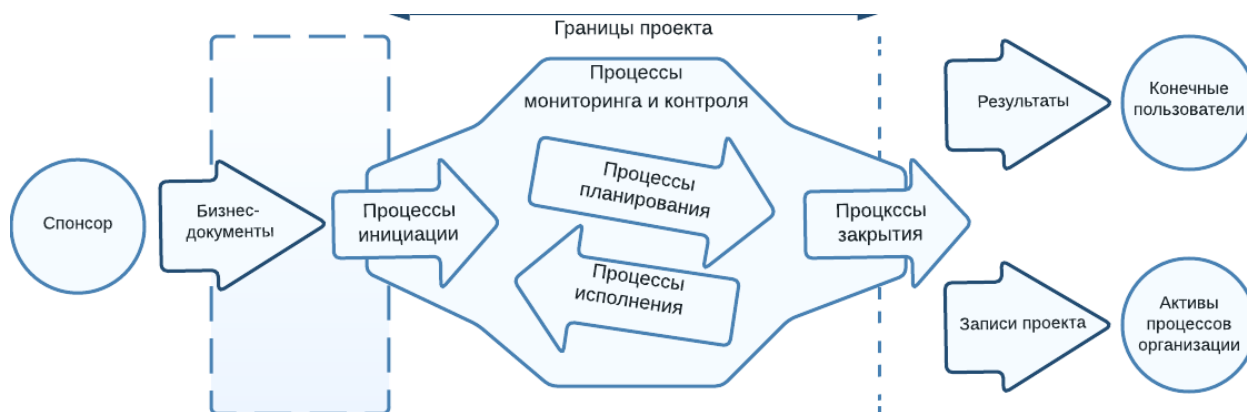


ЛЕКЦИЯ 3. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

Группа процессов инициации состоит из процессов, выполняемых для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы. Цель группы процессов инициации — привести в соответствие ожидания заинтересованных сторон и цель проекта, проинформировать заинтересованные стороны о содержании проекта и его целях, а также обсудить с ними, каким образом их участие в проекте и связанных с ним фазах может помочь обеспечить удовлетворение их ожиданий. В рамках процессов инициации определяется изначальное содержание и выделяются изначальные финансовые ресурсы. Идентификация заинтересованных сторон, которые будут взаимодействовать и влиять на общий результат проекта. Выбирается руководитель проекта, если он еще не назначен. Данная информация закрепляется в уставе проекта и в реестре заинтересованных сторон. После одобрения устава проекта проект считается официально авторизованным, и руководитель проекта получает полномочия использовать ресурсы организации для операций проекта.

Ключевые выгоды от данной группы процессов состоят в том, что авторизуются только проекты, которые согласованы со стратегическими целями организации, а также в том, что с самого начала проекта учитываются бизнес-кейс, выгоды и заинтересованные стороны. В некоторых организациях руководитель проекта привлекается к разработке бизнес-кейса и определению выгод. В таких организациях руководитель проекта обычно участвует в подготовке устава проекта, а в других организациях предпроектную работу выполняет спонсор проекта, офис управления проектами (ОУП), управляющий комитет портфеля или другая группа заинтересованных сторон. Данный Стандарт предполагает, что проект был одобрен спонсором или другим руководящим органом, и что они изучили бизнес-документы, прежде чем авторизовать проект.



Эффективные процессы инициации программного проекта минимум наполовину определяют его будущую успешность. Недостаточное внимание именно этой фазе проекта неизбежно приводит к существенным проблемам при планировании, реализации и завершении проекта.

Инициация состоит из процессов, способствующих формальной авторизации начала нового проекта или фазы проекта. Процессы инициации часто выполняются вне рамок проекта и связаны с организационными, программными или портфельными процессами. В ходе процесса инициации уточняются первоначальное описание содержания и ресурсы, которые организация планирует вложить. На этом этапе также выбирается руководитель (менеджер) проекта, если он еще не назначен, и документируются исходные допущения и ограничения. Эта информация заносится в Устав проекта и, если он одобряется, проект официально авторизуется.

Устав проекта – документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта.

В компании, которая принимает решение о старте того или иного ИТ проекта, должна существовать единая система критериев для оценки его значимости. Система критериев должна позволять из множества возможных для реализации проектов выбрать наиболее приоритетные для компании.

Приоритет любого проекта должен определяться на основе оценки трех его характеристик:

- финансовая ценность;
- стратегическая ценность;
- уровень рисков.

Шкала оценки финансовой ценности проекта может выглядеть следующим образом:

- *Высокая.* Ожидаемая окупаемость до 1 года. Ожидаемые доходы от проекта не менее чем в 1.5 раз превышают расходы. Все допущения при проведении этих оценок четко обоснованы.
- *Выше среднего.* Ожидаемая окупаемость проекта от 1 года до 3 лет. Ожидаемые доходы от проекта не менее чем в 1.3 раза превышают расходы. Большинство допущений при проведении этих оценок имеют под собой определенные основания.
- *Средняя.* Проект позволяет улучшить эффективность производства в Компании и потенциально может снизить расходы компании не менее чем на 30%. Проект может иметь информационную ценность или помочь лучше контролировать бизнес.
- *Низкая.* Проект немного снижает расходы компании не менее чем на 10% и дает некоторые улучшения производительности производства.

Например. Финансовая ценность проектов разработки ПО, проектов внедрения или сопровождения, которые выполняются в соответствии с заключенными коммерческими договорами, может быть оценена как высокая. Проект планового развития функциональности продуктов в соответствии с требованиями рынка, инициируемое менеджером продукта на основе анализа предложений отделов маркетинга, консалтинга, продаж и технической поддержки, может получить оценку финансовой ценности выше среднего, а проекты изменения технологических процессов или проекты внутренней автоматизации могут иметь среднюю финансовую ценность.

Одной финансовой ценности для определения приоритета проекта недостаточно. Например, ни одна компания разработчик ПО не возьмется за автоматизацию нелегального оборота товаров, если это не соответствует

стратегии ее бизнеса. Поэтому, важным показателем приоритета проекта является его соответствие стратегическим целям компании.

Шкала оценки стратегической ценности проекта может иметь следующий вид:

- *Высокая.* Обеспечивает стратегическое преимущество, дает устойчивое увеличение рынка или позволяет выйти на новый рынок. Решает значительные проблемы, общие для большинства важных клиентов. Повторение конкурентами затруднено или потребует от 1 до 2 лет.

- *Выше среднего.* Создает временные конкурентные преимущества. Выполнение обязательств перед многими важными клиентами. Конкурентное преимущество может быть удержано в течение 1 года.

- *Средняя.* Поддерживается доверие рынка к компании. Повышает мнение клиентов о качестве предоставляемых услуг или способствует выполнению обязательств перед несколькими клиентами. Конкуренты уже имеют или способны повторить новые возможности в пределах года.

- *Низкая.* Стратегическое воздействие отсутствует или незначительно. Влияние на клиентов незначительно. Конкуренты могут легко повторить результаты проекта.

Третьим обязательным показателем приоритета проекта должна быть оценка уровня его риска. Ни один проект, который имеет даже самую высокую оценку финансовой выгоды, не будет запущен в производство, если достижение этой сверхвыгоды имеет минимальные шансы.

Примерная шкала оценки уровня рисков проекта может иметь следующий вид:

- *Низкий.* Цели проекта и требования хорошо поняты и документированы. Масштаб и рамки проекта заданы четко. Ресурсы требуемой квалификации доступны в полном объеме. Разрабатываемые системы не потребуют новой технологической платформы.

- *Средний.* Цели проекта определены более-менее четко. Хорошее понимание требований к системе. Масштаб и рамки проекта заданы достаточно

хорошо. Ресурсы требуемой квалификации доступны в основном. Системы создаются на новой, но стабильной технологической платформе.

– *Выше среднего.* Цели проекта недостаточно четки. Задачи системы или бизнес-приложения поняты недостаточно полно. Понимание масштаба и рамок проекта недостаточно. Ресурсы требуемой квалификации сильно ограничены. Системы создаются на новой технологической платформе, сомнения в рыночной стабильности платформы.

– *Высокий.* Цели проекта нечетки. Основные функциональные компоненты системы не определены. Масштаб и рамки проекта непонятны. Ресурсы требуемой квалификации практически отсутствуют. Системы создаются на новой технологической платформе, в отношении которой крайне мало ясности. Технологии имеют неподтвержденную стабильность.

Если компания уделяет мало внимания управлению приоритетами своих проектов, то это приводит к переизбытку реализуемых проектов, перегруженности исполнителей, постоянным авралам и сверхурочным работам и, как следствие, к низкой эффективности производственной деятельности. При старте нового проекта с высоким приоритетом, компания должна остановить или закрыть менее значимые проекты, чтобы обеспечить новый проект необходимыми ресурсами, а не пытаться сделать все и сразу за счет интенсификации работ, как правило, это не получается.

Устав проекта

У каждого проекта должна быть концепция (устав проекта). Если проект небольшой, то для изложения концепции часто достаточно несколько абзацев. Однако, стартовать проект без концепции, это все равно, что отправлять корабль в плавание, не определив для него пункт назначения. Концепция проекта разрабатывается на основе анализа потребностей бизнеса. Главная функция документа – подтверждение и согласование единого видения целей, задач и результатов всеми участниками проекта. Концепция определяет, *что и зачем* делается в проекте.

Устав проекта – это ключевой документ, который используется для принятия решений в ходе всего проекта, а также на фазе приемки – для подтверждения результата. Она содержит, как правило, следующие разделы:

- Название проекта
- Цели проекта
- Результаты проекта
- Допущения и ограничения
- Ключевые участники и заинтересованные стороны
- Ресурсы проекта
- Сроки
- Риски
- Критерии приемки
- Обоснование полезности проекта

В качестве примера, который позволит иллюстрировать теоретическое изложение основ управления проектами, возьмем проект разработки единого информационного пространства планирования и учёта финансово-хозяйственной деятельности в производственной компании. Назовем его «Создание и внедрение системы 1С:Предприятие 8 в XXX».

Текст Устава проекта, который будет приводиться в качестве примера, будем выделять цветом фона.

Введение

Устав проекта целесообразно начать с титульной информации, где будет указано название проекта, ключевые лица, примерные даты начала и окончания проекта и др.

Устав проекта: «Создание и внедрение системы 1С:Предприятие 8 в XXX»

Инициатор(ы) проекта: главный бухгалтер – зам. генерального директора по финансам; начальник отдела АСУ

Итоговое решение проектного комитета о запуске проекта:

Заказчик проекта: ООО СуперФирма

Куратор: Петров П.П.

Руководитель проекта: Иванов И.И.

Планируемое время начала проекта: 01.08.2025

Планируемое время окончания проекта: 01.06.2026

Дата создания документа: 01.07.2024

В основной части в начале могут идти формальное определение целей данного документа, терминология (ключевые термины, особенно, если речь идет о специализированных понятиях), расшифровка сокращений и аббревиатур.

1. Введение

1.1. Назначение документа

Настоящий Устав является рабочим документом проекта. Устав регламентирует взаимодействие участников проекта при выполнении работ и обязателен для выполнения всеми участниками проекта.

Настоящий Устав вступает в действие после его согласования.

1.2. Терминология

ERP (Enterprise Resource Planning) – система управления предприятием позволяющая интегрировать процессы управления производства с процессами управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами предприятия, ориентированная на постоянную их оптимизацию.

Управленческий учет – система управления предприятием, выполняющая сбор информации о всех значимых хозяйственных операциях предприятия, систематизирующая и предоставляющая её в форме отчетов, для принятия управленческих решений. К системе управленческого учета относят, например: расчёт себестоимости продукции, по методом принятым на предприятии, определение финансового результата (прибыли).

Бюджетирование – система планирования результатов хозяйственной деятельности предприятия и контроля исполнения планов.

1.3. Сокращения

1С – информационная система «1С:Предприятие 8»

АСУ – автоматизированная система управления

Цели и результаты проекта

Цели проекта должны отвечать на вопрос, *зачем* данный проект нужен. Цели проекта должны описывать бизнес-потребности и задачи, которые решаются в результате исполнения проекта. Целями проекта могут быть:

- Изменения в Компании. Например, автоматизация ряда бизнес-процессов для повышения эффективности основной производственной деятельности
- Реализация стратегических планов. Например, завоевание значительной доли растущего рынка за счет вывода на него нового продукта.
- Выполнение контрактов. Например, разработка программного обеспечения по заказу.
- Разрешение специфических проблем. Например, доработка программного продукта в целях приведения его в соответствие с изменениями в законодательстве.

Цели должны быть значимыми (направленными на достижение стратегических целей Компании), конкретными (специфичными для данного проекта), измеримыми (т.е. иметь проверяемые количественные оценки), реальными (достижимыми). Четкое определение бизнес-целей важно, поскольку существенно влияет на все процессы и решения в проекте. Проект должен быть закрыт, если признается, что достижение цели невозможно или стало нецелесообразным. Например, если реальные затраты на проект будут превосходить будущие доходы от его реализации.

Результаты проекта отвечают на вопрос, *что* должно быть получено после его завершения. Результаты проекта должны определять:

- Какие именно бизнес-выгоды получит заказчик в результате проекта.
- Какой продукт или услуга. Что конкретно будет произведено по окончании проекта.
- Высокоуровневые требования. Краткое описание и при необходимости ключевые свойства и/или характеристики продукта/услуги.

Следует помнить, что результаты проекта должны быть измеримыми. Это означает, что при оценке результатов проекта должна иметься возможность сделать заключение достигнуты оговоренные в концепции результаты или нет.

В нашем примере информация о целях и результатах проекта была описана в следующих разделах:

- обоснование целесообразности проекта;
- цели проекта;
- ожидаемые результаты проекта;
- продукт проекта;
- структура продукта проекта.

2. Обоснование целесообразности проведения проекта

На предприятии используются несколько автоматизированных систем управления:

- навигационная система движения автотранспорта (АСУТП)
- система оперативного учета и обработки путевых листов;
- система расчета заработной платы ХХХ
- система учета ХХХ
- система учета расчетов с поставщиками, бюджетом, учёта банковских и кассовых операций ХХХ

- система сдачи налоговой отчетности «Контур-Экстерн»

В отдельных файлах Excel производится:

- расчёт себестоимости по видам перевозок и статьям затрат;
- учёт расчетов с заказчиками;
- ведение операционного бюджета движения денежных средств;
- регистры бухгалтерского учёта;
- бухгалтерская отчётность.

Вручную ведётся множество операций, которые могут быть автоматизированы, например:

- выдача доверенностей;
- журналы регистрации кассовых и банковских документов;

- журналы регистрации счетов-фактур;
- заполнение налоговых деклараций и регистров налогового учета;
- ведение книги покупок и книги продаж.

Составление различных планов осуществляется в смешанном режиме.

Необходимо отметить, что удалённость разработчика систем ПП ХХХ затрудняет поддержку системы и в итоге делает невозможным получение из неё необходимой информации.

Данная ситуация приводит к несопоставимости данных в системах из-за влияния следующих факторов:

- различные требования пользователей систем;
- отличия в методологическом основании систем;
- несовпадение нормативно-справочного наполнения систем;
- ошибки при вводе данных и при составлении отчетности

(человеческий фактор).

Это приводит к постоянной неопределенности при принятии управленческих решений менеджерами всех уровней.

Таким образом, назрела необходимость создания единого информационного пространства.

3. Цель(и) проекта

Стратегическая: повышение определенности при принятии управленческих решений через создание единого информационного пространства планирования и учёта финансово-хозяйственной деятельности.

Оперативные:

- повышение прозрачности и достоверности данных;
- повышение скорости получения запрашиваемой информации;
- уменьшение трудоемкости учётных работ и увеличение аналитических функций пользователей;
- повышение технической надежности системы;
- построить систему с чистого листа, избегая известных существующих ошибок;

– получить экспертную оценку системы учёта и управления от Консультантов.

4. Ожидаемые результаты проекта

- получение отчетности «по нажатию одной кнопки»:
 - оперативной;
 - по сравнению плана и факта;
 - финансовой и налоговой отчетности;
- повышение квалификации пользователей.

5. Продукт проекта

Информационная система 1С, работающая в соответствии с поставленными задачами

6. Структура продукта проекта

- методологическое обеспечение (методологии планирования и учёта; нормативно-справочная информация);
- техническое обеспечение (сервер, сети, места пользователей);
- программное обеспечение (система 1С, интегрированная с АСУТП и прочим внешним ПО);
- обученный персонал (пользователи, администратор, служба поддержки);
- документационное обеспечение ИС (техническая документация на изменения, инструкции пользователей).

Ключевые участники и заинтересованные стороны

Одна из задач фазы инициации проекта это выявить и описать всех его участников. К участникам проекта относятся все заинтересованные стороны (stakeholders), лица и организации, например заказчики, спонсоры, исполняющая организация, которые активно участвуют в проекте или чьи интересы могут быть затронуты при исполнении или завершении проекта. Участники также могут влиять на проект и его результаты поставки.

К ключевым участникам программного проекта, как правило, относятся:

– *Спонсор проекта* – лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы для проекта в любом виде.

– *Заказчик проекта* – лицо или организация, которые будут использовать продукт, услугу или результат проекта. Следует учитывать, что заказчик и спонсор проекта не всегда совпадают.

– *Пользователи результатов проекта.*

– *Куратор проекта* – представитель исполнителя, уполномоченный принимать решение о выделении ресурсов и изменениях в проекте.

– *Руководитель проекта* – представитель исполнителя, ответственный за реализацию проекта в срок, в пределах бюджета и с заданным качеством.

– *Соисполнители проекта.* Субподрядчики и поставщики.

В уставе проекта могут быть более детально указаны функции участников:

– Куратор проекта – осуществляет общее руководство ходом реализации проекта, ответственный за обеспечение финансирования работ и выделение необходимых ресурсов для выполнения проекта. Осуществляет рассмотрение, по мере необходимости, проблем проекта, затрагивающих взаимодействие Заказчика и Исполнителя, принимает участие в управлении рисками проекта.

– Руководитель проекта – ответственный за формирование команды проекта, распределение ресурсов, организацию взаимодействия между участниками проектной команды и заказчиком, а также за планирование, организацию и контроль выполнения работ по достижению целей проекта с требуемыми затратами, качеством и в заданный срок. Осуществляет управление рисками проекта, управление процессом решения проблем, принимает участие в разрешении противоречий в проектных решениях

– Архитектор проектных решений – ответственный за определение состава, продолжительности и технологии выполнения работ по проекту, определение ресурсов в рамках, заданных условиями проекта, распределение их по задачам, планирование трудозатрат, организацию работ и верификацию результатов в процессе реализации проекта. Участвует в подготовке решений

межпроектных интеграционных вопросов, разрешении противоречий в проектных решениях.

– Администратор проекта – ответственный за обеспечение руководителя проекта структурированной информацией, необходимой для контроля проекта, планами, ресурсами и приоритетами, а также за обеспечение своевременной подготовки, движения и архивации документов по проекту. Осуществляет контроль согласования документов проекта.

– Специалисты – ответственные за реализацию отдельных работ по проекту.

Содержание этого раздела в концепции-примере будет иметь вид.

7. Заинтересованные в развитии проекта стороны

- Генеральный директор
- Менеджеры различных уровней
- Начальник отдела АСУ
- Заказчики проекта (Главный бухгалтер, Главный экономист)
- Члены команды проекта со стороны предприятия
- Консультанты (ООО NNN)
- Пользователи ИС

Также в качестве заинтересованных сторон могут рассматриваться контрагенты предприятия и сотрудники.

8. Ожидания заинтересованных сторон

Генеральный директор: достижение целей проекта с минимальными затратами

Менеджеры различных уровней: увеличение информированности при принятии управленческих решений

Начальник отдела АСУ: снижение трудоемкости обслуживания ИС; повышение роли своей службы в системе управления; бонус за успешное выполнение проекта, опыт

Заказчик проекта: снижение трудоемкости ведения учета; увеличение прозрачности учета; повышение профессионализма подчиненных.

Члены команды проекта со стороны предприятия: бонус за успешное выполнение проекта, опыт, возможно, карьерный рост

Консультанты: своевременная оплата работ, интересная работа, успешность проекта

Пользователи ИС: повышение профессионализма, повышение рыночной стоимости

Риски

Риск – неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта.

Как правило, в случае возникновения негативного риска, почти всегда стоимость проекта увеличивается и происходит задержка в выполнении мероприятий, предусмотренных расписанием проекта. Управлению рисками проекта будет посвящена отдельная лекция.

На этапе инициации, когда нет необходимых данных для проведения детального анализа, часто приходится или не включать оценку рисков, или ограничиваться качественной оценкой общего уровня рисков: низкий, средний, высокий.

В случае нашего проекта-примера раздел «риски» будет выглядеть следующим образом.

9. Риски проекта

Выход из бюджета проекта, недостаток финансовых ресурсов.

Ошибки в планировании работ по проекту.

Отсутствие необходимых технических возможностей в требуемый момент, недостаток квалификации пользователей.

Противодействие системы управления.

Страхи и опасения пользователей и команды проекта.

Саботаж пользователей при внедрении.

Потеря ожидаемого функционала информационной системы.

Изменение законодательства.

Изменения в составе команды проекта.

Ошибки в организации работы по проекту, низкая скорость принятия решений по проекту (затягивание процедуры согласования).

Самоустранение руководства от участия в проекте.

Допущения и ограничения

Данный раздел описывает исходные допущения и ограничения. Допущения, как правило, тесно связаны с управлением рисками. В разработке ПО часто приходится формулировать риски в виде допущений, тем самым передавая его заказчику. Например, оценивая проект разработки и внедрения по схеме с фиксированной ценой, мы должны записать в допущения предположение о том, что стоимость лицензий на стороннее ПО не изменится, до завершения проекта.

Ограничения, как правило, сокращают возможности проектной команды в выборе решений. В частности, они могут содержать:

- Специфические нормативные требования. Например, обязательная сертификация продукта, услуги на соответствие определенным стандартам.
- Специфические технические требования. Например, разработка под заданную программно-аппаратную платформу.
- Специфические требования к защите информации.

В этом разделе также уместно сформулировать те требования к системе, которые могут ожидаться заказчиком по умолчанию, но не включаются в рамки данного проекта. Например, в данный раздел может быть включен пункт о том, что разработка программного интерфейса (API) для будущей интеграции с другими системами заказчика не входит в задачи данного проекта.

Ресурсы

Для того чтобы понять, сколько будет стоить реализация программного проекта, требуется определить и оценить ресурсы необходимые для его выполнения:

- Человеческие ресурсы и требования к квалификации персонала.
- Оборудование, услуги, расходные материалы, лицензии на ПО, критические компьютерные ресурсы.

– Бюджет проекта. План расходов и, при необходимости, предполагаемых доходов проекта с разбивкой по статьям и фазам/этапам проекта.

Специфика программного проекта заключается в том, что человеческие ресурсы вносят основной вклад в его стоимость. Все остальные затраты, как правило, незначительны, по сравнению с этим расходами.

Необходимо помнить, что помимо непосредственно программирования в проекте разработки ПО есть много других процессов, которые требуют ресурсы соответствующей квалификации, а само программирование составляет лишь четверть всех затрат. Распределение трудозатрат по основным производственным процессам при современном процессе разработки ПО выглядит в среднем следующим образом:

- разработка – 25%;
- тестирование – 25%;
- проектирование – 15%;
- анализ – 10%;
- конфигурирование – 10%;
- управление – 10%;
- документирование – 5%.

Критерии приемки

Критерии приемки должны определять числовые значения характеристик системы, которые должны быть продемонстрированы по результатам приемосдаточных испытаний или опытной эксплуатации и однозначно свидетельствовать о достижении целей проекта.

В рассматриваемом примере раздел «Ограничения проекта» будет выглядеть следующим образом:

10. Ограничения проекта

10.1. Время исполнения проекта

До 1 года – первый этап проекта (автоматизация бухгалтерского и оперативного учёта). До 1 года – постановка и автоматизация бюджетного управления и BSC

10.2. Затраты по проекту

Не более 3,5 млн. руб. на оплату услуг Консультантов в первый год и 4 млн.руб. – во второй год

1.3. Организационные

Работы по проекту осуществляются в тесном контакте и под руководством Консультанта (компании – внедренца);

Внедрение всех контуров учёта осуществляется единовременно, что требует серьёзной подготовительной работы и работы с персоналом (пользователей);

Поддержка пользователей после окончания работ по проекту должна обеспечиваться силами сотрудников службы АСУ

1.4. Время команды проекта

Процент рабочего времени участников проекта отличается на различных фазах проекта. В связи с тем, что проект выполняется под руководством Консультанта, время команды проекта на фазах 1-3 не значительно.

На фазах 4-6:

- Руководитель проекта выделяет 30% своего рабочего времени
- Программист – 80% рабочего времени
- Начальник АСУ – 50% рабочего времени
- Остальные члены команды проекта – до 10 % рабочего времени

1.5. Критерии оценки успешности проекта

Время поиска и предоставления информации из системы не более 1 мин.

Показатель доступности системы 98%.

Вывод из эксплуатации программных продуктов, заменяемых ИС 1С с 01.02.2026

Получение бухгалтерской отчетности за 1 квартал 2026 из ИС 1С;

Выполнение бюджета проекта.

Перечень этапов работ и их результатов

Для заполнения данного раздела необходимо разбить конечный результат проекта на несколько промежуточных результатов и выделить этапы проекта, необходимые для достижения обозначенных результатов.

В случае дальнейшего разбиения промежуточных результатов этапы могут разбиваться на подэтапы.

Если результат одного этапа необходим для реализации другого этапа, то такие этапы могут исполняться только последовательно. В противном случае этапы могут исполняться параллельно, независимо друг от друга.

Указываются как этапы проекта, так и их результаты, подлежащие приемке при его завершении (документы, организационные схемы, изделия, модели и др.).

11. Фазы жизненного цикла проекта

1. Инициация и запуск проекта (до 01.08.25 г.)

- Решение о целесообразности проекта.
- Выбор схемы финансирования.
- Назначение руководителя проекта.
- Заключение договора с ООО NNN.
- Приказ Генерального директора о запуске проекта

2. Предпроектное обследование и разработка технического задания (до 06.10.2025 г.)

- Проведение Консультантом анализа методологии и принципов организации учета на предприятии.
- Составление технического задания на проектирование ИС 1С.
- Выбор базовой конфигурации.
- Описание рисков проекта и мероприятий по их снижению.
- Разработка плана проекта.

3. Проектирование (до 25.11.2025 г.)

- Разработка Консультантом технического проекта на основании согласованного технического задания

4. Реализация проекта (до 22.01.2026 г.)

- Создание Консультантом информационной системы
- Закупка программного обеспечения
- Модернизация аппаратно-технического обеспечения и сетевой

инфраструктуры в соответствии с техническими рекомендациями Технического задания.

- Подготовка нормативно-справочной информации
- Подготовка данных по остаткам активов и пассивов

5. Опытно-промышленная эксплуатация (до 01.05.2026 г.)

- Обучение администрированию базы данных
- Ввод в ИС начальных остатков (по всем участкам учета) по

состоянию на 01.01.2026.

- Ввод первичных документов Пользователями с одновременным обучением и под контролем Консультантов по всем участкам учёта

– Работа Пользователей при дистанционной поддержке Консультантов

- Доработка ИС по результатам опытно-промышленной эксплуатации

– Разработка и оформление индивидуальных инструкций по наиболее сложным процессам учета и эксплуатации ИС

6. Завершение проекта (до 01.06.2026 г.)

- Переход в режим промышленной эксплуатации
- Консультационная поддержка Пользователей в режиме «горячей

линии»

- Подведение итогов проекта, оценка достижения целей и задач проекта

- Принятие решения о развитии ИС

Коммуникации проекта

Для эффективного управления проектом необходимо управлять коммуникациями как внутри проектной команды, так и с внешними заинтересованными сторонами. Возможны следующие варианты коммуникаций:

- осуществление деловой переписки по электронной почте;
- проведение статусных совещаний, на которых обсуждаются вопросы динамики реализации проекта и принимаются решения по дальнейшим задачам проекта;
- проведение совещаний на уровне куратора проекта 1 раз в месяц в случае невозможности принятия эффективного решения по проекту на уровне руководителя проекта.
- проектные документы подписываются лицами, имеющими полномочия для принятия решений по проекту, в печатном виде.

Результаты проведенных совещаний должны оформляться в виде протокола совещания. Протокол совещания служит инструментом формирования единого понимания дальнейших действий по реализации проекта как для участников проектной команды, так для всех заинтересованных сторон проекта.

12. Коммуникации, отчетность

12.1. Ежедневная

Нет

12.2. Еженедельная

Совещание, проводимое Консультантами и руководителем проекта, на котором обсуждается статус и проблемы проекта

12.3. По вехам

Совещание, проводимое Консультантами и руководителем проекта, на котором обсуждается статус проекта (по согласованным критичным точкам промежуточного контроля выполнения работ)

12.4. Ежемесячная

Финансовый отчет и отчет о ходе проекта Руководителя проекта
Генеральному директору

12.5. Итоговая

Итоговый отчет перед руководством предприятия по результатам проекта