



Процессный подход в проектном управлении

Оценка уровня зрелости процессов (СММІ)

Системы менеджмента информационной безопасности

Горбунов А.В.

г. Москва



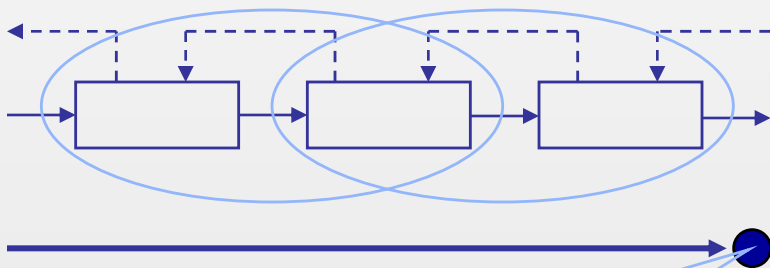
Процесный подход

Процесный подход – методология, позволяющая повысить эффективность деятельности



Производство

Выстраивание цепочек «поставщик – потребитель» с ориентацией на конечный результат

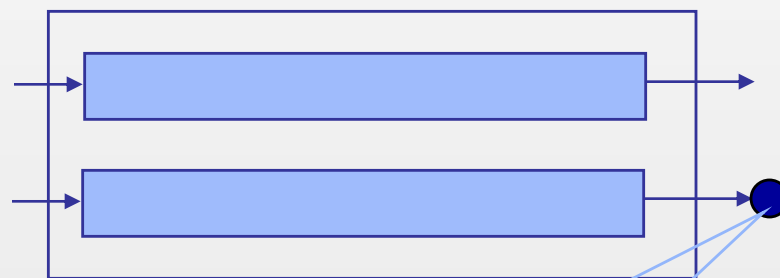


*Гарантированное
выполнение требований*



Управление

Выделение объекта управления (процесса) с ориентацией на конечный результат



*Гарантированное
выполнение требований*



Процессное управление

Проект – это уникальный процесс (ISO 9000)

Значит ли это, что «проект» = «процесс»?

Нет!

Проект – это деятельность, направленная на получение конкретного результата.

Процесс – это виртуальный объект управления.

Задача менеджера проекта:
используя ресурсы проекты,
достичь целей проекта.

Менеджер проекта оперирует ресурсами.

Задача «владельца процесса»:
выстроить (сконструировать)
процесс так, чтобы он обеспечивал
достижение поставленных целей.

«Владелец процесса» оперирует целями,
правилами, ответственностью и
полномочиями



Процессное управление

Автоматизация деятельности не является процессным подходом

Часто совершаемая ошибка, свойственная ИТ:

выделить потоки работ (work flow), называя их процессами, разработать систему, задающую определенную последовательность их выполнения и отслеживания параметров выполнения, и полагать, что это и есть реализация процессного подхода.

Процесс – это «черный ящик», который функционирует предсказуемо.



Предсказуемость заключается в том, что мы получаем именно тот результат, который предполагался, при любых входных данных и любом состоянии внешней среды.

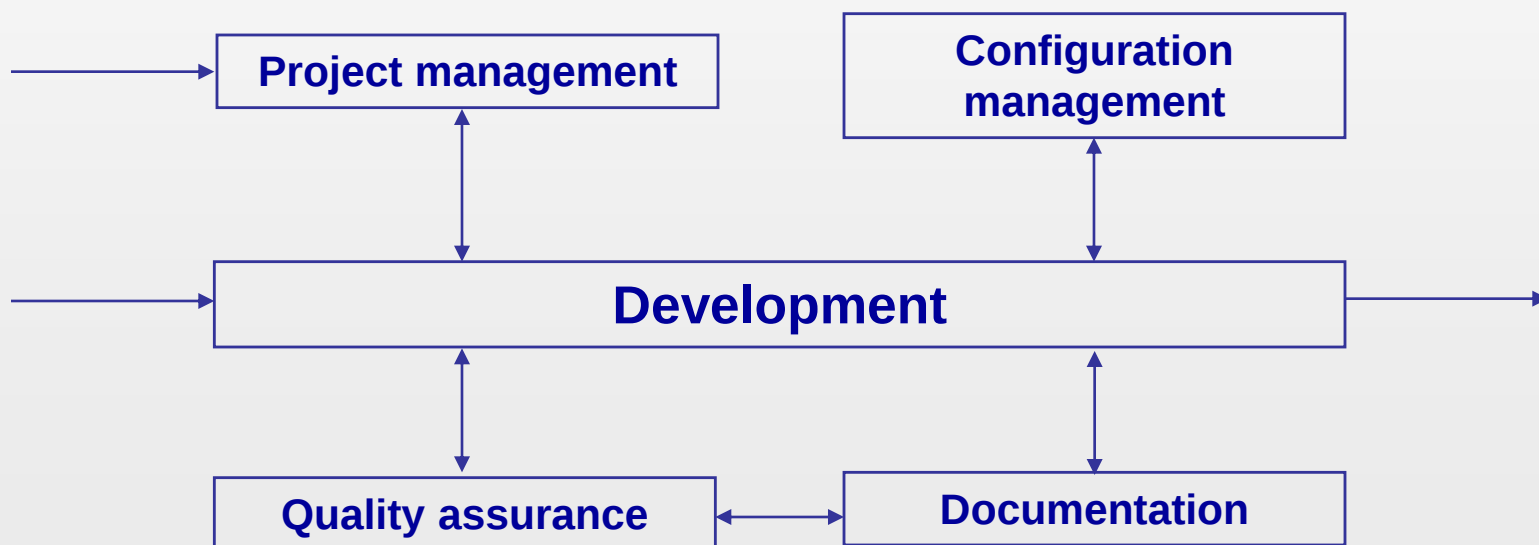


Процессный подход в управлении проектами

Как менеджер проекта может применить процессный подход?

Назначение процессного подхода – повышение эффективности за счет снижения затрат.

Снижение затрат (и повышение уровня управляемости) может быть достигнуто за счет согласования входов-выходов процессов, т.е. снижения (до полного устранения) т.н. «межфункциональных барьеров».





Практически все современные модели управления качеством подразумевают применение процессного подхода.

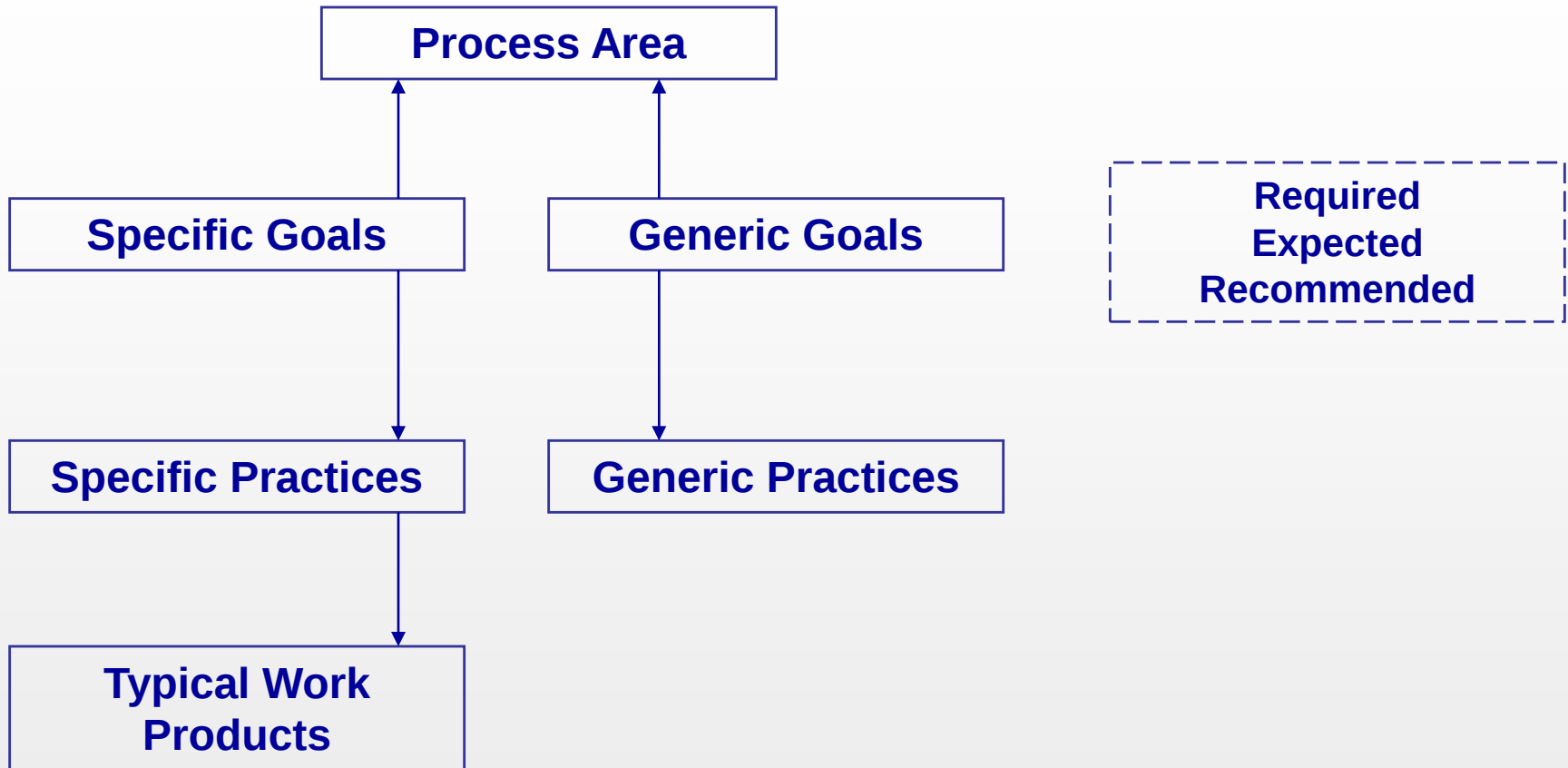
CMMI – модель обеспечения определенного уровня зрелости процессов организации.

<i>Level</i>	<i>Continuous Representation Capability Levels</i>	<i>Staged Representation Maturity Levels</i>	
Level 0	Incomplete	N/A	
Level 1	Performed	Initial	
Level 2	Managed	Managed	7
Level 3	Defined	Defined	18
Level 4	Quantitatively Managed	Quantitatively Managed	20
Level 5	Optimizing	Optimizing	22

CMMI for Development, version 1.2.

Continuous Representation предполагает достижение определенного уровня возможностей для выбранной процессной области.

Staged Representation предполагает достижение определенного уровня зрелости всех процессных областей, обязательных для заданного уровня.



Организация выделяет необходимые процессные области (РА), устанавливает для них Общие и Специфические цели (GG&SG), для достижения Специфических целей выполняет Специфические практики, которые должны приводить к созданию Типичных Рабочих Продуктов (TWP).



Процессные области. Уровень зрелости 2.

Process area	Category
Configuration Management	Support
Measurement and Analysis	Support
Project Monitoring and Control	Project Management
Project Planning	Project Management
Process and Product Quality Assurance	Support
Requirements Management	Engineering
Supplier Agreement Management	Project Management

Всего 7 процессных областей



Процессные области. Уровень зрелости 3.

Process area	Category
Decision Analysis and Resolution	Support
Integrated Project Management + Integrated Product and Process Development	Project Management
Organizational Process Definition + Integrated Product and Process Development	Process Management
Organizational Process Focus	Process Management
Organizational Training	Process Management
Product Integration	Engineering
Requirements Development	Engineering
Risk Management	Project Management
Technical Solution	Engineering
Validation	Engineering
Verification	Engineering

Всего 7 + 11 = 18 процессных областей



Процессные области. Уровень зрелости 4.

Process area	Category
Organizational Process Performance	Process Management
Quantitative Project Management	Project Management

Всего $18 + 2 = 20$ процессных областей

Процессные области. Уровень зрелости 5.

Process area	Category
Causal Analysis and Resolution	Support
Organizational Innovation and Deployment	Process Management

Всего $20 + 2 = 22$ процессных областей



Уровень зрелости 1: Начальный (Initial).

На этом уровне процессы, как правило, не выстроены и выполняются хаотично, как придется, по ситуации. Организация обычно не обеспечивает стабильной среды поддержки процессов. Успех в таких организациях зависит от компетентности и героических усилий персонала, а не обеспечивается выполнением установленных процессов. Несмотря на нерегулярность управления, организации, находящиеся на 1-м уровне зрелости, часто производят работоспособные продукты и услуги; однако, они часто превышают бюджет и выходят за установленные сроки проектов. Организации, находящиеся на 1-м уровне зрелости, характеризуются тенденцией к переоцениванию своих возможностей, отказу от процессов в критические моменты, неспособностью повторить успех.



Уровень зрелости 2: Управляемый (Managed).

На этом уровне организация уже гарантирует, что в ходе проекта процессы

- планируются и выполняются в соответствии с политикой;
- к выполнению проектов привлекается компетентный персонал, имеющий необходимые ресурсы для получения контролируемых результатов;
- вовлечены соответствующие заинтересованные стороны;
- измеряются, контролируются и пересматриваются; и
- оцениваются на соответствие их описанию.

Организация процессов, соответствующая уровню 2, позволяет гарантировать, что существующие практики будут выполняться и в кризисные моменты. Когда эти практики устойчивы, проекты выполняются и управляются в соответствии с документированными планами.

На уровне 2, статус результатов работ и оказания услуг видим для менеджмента в установленных контрольных точках. Результаты работы соответствующим образом контролируются. Продукты и услуги удовлетворяют соответствующим описаниям процессов, стандартам и процедурам.



Уровень зрелости 3: Определенный (Defined).

На уровне зрелости 3 процессы хорошо определены и поняты, описаны в стандартах, процедурах, инструментальных средствах и методах. Набор стандартных для уровня 3 процессов установлен и улучшается. Каждый проект устанавливает свои определенные процессы, комбинируя соответствующим образом их из набора стандартных в соответствии с руководящими документами.

Критически значимая разница между уровнями 2 и 3 состоит в том, что на уровне 2 стандарты, описания процессов и процедуры могут быть разными для каждого проекта, а на уровне 3 они выбираются из стандартного набора.



Уровень зрелости 4: Количественно управляемый (Quantitatively Managed).

На уровне 4 в организации и в проектах устанавливаются количественные цели для качества и выполнения процессов, которые используются как критерии при управлении процессами. Количественные цели базируются на нуждах потребителя, конечных пользователей, организации и исполнителей процесса. Качество и выполнение процесса описывается статистическими терминами и управляется на всем протяжении жизненного цикла процессов. Существенная разница между уровнями 3 и 4 состоит в том, что на 4-м уровне выполнение процессов предсказуемо, т.к. контролируется посредством отслеживания количественных параметров и их статистической обработки. На 3-м же уровне процесс прогнозируем лишь качественно (оценочно).



Уровень зрелости 5: Оптимизированный (Optimizing).

На уровне 5 организация постоянно улучшает свои процессы на основе количественной оценки общих причин вариаций, встроенной в процессы. Уровень 5 ориентирован на постоянное улучшение процессов. Существенное отличие уровня 5 от уровня 4 заключается в типе вариаций процесса, которые являются объектом управления. На уровне 4 организация сосредотачивается на специальных причинах вариаций и обеспечивает статистическую управляемость результатов. На уровне 5 организация принимает во внимание общие причины вариаций и изменений процесса с тем, чтобы улучшить процесс и достичь заданных количественных целей улучшения процесса.



Оценка уровня зрелости (Appraisal).

Модель CMMI предполагает возможность оценки зрелости процессов организации.

SEI использует для оценки авторизованных оценщиков (Appraiser/Lead Appraiser).

При этом оценщики различаются по полномочиям: одни могут проводить оценку только на уровень 2-3, а другие – на любой, вплоть до 5-го.

В России есть только один авторизованный оценщик – Александр Кондаков (пока без права оценки на 4-5 уровень).

Оценивание проходит в три этапа:

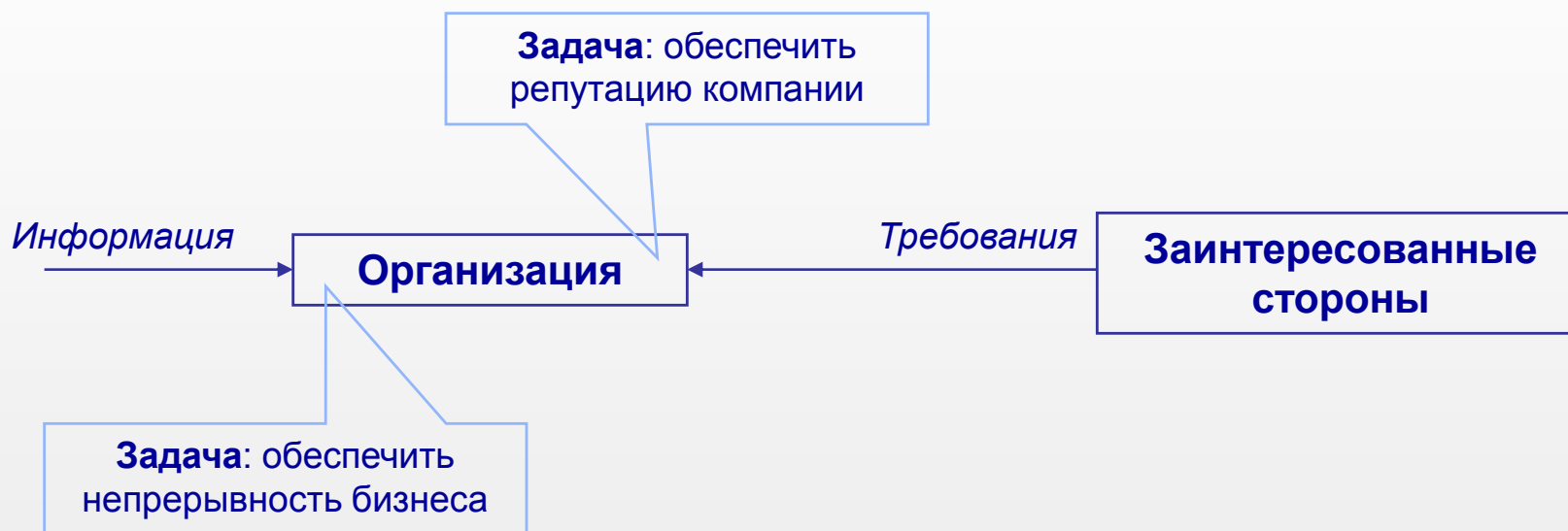
- предварительное изучение,
- предварительное оценивание,
- окончательное оценивание.

Процесс долгий и дорогой.



Современная тенденция – Compliance Management.

Менеджмент, направленный на выполнение установленных заинтересованными сторонами требований.



Деятельность любой организации связана с хранением и обработкой огромных массивов информации, которая существенным образом влияет на возможность организации вести бизнес.

С другой стороны, есть требования по обеспечению сохранности и конфиденциальности информации, нарушение которых ведет к критическим имиджевым рискам.

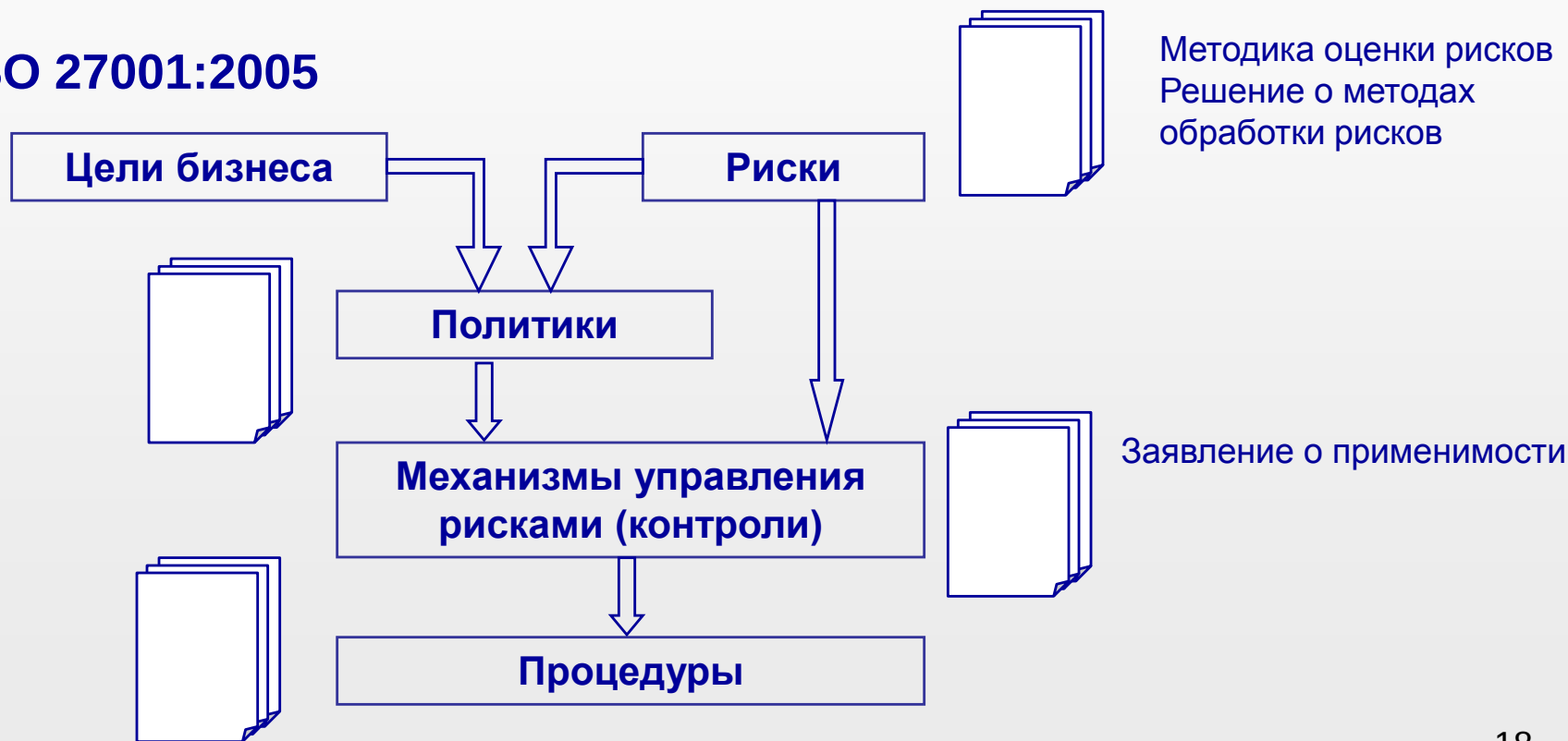


Менеджмент информационной безопасности

Система менеджмента информационной безопасности

1. Понять, какую часть бизнеса (какой бизнес-процесс) будем защищать.
2. Определить, какие активы связаны с этим бизнес-процессом.
3. Определить уязвимости и угрозы, связанные с этими активами.
4. Оценить риски и принять решение об обработке этих рисков.

ISO 27001:2005



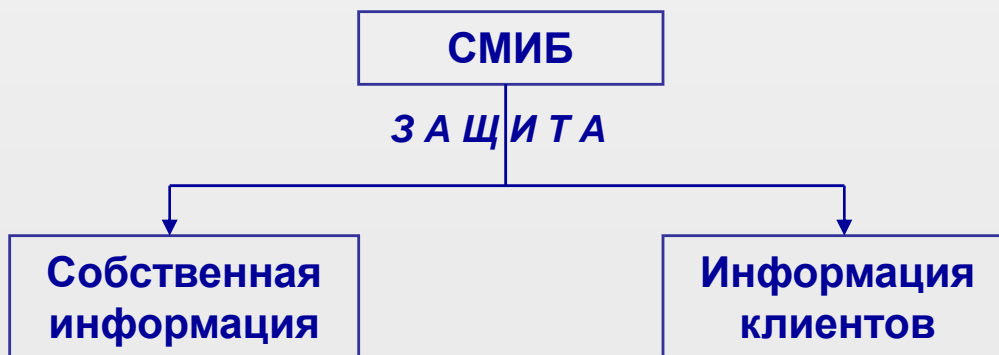


Менеджмент информационной безопасности

Разработка и применение системы менеджмента информационной безопасности позволяет организации:

1. Лучше понять свой бизнес.
2. Получить системное представление о рисках.
3. Постоянно улучшая систему, «закрывать» все новые и новые риски, тем самым повышая устойчивость бизнеса и создавая репутацию надежной компании.

Ошибочное представление: СМИБ нужна только банкам и организациям, работающим с гостайной.





Менеджмент информационной безопасности

ISO 27001:2005 предполагает возможность проведения сертификации.

Учитывая схожесть базовых подходов в системах менеджмента качества и информационной безопасности (процессный подход, цикл PDCA), есть возможность создания единых (интегрированных) систем менеджмента.

