

Управление информационно- технологическими проектами

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.



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.

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.

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

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. Окупаемость до 1 года. Ожидаемые доходы не менее чем в 1.5 раз превышают расходы.
- ☐ Выше среднего. Окупаемость от 1 года до 3 лет. Доходы не менее чем в 1.3 раза превышают расходы.
- ☐ Средняя. Проект позволяет улучшить эффективность производства и потенциально может снизить расходы компании не менее чем на 30%.
- ☐ Низкая. Проект немного снижает расходы компании и дает некоторые улучшения производительности.

Шкала оценки стратегической ценности проекта может иметь следующий вид:

- ☐ Высокая. Обеспечивает стратегическое преимущество, дает устойчивое увеличение рынка.
- ☐ Выше среднего. Создает временные конкурентные преимущества.
- ☐ Средняя. Поддерживается доверие рынка к компании. Повышает мнение клиентов о качестве предоставляемых услуг или способствует выполнению обязательств перед несколькими клиентами.
- ☐ Низкая. Стратегическое воздействие отсутствует или незначительно. Влияние на клиентов несущественно.

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.
- ☐ Средний. Цели проекта определены более-менее четко. Хорошее понимание требований к системе. Масштаб и рамки заданы достаточно хорошо. Ресурсы требуемой квалификации доступны в основном.
- ☐ Выше среднего. Цели проекта недостаточно четки. Задачи системы или бизнес-приложения поняты недостаточно полно. Понимание масштаба и рамок проекта недостаточно.
- ☐ Высокий. Цели проекта нечетки. Основные функциональные компоненты системы не определены. Масштаб и рамки проекта непонятны. Ресурсы требуемой квалификации практически отсутствуют.

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

Главная функция документа – подтверждение и согласование единого видения целей, задач и результатов всеми участниками проекта. Концепция определяет, что и зачем делается в проекте.

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**».

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

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

Цели должны быть **значимыми** (направленными на достижение стратегических целей), **конкретными** (специфичными для данного проекта), **измеримыми** (иметь проверяемые количественные оценки), **реальными**.

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 XXX, система учета XXX, система учета расчетов с поставщиками, бюджетом, учёта банковских и кассовых операций XXX, 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;
- бухгалтерская отчётность.

Вручную ведётся множество операций, которые могут быть автоматизированы:

- журналы регистрации кассовых и банковских документов;
- 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 XXX затрудняет поддержку системы и делает невозможным получение необходимой информации.

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

- различные требования пользователей систем;
- отличия в методологическом основании систем;
- ошибки при вводе данных и при составлении отчетности.

Это приводит к постоянной неопределенности при принятии управленческих решений менеджерами всех уровней. Таким образом, назрела необходимость создания единого информационного пространства.

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

- ☐ Какие именно бизнес-выгоды получит заказчик?
- ☐ Какой продукт или услуга?
- ☐ Высокоуровневые требования.

Следует помнить, что результаты проекта должны быть измеримыми.

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 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 (1С, интегрированная с АСУТП и прочим внешним ПО);
- обученный персонал (пользователи, администратор, служба поддержки);
- документационное обеспечение ИС (техническая документация на изменения, инструкции пользователей).

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.

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, успешность проекта

Пользователи ИС: повышение профессионализма, повышение рыночной стоимости

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

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.

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.

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

- ☐ нормативные требования.
- ☐ технические требования.
- ☐ требования к защите информации.

Для того чтобы понять, сколько будет стоить реализация проекта, требуется определить и оценить **ресурсы**:

- ☐ 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.

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

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 услуги Консультантов в 1ый год и 4 млн.руб. – во 2ой год

10.3. 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

10.4. Время команды 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

10.5. 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.

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

11. Фазы жизненного цикла проекта

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

- Решение о целесообразности проекта, назначение руководителя проекта.
- Выбор схемы финансирования.

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

- Проведение Консультантом анализа методологии и принципов организации учета.
- Составление технического задания на проектирование ИС 1С.
- 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 ТЗ

4. Реализация проекта (до 22.01.2026 г.)

- Создание Консультантом информационной системы
- Модернизация аппаратно-технического обеспечения и сетевой инфраструктуры
- 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 с одновременным обучением и под контролем Консультантов
- Работа Пользователей при дистанционной поддержке Консультантов
- Доработка ИС по результатам опытно-промышленной эксплуатации
- Разработка и оформление индивидуальных инструкций по процессам учета и эксплуатации

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

Для эффективного управления проектом необходимо управлять коммуникациями как внутри проектной команды, так и с внешними заинтересованными сторонами.

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