

МЕТОДИЧКА

USM простыми словами

Метод, который сводит управление любыми услугами к пяти процессам и восьми путям. Рассказываю своими словами: что там внутри, чем это отличается от привычных сводов, где польза и где я бы не спешила.

Если коротко

USM исходит из простой мысли: сколько бы ни было практик, работа сервисной организации всегда укладывается в пять действий — договориться, изменить, восстановить, эксплуатировать, улучшить. Всё остальное — частные случаи.

Из пяти процессов складывается восемь возможных путей работы. Восемь — не фигура речи, а закрытый список: у метода на каждый путь есть шаблон, и любая ваша процедура оказывается заполнением одного из них.

Метод бесплатный, принадлежит нидерландскому фонду, и его вводное руководство — тринадцать страниц. Прочитать можно за вечер; спорить с ним потом можно годами, и это нормально.

Часть первая. Зачем вообще другой метод

Прежде чем разбирать устройство, стоит понять, от какой боли он написан.

1 Проблема не в практиках, а в их количестве

Возьмите обычную ИТ-службу, которая честно училась. У неё есть регламент по инцидентам, отдельный — по запросам, отдельный — по изменениям, свой по релизам и ещё один по проблемам. Каждый написан по хорошей книге. Каждый по-своему называет одно и то же: заявка, обращение, тикет, запрос, требование.

Дальше происходит предсказуемое. Сотрудник, которому надо сделать работу, читает не регламент, а соседа. Руководитель, которому надо отчитаться, собирает цифры из пяти систем и сводит их вручную. А новый человек входит в должность три месяца — не потому что работа сложная, а потому что описаний много и они не сходятся.

USM отвечает на это радикально: описаний должно быть меньше. Не «упростим формулировки», а «сведём к пяти процессам и восьми путям, а различия оставим в содержании работы, а не в её устройстве».

2 Принципы вместо чужого опыта

Своды практик отвечают на вопрос «как делают другие». Это полезно и это же ограничивает: чужой опыт нельзя проверить логикой, его можно только принять или отвергнуть.

USM строится иначе — от принципов: как вообще устроена услуга, кто в ней участвует, что значит «управлять». Отсюда обещание: метод можно выучить, а не запомнить. Из принципов выводятся следствия, и если следствие вам не нравится, есть о чём спорить по существу.

Моя оговорка. Обещание «выучить за два дня» я бы делила надвое. Понять логику действительно быстро. А вот переложить на неё живую организацию, где уже есть пять регламентов и три системы, — работа не на два дня и не на два месяца.

Часть вторая. Как метод устроен

Четыре понятия, на которых держится всё остальное.

3 Услуга — это возможность, которую поддерживают

В методе услуга определена так: заказчик получает возможность что-то делать, а поставщик поддерживает его в её использовании по договорённостям. Нет поддержки — нет услуги, есть просто поставленная вещь.

Проверяется это одним вопросом: к кому идёт человек, когда возможность перестала работать? Если ответ «никуда, само наладится» — услуги нет. Если ответ есть и он записан — есть.

- Поставили ноутбук и забыли — товар.
- Поставили ноутбук, и есть куда обратиться, когда он сломается, с известным сроком, — услуга.
- Разница не в железе, а в том, что кто-то взял на себя обязательство.

4 Ресурсы: что, кто и как

Всё, чем организация распоряжается, метод делит на три вида: процессы — что делается, люди — кто делает, технологии — как. Никакой четвёртой сущности нет, и это осознанно.

Ресурс считается управляемым, если он записан в реестр. Реестр здесь один на всё — и на то, что видит заказчик, и на внутреннее: людей, процедуры, инструменты. Привычная база конфигураций — частный случай такого реестра, обычно неполный.

Проверка на пальцах. Если нельзя ответить, когда в переговорной последний раз меняли лампу, — лампа не управляется. Смешно звучит ровно до первого разбора аварии, где выясняется, что точно так же не управляется сертификат, у которого вчера истёк срок.

5 Пять процессов

Вот они целиком, и список закрыт:

- **Договориться** — обо всём, что касается обязательств: требования, соглашения, ожидания сторон.
- **Изменить** — привести управляемые ресурсы в новое состояние безопасно.
- **Восстановить** — вернуть услугу в рабочее состояние после сбоя.
- **Эксплуатировать** — делать обычную ежедневную работу.
- **Улучшить** — работать с рисками, причём и с угрозами, и с возможностями.

6 Восемь путей — самое неочевидное и самое полезное

Процессы соединяются развилками. Восстановление либо требует изменить управляемый ресурс, либо обходится обычными операциями. Улучшение может потребовать нового соглашения, а может — только настройки. Каждая развилка проходится в момент, когда решение действительно принимается, а не заранее в регламенте.

Всего получается восемь путей: изменение соглашений; изменение управляемых ресурсов; сбой с изменением ресурсов; сбой без изменений; операции; риск, требующий нового соглашения; риск, требующий изменения ресурсов; риск, закрываемый операциями.

Практическая ценность вот в чём. Ваши двадцать процедур — это двадцать заполнений восьми шаблонов. Половина из них, если положить рядом, окажется одним и тем же путём с разными названиями шагов. Это и есть та самая избыточность, из-за которой новый человек входит в должность три месяца.

7 Вызовы и приоритет

Работа начинается с вызова: звонок, письмо, форма, сообщение, сработавший монитор. Все вызовы попадают в одну систему — не в пять очередей по типам, а в одну.

Дальше приоритет: влияние на работу заказчика и срочность. Влияние — насколько мешает; срочность — сколько можно ждать без ухудшения. Пересечение двух шкал даёт приоритет, а сроки обработки по приоритетам живут в соглашении.

Что это меняет на практике. Спор «это инцидент или запрос» перестаёт быть важным до момента, когда он действительно влияет на решение. Сначала принимаем и приоритизируем, потом разбираемся с типом — а не наоборот.

8 Кто что делает: профили

Метод не спорит о том, чем роль отличается от должности, и вводит нейтральное слово — профиль. Профиль может быть и ролью, и должностью, как принято у вас.

Три профиля метод называет своими: менеджер рабочего процесса — отвечает за то, что процедура существует, обеспечена ресурсами и улучшается; координатор — ведёт конкретный вызов и отвечает за результат; оператор — делает работу.

Ответственность за отдельные действия раскладывается привычной матрицей: кто делает, кто отвечает, с кем советуются, кого информируют. Правило одно и жёсткое: отвечающий — ровно один.

Часть третья. Что с этим делать

Как выглядит применение и чего ждать.

9 Разложите свои регламенты по восьми путям

Первое упражнение, ради которого стоит читать метод, делается без внедрения и без консультантов. Возьмите все действующие процедуры и разложите по восьми путям.

Обычно выясняется три вещи. Часть процедур — один и тот же путь, описанный трижды разными людьми. Часть путей не описана вовсе, и работа по ним идёт «как принято». А часть документов вообще не про работу: это описания систем, попавшие в папку с регламентами.

Уже на этом шаге видно, где вы теряете время, — и никакого перехода на метод для этого не требуется.

10 Кто должен учиться

Метод настаивает: организация учится улучшать себя сама. Внешний человек нужен как тренер для ваших сотрудников, а не как исполнитель вместо них.

Это не про экономию — это про то, где остаётся знание после проекта. Консультант, написавший вам двадцать регламентов, уносит с собой понимание, зачем в них каждый пункт. Сотрудник, разложивший работу по восьми путям своими руками, остаётся с этим пониманием внутри.

Чего я бы не ждала от метода

- Готовых практик. Как расследовать проблему, как считать мощность, что писать в базе знаний — этого в методе нет и не обещано.
- Быстрого согласия команды. Пять процессов вместо привычных двадцати — это не только упрощение, но и потеря привычных названий, за которые люди держатся.
- Замены инструмента. Метод не про систему автоматизации; фонд отдельно проверяет инструменты на соответствие своей архитектуре, но покупка такого инструмента ничего не решает сама по себе.
- Русского первоисточника. Официального русского издания метода нет — на английском вводное руководство и книга.

Как понять, что метод вам подходит

- У вас больше одного регламента про одно и то же, и вы это знаете.
- Услуги оказывает не только ИТ: у кадров, эксплуатации зданий, охраны те же пять действий, и их можно описать одинаково.
- Есть кому учиться внутри — метод рассчитан на своих людей, а не на проходящих.
- Вам не нужен сертификат ради сертификата: формальная сертификация организации живёт у других стандартов.

Откуда это

Фактура — из вводного руководства фонда, владеющего методом: определения услуги и архитектуры, пять процессов, восемь путей, устройство реестра, профили и условия распространения. Руководство прочитано целиком в августе 2026 года; разбор со ссылками лежит на [странице свода](#).

Примеры, порядок рассказа, упражнение с раскладкой регламентов и разделы «чего я бы не ждала» и «как понять, что подходит» — авторские. В первоисточнике их нет: там описано устройство метода, но не то, как он встречается с живой организацией.

Это не перевод чужого текста. Смысл метода сохранён, слова — мои.

Это методичка портала itsm4u.ru. Полная версия с ссылками на первоисточники — на странице itsm4u.ru/usm-prostymi-slovami/.

Текст авторский: Метод USM без терминологического тумана: пять процессов, восемь путей, реестр управляемых ресурсов и приоритет вызовов — на понятных примерах и с оговорками там, где метод спорен.