуждения .....	8
5.2 Записи об изменениях.....	8
6 Процессы предоставления услуг .....	8
6.1 Управление уровнем услуг .....	8
6.1.1 Каталог предоставляемых услуг.....	8
6.1.2 Соглашения об уровне услуг (SLAs).....	9
6.1.3 Процесс менеджмента уровня услуг (SLM) .....	10
6.1.4 Соглашения о дополнительных услугах .....	11
6.2 Отчетность по услугам .....	11
6.2.1 Политика.....	11
6.2.2 Цель и проверки качества отчетов об услуге.....	11
6.2.3 Отчеты об услугах.....	12
6.3 Менеджмент непрерывности и доступности услуги .....	12
6.3.1 Общие положения .....	12
6.3.2 Непрерывный контроль доступности и предпринимаемые для этого меры,.....	12
6.3.3 Стратегия непрерывности услуг .....	13
6.3.4 Планирование и проверка непрерывности услуг.....	13
6.4 Составление бюджета и бухгалтерский учет услуг ИТ.....	14
6.4.1 Общие положения .....	14
6.4.2 Политика.....	14
6.4.3 Составление бюджета .....	15
6.4.4 Бухгалтерский учет .....	15
6.5 Менеджмент мощностей.....	15
6.6 Менеджмент системы обеспечения информационной безопасности.....	16
6.6.1 Общие положения .....	16
6.6.2 Идентификация и классификация информационных ресурсов.....	16

6.6.3	Методики оценки рисков, связанных с безопасностью .....	16
6.6.4	Риски для информационных ресурсов .....	16
6.6.5	Безопасность и доступность информации .....	17
6.6.6	Средства контроля .....	17
6.6.7	Документы и записи .....	18
7	Процессы установления взаимосвязей .....	18
7.1	Общие положения .....	18
7.2	Менеджмент деловых взаимосвязей .....	19
7.2.1	Обзор услуг .....	19
7.2.2	Жалобы на услугу .....	19
7.2.3	Оценка удовлетворенности клиентов .....	20
7.3	Менеджмент поставщиков .....	20
7.3.1	Введение .....	20
7.3.2	Менеджмент контрактов .....	20
7.3.3	Определение услуги .....	21
7.3.4	Управление несколькими поставщиками .....	21
7.3.5	Менеджмент разногласий по контракту .....	21
7.3.6	Завершение контракта .....	21
8	Процессы разрешения проблем .....	22
8.1	Общие сведения .....	22
8.1.1	Установление приоритетов .....	22
8.1.2	Устранение недоделок .....	22
8.2	Менеджмент инцидентов .....	22
8.2.1	Общие положения .....	22
8.2.2	Основные инциденты .....	23
8.3	Менеджмент проблем .....	24
8.3.1	Область применения менеджмента проблем .....	24
8.3.2	Инициирование менеджмента проблем .....	24
8.3.3	Известные неполадки .....	24
8.3.4	Разрешение проблем .....	24
8.3.5	Передача информации .....	24
8.3.6	Отслеживание и обращение в инстанции .....	25
8.3.7	Заккрытие записей об инцидентах и проблемах .....	25
8.3.8	Анализ проблем .....	25
8.3.9	Тематика анализа .....	25
8.3.10	Предупреждение проблем .....	26
9	Процессы контроля .....	26
9.1	Конфигурационное управление .....	26
9.1.1	Планирование и реализация конфигурационного управления .....	26
9.1.2	Идентификация конфигурации .....	27
9.1.3	Контроль конфигурации .....	28
9.1.4	Учет состояния конфигурации и отчетность .....	29
9.2	Менеджмент изменений .....	30
9.2.1	Планирование и внедрение .....	30
9.2.2	Завершение и анализ запроса .....	31
9.2.3	Срочные изменения .....	31
9.2.4	Отчетность, анализ и меры по менеджменту изменений .....	31
10	Процесс выпуска изменений .....	31
10.1	Процесс менеджмента выпуска изменений .....	31
10.1.1	Общие положения .....	32
10.1.2	Политика в области выпуска изменений .....	32
10.1.3	Планирование выпуска и свертывание .....	32
10.1.4	Разработка или приобретение программного обеспечения .....	33
10.1.5	Выпуск проекта, компоновки и конфигурирования .....	33
10.1.6	Верификация и приемка выпуска .....	34
10.1.7	Документация .....	34
10.1.8	Свертывание, распределение и инсталляция .....	35
10.1.9	Действия после выпуска и свертывания .....	35
	Библиография .....	36

## Предисловие

Международная организация по стандартизации (ISO) и Международная электротехническая комиссия (IEC) создали специализированную систему всемирной стандартизации. Национальные органы, являющиеся комитетами-членами ISO или IEC, участвуют в разработке международных стандартов через технические комитеты, учрежденные соответствующими организациями для того, чтобы заниматься отдельными областями технической деятельности. Технические комитеты ISO и IEC сотрудничают между собой в областях, представляющих взаимный интерес. К участию в этой работе привлекаются и другие правительственные и неправительственные международные организации, сотрудничающие с ISO и IEC. В области информационных технологий ISO и IEC учредили Совместный технический комитет ISO/IEC JTC1.

Международные стандарты разрабатываются в соответствии с правилами, приведенными в Директивах ISO/IEC, Часть 2.

Основная задача совместного технического комитета состоит в подготовке международных стандартов. Проекты международных стандартов, одобренные совместным Техническим комитетом, рассылаются комитетам-членам ISO и IEC для голосования. Публикация проектов в качестве международных стандартов требует утверждения не менее чем 75 % национальных органов, принимающих участие в голосовании.

Следует обратить внимание на то, что некоторые элементы настоящего международного стандарта могут быть объектом патентных прав. ISO и IEC не должны нести ответственность за идентификацию какого-либо одного или всех таких патентных прав.

ISO/IEC 20000-2 был разработан BSI (как BS 15000-2) и принят с использованием “ускоренной” процедуры совместным техническим комитетом JTC1, *Информационные технологии*, одновременно с утверждением его национальными органами.

ISO/IEC 20000 состоит из следующих частей, объединенных общим названием *Информационные технологии. Менеджмент услуг*:

- *Часть 1. Технические требования*
- *Часть 2. Свод установленных правил*

## Введение

В качестве свода правил, эта часть стандарта ISO/IEC 20000 принимает форму руководства и рекомендаций. Ее не следует цитировать в качестве технических требований, и особое внимание следует уделить тому, чтобы заявления о соответствии не вводили в заблуждение.

Эту часть стандарта ISO/IEC 20000 следует использовать вместе со стандартом ISO/IEC 20000-1, содержащим технические требования, связанные с установленными правилами.

Предполагается, что выполнение положений этой части поручено персоналу соответствующей квалификации и компетентности. Международный стандарт не претендует на полноту включения в него всех необходимых контрактных требований, поэтому пользователи этого стандарта несут ответственность за их правильное применение.

Соответствие с международным стандартом само по себе не освобождает от каких-либо юридических обязательств.

Здесь описаны наилучшие правила для выполнения процессов менеджмента услуг, охваченных областью применения ISO/IEC 20000-1.

Предоставление услуг становится все более важным для клиентов, поскольку им требуются все более растущие возможности (при минимальных затратах) для удовлетворения своих деловых потребностей. Признано также, что услуги и их менеджмент существенны для содействия организациям получать доход и быть экономически эффективными.

ISO/IEC 20000-1-1 содержит технические требования к менеджменту услуг и его следует читать вместе этой частью ISO/IEC 20000.

Серия стандартов ISO/IEC 20000 помогает провайдером услуг понять, как повысить качество услуг, предоставляемых клиентам как внутренним, так и внешним.

При увеличении количества зависимых от поддерживающих услуг экономических и социальных областей и разнообразии существующих технологий провайдеры услуг могут прилагать все усилия, чтобы поддерживать высокие уровни услуг для своих клиентов. Работая только в ответ на запросы, они тратят слишком мало времени на планирование, подготовку, анализ, изучение, а также работу с клиентами. В результате им не удастся принять структурированные активные правила работы.

Провайдеры одних и тех же услуг получают просьбы об улучшении качества, более низкой стоимости услуг, большей гибкости и ускорении их предоставления. Эффективный менеджмент обеспечивает более высокий уровень услуг клиентам и удовлетворенности клиентов.

Серия стандартов ISO/IEC 20000 выбирает наилучшие правила для процессов, которые не зависят от формы и величины организации и организационных наименований и структур. Она применима к крупным и мелким провайдером услуг, а требования к процессам менеджмента услуг, выполненным в соответствии с наилучшими правилами, не изменяются в зависимости от формы организации, что обеспечивает структуру менеджмента, в рамках которой выполняются процессы.

# Информационные технологии. Менеджмент услуг.

## Часть 2.

## Свод установленных правил

### 1 Область применения

Данная часть стандарта ISO/IEC 20000 представляет собой согласованный с отраслями промышленности документ, касающийся качества процессов менеджмента услуг ИТ. Эти процессы предоставляют наилучшую из всех возможных услуг, удовлетворяющую потребности бизнеса в пределах согласованных ресурсов, т. е. услугу профессиональную, экономически эффективную и с рисками, которые изучены и управляемы.

Разнообразие терминов, используемых для одного и того же процесса и связи между процессами и функциональными группами (и наименованиями работ), может запутать неопытного менеджера относительно предмета менеджмента услуг. Недопонимание терминологии может стать препятствием для разработки эффективных процессов. Понимание же терминологии приносит ощутимую и существенную пользу от применения серии стандартов IEC/ISO 20000. Эта ее часть рекомендует провайдерам услуг принять общую терминологию и использовать единообразный подход к менеджменту услуг. Это создает общую основу для их усовершенствования, а также обеспечивает структуру для использования средств менеджмента услуг поставщиками.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2f2323f8-9b9d-4799-a8bb-ac3fb9c94da4/iso->

Как стандарт на процесс, этот свод установленных правил, не предназначен для оценки продуктов, однако организации, разрабатывающие средства, продукты и системы менеджмента услуг, могут использовать как технические требования, так и свод установленных правил в помощь своим разработкам средств, продуктов и систем, поддерживающих менеджмент услуг, предоставленных в соответствии с наилучшими установленными правилами.

В данной части стандарта ISO/IEC 20000 содержится руководство для аудиторов и предлагается помощь провайдерам услуг, планирующим их усовершенствование или подлежащим аудиту по ISO/IEC 20000-1.

ISO/IEC 20000-1 определяет ряд связанных между собой процессов менеджмента услуг, как показано на Рисунке 1.



Рисунок 1 — Процессы менеджмента услуг

## 2 Термины и определения

В рамках данного документа применяются термины и определения, приведенные в стандарте ISO/IEC 20000-1.

## 3 Система менеджмента

Цель: Обеспечение системы менеджмента, включая принципы и структуру, способствующие эффективному менеджменту и внедрению всех услуг ИТ.

### 3.1 Ответственность руководства

Роль руководства в обеспечении принятия и поддержания наилучших установленных правил является основополагающей для любого провайдера, который выполняет требования стандарта ISO/IEC 20000-1.

Для обеспечения выполнения обязательств, следует идентифицировать собственника на высшем уровне в качестве ответственного за плана менеджмента услуг лица. Этому основному ответственному за эти плана собственнику следует отчитываться за выполнение программ.

В обязанности основного ответственного за предоставление услуг собственника следует включить комплектование персонала для всей постоянной или основанной на отдельных проектах деятельности по усовершенствованию услуг.

Работа ответственного за предоставление услуг собственника должна поддерживаться группой принятия решений, обладающей достаточными полномочиями для определения политики и реализацию принятых решений.

### 3.2 Требования к документации

Основному ответственному за предоставление услуг собственнику следует обеспечить наличие доказательств, для аудита принципов, программ и процедур менеджмента услуг, а также любой деятельности, связанной с ними.



Большую часть доказательств планирования и операций менеджмента услуг должна быть документирована в любой форме и на любом носителе, пригодном для документирования.

Обычно для получения доказательств планирования менеджмента услуг считается приемлемым предоставление документов, касающихся:

- a) принципов менеджмента и программ;
- в) служебной документации;
- с) процедур;
- d) процессов;
- e) записей по управлению производственными процессами.

Следует разработать процесс создания и менеджмента документации, чтобы обеспечить соответствие установленным требованиям.

Документацию следует защитить от повреждений вследствие, например, неблагоприятных условий окружающей среды и выходом из строя компьютера.

### 3.3 Компетентность, информированность и подготовка персонала

#### 3.3.1 Общие положения

Персоналу, выполняющему работу в рамках плана менеджмента услуг, следует обладать компетентностью, основанной на соответствующем образовании, подготовке, навыках и опыте.

Провайдер услуг должен:

- a) определять необходимую для каждой функции менеджмента услуг компетентность персонала;
- b) обеспечивать информированность своих сотрудников о значимости и важности их деятельности в более широком деловом контексте и о том вкладе, который они вносят в достижение поставленных целей качества;
- с) вести соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте персонала;
- d) обеспечивать подготовку или предпринимать другие меры для удовлетворения этих потребностей;
- e) оценивать эффективность предпринятых мер.

#### 3.3.2 Профессиональное развитие

Провайдеру услуг следует развивать и повышать уровень профессиональной компетентности своих сотрудников. Среди мер, предпринимаемых для этого, провайдеру услуг следует осуществлять:

- a) **комплектование персонала:** с целью проверки достоверности предоставляемых претендентами на занимаемую должность сведений (включая сведения об их профессиональной квалификации) и определения достоинств претендентов, их недостатков и потенциальных возможностей, в зависимости от должностной инструкции/профиля предлагаемых работ, задач менеджмента услуг и общих целей повышения качества услуг;
- b) **планирование:** с целью привлечения персонала к новым или расширяемым услугам (а также к законтрактованным услугам) с использованием новых информационных технологий закреплять

штат, отвечающий за менеджмент услуг, за коллективами разработчиков проектов, планировать текучесть кадров и заполнение вакансий, которые могут возникать за счет их текучести;

- с) **подготовку и повышение профессионального уровня:** с целью определения требований к подготовке и развитию в виде соответствующего плана и обеспечения своевременного и эффективного их предоставления.

Штат сотрудников должен быть подготовлен для работы в определенных сферах менеджмента услуг (например, путем обучения на курсах, самообразования, наставничества или обучения на рабочем месте). Следует развивать в сотрудниках навыки работы в команде и лидерства. Записи об обучении отдельных сотрудников, ведущиеся в хронологическом порядке, должны сохраняться вместе с описанием проведенного обучения.

### 3.3.3 Рассматриваемые подходы

Для того чтобы сотрудники достиг приемлемого уровня компетентности, провайдеру услуг следует принять решение относительно краткосрочного и долгосрочного комплектования штатов. Ему также следует принять решение относительно оптимального сочетания новых сотрудников, обладающих требуемыми навыками, и старых сотрудников, прошедших переподготовку.

**ПРИМЕЧАНИЕ** Оптимальный баланс персонала при краткосрочном и долгосрочном комплектовании штата особенно важен при планировании провайдером услуг кардинальных изменений численности и навыков вспомогательного персонала.

Факторы, которые следует принять во внимание для установления оптимального баланса персонала, включают в себя:

- a) краткосрочный или долгосрочный характер новой или измененной компетентности персонала;
- b) скорость изменения навыков и компетентности;
- c) ожидаемые взлеты и падения рабочей нагрузки и требуемой при этом профессиональной структуры занятости на основе менеджмента услуг и планирования их усовершенствования;
- d) наличие персонала с требуемым уровнем компетентности;
- e) скорость перемещения персонала;
- f) плана подготовки персонала.

Провайдер услуг должен по крайней мере ежегодно анализировать показатели деятельности каждого сотрудника своего штата и принимать соответствующие меры.

## 4 Планирование и совершенствование менеджмента услуг

### 4.1 Планирование процесса менеджмента услуг (План)

Цель: Планирование менеджмента реализации и предоставления услуг.

#### 4.1.1 Область применения менеджмента услуг

Область применения менеджмента услуг следует определять как часть плана.

Например, область применения может быть определена

- a) организацией;

- b) местоположением;
- c) услугой.

Руководству следует определять область применения как часть своих обязанностей (и как часть плана менеджмента услуг). Затем область применения следует проверить на предмет соответствия по стандарту ISO/IEC 20000-1.

ПРИМЕЧАНИЕ Планирование функциональных изменений описано в 9.2.

#### 4.1.2 Подходы к планированию

Вместо одного общего плана или плана можно использовать несколько отдельных программ менеджмента услуг. В этом случае основные процессы менеджмента услуг следует увязать между собой. Следует также предусмотреть возможность демонстрации того, как каждое запланированное требование управляется путем его привязки к соответствующим функциям, ответственностям и процедурам.

Планированию менеджмента услуг следует быть частью процесса преобразования требований клиента и намерений высшего руководства услуги, а также обеспечения направления развития процесса.

В план менеджмента услуг следует включить:

- a) внедрение менеджмента услуг (или его части);
- b) предоставление процессов менеджмента услуг;
- c) изменения в процессах менеджмента услуг;
- d) усовершенствование процессов менеджмента услуг;
- e) новые услуги (в той степени, в какой они затрагивают процессы в пределах согласованной области применения менеджмента услуг).

#### 4.1.3 Рассматриваемые события

В плане менеджмента услуг следует учесть как сам процесс менеджмента услуг, так и изменения услуг, вызываемые такими событиями, как:

- a) усовершенствование услуг;
- b) изменения услуг;
- c) стандартизация инфраструктуры;
- d) изменениями в законодательстве;
- e) изменения нормативной базы, например, местных налоговых ставок;
- f) прекращение регулирования или введение регулирования в отрасли промышленности;
- g) слияния компаний и их приобретения.

#### 4.1.4 Область применения и содержание плана

В план менеджмента услуг следует определять:

- a) область применения менеджмента услуг у их провайдера;
- b) требования и цели, которых необходимо достичь в области менеджмента услуг;
- c) ресурсы, средства и бюджеты, необходимые для достижения поставленных целей;
- d) структуру функций и обязанностей руководства, включая обязанности основного отвечающего за предоставление услуг собственника, собственника процесса и руководства поставщика;
- e) взаимодействие между процессами менеджмента услуг и способ координации работ и/или процессов;
- f) принятый подход к идентификации, оценке и управлению проблемами и рисками для достижения намеченных целей;
- g) календарное планирование ресурсов по датам, к которым следует обеспечить фонды, навыки и ресурсы;
- h) подход к изменению плана и услуг, определенных в этом плане;
- i) способ, которым провайдер услуг должен продемонстрировать непрерывный контроль качества (например, с помощью промежуточных аудитов);
- j) процессы, которые должны быть выполнены;
- k) средства, подходящие для поддержания процессов.

#### **4.2 Реализация менеджмента услуг и их предоставление (Исполнение)**

Цель: Выполнение задач и плана менеджмента услуг [https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2f2323f8-9b9d-4799-a8bb-ac3fb9c94da4/iso-](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/2f2323f8-9b9d-4799-a8bb-ac3fb9c94da4/iso-20000-2:2005)

Реализация процессов менеджмента услуг с использованием наилучших установленных правил, способных удовлетворять требованиям ISO/IEC 20000, не будет достигнута, если исходные услуги не отвечают требованиям к реализации в ISO/IEC 20000-1.

Сразу же после внедрения услуга и процессы менеджмента услуг следует поддерживать.

Анализ внедрения следует выполнять в соответствии с 4.3.

**ПРИМЕЧАНИЕ** Лицо, которое подходит для планирования и начального внедрения, может оказаться неподходящим для выполнения текущих работ.

#### **4.3 Непрерывный контроль, измерение и проверка (Проверка)**

Цель: Непрерывный контроль, измерение и проверку выполнения задач и плана.

Провайдер услуг должен планировать и осуществлять непрерывный контроль, измерение, анализ и проверку услуги, процессы менеджмента услуг и связанных с ними систем. Элементы, подлежащие непрерывному контролю и измерению, должны включать в себя:

- a) достижение целей в сравнении с заданными показателями;
- b) удовлетворенность клиента;
- c) использование ресурсов;
- d) тенденции;

е) основные несоответствия требованиям.

Результаты анализа должны следует считать входной информацией для плана усовершенствования услуг.

Помимо деятельности по измерению и анализу в области менеджмента услуг, высшему руководству может понадобиться использование внутреннего аудита и другие виды проверки. При решении вопроса о периодичности этих внутренних аудитов и проверок необходимо принимать во внимание такие факторы, как степень риска, связанного с данным процессом, его частота и предыстория ранее возникавших проблем. Внутренние аудиты и проверки следует планировать, компетентным образом выполнять и записывать.

#### 4.4 Непрерывное совершенствование (Действие)

Цель: Повышение эффективности и результативности предоставления и менеджмента услуг.

##### 4.4.1 Политика

Провайдером услуг следует признать, всегда можно сделать предоставление услуг более эффективным и результативным. Следует разработать и опубликовать политику в области качества и усовершенствования услуг.

Всех, кто занимается менеджментом услуг и их усовершенствованием, следует информировать о политике в области качества услуг и об их персональном вкладе в достижение целей, установленных ею.

В частности, всему персоналу провайдера, занятому менеджментом услуг, следует иметь четкое понимание воздействия менеджмента на его процессы.

В собственной структуре менеджмента услуг у провайдера услуг следует предусмотреть установление эффективной связи клиентов и поставщиков провайдера по вопросам, затрагивающим качество услуг и требования клиентов.

##### 4.4.2 Планирование усовершенствования услуг

Провайдером услуг следует принять методический и скоординированный подход к усовершенствованию услуг, отвечающий требованиям политики, исходя из перспектив для провайдера и клиентов.

Перед реализацией плана усовершенствования услуг необходимо зарегистрировать исходный уровень, с которым можно будет сравнивать реальные достижения, которые, в свою очередь, следует сравнивать с прогнозом, чтобы оценить эффективность внесенных изменений.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 Требования к усовершенствованию услуг могут вытекать из всех процессов.

Провайдером услуг следует стимулировать своих сотрудников и клиентов к выработке предложений по усовершенствованию услуг.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Это можно сделать используя планы предложений, создание кружков качества, групп пользователей и проведения совещаний.

Цели усовершенствования услуг должны быть измеряемы, связаны с задачами бизнеса и документированы в плане.

Усовершенствованием услуг следует активно управлять, а его прогресс непрерывно контролировать и сверять с официально утвержденными целями.