

Эталонная модель процессов в ИТ-проектах

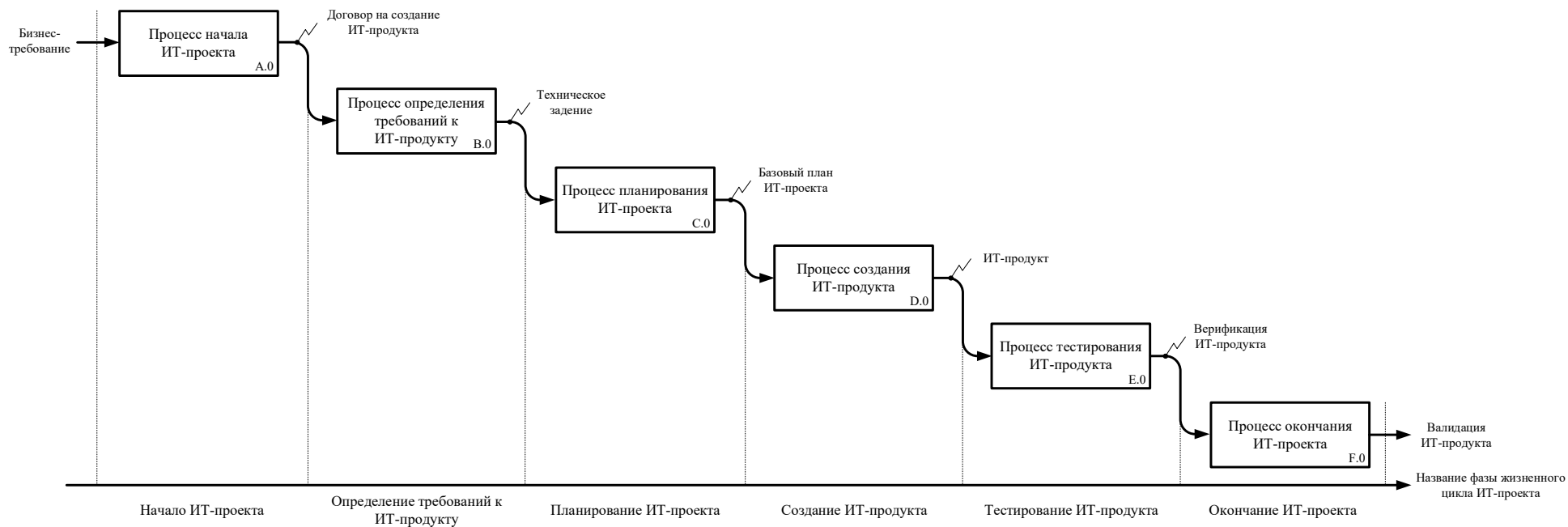


Рисунок – Модель процессов ИТ-проекта, реализуемых во время жизненного цикла, где А.0, В.0, С.0, D.0, E.0 и F.0. – это номера процессов эталонной модели процессов в ИТ-проектах

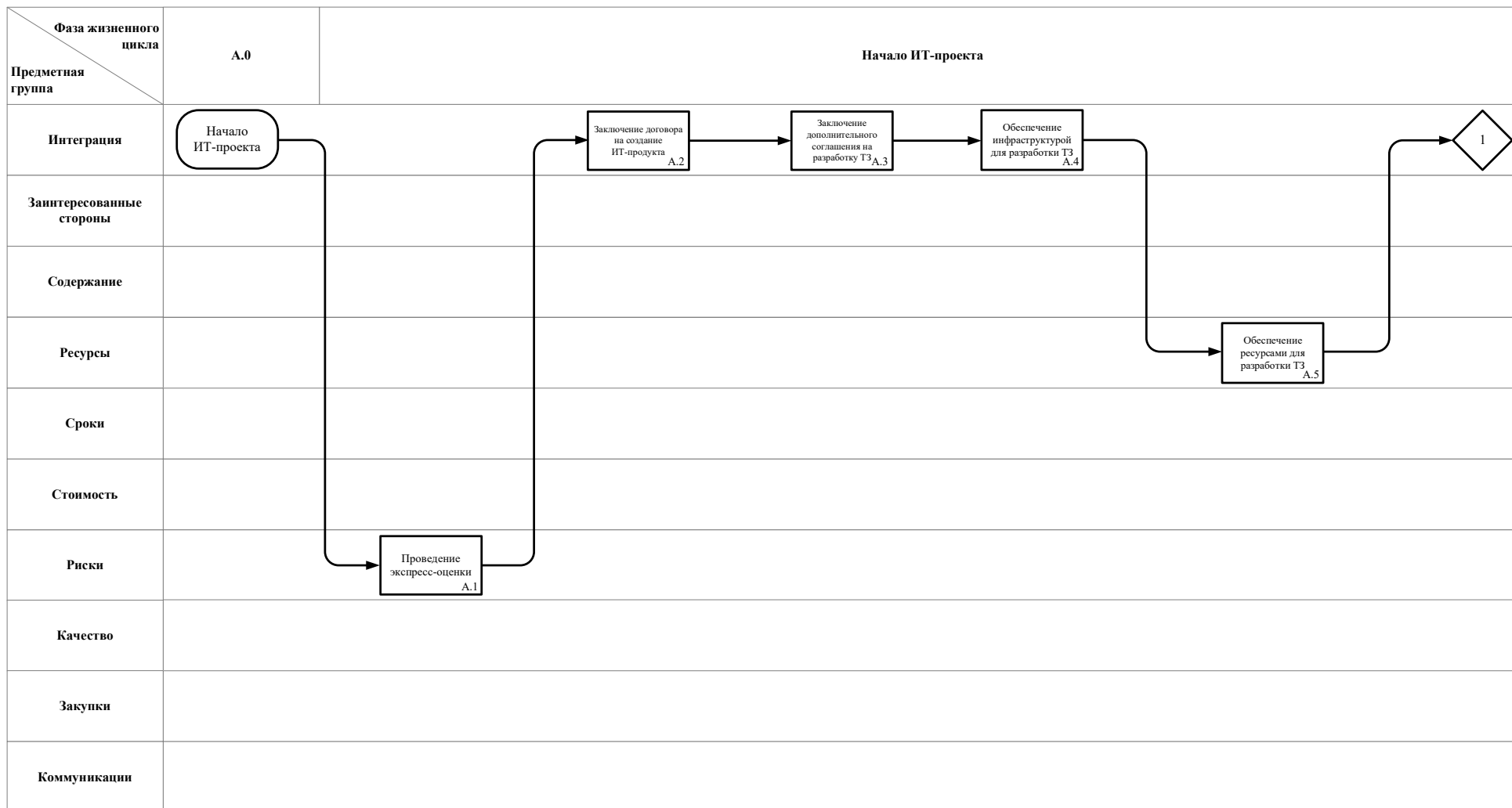


Рисунок – Распределение процессов по предметным группам на фазе жизненного цикла «начало ИТ-проекта»

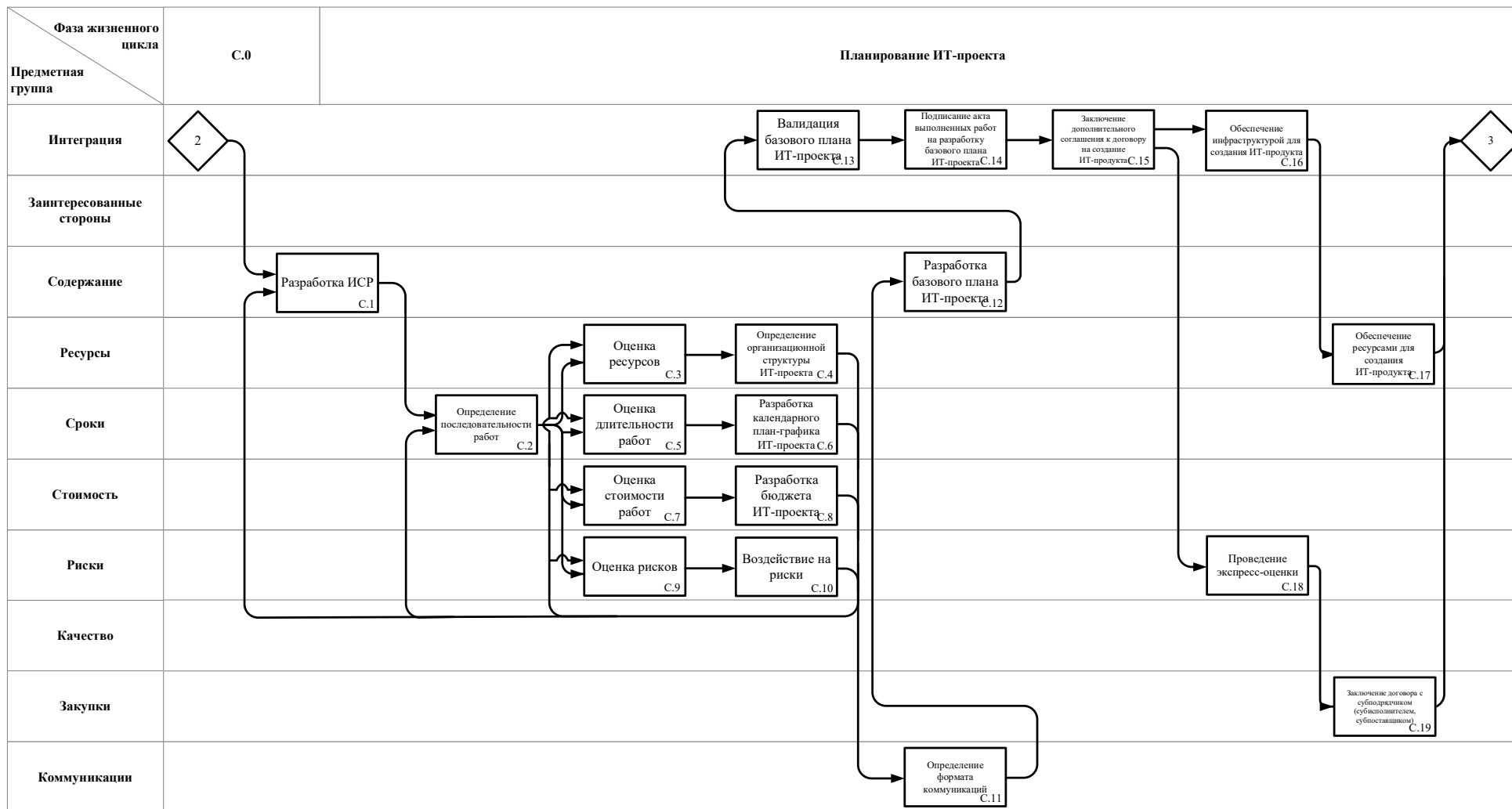


Рисунок – Распределение процессов по предметным группам на фазе жизненного цикла «планирование ИТ-проекта»

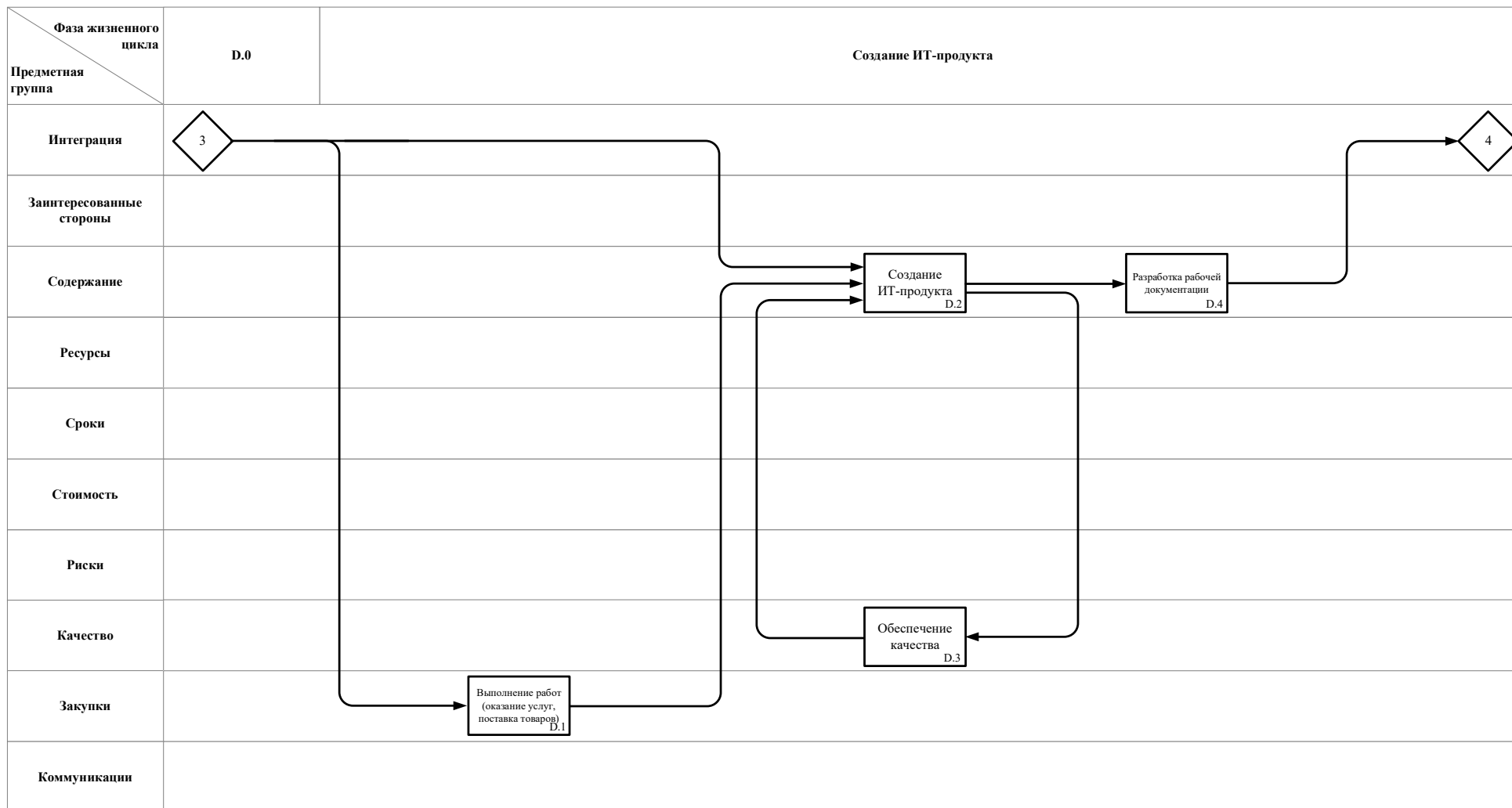


Рисунок – Распределение процессов по предметным группам на фазе жизненного цикла «создание ИТ-продукта»

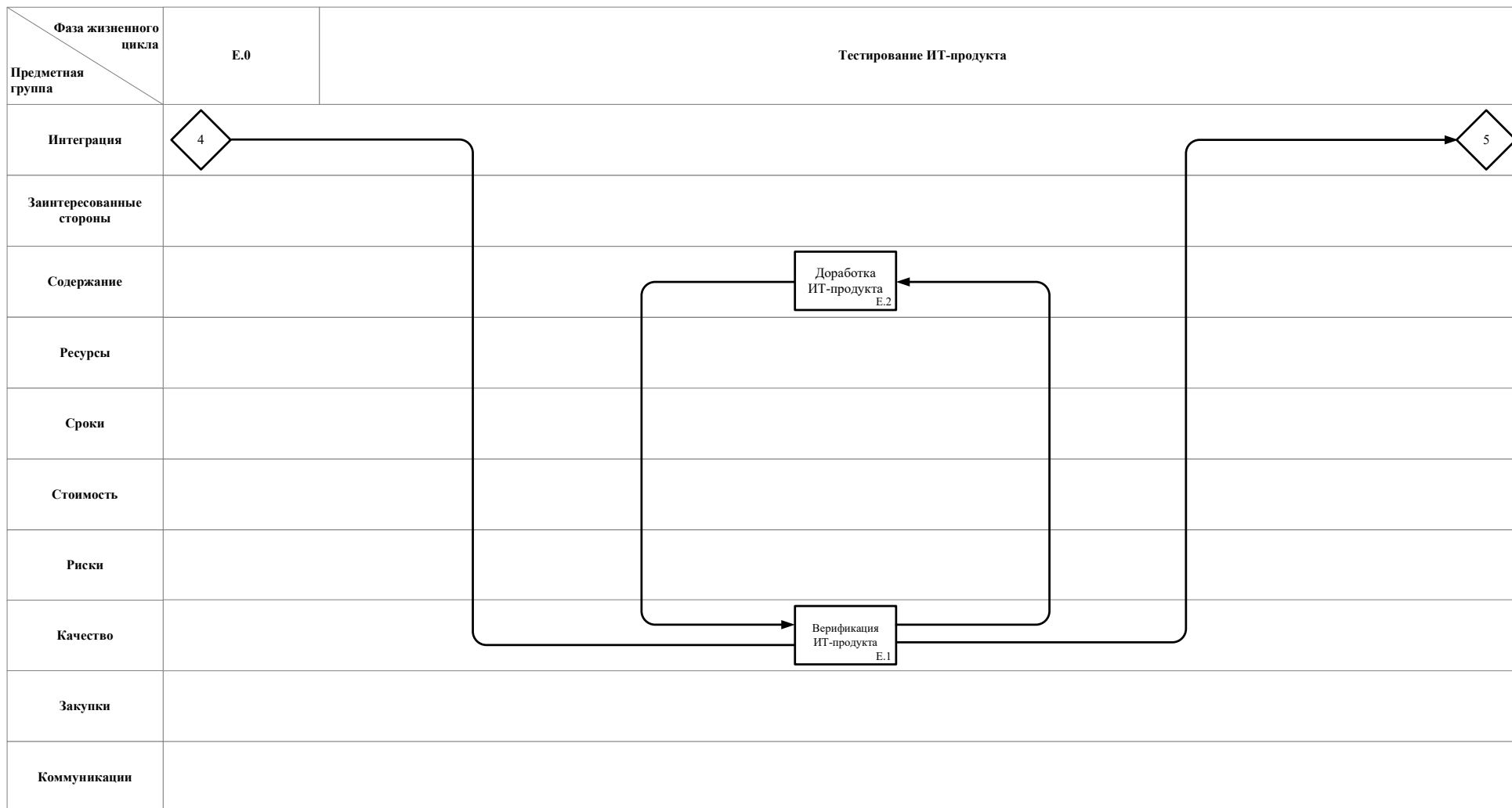


Рисунок – Распределение процессов по предметным группам на фазе жизненного цикла «тестирование ИТ-продукта»

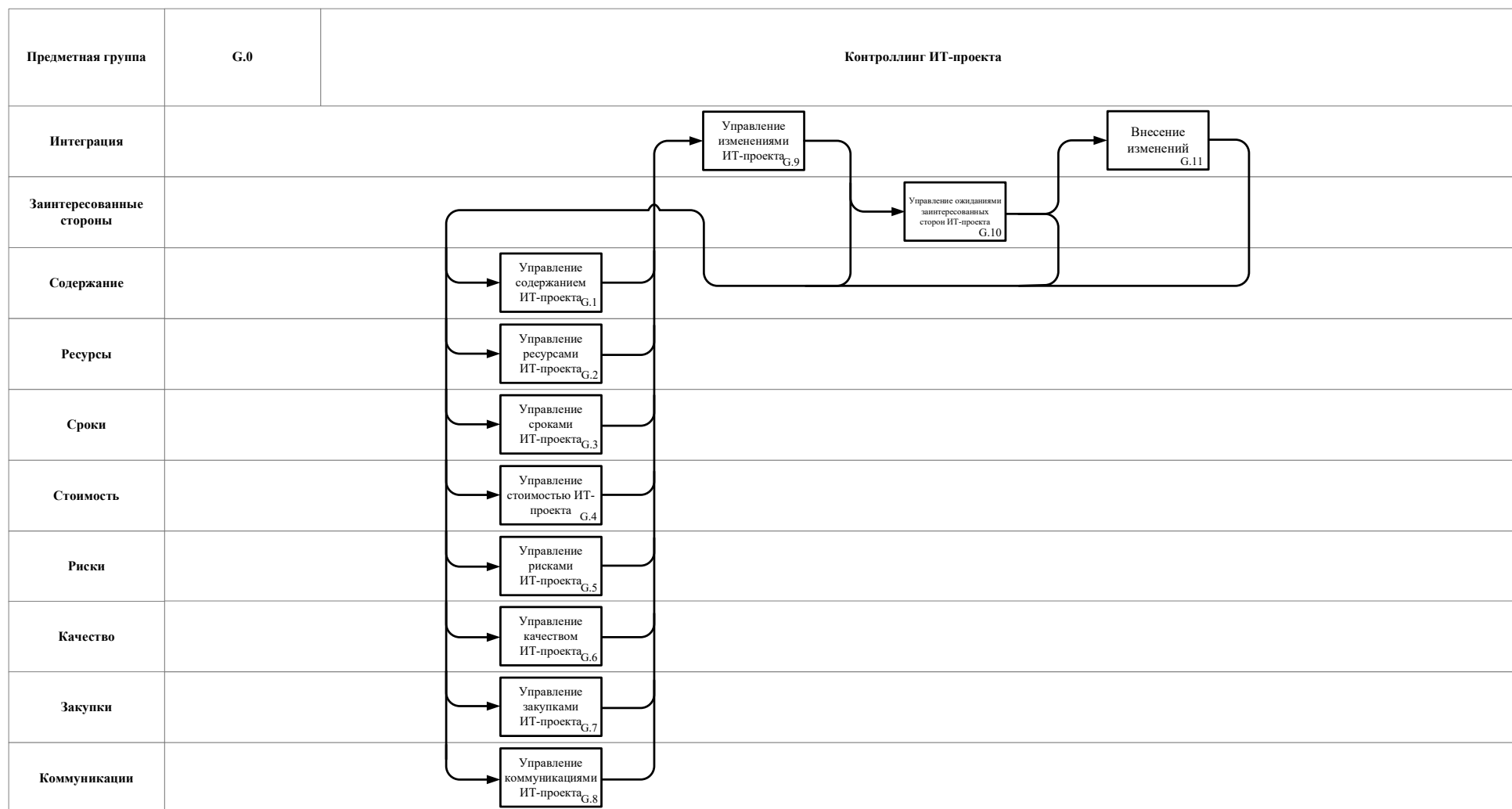


Рисунок – Процессы контроллинга ИТ-проекта

Карты процессов фазы жизненного цикла ИТ-проекта «начало ИТ-проекта»

Название процесса	А.1	Проведение экспресс-оценки		
Цель	<p>Оценить технико-экономическую и социальную целесообразность создания ИТ-продукта¹. Получить информацию о рисках, которые могут материализоваться в ИТ-проекте.</p>			
Действия	<p>Получить от заказчика информацию о бизнес-требованиях, которые предъявляются к ИТ-продукту. Осуществить сбор данных об объекте, где планируется использование ИТ-продукт. Выявить проблемы, которые будут решены с помощью ИТ-продукта. Используя реестр универсальных рисков провести оценку рисков событий, которые могут материализоваться в ИТ-проекте. Подготовить матрицу рисков и определить группы рисков. Получить приблизительную оценку длительности и стоимости ИТ-проекта в диапазоне от -25% до 75% (rough order of magnitude, ROM). В дальнейшем, по мере поступления новой информации и деталей, диапазон может быть уменьшен, например, от -5% до +10%. Оценить шансы на успешное завершение ИТ-проекта и создания ИТ-продукта. Принять управленческое решение об инициации ИТ-проекта либо принять управленческое решение об отказе в инициации ИТ-проекта.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Специалист по управлению рисками.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>Оценки вероятностей наступления 105 универсальных рисков. Оценки возможного влияния в случаях материализации 105 универсальных рисков. Ранжированные риски. Приблизительная оценка длительности ИТ-проекта. Приблизительная оценка стоимости ИТ-проекта.</p>			
Риски	Риск ошибки в определении вероятностей наступления и возможного влияния в случаях материализации 105 универсальных рисков.			
Предупреждающие действия	<p>Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества определения вероятностей наступления и возможного влияния в случаях материализации 105 универсальных рисков. Использовать коэффициента Кендалла. Использовать формулы расчета вероятности и влияния PERT.</p>			
Вход		Выход		
Бизнес-требования. Реестр универсальных рисков.		<p>Информация о рисках, которые могут материализоваться в ИТ-проекте. Управленческое решение об инициации ИТ-проекта.</p>		

¹ Под ИТ-продуктом понимается программа для ЭВМ, ИТ-результат, ИТ-услуга и/или ИТ-товар.

Название процесса	A.2	Заключение договора на создание ИТ-продукта		
Цель	Заключить договор на создание ИТ-продукта между заказчиком и подрядчиком (исполнителем, поставщиком).			
Действия	Элиминировать риски посредством включения в текст договора необходимых ковенантов. Определить существенные условия сделки и этапы создания ИТ-продукта. Заключить договор на создание ИТ-продукта.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист. Специалист по управлению рисками.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>В тексте договора формализованы существенные условия сделки согласно нормам действующего законодательства.</p> <p>В текст договора включены ковенанты элиминирующие следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ риск того, что выполненная работа (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям заказчика; ○ риск того, что заказчик откажется принимать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар); ○ риск того, что заказчик откажется от оплаты выполненной работы (оказанной услуги, поставленного товара); ○ риск того, что будет просрочка оплаты за выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар); ○ риск судебного иска от заказчика и/или подрядчика (исполнителя, поставщика); ○ риск того, что сделка, заключенная между сторонами будет недействительной; ○ риск того, что будет невозможно досрочно и одностороннем порядке расторгнуть сделку; ○ риск того, что предмет договора будет сформулирован неточно и/или формализован некорректно; ○ риск неверной квалификации вида сделки; ○ риск допущения некорректных и неточных формулировок в тексте договора; ○ риск того, что между сторонами будет не учтен порядок распределения экономии, которая может быть получена по факту выполненных работ (оказанных услуг, поставленных товаров); ○ риск отсутствия связи с заказчиком; ○ риск того, что заказчик не предоставит и/или будет предоставлять с большой задержкой информацию, необходимую для выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров); ○ риск изменения требований в процессе выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров), т.е. будут выявлены новые и/или будет существенное уточнение ранее согласованных требований; ○ риск того, что ТЗ будет неполным, недостоверным и/или не соответствовать требованиям национальных стандартов ○ риск низкой вовлеченности заказчика в процесс выполнения работ (оказания услуги, поставки товаров); ○ риск отсутствие у заказчика корпоративной культуры, работников и опыта ведения деятельности в едином информационном пространстве с использованием информационных систем; 			

	<ul style="list-style-type: none"> ○ риск того, что у заказчика будут отсутствовать отлаженные корпоративные процедуры по информационному взаимодействию и совместной работы его подразделений; ○ риск отсутствия ключевых и квалифицированных специалистов на стороне заказчика (например, отсутствие лиц, которые могут определить требования к информационным системам); ○ риск того, что не все заинтересованные лица со стороны заказчика, участвующие в бизнес-процессах, автоматизируемых информационной системой, включены в процесс работы над созданием и согласованием проектных документов; ○ риск того, что будет реструктуризация заказчика, т.е. на стороне заказчика будут изменения его организационной структуры, функциональных обязанностей, бизнес-процессов, локальных актов, финансово-экономической модели и др.; ○ риск того, что подрядчик (исполнитель, исполнитель) не исполнит свои обязательства, предусмотренные договором (например, невыполнение заявленных требований в срок, невыполнение заявленных требований в полном объеме и др.); ○ риск того, что подрядчик (исполнитель, поставщик) будет утаивать информацию о реальном положении дел и/или искажать ее; ○ риск отсутствия общего видения у заинтересованных сторон; ○ риск того, что в процессе выполнения работ (оказания услуг, поставки товара) подрядчик (исполнитель, поставщик) не сможет своими силами исполнить заявленные в договоре обязательства; ○ риск выявления подрядчиком (исполнителем, поставщиком) скрытых, не обнаруженных на этапе планирования источников дополнительных затрат; ○ риск распространения сведений, порочащих деловую репутацию подрядчика (исполнителя, поставщика); ○ риск нарушения исключительных прав на РИД; ○ риск взыскания правообладателем (автором) вознаграждения за использование его исключительных прав на РИД; ○ риск того, что правообладатель (автор) запретит использовать РИД; ○ риск невозможности признания исключительного права на РИД за правообладателем (автором); ○ риск создания нежелательного производного произведения; ○ риск ограничения для последующих сублицензионных договоров; ○ риск расторжения договора в «сублицензионной цепочке» договоров; ○ риск отсутствия связи с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком); ○ риск того, что полученный субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком) результат (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон; ○ риск судебного иска от субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика); ○ риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате пожара, затопления водой и др. ○ риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате противоправных действий третьих лиц (умышленное уничтожение или повреждение имущества, уничтожение или повреждение имущества по неосторожности, хулиганство, вандализм); ○ риск промышленного шпионажа; ○ риск утечки конфиденциальных данных; ○ риск получения штрафа за нарушение действующего законодательства (например, привлечения к ответственности органами ФНС, Пенсионным фондом Российской Федерации и др.); ○ риск изменения норм действующего законодательства; ○ риск материализации обстоятельств непреодолимой силы, которые окажут значительное влияние на ход выполнения работ (оказания услуг);
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ○ риск нарушения норм действующего законодательства.
Риски	<p>Риск того, что заказчик (подрядчик, исполнитель, поставщик) откажется от заключения договора на создание ИТ-продукта.</p> <p>Риск того, что существенные условия сделки будут сформулированы и формализованы неточно и/или некорректно.</p> <p>Риск неверной квалификации вида сделки.</p> <p>Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок.</p>
Предупреждающие действия	<p>Изучить деловую репутацию сторон сделки.</p> <p>Не заключать договор пока риски процесса не будут элиминированы.</p>
Вход	Выход
<p>Бизнес-требования.</p> <p>Реестр универсальных рисков.</p> <p>Информация о рисках, которые могут материализоваться в ИТ-проекте.</p> <p>Управленческое решение об инициации ИТ-проекта.</p>	<p>Договор на создание ИТ-продукта.</p> <p>Управленческое решение о разработке ТЗ.</p>

Название процесса	А.3	Заключение дополнительного соглашения на разработку ТЗ		
Цель	Заключить дополнительное соглашение на разработку ТЗ.			
Действия	Определить существенные условия сделки. Заключить дополнительное соглашение на разработку ТЗ.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	В тексте формализованы существенные условия сделки. В текст включены ковенанты элиминирующие риски.			
Риски	Риск того, что существенные условия сделки будут сформулированы и формализованы неточно и/или некорректно. Риск неверной квалификации вида сделки. Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок.			
Предупреждающие действия	Не заключать дополнительное соглашение к договору на разработку ТЗ пока риски процесса не будут элиминированы.			
Вход		Выход		
Договор на создание ИТ-продукта. Управленческое решение о разработке ТЗ.		Дополнительное соглашение к договору на разработку ТЗ. Бюджет на разработку ТЗ.		

Название процесса	А.4	Обеспечение инфраструктурой для разработки ТЗ		
Цель	Создать условия, которые необходимы для разработки ТЗ.			
Действия	<p>Ввести должности в штатное расписание. Организовать рабочие места. Использовать профессиональные стандарты, утвержденные Минтруд России для определения трудовых функций, требований к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	<p>Подрядчик (исполнитель, поставщик). Специалист по подбору персонала (рекрутер).</p>	<p>Оборудование. Специализированное программное обеспечение. Должностные инструкции, внутренние стандарты и нормативы.</p>	<p>Оплата труда. Покупка оборудования. Покупка специализированного программного обеспечения.</p>	
Метрики	<p>Рабочие места соответствуют требованиям СанПиН. Трудовые функции, требования к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников соответствуют требованиям профессиональных стандартов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ руководителем проектов в области ИТ (код 06.016). ○ системный аналитик (код 06.022); ○ архитектор программного обеспечения (код 06.003); и/или ○ специалист по дизайну графических пользовательских интерфейсов (код 06.025). 			
Риски	<p>Риск ошибки в определении необходимых ресурсов. Риск ошибки в определении необходимых трудовых функций, требований к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.</p>			
Предупреждающие действия	Привлечь эксперта(-ов) для организации условий, которые необходимы для разработки ТЗ.			
Вход		Выход		
Бюджет на разработку ТЗ.		<p>Вакантные должности. Трудовые функции, требования к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.</p>		

Название процесса	A.5	Обеспечение ресурсами для разработки ТЗ		
Цель	Заклучить трудовые договоры с кандидатами, претендующими на вакантные должности.			
Действия	<p>Осуществить поиск кандидатов, претендующих на вакантные должности.</p> <p>Проверить кандидатов, претендующих на вакантные должности на наличие необходимых знаний, навыков и опыта.</p> <p>Заклучить трудовой договор с работником, который будет отвечать за достижения целей ИТ-проекта – руководителем проектов в области ИТ (код 06.016).</p> <p>Заклучить трудовые договоры с работниками, которые необходимы для разработки проектной документации. В зависимости от типа, размера, сложности и масштаба ИТ-проекта к разработке проектной документации могут быть привлечены системный аналитик (код 06.022), архитектор программного обеспечения (код 06.003) и/или специалист по дизайну графических пользовательских интерфейсов (код 06.025).</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Подрядчик (исполнитель, поставщик). Специалист по подбору персонала (рекрутер). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Руководитель проекта в области ИТ, обладающий необходимыми знаниями, навыками и опытом. Работники, разрабатывающие ТЗ, обладающие необходимыми знаниями, навыками и опытом.			
Риски	Риск того, что на рынке труда будут отсутствовать квалифицированные кадры. Риск промышленного шпионажа. Риск утечки конфиденциальных данных.			
Предупреждающие действия	Сформировать резерв кандидатов, претендующих на вакантные должности. Организовать аттестацию работников на установление соответствия требованиям внутренних стандартов. Заклучить с работниками NDA.			
Вход		Выход		
Вакантные должности. Трудовые функции, требования к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.		Руководитель проектов в области ИТ. Работники, разрабатывающие ТЗ. Трудовой договор с руководителем проектов в области ИТ. Трудовые договоры с работниками, разрабатывающими ТЗ.		

**Карты процессов фазы жизненного цикла ИТ-проекта
«определение требований к ИТ-продукту»**

Название процесса	В.1	Определение состава заинтересованных сторон ИТ-проекта		
Цель	Получить информацию о физических лицах, группах физических лиц, организациях, которые могут оказывать влияние на ход реализации ИТ-проекта и процесс достижения целей ИТ-проекта.			
Действия	<p>Определить физических лиц, группы физических лиц, организации, которые могут оказывать влияние на ход реализации ИТ-проекта и процесс достижения целей ИТ-проекта.</p> <p>Определить степень заинтересованности, влияния и вовлеченности заинтересованных сторон.</p> <p>Разработать реестр заинтересованных сторон ИТ-проекта.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, разрабатывающие ТЗ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Перечень заинтересованных сторон ИТ-проекта с указанием их заинтересованности, влияния и вовлеченности в ИТ-проект.			
Риски	Риск того, что не все заинтересованные стороны ИТ-проекта будут выявлены.			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм выявления заинтересованных сторон ИТ-проекта.			
Вход		Выход		
Бизнес-требования.		Реестр заинтересованных сторон ИТ-проекта.		

Название процесса	В.2	Определение требований к ИТ-продукту		
Цель	Получить информацию о бизнес, пользовательских и функциональных требованиях, которые предъявляются к ИТ-продукту.			
Действия	Провести интервью с заинтересованными сторонами ИТ-проекта. Разработать модель «AS IS» (Как есть), например, с помощью нотации IDEF0. Модель необходима для проработки вариантов возможных решений, которые удовлетворяют бизнес, пользовательским и функциональным требованиям. Разработать модель «TO BE» (Как должно быть). Определить бизнес, пользовательские и функциональные требования.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, разрабатывающие ТЗ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Выявлены бизнес-требования. Выявлены пользовательские требования. Выявлены функциональные требования.			
Риски	Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок требований. Риск того, что не все требования будут выявлены в полном объеме. Риск конфликта интересов между заинтересованными сторонами ИТ-проекта.			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм выявления бизнес, пользовательских и функциональных требований. Использовать различные методы выявления требований к ИТ-продукту.			
Вход		Выход		
Реестр заинтересованных сторон ИТ-проекта.		Бизнес, пользовательские и функциональные требования, которые предъявляются к ИТ-продукту.		

Название процесса	В.3	Определение критериев качества		
Цель	Получить информацию о критериях качества, которые необходимо предъявлять к ИТ-проекту, проектной документации и ИТ-продукту.			
Действия	<p>Определить требования к качеству, которые необходимо предъявить к ИТ-проекту, проектной документации и ИТ-продукту.</p> <p>Определить отечественные стандарты качества и их требования, которые необходимо предъявить к ИТ-проекту, проектной документации и ИТ-продукту.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, разрабатывающие ТЗ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>Критерии качества, предъявляемые к ИТ-проекту, проектной документации и ИТ-продукту.</p> <p>Отечественные стандарты качества и их требования, предъявляемые к ИТ-проекту, проектной документации и ИТ-продукту.</p>			
Риски	<p>Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок критериев качества.</p> <p>Риск того, что не все требования к качеству ИТ-проекта, проектной документации и ИТ-продукту будут учтены.</p>			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
Реестр заинтересованных сторон ИТ-проекта. Бизнес, пользовательские и функциональные требования, которые предъявляются к ИТ-продукту.		Критерии качества.		

Название процесса	В.4	Разработка ТЗ		
Цель	Разработать ТЗ. Разработать программу и методику испытаний.			
Действия	Разработать ТЗ в котором будут точно и емко формализованы бизнес, пользовательские и функциональные требования, а также критерии качества, которые предъявляют заинтересованные стороны ИТ-проекта и отечественные стандарты к ИТ-проекту, проектной документации и ИТ-продукту. Разработать предварительные проектные решения создания ИТ-продукта. Согласовать и утвердить принятые проектные решения создания ИТ-продукта. Разработать программу и методику испытаний.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, разрабатывающие ТЗ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	ТЗ соответствует бизнес-требованиям. ТЗ соответствует пользовательским-требованиям. ТЗ соответствует функциональным-требованиям. ТЗ соответствует критериям качества. ТЗ соответствует требованиям национальных стандартов к: <ul style="list-style-type: none"> ○ последовательности работ по созданию ИТ-продукта (ГОСТ Р 59793-2021); ○ составу, видам, наименованию, комплектности и обозначению проектной документации (ГОСТ 34.201-2020); ○ содержанию проектной документации (ГОСТ Р 59795-2021); ○ оформлению проектной документации (ЕСПД серии ГОСТ 19); ○ последовательности приемки созданного ИТ-продукта (ГОСТ Р 59792-2021). 			
Риски	Риск того, что ТЗ будет неполным и недостоверным.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
Реестр заинтересованных сторон ИТ-проекта. Бизнес, пользовательские и функциональные требования, которые предъявляются к ИТ-продукту. Критерии качества.		ТЗ.		

Название процесса	В.5	Валидация ТЗ		
Цель	Утвердить ТЗ.			
Действия	Проверить соответствует ли содержание ТЗ бизнес, пользовательскими и функциональными требованиями, а также критериями качества, которые предъявляются заинтересованными сторонами к ИТ-продукту. Утвердить тест ТЗ либо отправить его на доработку.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Бизнес-требования согласованы, приняты и утверждены. Пользовательские требования согласованы, приняты и утверждены. Функциональные требования согласованы, приняты и утверждены. Критерии качества согласованы, приняты и утверждены. Текст ТЗ согласован, принят и утвержден.			
Риски	Риск того, что заказчик выявит ошибки и недостатки в ТЗ. Риск того, что заказчик откажется принимать ТЗ.			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм валидации ТЗ и включить его в тест договора на создание ИТ-продукта.			
Вход		Выход		
ТЗ. Бизнес, пользовательские и функциональные требования, которые предъявляются к ИТ-продукту.		ТЗ (валидируемое).		

Название процесса	В.6	Подписание акта выполненных работ на разработку ТЗ		
Цель	Подписать акт выполненных работ в рамках дополнительного соглашения на разработку ТЗ.			
Действия	Подписать акт выполненных работ в рамках дополнительного соглашения на разработку ТЗ. Переход права собственности на ТЗ от подрядчика (исполнителя, поставщика) к заказчику. Принять управленческое решение о разработке базового плана ИТ-проекта либо завершить ИТ-проект.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Акт выполненных работ (оказанный услуг, поставленного товара) подписан.			
Риски	Риск отказа от подписания акта выполненных работ. Риск того, что заказчик откажется оплачивать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар).			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм подписания акта выполненных работ и включить его в тест договора на создание ИТ-продукта.			
Вход		Выход		
Договор на создание ИТ-продукта. Дополнительное соглашение к договору на разработку ТЗ. ТЗ (валидированное).		Акт выполненных работ на разработку ТЗ. Управленческое решение о разработке базового плана ИТ-проекта.		

Название процесса	В.7	Заключение дополнительного соглашения на разработку базового плана ИТ-проекта		
Цель	Заключить дополнительное соглашение на разработку базового плана ИТ-проекта.			
Действия	Определить существенные условия сделки. Заключить дополнительное соглашение на разработку базового плана ИТ-проекта.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	В тексте формализованы существенные условия сделки. В текст включены ковенанты элиминирующие риски.			
Риски	Риск того, что существенные условия сделки будут сформулированы и формализованы неточно и/или некорректно. Риск неверной квалификации вида сделки. Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок.			
Предупреждающие действия	Не заключать дополнительное соглашение к договору на разработку базового плана ИТ-проекта пока риски процесса не будут элиминированы.			
Вход		Выход		
Договор создание ИТ-продукта. Управленческое решение о разработке базового плана ИТ-проекта.		Дополнительное соглашение к договору на разработку базового плана ИТ-проекта. Бюджет на разработку базового плана ИТ-проекта.		

**Карты процессов фазы жизненного цикла ИТ-проекта
«планирование ИТ-проекта»**

Название процесса	С.1	Разработка ИСР		
Цель	Определить перечень работ, которые необходимо выполнить, чтобы создать ИТ-продукт согласно утвержденным бизнес, пользовательским и функциональным требованиям, а также критериям качества.			
Действия	Декомпозиция ИТ-проекта на отдельные работы. Описание и документирование работ, необходимых для создания ИТ-продукта.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Специализированное программное обеспечение.	Оплата труда.	
Метрики	Перечень работ, которые необходимо выполнить, чтобы создать ИТ-продукт.			
Риски	Риск ошибки в определении работ (работ будет недостаточно и/или избыточно). Риск того, что по факту работы окажутся значительно сложнее, чем предполагалось изначально.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика). Использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Project и др. Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества определения работ.			
Вход		Выход		
Управленческое решение о разработке базового плана ИТ-проекта. ТЗ. Бюджет на разработку базового плана ИТ-проекта.		ИСР.		

Название процесса	С.2	Определение последовательности работ		
Цель	Определить и задокументировать зависимость и связь между работами.			
Действия	<p>Определить и задокументировать логические связи между работами. Зафиксировать последовательность работ с помощью метода диаграммы предшествования (precedence diagramming method, PDM), которая включает в себя 4 логических связей: финиш-старт (finish-start, FS); финиш-финиш (finish-finish, FF); старт-старт (start-start, SS) и старт-финиш (start-finish, SF).</p> <p>Графически изобразить логические связи между работами ИТ-проекта, например, с помощью диаграммы сети ИТ-проекта (project schedule network diagram).</p> <p>Определить критический путь ИТ-проекта и работы, которые находятся на этом пути.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Специализированное программное обеспечение.	Оплата труда.	
Метрики	Диаграмма сети ИТ-проекта.			
Риски	Риск ошибки в определении последовательности работ.			
Предупреждающие действия	<p>Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).</p> <p>Использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Project и др.</p> <p>Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества определения последовательности работ.</p>			
Вход		Выход		
ИСР.		Диаграмма сети ИТ-проекта.		

Название процесса	С.3	Оценка ресурсов		
Цель	Определить ресурсы, которые необходимы для выполнения работ в ИТ-проекте.			
Действия	Определить ресурсы, которые необходимы для выполнения работ в ИТ-проекте. Определить требования, характеристики и качества которыми должны обладать ресурсы.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Специализированное программное обеспечение.	Оплата труда.	
Метрики	Перечень ресурсов.			
Риски	Риск ошибки в определении работ. Риск отсутствия ресурсов необходимых для выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров).			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика). Использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Project и др. Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества определения ресурсов.			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта.		Перечень ресурсов.		

Название процесса	С.4	Определение организационной структуры ИТ-проекта		
Цель	Определить роли, ответственность и полномочия среди работников в ИТ-проекте.			
Действия	Определить и распределить роли, ответственность и полномочия работников в ИТ-проекте. Разработать организационную структуру ИТ-проекта.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Роли работников в ИТ-проекте. Ответственность работников в ИТ-проекте. Полномочия работников в ИТ-проекте.			
Риски	Риск ошибки в определении ролей, ответственности и полномочий среди работников в ИТ-проекте.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика). Использовать профессиональные стандарты, утвержденные Минтруд России. Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества определения ролей, ответственности и полномочий среди работников в ИТ-проекте.			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта. Перечень ресурсов.		Организационная структура ИТ-проекта.		

Название процесса	С.5	Оценка длительности работ		
Цель	Определить время, которое требуется для завершения каждой работы.			
Действия	Определить время, которое потребуется для завершения каждой работы с учетом количества и доступности ресурсов, связей между работами, возможной производительностью труда, административных процедур и др.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Специализированное программное обеспечение.	Оплата труда.	
Метрики	Длительность каждой работы (человеко-час).			
Риски	Риск ошибки в определении длительности работ. Риск не учета отпусков работников и государственных праздников.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика). Использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Project и др. Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества оценки длительности работ.			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта.		Оценки длительностей работ.		

Название процесса	С.6	Разработка календарного план-графика ИТ-проекта		
Цель	Разработать календарный план-график ИТ-проекта.			
Действия	<p>Определить даты начала и окончания ИТ-проекта, его этапов и каждой работы.</p> <p>Определить вехи (ключевые события) ИТ-проекта.</p> <p>Разработать календарный план-график ИТ-проекта.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Специализированное программное обеспечение.	Оплата труда.	
Метрики	Календарный план-график ИТ-проекта.			
Риски	Риск ошибки в определении дат начала и окончания ИТ-проекта, его этапов и каждой работы.			
Предупреждающие действия	<p>Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).</p> <p>Использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Project и др.</p> <p>Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества календарного план-графика ИТ-проекта.</p>			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта. Оценки длительностей работ.		Календарный план-график ИТ-проекта.		

Название процесса	С.7	Оценка стоимости работ		
Цель	Определить стоимость каждой работы в ИТ-проекте.			
Действия	Определить стоимость каждой работы (руб.).			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Специализированное программное обеспечение.	Оплата труда.	
Метрики	Стоимость каждой работы (руб.).			
Риски	Риск ошибки в определении стоимости работ.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика). Использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Project и др. Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества в определении стоимости работ.			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта.		Оценки стоимостей работ.		

Название процесса	С.8	Разработка бюджета ИТ-проекта		
Цель	Разработать бюджет ИТ-проекта.			
Действия	Определить даты осуществления расходов. Распределить бюджет ИТ-проекта между этапами и работами. Определить показатели эффективности исполнения бюджета. Определить объемы резервных фондов. Разработать бюджет ИТ-проекта.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Специализированное программное обеспечение.	Оплата труда.	
Метрики	Бюджет ИТ-проекта.			
Риски	Риск ошибки в определении бюджета ИТ-проекта.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика). Использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Project и др. Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества бюджета ИТ-проекта.			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта. Оценки стоимостей работ.		Бюджет ИТ-проекта.		

Название процесса	С.9	Оценка рисков		
Цель	Определить риски, которые в случае материализации могут оказать воздействие на цели ИТ-проекта.			
Действия	<p>Выявить универсальные, специальные, негативные и позитивные риски.</p> <p>Определить причины возникновения рисков, установить источники рисков и спрогнозировать возможные последствия в случае их материализации.</p> <p>Определить вероятность наступления рисков и возможное влияние в случае их материализации.</p> <p>Определить целевые значения вероятности наступления рисков и возможное влияние в случае их материализации.</p> <p>Подготовить матрицу рисков и определить группы рисков.</p> <p>Оценить шансы успешного завершения ИТ-проекта и создания ИТ-продукта.</p> <p>Определить толерантность ИТ-проекта к рискам.</p> <p>Определить риск-аппетит ИТ-проекта.</p> <p>Разработать реестр рисков.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Специалист по управлению рисками.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>Оценки вероятностей наступления и возможного влияния в случаях материализации рисков.</p> <p>Риски ранжированы и распределены на группы.</p>			
Риски	<p>Риск того, что не все риски будут выявлены.</p> <p>Риск ошибки в определении вероятностей наступления и возможного влияния в случаях материализации рисков.</p>			
Предупреждающие действия	<p>Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества определения вероятностей наступления и возможного влияния в случаях материализации рисков.</p> <p>Использовать коэффициента Кендалла.</p> <p>Использовать формулы расчета вероятности и влияния PERT.</p>			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта. Реестр универсальных рисков.		Реестр рисков.		

Название процесса	С.10	Воздействие на риски		
Цель	Разработать меры воздействия на риски для повышения шансов на успешное завершение ИТ-проекта.			
Действия	<p>Разработать меры воздействия на риски (меры превентивного воздействия на риски и меры принятия рисков).</p> <p>Скорректировать организационную структуру ИТ-проекта, календарный план-график ИТ-проекта и бюджет ИТ-проекта.</p> <p>Воздействовать на риски до тех пор, пока вероятности наступлений рисков и возможное влияние в случаях их материализации не достигнет целевых значений.</p> <p>Повторно подготовить матрицу рисков, после проведения мер превентивного воздействия на риски.</p> <p>Повторно оценить шансы успешного завершения ИТ-проекта и создания ИТ-продукта.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Специалист по управлению рисками.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>Определение владельцев рисков.</p> <p>Реализовать меры превентивного воздействия на риски.</p> <p>Достижение целевых значений вероятности наступления рисков и возможное влияние в случаях их материализации.</p>			
Риски	Риск отсутствия ресурсов, которые необходимы для выполнения мер воздействия на риски.			
Предупреждающие действия	Предусмотреть расходы, связанные с мерами воздействия на риски.			
Вход		Выход		
ТЗ. Диаграмма сети ИТ-проекта. Реестр рисков.		Меры воздействия на риски.		

Название процесса	С.11	Определение формата коммуникаций		
Цель	Определить механизм получения, предоставления и распространения актуальной, точной и достоверной информации среди заинтересованных сторон ИТ-проекта и работников (участников проекта).			
Действия	Определить каналы коммуникаций. Установить механизм получения, представления и распространения актуальной, точной и достоверной информации.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Перечень каналов коммуникаций. Формат представления информации (отчеты, презентации и др.). Источники хранения актуальной, точной и достоверной информации.			
Риски	Риск ошибки в определении формата коммуникаций между заинтересованными сторонами ИТ-проекта, работниками (участниками ИТ-проекта) и др.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
Реестр заинтересованных сторон ИТ-проекта. Организационная структура ИТ-проекта.		Каналы коммуникаций. Механизм получения, представления и распространения актуальной, точной и достоверной информации.		

Название процесса	С.12	Разработка базового плана ИТ-проекта		
Цель	Определить цели ИТ-проекта и способы их достижения.			
Действия	Определить содержание ИТ-продукта и объем работ. Определить даты начала и окончания ИТ-проекта, его этапов и работ. Определить бюджета ИТ-проекта. Определить критерии качества ИТ-проекта. Определить состав участников ИТ-проекта. Определить владельцев рисков. Определить формат коммуникаций между заинтересованными сторонами ИТ-проекта и участниками ИТ-проекта. Разработать базовый план ИТ-проекта.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Роли работников в ИТ-проекте. Ответственность работников в ИТ-проекте. Полномочия работников в ИТ-проекте. Календарный план-график ИТ-проекта. Бюджет ИТ-проекта. Владельцы рисков. Перечень каналов коммуникаций. Формат представления информации (отчеты, презентации и др.). Источники хранения актуальной, точной и достоверной информации.			
Риски	Риск того, что базовый план ИТ-проекта будет неполным и недостоверным.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Реестр заинтересованных сторон ИТ-проекта. Перечень трудовых и/или материальных ресурсов. Организационная структура ИТ-проекта. Календарный план-график ИТ-проекта. Бюджет ИТ-проекта. Реестр рисков. Меры воздействия на риски. Каналы коммуникаций. Механизм получения, представления и распространения актуальной, точной и достоверной информации.		Базовый план ИТ-проекта.		

Название процесса	С.13	Валидация базового плана ИТ-проекта		
Цель	Утвердить базовый план ИТ-проекта.			
Действия	<p>Проверить соответствует ли содержание базового плана ИТ-проекта бизнес, пользовательскими и функциональными требованиями, которые предъявляются заинтересованными сторонами ИТ-проекта к ИТ-продукту.</p> <p>Утвердить базовый план ИТ-проекта либо отправить его на доработку.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>Роли работников в ИТ-проекте согласованы и утверждены.</p> <p>Ответственность работников в ИТ-проекте согласована и утверждена.</p> <p>Полномочия работников в ИТ-проекте согласованы и утверждены.</p> <p>Календарный план-график ИТ-проекта.</p> <p>Бюджет ИТ-проекта.</p> <p>Владельцы рисков согласованы и утверждены.</p> <p>Перечень каналов коммуникаций согласован и утвержден.</p> <p>Формат представления информации (отчеты, презентации и др.) согласован и утвержден.</p> <p>Источники хранения актуальной, точной и достоверной информации согласован и утвержден.</p>			
Риски	Риск того, что заказчик выявит ошибки и недостатки в базовом плане ИТ-проекта.			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм валидации базового плана ИТ-проекта и включить его в тест договора на создание ИТ-продукта.			
Вход		Выход		
ТЗ. Бизнес, пользовательские и функциональные требования, которые предъявляются к ИТ-продукту. Базовый план ИТ-проекта.		Базовый план ИТ-проекта (валидированный).		

Название процесса	С.14	Подписание акта выполненных работ на разработку базового плана ИТ-проекта		
Цель	Подписать акт выполненных работ в рамках дополнительного соглашения на разработку базового плана ИТ-проекта.			
Действия	Подписать акт выполненных работ в рамках дополнительного соглашения на разработку базового плана ИТ-проекта. Переход права собственности на базовый план ИТ-проекта от подрядчика (исполнителя, поставщика) к заказчику. Принять управленческое решение о создании ИТ-продукта либо завершить ИТ-проект.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Акт выполненных работ (оказанный услуг, поставленного товара) подписан.			
Риски	Риск отказа от подписания акта выполненных работ. Риск того, что заказчик откажется оплачивать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар).			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм подписания акта выполненных работ и включить его в текст договора на создание ИТ-продукта.			
Вход		Выход		
Договор на создание ИТ-продукта. Дополнительное соглашение к договору на разработку базового плана ИТ-проекта. Базовый план ИТ-проекта (валидированный).		Акт выполненных работ на разработку базового плана ИТ-проекта. Управленческое решение о создании ИТ-продукта.		

Название процесса	С.15	Заключение дополнительного соглашения к договору на создание ИТ-продукта		
Цель	Заключить дополнительное соглашение на создание ИТ-продукта.			
Действия	Определить существенные условия сделки. Заключить дополнительное соглашение на создание ИТ-продукта.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	В тексте формализованы существенные условия сделки. В текст включены ковенанты элиминирующие риски.			
Риски	Риск того, что существенные условия сделки будут сформулированы и формализованы неточно и/или некорректно. Риск неверной квалификации вида сделки. Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок.			
Предупреждающие действия	Не заключать дополнительное соглашение к договору на разработку ТЗ пока риски процесса не будут элиминированы.			
Вход		Выход		
Договор на создание ИТ-продукта. Управленческое решение о создании ИТ-продукта.		Дополнительное соглашение к договору на создание ИТ-продукта. Бюджет на создание ИТ-продукта.		

Название процесса	С.16	Обеспечение инфраструктурой для создания ИТ-продукта		
Цель	Создать условия, которые необходимы для создания ИТ-продукта.			
Действия	<p>Ввести должности в штатное расписание. Организовать рабочие места. Использовать профессиональные стандарты, утвержденные Минтруд России для определения трудовых функций, требований к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	<p>Подрядчик (исполнитель, поставщик). Специалист по подбору персонала (рекрутер).</p>	<p>Оборудование. Специализированное программное обеспечение. Должностные инструкции, внутренние стандарты и нормативы.</p>	<p>Оплата труда. Покупка оборудования. Покупка специализированного программного обеспечения.</p>	
Метрики	<p>Рабочие места соответствуют требованиям СанПиН. Трудовые функции, требования к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников соответствуют требованиям профессиональных стандартов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ программист (06.001); ○ специалист по тестированию в области ИТ (06.004); ○ специалист по информационным системам (код 06.015); ○ руководитель разработки программного обеспечения (код 06.17); ○ технический писатель (специалист по технической документации в области ИТ) (код 06.019); ○ системный программист (код 06.028); и/или ○ разработчик Web и мультимедийных приложений (код 06.035). 			
Риски	<p>Риск ошибки в определении необходимых ресурсов. Риск ошибки в определении необходимых трудовых функций, требований к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.</p>			
Предупреждающие действия	Привлечь эксперта(-ов) для организации условий, которые необходимы для разработки ТЗ.			
Вход		Выход		
Бюджет на создание ИТ-продукта.		<p>Вакантные должности. Трудовые функции, требования к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.</p>		

Название процесса	С.17	Обеспечение ресурсами для создания ИТ-продукта		
Цель	Заклучить трудовые договоры с кандидатами, претендующими на вакантные должности.			
Действия	<p>Осуществить поиск кандидатов, претендующих на вакантные должности. Проверить кандидатов, претендующих на вакантные должности на наличие необходимых знаний, навыков и опыта. Заклучить трудовые договоры с работниками, которые необходимы для создания ИТ-продукта. В зависимости от типа, размера, сложности и масштаба ИТ-проекта к созданию ИТ-продукта могут быть привлечены технический писатель (специалист по технической документации в области ИТ) (код 06.019), руководитель разработки программного обеспечения (код 06.17), программист (06.001), системный программист (код 06.028), разработчик Web и мультимедийных приложений (код 06.035), специалист по тестированию в области ИТ (06.004) и (или) специалист по информационным системам (код 06.015).</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Подрядчик (исполнитель, поставщик). Специалист по подбору персонала (рекрутер). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Работники, создающие ИТ-продукт, обладающие необходимыми знаниями, навыками и опытом.			
Риски	Риск того, что на рынке труда будут отсутствовать квалифицированные кадры. Риск промышленного шпионажа. Риск утечки конфиденциальных данных.			
Предупреждающие действия	Сформировать резерв кандидатов, претендующих на вакантные должности. Организовать аттестацию работников на установление соответствия требованиям внутренних стандартов. Заклучить с работниками NDA.			
Вход		Выход		
Вакантные должности. Трудовые функции, требования к образованию, опыту практической работы, умениям и знаниям работников.		Работники (участники ИТ-проекта), создающие ИТ-продукт. Трудовые договоры с работниками, создающими ИТ-продукт.		

Название процесса	С.18	Проведение экспресс-оценки		
Цель	Получить информацию о рисках, которые могут материализоваться в ИТ-проекте.			
Действия	<p>Используя реестр 105 универсальных рисков провести оценку рисков событий, которые могут материализоваться в ИТ-проекте.</p> <p>Подготовить матрицу рисков и определить группы рисков.</p> <p>Получить приблизительную оценку длительности и стоимости в диапазоне от -25% до 75% (rough order of magnitude, ROM). В дальнейшем, по мере поступления новой информации и деталей, диапазон может быть уменьшен, например, от -5% до +10%.</p> <p>Оценить шансы успешного завершения работ на стороне субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика).</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Подрядчик (исполнитель, поставщик). Специалист по управлению рисками. Субподрядчик (субисполнитель, субпоставщик)	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Оценки вероятностей наступления 105 универсальных рисков. Оценки возможного влияния в случаях материализации 105 универсальных рисков. Ранжированные риски. Приблизительная оценка длительности ИТ-проекта. Приблизительная оценка стоимости ИТ-проекта.			
Риски	Риск ошибки в определении вероятностей наступления и возможного влияния в случаях материализации 105 универсальных рисков.			
Предупреждающие действия	Привлечь эксперта(-ов) для повышения качества определения вероятностей наступления и возможного влияния в случаях материализации 105 универсальных рисков. Использовать коэффициента Кендалла. Использовать формулы расчета вероятности и влияния PERT.			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта (валидированный). Реестр универсальных рисков.		Информация о рисках, которые могут материализоваться на стороне субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика).		

Название процесса	С.19	Заключение договора с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком)		
Цель	Заключить договор на создание ИТ-продукта между подрядчиком (исполнителем, поставщиком) и субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком)			
Действия	Элиминировать риски посредством включения в текст договора необходимых ковенантов. Определить существенные условия сделки. Заключить договор с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком).			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист. Специалист по управлению рисками.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>В тексте договора формализованы существенные условия сделки согласно нормам действующего законодательства.</p> <p>В текст договора включены ковенанты элиминирующие следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ риск того, что выполненная работа (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям подрядчика (исполнителя, поставщика); ○ риск того, что подрядчик (исполнитель, поставщик) откажется принимать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар); ○ риск того, что подрядчик (исполнитель, поставщик) откажется от оплаты выполненной работы (оказанной услуги, поставленного товара); ○ риск того, что будет просрочка оплаты за выполненную субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком) работу (оказанную услугу, поставленный товар); ○ риск судебного иска от подрядчика (исполнителя, поставщика) и/или субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика); ○ риск того, что сделка, заключенная между сторонами будет недействительной; ○ риск того, что будет невозможно досрочно и одностороннем порядке расторгнуть сделку; ○ риск того, что предмет договора будет сформулирован неточно и/или формализован некорректно; ○ риск неверной квалификации вида сделки; ○ риск допущения некорректных и неточных формулировок в тексте договора; ○ риск того, что между сторонами будет не учтен порядок распределения экономии, которая может быть получена по факту выполненных работ (оказанных услуг, поставленных товаров); ○ риск отсутствия связи с подрядчиком (исполнителем, поставщиком); ○ риск того, что подрядчик (исполнитель, поставщик) не предоставит и/или будет предоставлять с большой задержкой информацию, необходимую для выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров); ○ риск изменения требований в процессе выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров), т.е. будут выявлены новые и/или будет существенное уточнение ранее согласованных требований; ○ риск того, что ТЗ будет неполным, недостоверным и/или не соответствовать требованиям национальных стандартов; ○ риск низкой вовлеченности подрядчика (исполнителя, поставщика) в процесс выполнения работ (оказания услуги, поставки товаров); ○ риск отсутствия ключевых и квалифицированных специалистов на стороне подрядчика (исполнителя, поставщика) (например, отсутствие лиц, которые могут определить требования к информационным системам); 			

	<ul style="list-style-type: none"> ○ риск того, что не все заинтересованные лица со стороны подрядчика (исполнителя, поставщика), участвующие в бизнес-процессах, автоматизируемых информационной системой, включены в процесс работы над созданием и согласованием проектных документов; ○ риск того, что будет реструктуризация подрядчика (исполнителя, поставщика), т.е. на стороне подрядчика (исполнителя, поставщика) будут изменения его организационной структуры, функциональных обязанностей, бизнес-процессов, локальных актов, финансово-экономической модели и др.; ○ риск того, что субподрядчик (субисполнитель, субпоставщик) не исполнит свои обязательства, предусмотренные договором (например, невыполнение заявленных требований в срок, невыполнение заявленных требований в полном объеме и др.); ○ риск того, что субподрядчик (субисполнитель, субпоставщик) будет утаивать информацию о реальном положении дел и/или искажать ее; ○ риск отсутствия общего видения у заинтересованных сторон ИТ-проекта; ○ риск того, что в процессе выполнения работ (оказания услуг, поставки товара) субподрядчик (субисполнитель, субпоставщик) не сможет своими силами исполнить заявленные в договоре обязательства; ○ риск выявления субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком) скрытых, не обнаруженных на этапе планирования источников дополнительных затрат; ○ риск распространения сведений, порочащих деловую репутацию субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика); ○ риск нарушения исключительных прав на РИД; ○ риск взыскания правообладателем (автором) вознаграждения за использование его исключительных прав на РИД; ○ риск того, что правообладатель (автор) запретит использовать РИД; ○ риск невозможности признания исключительного права на РИД за правообладателем (автором); ○ риск создания нежелательного производного произведения; ○ риск ограничения для последующих сублицензионных договоров; ○ риск расторжения договора в «сублицензионной цепочке» договоров; ○ риск отсутствия связи с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком); ○ риск того, что полученный субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком) результат (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон ИТ-проекта; ○ риск судебного иска от субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика); ○ риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате пожара, затопления водой и др. ○ риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате противоправных действий третьих лиц (умышленное уничтожение или повреждение имущества, уничтожение или повреждение имущества по неосторожности, хулиганство, вандализм); ○ риск промышленного шпионажа; ○ риск утечки конфиденциальных данных; ○ риск получения штрафа за нарушение действующего законодательства (например, привлечения к ответственности органами ФНС, Пенсионным фондом Российской Федерации и др.); ○ риск изменения норм действующего законодательства; ○ риск материализации обстоятельств непреодолимой силы, которые окажут значительное влияние на ход выполнения работ (оказания услуг); ○ риск нарушения норм действующего законодательства.
<p>Риски</p>	<p>Риск того, что подрядчик (исполнитель, поставщик, субподрядчик, субисполнитель, субпоставщик) откажется от заключения договора на создание ИТ-продукта.</p>

	<p>Риск того, что существенные условия сделки будут сформулированы и формализованы неточно и/или некорректно.</p> <p>Риск неверной квалификации вида сделки.</p> <p>Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок.</p>
Предупреждающие действия	<p>Изучить деловую репутацию сторон сделки.</p> <p>Не заключать договор пока риски процесса не будут элиминированы.</p>
Вход	Выход
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта (валидированный).	Договор с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком).

Карты процессов фазы жизненного цикла ИТ-проекта «создание ИТ-продукта»

Название процесса	D.1	Выполнение работ (оказание услуг, поставка товаров)		
Цель	Получить ИТ-результат (ИТ-услугу, ИТ-товар).			
Действия	<p>Поручить выполнение задания по созданию ИТ-результата (ИТ-услуги, ИТ-товара) субподрядчику (субисполнителю, субпоставщику) согласно требованиям ТЗ.</p> <p>В соответствии с договором получить от субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика) созданный ИТ-результат (ИТ-услугу, ИТ-товар).</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	<p>Руководитель проектов в области ИТ.</p> <p>Субподрядчик (субисполнитель, субпоставщик).</p>	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Созданный ИТ-результат (ИТ-услуга, ИТ-товар) соответствует требованиям ТЗ.			
Риски	<p>Риск отсутствия связи с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком).</p> <p>Риск того, что полученный субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком) результат (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон.</p> <p>Риск допущения ошибок (bugs) субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком).</p> <p>Риск судебного иска.</p> <p>Риск нарушения исключительных прав (авторских прав) на РИД.</p> <p>Риск взыскания правообладателем (автором) вознаграждения за нарушение исключительных прав (авторских прав) на РИД.</p> <p>Риск того, что правообладатель (автор) запретит использовать РИД.</p> <p>Риск невозможности признания исключительного права (авторского права) на РИД за правообладателем (автором).</p> <p>Риск создания нежелательного производного произведения.</p> <p>Риск существенного отклонения от базового плана ИТ-проекта.</p> <p>Риск промышленного шпионажа.</p> <p>Риск утечки конфиденциальных данных.</p>			
Предупреждающие действия	<p>Предусмотреть в тексте договора с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком) алгоритм элиминирования рисков процесса.</p> <p>Немедленное уведомление заказчика об существенном отклонении от базового плана ИТ-проекта.</p> <p>Разработать резерв субподрядчиков (субисполнителей, субпоставщиков), которые готовы создать ИТ-результат (услугу, товар).</p> <p>Заклучить с субподрядчиками (субисполнителями, субпоставщиками) NDA.</p>			
Вход		Выход		
ТЗ.		ИТ-результат (ИТ-услуга, ИТ-товар).		

Название процесса	D.2	Создание ИТ-продукта		
Цель	Создать ИТ-продукт.			
Действия	Создать ИТ-продукт согласно требованиям ТЗ.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, создающие ИТ-продукт.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	ИТ-продукт соответствует требованиям ТЗ.			
Риски	<p>Риск отсутствия связи с заказчиком.</p> <p>Риск того, что заказчик не предоставит и/или будет предоставлять с большой задержкой необходимую информацию.</p> <p>Риск изменения требований, т. е. будут выявлены новые и /или будет существенное уточнение ранее согласованных требований.</p> <p>Риск того, что ТЗ будет неполным и недостоверным.</p> <p>Риск отсутствия у заказчика корпоративной культуры, работников и опыта ведения деятельности в едином информационном пространстве с использованием информационных систем.</p> <p>Риск того, что у заказчика будут отсутствовать отлаженные корпоративные процедуры по информационному взаимодействию и совместной работы его подразделений.</p> <p>Риск отсутствия ключевых и квалифицированных специалистов на стороне заказчика.</p> <p>Риск того, что не все заинтересованные лица со стороны заказчика, участвующие в бизнес-процессах включены в процесс работы над созданием ИТ-продукта.</p> <p>Риск того, что будет реструктуризация заказчика, т.е. на стороне заказчика будут изменения его организационной структуры, функциональных обязанностей, бизнес-процессов, локальных актов, финансово-экономической модели и др.</p> <p>Риск нарушения исключительных прав (авторских прав) на РИД.</p> <p>Риск взыскания правообладателем (автором) вознаграждения за нарушение исключительных прав (авторских прав) на РИД.</p> <p>Риск того, что правообладатель (автор) запретит использовать РИД.</p> <p>Риск невозможности признания исключительного права (авторского права) на РИД за правообладателем (автором).</p> <p>Риск создания нежелательного производного произведения.</p> <p>Риск существенного отклонения от базового плана ИТ-проекта.</p> <p>Риск нерационального расходования ограниченных ресурсов ИТ-проекта.</p> <p>Риск отсутствия ресурсов, необходимых для выполнения работ в ИТ-проекте.</p> <p>Риск отсутствия резервов, необходимых для принятия реализовавшихся рисков.</p> <p>Риск отсутствия необходимых знаний, навыков и опыта у руководителя проектов в области ИТ.</p> <p>Риск отсутствия необходимых знаний, навыков и опыта у работников (участников ИТ-проекта).</p> <p>Риск ухода руководителя проектов в области ИТ из ИТ-проекта.</p> <p>Риск ухода ключевого работника (участника ИТ-проекта) из ИТ-проекта.</p> <p>Риск низкой производительности труда у руководителя проектов в области ИТ.</p> <p>Риск низкой производительности труда у работника (участников ИТ-проекта).</p> <p>Риск отсутствия заинтересованности руководителя проектов в области ИТ в успешном завершении ИТ-проекта.</p> <p>Риск отсутствия заинтересованности у работников (участников ИТ-проекта) в успешном завершении ИТ-проекта.</p> <p>Риск занятости руководителя проектов в области ИТ в других ИТ-проектах.</p> <p>Риск занятости работников (участников ИТ-проекта) в других ИТ-проектах.</p> <p>Риск завышения качества руководителем проектов в области ИТ.</p>			

	<p>Риск того, что по факту работы окажутся значительно сложнее, чем предполагалось изначально.</p> <p>Риск потери и/или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.</p> <p>Риск конфликта между руководителем проектов в области ИТ и заинтересованными сторонами (например, заказчиком, участниками ИТ-проекта и др.).</p> <p>Риск простоя трудовых ресурсов.</p> <p>Риск того, что фактическое время работы участников ИТ-проекта будет менее 8 часов в день.</p> <p>Риск перегрузки трудовых ресурсов (например, из-за переработки, работы сверхурочно и др.).</p> <p>Риск изменения состава ИТ-проекта.</p> <p>Риск нескоординированных действий работников (участников ИТ-проекта).</p> <p>Риск ухода работника на больничный.</p> <p>Риск значительной временной задержки в получении ответов на задаваемые вопросы между заинтересованными сторонами, работниками (участниками ИТ-проекта) и др.</p> <p>Риск недостатка коммуникаций между заинтересованными сторонами, работниками (участниками ИТ-проекта) и др.</p> <p>Риск эффекта Кассандры.</p> <p>Риск того, что согласованные заинтересованными сторонами изменения будут утеряны.</p> <p>Риск негативной социально-психологической атмосферы.</p> <p>Риск использования устаревших технологий участниками ИТ-проекта.</p> <p>Риск применения ранее не используемых технологий.</p> <p>Риск поломки оборудования.</p> <p>Риск промышленного шпионажа.</p> <p>Риск утечки конфиденциальных данных.</p>
Предупреждающие действия	<p>Предусмотреть в тексте договора (-ов) алгоритм элиминирования рисков процесса.</p> <p>Немедленное уведомление заказчика об существенном отклонении от базового плана ИТ-проекта.</p> <p>Сформировать резерв для случаев материализации рисков.</p> <p>Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).</p>
Вход	Выход
ТЗ.	ИТ-продукт.

Название процесса	D.3	Обеспечение качества		
Цель	Обеспечить соблюдение требований к качеству ИТ-проекта и ИТ-продукту.			
Действия	Выявить и устранить несоответствия.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, создающие ИТ-продукт.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Выявленные ошибки (bugs). Исправленные ошибки (bugs).			
Риски	Риск допущения ошибок (bugs).			
Предупреждающие действия	Использовать парное программирование. Проводить проверку программного кода (review).			
Вход		Выход		
ТЗ.		ИТ-продукт.		

Название процесса	D.4	Разработка рабочей документации		
Цель	Разработать рабочую документацию.			
Действия	Разработать общее описание ИТ-продукта. Разработать программу и методику испытаний. Разработать инструкцию по эксплуатации ИТ-продукта. Разработать руководство пользователя.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, разрабатывающие рабочую документацию.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Общее описание ИТ-продукта соответствует требованиям ТЗ и национальным стандартам. Программа и методика испытаний соответствует требованиям ТЗ и национальным стандартам. Инструкция по эксплуатации ИТ-продукта соответствует требованиям ТЗ и национальным стандартам. Руководство пользователя соответствует требованиям ТЗ и национальным стандартам. В частности, требования к: <ul style="list-style-type: none"> ○ последовательности работ по созданию ИТ-продукта (ГОСТ Р 59793-2021); ○ составу, видам, наименованию, комплектности и обозначению проектной документации (ГОСТ 34.201-2020); ○ содержанию проектной документации (ГОСТ Р 59795-2021); ○ оформлению проектной документации (ЕСПД серии ГОСТ 19); ○ последовательности приемки созданного ИТ-продукта (ГОСТ Р 59792-2021). 			
Риски	Риск того, что общее описание ИТ-продукта будет неполным и недостоверным. Риск того, что программа и методика испытаний будет неполным и недостоверным. Риск того, что инструкция по эксплуатации ИТ-продукта будет неполным и недостоверным. Риск того, что руководство пользователя будет неполным и недостоверным.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ.		Общее описание ИТ-продукта. Программа и методику испытаний. Инструкция по эксплуатации ИТ-продукта. Руководство пользователя.		

Карты процессов фазы жизненного цикла ИТ-проекта «тестирование ИТ-продукта»

Название процесса	Е.1	Верификация ИТ-продукта		
Цель	Верифицировать ИТ-продукт.			
Действия	<p>Определить соответствие между созданным ИТ-продуктом и бизнес, пользовательскими и функциональными требованиями, а также критериями качества.</p> <p>Верификация ИТ-продукта осуществляется на стороне подрядчика (исполнителя, поставщика). В случаях, когда обнаруживаются несоответствия и программные ошибки (bugs), ИТ-продукт направляется на доработку.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, создающие ИТ-продукт.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	<p>Выявленные ошибки (bugs).</p> <p>Исправленные ошибки (bugs).</p>			
Риски	Риск допущения ошибок (bugs).			
Предупреждающие действия	Использовать различные методы тестирования ИТ-продукта.			
Вход		Выход		
ТЗ. Общее описание ИТ-продукта. Программа и методики испытаний. Инструкция по эксплуатации ИТ-продукта. Руководство пользователя. ИТ-продукт.		ИТ-продукт (верифицированный).		

Название процесса	Е.2	Доработка ИТ-продукта		
Цель	Доработать ИТ-продукт.			
Действия	Доработать ИТ-продукт, чтобы она соответствовала бизнес, пользовательскими и функциональными требованиям, а также критериями качества. Устранить ошибки (bugs) программного кода.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ. Работники, создающие ИТ-продукт.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	ИТ-продукт соответствует требованиям ТЗ.			
Риски	Риск того, что выявленные ошибки (bugs) будет невозможно исправить. Риск того, что исправление ошибок (bugs) окажет влияние на существенные условия сделки.			
Предупреждающие действия	Предусмотреть в тексте договора алгоритм элиминирования рисков процесса. Немедленное уведомление заказчика об существенном отклонении от базового плана ИТ-проекта. Сформировать резерв для случаев материализации рисков. Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. ИТ-продукт.		ИТ-продукт (доработанный).		

Карты процессов фазы жизненного цикла ИТ-проекта «окончание ИТ-проекта»

Название процесса	F.1	Валидация ИТ-продукта		
Цель	Утвердить ИТ-продукт.			
Действия	Валидация ИТ-продукта. Определение степени соответствия ИТ-продукта заявленным бизнес, пользовательским и функциональным требованиям. Подписать протокол испытаний.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	ИТ-продукт соответствует требованиям ТЗ. Цели ИТ-проекта достигнуты.			
Риски	Риск того, что заказчик выявит ошибки и недостатки в ИТ-продукте. Риск того, что заказчик откажется принимать и /или оплачивать работу за созданный ИТ-продукт. Риск того, что будет просрочка оплаты за выполненную работу по созданию ИТ-продукта. Риск судебного иска. Риск распространения сведений, порочащих деловую репутацию. Риск того, что запрошенная функциональность ИТ-продукта будет реализована, но никто не будет ее использовать.			
Предупреждающие действия	Предусмотреть в тексте договора алгоритм элиминирования рисков процесса.			
Вход		Выход		
Договор на создание ИТ-продукта. Дополнительное соглашение к договору на создание ИТ-продукта. ТЗ. Общее описание ИТ-продукта. Программа и методику испытаний. Инструкция по эксплуатации ИТ-продукта. Руководство пользователя. ИТ-продукт (верифицированный).		Протокол испытаний. ИТ-продукт (валидированный). Общее описание ИТ-продукта. Инструкция по эксплуатации ИТ-продукта. Руководство пользователя.		

Название процесса	Г.2	Подписание акта выполненных работ (услуг, товаров)		
Цель	Подписать акт выполненных работ с субподрядчиками (субисполнителями, субпоставщиками).			
Действия	Подписать акт выполненных работ с субподрядчиками (субисполнителями, субпоставщиками). Принять управленческое решение о закрытии сделки.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист. Субподрядчик (субисполнитель, субпоставщик).	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Акт выполненных работ подписан.			
Риски	Риск отказа от подписания акта выполненных работ (оказанных услуг, поставки товаров).			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм подписания акта выполненных работ и включить его в тест договора.			
Вход		Выход		
Договор с субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком).		Акт выполненных работ (оказанных услуг, поставки товаров).		

Название процесса	Г.3	Подписание акта выполненных работ на создание ИТ-продукта		
Цель	Подписать акт выполненных работ в рамках дополнительного соглашения на создание ИТ-продукта.			
Действия	Подписать акт выполненных работ в рамках дополнительного соглашения на создание ИТ-продукта. Переход права собственности на созданный ИТ-продукт от подрядчика (исполнителя, поставщика) к заказчику. Принять управленческое решение о закрытии сделки.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Юрист.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Акт выполненных работ (оказанный услуг, поставленного товара) подписан.			
Риски	Риск отказа от подписания акта выполненных работ. Риск того, что заказчик откажется оплачивать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар).			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм подписания акта выполненных работ и включить его в текст договора на создание ИТ-продукта.			
Вход		Выход		
Договор на создание ИТ-продукта. Дополнительное соглашение к договору на создание ИТ-продукта.		Подписание акта выполненных работ на создание ИТ-продукта.		

Название процесса	Г.4	Оценка лучших практик управления заинтересованными сторонами		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления заинтересованными сторонами.			
Действия	Определить лучшие практики управления заинтересованными сторонами. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления заинтересованными сторонами.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления заинтересованными сторонами.		

Название процесса	F.5	Оценка лучших практик управления содержанием		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления содержанием.			
Действия	Определить лучшие практики управления содержанием. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления содержанием.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления содержанием.		

Название процесса	Г.6	Оценка лучших практик управления ресурсами		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления ресурсами.			
Действия	Определить лучшие практики управления ресурсами. Оценить эффективность и результативность лучших практик ресурсами.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления ресурсами.		

Название процесса	F.7	Оценка лучших практик управления длительностью		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления длительностью.			
Действия	Определить лучшие практики управления длительностью. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления длительностью.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления длительностью.		

Название процесса	F.8	Оценка лучших практик управления стоимостью		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления стоимостью.			
Действия	Определить лучшие практики управления стоимостью. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления стоимостью.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления стоимостью.		

Название процесса	F.9	Оценка лучших практик управления рисками		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления рисками.			
Действия	Определить лучшие практики управления рисками. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления рисками.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления рисками.		

Название процесса	F.10	Оценка лучших практик управления качеством		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления качеством.			
Действия	Определить лучшие практики управления качеством. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления качеством.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления качеством.		

Название процесса	F.10	Оценка лучших практик управления закупками		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления закупками.			
Действия	Определить лучшие практики управления закупками. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления закупками.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления качеством.		

Название процесса	F.12	Оценка лучших практик управления коммуникациями		
Цель	Получить информацию о лучших практиках управления коммуникациями.			
Действия	Определить лучшие практики управления коммуникациями. Оценить эффективность и результативность лучших практик управления коммуникациями.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Лучшая практика, которая может быть количественно измерена.			
Риски	Риск потери информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Предупреждающие действия	Документирование информации о принятых управленческих решениях, затраченных ресурсах, связанных с данным решением, а также полученном результате и эффекте.			
Вход		Выход		
Реестр проблем.		Лучшие практики управления коммуникациями.		

Название процесса	F.13	Стандартизация лучших практик		
Цель	Стандартизировать лучшие практики управления ИТ-проектом и накопленный опыт.			
Действия	Официально закрепить лучшие практики управления ИТ-проектами во внутренних стандартах подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Внутренние стандарты. Внутренние нормативы.			
Риски	Риск того, что разработанные внутренние стандарты не будут использоваться работниками. Риск потери актуальность внутренних стандартов. Риск того, что разработанные нормативы не будут использоваться работниками. Риск потери актуальность нормативов.			
Предупреждающие действия	Организовать аттестацию работников на установление соответствия требованиям внутренних стандартов. Организовать процедуру актуализации внутренних стандартов.			
Вход		Выход		
Лучшие практики управления заинтересованными сторонами. Лучшие практики управления содержанием. Лучшие практики управления ресурсами. Лучшие практики управления длительностью. Лучшие практики управления стоимостью. Лучшие практики управления рисками. Лучшие практики управления качеством. Лучшие практики управления закупками. Лучшие практики управления коммуникациями.		Внутренние стандарты управления ИТ-проектами подрядчика (исполнителя, поставщика).		

Название процесса	F.14	Разработка методических рекомендаций		
Цель	Разработать методические указания по использованию лучших практик управления ИТ-проектами подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Действия	Разработать методические указания по использованию лучших практик управления ИТ-проектами подрядчика (исполнителя, поставщика). Разработать программы повышения квалификации работников.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Программы повышения квалификации работников.			
Риски	Риск потери актуальность внутренних стандартов.			
Предупреждающие действия	Организовать процедуру актуализации внутренних стандартов.			
Вход		Выход		
Внутренние стандарты управления ИТ-проектами подрядчика (исполнителя, поставщика).		Методические рекомендации по использованию внутренних стандартов управления ИТ-проектами подрядчика (исполнителя, поставщика).		

Карты процессов, связанных с контроллингом

Название процесса	G.1	Управление содержанием ИТ-проекта		
Цель	Максимизировать положительное и минимизировать отрицательное влияние изменений на содержание ИТ-продукта и объем работ ИТ-проекта.			
Действия	<p>Определить текущее состояние содержания ИТ-продукта и объем работ ИТ-проекта. Сравнивать текущее состояние содержания ИТ-продукта и объема работ ИТ-проекта с целевыми показателями. Прогнозировать дальнейшее развитие ИТ-проекта. Определять запросы на изменения содержания ИТ-продукта и объема работ ИТ-проекта. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	<p>Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта. Риск потери и /или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.</p>			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Запросы на изменения содержания ИТ-продукта и объема работ ИТ-проекта. Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.2	Управление ресурсами ИТ-проекта		
Цель	Обеспечить доступность ресурсов, необходимых для осуществления ИТ-проекта.			
Действия	Определить текущее состояние ресурсов. Сравнить текущее состояние ресурсов с целевыми показателями. Прогнозировать дальнейшее развитие ИТ-проекта. Определять запросы на изменения ресурсов. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта. Риск потери и /или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Запросы на изменения ресурсов. Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.3	Управление сроками ИТ-проекта		
Цель	Отслеживать отклонения от календарного план-графика ИТ-проекта и осуществлять необходимые корректирующие действия.			
Действия	<p>Определить текущее состояние календарного план-графика ИТ-проекта. Сравнивать текущее состояние календарного план-графика ИТ-проекта с целевыми показателями. Прогнозировать дальнейшее развитие ИТ-проекта. Определять запросы на изменения календарного-план графика ИТ-проекта. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	<p>Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта. Риск потери и /или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.</p>			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Запросы на изменения календарного план-графика ИТ-проекта. Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.4	Управление стоимостью ИТ-проекта		
Цель	Отслеживать отклонения затрат ИТ-проекта и осуществлять корректирующие действия.			
Действия	Определять текущее состояние бюджета ИТ-проекта. Сравнивать текущее состояние бюджета с утвержденными целевыми показателями. Прогнозировать дальнейшее развитие ИТ-проекта. Определять запросы на изменения бюджета ИТ-проекта. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта. Риск потери и/или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Запросы на изменения бюджета ИТ-проекта. Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.5	Управление рисками ИТ-проекта		
Цель	Минимизировать неблагоприятные последствия наступления негативных рисков и /или максимизировать благоприятный эффект от наступления позитивных рисков.			
Действия	<p>Определять текущее состояние рисков ИТ-проекта. Сравнивать текущее состояние рисков с утвержденными целевыми показателями. Прогнозировать дальнейшее развитие ИТ-проекта. Задействовать меры принятия рисков, если материализуются нежелательные риски. Контролировать триггерные условия идентифицированных рисков. Мониторить неидентифицированные риски. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	<p>Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта. Риск потери и /или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.</p>			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Меры принятия рисков. Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.6	Управление качеством ИТ-проекта		
Цель	Определять соблюдены ли требования в области качества и обеспечено ли соответствие стандартам.			
Действия	<p>Определять текущее состояние качества ИТ-продукта.</p> <p>Сравнивать текущее состояние ИТ-продукта с утвержденными целевыми показателями.</p> <p>Прогнозировать дальнейшее развитие ИТ-проекта.</p> <p>Отправлять результаты выполненных работ на доработку при установлении отклонений от требований и стандартов.</p> <p>Документировать возникающие проблемы в реестре проблем.</p> <p>Протоколировать принятые управленческие решения.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	<p>Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта.</p> <p>Риск потери и /или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.</p>			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Доработка результатов выполненных работ. Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.7	Управление качеством ИТ-проекта		
Цель	Определять соблюдены ли требования в области качества и обеспечено ли соответствие стандартам.			
Действия	<p>Определять текущее состояние качества ИТ-продукта. Сравнивать текущее состояние ИТ-продукта с утвержденными целевыми показателями. Прогнозировать дальнейшее развитие ИТ-проекта. Отправлять результаты выполненных работ на доработку при установлении отклонений от требований и стандартов. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	<p>Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта. Риск потери и /или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.</p>			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Доработка результатов выполненных работ. Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.8	Управление коммуникациями ИТ-проекта		
Цель	Удовлетворять информационные потребности заинтересованных сторон ИТ-проекта.			
Действия	Устранять проблемы во время информационного взаимодействия между заинтересованными сторонами ИТ-проекта и участниками ИТ-проекта. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Показатели, контрольные точки и вехи ИТ-проекта.			
Риски	Риск недостатка коммуникаций между участниками ИТ-проекта. Риск потери и/или отсутствия контроля в ИТ-проекте руководителем проектов в области ИТ.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Корректирующие действия. Реестр проблем.		

Название процесса	G.9	Управление изменениями ИТ-проекта		
Цель	Обеспечить контроль над всеми изменениями в ИТ-проекте, его целях и результатах.			
Действия	<p>Регистрировать запросы на изменения. Проводить оценку сроков, а также человеческих и материальных ресурсов, которые необходимы для реализации запрашиваемых изменений. Данные изменения не оказывают влияния на существенные условия сделки, поэтому для их элиминирования не требуется изменение договора, ТЗ, базового плана ИТ-проекта и др. Документировать возникающие проблемы в реестре проблем. Протоколировать принятые управленческие решения.</p>			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Изменения, которые необходимо осуществить в ИТ-проекте.			
Риски	Риск игнорирования изменения, которое оказывает влияние на существенные условия сделки.			
Предупреждающие действия	Осуществлять сопоставление фактических результатов ИТ-проекта с запланированными показателями, контрольными точками и вехами.			
Вход		Выход		
ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Запросы на изменения. Реестр проблем.		

Название процесса	G.10	Управление ожиданиями заинтересованных сторон ИТ-проекта		
Цель	Доводить до сведения важные для заинтересованных сторон ИТ-проекта обстоятельства.			
Действия	Проводить переговоры, направленные на поиск оптимальных решений, которые помогут выйти из сложившихся обстоятельств. Выработать оптимальные управленческие решения. Протоколировать принятые управленческие решения.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Длительность ИТ-проекта. Бюджет ИТ-проекта. Содержание ИТ-проекта. Качество ИТ-проекта.			
Риски	Риск конфликта между руководителем проекта в области ИТ и заинтересованными сторонами ИТ-проекта (например, заказчиком, участниками ИТ-проекта и др.). Риск отсутствия знаний, навыков и опыта ведения переговоров.			
Предупреждающие действия	Использовать внутренние стандарты подрядчика (исполнителя, поставщика).			
Вход		Выход		
Запросы на изменения. ТЗ. Базовый план ИТ-проекта. ИТ-продукт.		Управленческое решение о внесении изменений.		

Название процесса	G.11	Внесение изменений		
Цель	Внести изменения согласно выработанным решениям.			
Действия	Внести изменения.			
Требуемые (потребляемые) ресурсы	Трудовые	Материальные	Финансовые	
	Заказчик. Подрядчик (исполнитель, поставщик). Руководитель проектов в области ИТ.	Нет.	Оплата труда.	
Метрики	Изменения, которые необходимо осуществить в ИТ-проекте.			
Риски	Риск отказа изменять существенные условия сделки.			
Предупреждающие действия	Разработать алгоритм изменений существенных условий сделки и включить его в тест договора на создание ИТ-продукта			
Вход		Выход		
Управленческое решение о внесении изменений. Договор на создание ИТ-продукта. ТЗ. Базовый план ИТ-проекта.		Договор на создание ИТ-продукта (измененный). ТЗ (измененное). Базовый план ИТ-проекта (измененный).		