

УДК: 33.338

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В КОНСАЛТИНГОВЫХ ИТ-КОМПАНИЯХ

Е.Н. Дербенева, Т.Н. Никулина, О.А. Гаврилова

Астраханский государственный технический университет, Астрахань, e-mail: t_nikulina@list.ru

Аннотация. В статье исследуется опыт управления проектами ИТ-компаний для предприятий-заказчиков программных продуктов. Данные изменения происходят в новых реалиях, которые характеризуются уходом крупных зарубежных вендоров и масштабным переходом отечественных компаний на альтернативные программные платформы. Проанализированы особенности управления проектами ИТ-компаний, специфика предприятий-заказчиков. В рамках исследования представлена объективная оценка возможностей оптимизации используемых в рамках управления проектами программных продуктов.

Ключевые слова: управление проектами, ИТ-компания, программное обеспечение, проектная деятельность, управленческий учет, ИТ проекты.

EXPERIENCE IN IMPLEMENTING PROJECTS IN CONSULTING IT-COMPANIES

E.N. Derbeneva, T.N. Nikulina, O.A. Gavrilova

Astrakhan State Technical University, Astrakhan, e-mail: t_nikulina@list.ru

Abstract. The article explores the experience of project management IT-companies for enterprises-customers of software products. These changes occur in new realities, which are characterized by the departure of large foreign vendors and a large-scale transition of domestic companies to alternative software platforms. Analysis of Project Management Features IT-companies, specifics of the contracting companies. The study provides an objective assessment of the possibilities of optimizing software products used in project management.

Keywords: project management, IT-company, software, project activities, management accounting, IT Projects.

Дата поступления статьи в редакцию: 14.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

Введение

В современных условиях цифровизации экономики быстрыми темпами растет спрос на услуги консалтинговых ИТ-компаний, связанный с подбором, разработкой и совершенствованием необходимого программного обеспечения, формированием и обработкой баз экономических данных и информационных ресурсов, выполнением комплексных проектов по автоматизации различных сфер деятельности предприятий. В связи с этим у ИТ-компаний возникает задача обоснованного отбора наиболее привлекательных и экономически эффективных для компании проектов. Как правило, каждый проект индивидуален и направлен не только на создание уникального продукта или услуги, но и на достижение совокупности результатов.

В качестве достигнутых результатов проектной деятельности может рассматриваться опыт, который можно использовать в дальнейшем при выполнении аналогичных проектов. Это особенно актуально для реализации проектов в ИТ сфере, где, как правило, внедрение программных продуктов предполагает их тиражирование в подобных компаниях с учетом отраслевой специфики.

Принятие решений по проектам определяется различными факторами: рыночным спросом и количеством доступных к реализации проектов, стоимостью проекта и источниками финансирования, уровнем риска и др. Эти решения часто принимаются в условиях, когда имеется ряд альтернативных или взаимно независимых проектов [1].

В этом случае необходимо сделать выбор, основываясь на конкретных критериях. Очевидно, что критериев может быть несколько, но вероятность того, что какой-то один проект будет предпочтительнее других по всем критериям, как правило, очень низкая.

Результаты исследования

Управление проектами в IT-компаниях

Авторитетный американский Институт проектного управления (PMI), под термином «управлением проектами» понимает «приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту» и объединяет операции по управлению проектом в 5 групп: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие [2].

Опыт реализации проектов в IT сфере позволяет выделить следующие основные этапы:

1. определение основной идеи, целей задач, результатов;
2. составление плана проекта с графиками его реализации во времени, распределением бюджета, ресурсов по этапам;
3. оценка вариантов развития событий и оценка рисков по проекту;
4. выбор технологий и методологий его осуществления, реализация проекта;
5. тестирование разработанного IT -продукта, с целью выявления недостатков и ошибок;
6. внедрение проекта на предприятии -заказчика;
7. обучение пользователей продукта;
8. оценка уровня интеграции нового продукта с существующими системами;
9. этап поддержки, сопровождения, устранение возникающих проблем и внесение изменений в продукт при необходимости.

Обязательным условием успешной реализации проекта являются: готовность персонала предприятия-заказчика к изменениям и несению персональной ответственности, создание благоприятной атмосферы обмена информацией, открытой коммуникации, высокой степени, доверия партнеров.

Группа IT-компаний – организация, специализирующаяся на создании программных продуктов и выполнении проектов по автоматизации производственных предприятий, метрологических служб, их финансово-хозяйственной деятельности и комплексном обслуживании программного обеспечения «1С». Основные виды IT-проектов, реализуемых IT-компанией, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Основные виды выполняемых IT проектов

№	Виды IT проектов	Содержание
1	Разработка и подбор необходимого программного обеспечения (ПО)	Выбор ПО; Разработка программных продуктов, систем и приложений. Использование ERP-системы для управления материальными ресурсами; Внедрение прикладных решений семейства «1С: Предприятие 8»; Разработка сложных конфигураций для автоматизации уникальных и специфических бизнес-процессов предприятий;
2.	Обновление инфраструктуры	Формирование системы учета на предприятиях; Совершенствование существующих IT-систем, повышение их безопасности и надежности. Переход на облачные технологии, обновление оборудования, повышение уровня безопасности
3.	Системная интеграция	Объединение информационных систем и приложений для общей работы, баз данных, ПО, для улучшения бизнес-процессов и эффективности деятельности Автоматизация предприятий энергетической сферы на базе программных продуктов «1С: Энергетика»: отражение всей деятельности фирмы в едином информационном пространстве;
4.	Разработка новых сайтов и приложений	Создание новых сайтов, порталов, интернет-магазинов для взаимодействия с клиентами
5.	Разработка автоматизированных бизнес-систем	Автоматизация бухгалтерского и управленческого учета, бюджетирования, управления складом, запасами, учет сбыта и закупок электроэнергии; и др.
6.	Обеспечение информационной безопасности	Создание системы мониторинга, защиты от вирусов, утечки данных, хакерских атак, шифрование данных, разработка политики безопасности

Преимущественно компания осуществляет разработку, внедрение, модернизацию и сопровождение программных продуктов на платформе «1С: Предприятие» для компаний, осуществляющих свою деятельность в области энергетики. В число крупных заказчиков группы IT-компаний входят: ПАО «Россети Северный Кавказ»; ПАО «Россети Ленэнерго»; ООО «РКС-энерго»; АО «Вологдаоблэнерго»; ПАО «Россети Волга».

Предприятие специализируется на оказании IT-услуг как комплекса работ, направленных на поддержание деятельности фирм в сфере информационных технологий, а также имеет большой опыт реализации инфраструктурных проектов. В частности, реализует проекты по модификации системы управления производственными активами и разработке дополнительных функциональных модулей для нужд компании-заказчика.

Процесс управления проектами и взаимодействия головной компании с дочерними, ответственными за реализацию проекта, и последовательность процедур управления проектами представлен следующим образом.

В соответствии с действующей схемой до момента разработки полного комплекта документов уполномоченное лицо должно провести детальную проработку и согласование проекта на предмет целесообразности и эффективности осуществления его по цене и условиям заказчика.

Первичный отбор проектов предполагает наличие специализированных ресурсов и компетенций. Целью первичного отбора проектов является поиск в потоке инвестиционных проектов (ИП), на тендерном портале, на специализированных площадках в регулярном режиме, посредством мониторинга, тех ИП, в которых группа IT-компаний потенциально может участвовать. Первичный отбор проектов предполагает использование следующих групп критериев: технологическая реализуемость; ресурсная доступность; сроки; цена.

Далее определяются промежуточные результаты на уровне прохождения различных стадий реализации проекта, соответствующие им суммы финансирования и полнота информации, предоставляемая подрядчиком.

Важными критериями, которые также могут влиять на принятие решения о выборе того или иного проекта – это его перспективность для компании с целью дальнейшего обслуживания объекта при низких рисках, и перспективные возможности дальнейшего сотрудничества.

Анализ технологичной реализуемости включает предварительный анализ технологических рисков и нормативных ограничений по проекту. Важным критерием отбора является сроки реализации проекта и начальная цена контракта, которая должна быть соизмерена с плановыми затратами по проекту.

Непосредственно принятие управленческих решений, анализ полученной консолидированной отчетности по ИП, а также определение стратегических задач осуществляется на верхнем управленческом уровне компании.

В процессе управления проектами используется идея синхронизации, представленная на диаграмме Гранта – проекты запускаются параллельно в нескольких подразделениях группы IT-компаний. Пилотный проект предполагает эскизное проектирование, технический рабочий проект, обучение пользователей, наладку и ввод в эксплуатацию.

Непосредственно тиражирование проекта, при получении ожидаемой результативности, предполагает доработку технического проекта, обучение пользователей, интеграцию с действующими информационными системами, а также наладку и ввод в эксплуатацию. На всем протяжении дальнейшей работы ведется поддержка и развитие системы.

Реализация проекта предполагает также разработку нормативно-правовой документации. К таким документам относятся:

- типовые регламентирующие документы, такие как Регламент инициирования капитального и текущего ремонта объектов, регламент планирования, проектирования и изысканий по ремонту объектов, регламент капитального и текущего ремонта объектов, регламент мониторинга и контроля выполнения работ капитального и текущего ремонта, регламент завершения капитального и текущего ремонта строительства объектов, регламент методологического сопровождения капитального и текущего ремонта объектов.
- методические документы, такие как методика формирования Устава инвестиционного проекта, методика формирования и ведения календарно-сетевых графиков проекта, методика ранжирования инвестиционных проектов и балансировки портфеля проектов, методика управления рисками в инвестиционных проектах.

Основные этапы реализации проекта для предприятия «Х» представлены на рисунке 1.

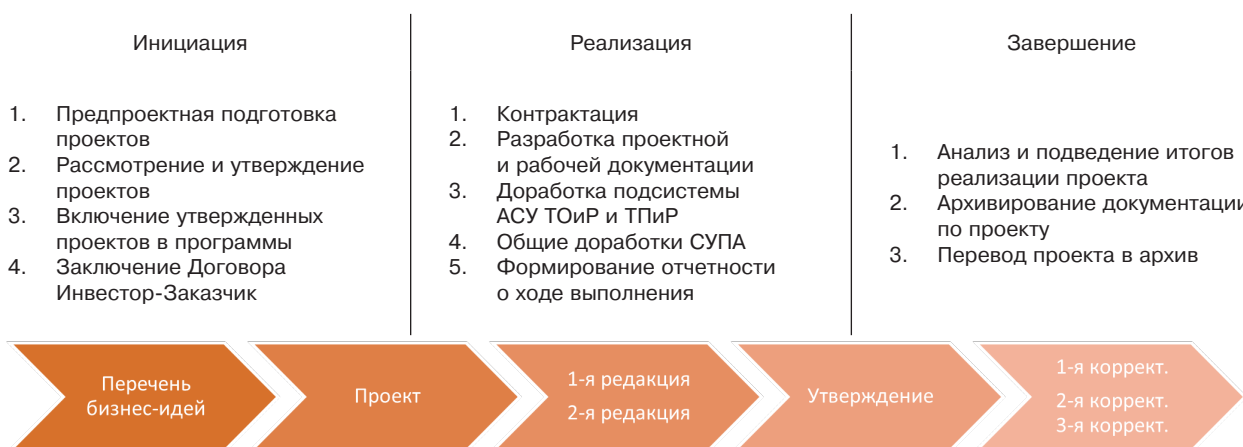


Рис. 1. Этапы реализации проекта для предприятия «Х»

Реализация проекта предполагает несколько редакций проекта и корректировок. На этапе инициации разрабатывается техническая документация и формируется перечень бизнес-идей. До момента утверждения проекта техническая документация проходит две редакции, и в последствии, в зависимости от эффективности реализации, подлежит нескольким корректировкам. Завершение проекта в компании предполагает анализ и подведение итогов реализации проекта, архивирование документации и перевод проекта в архив.

Система критериев оценки проектов, используемых компанией предполагает расчет:

- критериев оценки (K_{ij}) проектов;
- шкалы перевода показателей проектов в баллы
- коэффициенты весомости (V_j) каждого критерия (в соответствии с формулой).

$$P_i = \frac{\sum K_j \times V_j}{K_{j \max}} \quad (1)$$

Ранг проекта (интегральный) рассчитывается автоматически в ИСУП – дробное число от 0 (низкий приоритет) до 1 (высокий приоритет). Основным критерий (оценка) приоритетности проекта – характеризует соответствие проекта основной стратегии отбора проектов в портфель. Оценка проекта по уровню интегрального экономического эффекта – соответствует размеру чистого проведенного дохода от реализации проекта (NPV). Оценка уровня рентабельности проекта – соответствует внутренней норме окупаемости инвестиций (IRR).

Для комплексной оценки проектов на этапе отбора также проводится расчет:

- экономии – совокупный объем затрат при различных вариантах реализации проекта, что дает возможность влиять на цену контракта, и обеспечить большую вероятность получения заказа при проведении конкурсных процедур;
- результативности – определение прогнозных финансовых, экономических и социальных результатов реализации проекта;
- эффективности – соотношения затрат и результатов по проекту в рамках различных вариантов реализации.

Комплексная оценка реализуемости проектов выполняется после процедуры первичного отбора и до процедуры структурирования проекта, заключения контракта. Она основывается на следующих группах критериев: затраты, результативность, риски:

- технологический аудит – является ли оптимальным комплекс технологий, применяемых в проекте;
- аудит затрат – определение и минимизация капитальных и текущих затрат по проекту.
- оценка экономического эффекта – какое влияние окажет проект на доходность компании, показатели операционной и чистой прибыли;
- инвестиционная привлекательность – какую отдачу от инвестиций может дать проект.
- оценка рисков по проекту:

- эффективность использования различных механизмов со финансирования проекта если подобное предусмотрено. В большинстве случаев средства поступают от единственного заказчика.

Таблица 2

Шкала перевода баллов при оценке проектов

Критерии	Баллы	Описание	Значение
1	2	3	4
Приоритетности	10	Проекты со статусом «приоритетный»	
	8	Переходящие проекты	
	6	Проекты поддержания работоспособности действующих основных фондов	
	4	Проекты развития действующих и формирования новых производств	
	2	Непроизводственные проекты	
По уровню интегрального экономического эффекта	10	Крайне высокий уровень интегрального эффекта	$1000 \leq NPV$
	8	Высокий уровень интегрального эффекта	$110 \leq NPV < 1000$
	6	Средний уровень интегрального эффекта	$10 \leq NPV < 100$
	4	Низкий уровень интегрального эффекта	$0 \leq NPV < 10$
	2	Проекты, не обеспечивающие положительного NPV + проекты, не обеспечивающие рассчитываемого экономического эффекта	NPV < 0 + проекты, не обеспечивающие рассчитываемого экономического эффекта
По уровню рентабельности проекта	10	Крайне высокий уровень рентабельности проекта	$50 \leq IRR$
	8	Высокий уровень рентабельности проекта	$30 \leq IRR < 50$
	6	Средний уровень рентабельности проекта	$20 \leq IRR < 30$
	4	Низкий уровень рентабельности проекта	$15 \leq NPV < 20$
	2	Крайне низкий уровень рентабельности проекта и некоммерческие проекты	IRR < 0 + проекты, не обеспечивающие рассчитываемого экономического эффекта

В оценку инвестиционной привлекательности проекта включается финансовый анализ, а именно проработка финансовой модели проекта и анализ чувствительности показателей результативности проекта к изменению условий его реализации [3].

Для управления проектами в компании используют следующие инструменты и программные продукты:

- Битрикс 24 – корпоративная сеть, которая используется для ведения проекта и хранения документации по проекту в общедоступном для всех участников проекта месте, она содержит перечень задач, канбан доски, общие чаты, новости, события и встречи, если интегрировать ее в систему заказчика, то он может наблюдать процесс работы в он-лайн режиме, что особо важно на проектах сопровождения;
- 1С: Система проектирования прикладных решений (1С:СППР) –используется для проектирования, содержит основные требования и функции закрывающие эти требования. Функции собираются в технический проект в виде отдельного документа к «Проектное решение». СППР имеет возможности согласования, ведения ошибок и замечаний, идей и т.д.

- 1С: Управление проектами (1С:УП) – в систему заносят график проекта, сроки и бюджет. Он позволяет контролировать закрытие проекта и распределение бюджета проекта.
- MS Project – ведется базовый и скорректированный детальный план – график проекта с детализацией до задач и исполнителей, может рассчитать трудозатраты для исполнителя.
- Статус проекта – «Эксель» состоящий из нескольких вкладок, по которому контролируется активирование проекта, подписание, оплата, видна дебиторская задолженность, контролируется реализация требований через график сгорания, устранение замечаний по опытной эксплуатации и фиксируются задачи и вопросы.

В таблице 3 представлены данные по проекту модификации системы управления производственными активами и разработке дополнительных функциональных модулей для нужд компании-заказчика: этапы работ, содержание оказываемых услуг, отчетные документы и длительность работ по модификации 1С: СУПА для предприятия «Х». Проект был успешно осуществлен в 2024 году.

Цель проекта заключалась в обеспечении сбора данных и формирования отчетности, по утвержденному формату в соответствии с нормативными актами компании-заказчика – предприятия «Х» и минимизация ручного труда при использовании системы.

Таблица 3

Состав, сроки и содержание работ по проекту модификации 1С:СУПА

№ п.п	Наименование этапа	Содержание услуг	Отчетные документы	Сроки
1	2	3	4	5
1.1	Концептуальное проектирование. Очередь 1	Разработка и согласование Частного технического задания	1. Частное техническое задание (Очередь 1)	2,5 месяца с даты заключения договора
1.2	Концептуальное проектирование. Очередь 2	Разработка и согласование Частного технического задания и Проектного решения	1. Частное техническое задание (Очередь 2) 2. Проектное решение	3 месяца с даты заключения договора
2.1	Реализация. Очередь 1	1. Разработка и реализация Функционала, в соответствии с Проектным решением. 2. Разработка Концепции ролей и полномочий. 3. Инсталляция и тестирование Функционала	1. Описание настроек и разработок (Приложение: ОНП Очередь 1). 2. Концепция ролей и полномочий на разрабатываемый функционал (Приложение: КРП Очередь 1).	3 месяца с даты заключения договора
2.2	Реализация. Очередь 2		1. Описание настроек и разработок (Приложение: ОНП Очередь 2). 2. Концепция ролей и полномочий на разрабатываемый функционал (Приложение: КРП Очередь 2).	4 месяца с даты заключения договора
3.1	Тестирование и подготовка к опытной эксплуатации. Очередь 1	1. Настройка полномочий, создание системных ролей конечных пользователей Функционала. 2. Разработка и утверждение программы и методики предварительных испытаний. 3. Проведение предварительных испытаний разработанного функционала. 4. Подготовка и согласование протокола проведения комплексных испытаний. 5. Устранение замечаний по результатам комплексных испытаний. 6. Разработка рабочей документации: — Руководство пользователя. — Руководства администратора. 7. Регламентирующие /методологические документы (при необходимости) 8. Подготовка и согласование Акта ввода функционала в опытную эксплуатацию.	1. Программа и методика испытаний (Приложение: Сценарии Очередь 1). 2. Протокол проведения предварительных испытаний (функционал Очереди 1). 3. Протокол устранения замечаний по результатам предварительных испытаний (функционал Очереди 1) (при необходимости). 4. Операционная инструкция пользователя по функционалу Очередь 1.	3 месяца с даты заключения договора

продолжение табл. 3

окончание табл. 3				
№ п.п	Наименование этапа	Содержание услуг	Отчетные документы	Сроки
1	2	3	4	5
3.2	Тестирование и подготовка к опытной эксплуатации. Очередь 2		1. Программа и методика испытаний (Приложение: Сценарии Очередь 2). 2. Протокол проведения предварительных испытаний (функционал Очереди 2). 3. Протокол устранения замечаний по результатам предварительных испытаний (функционал Очереди 2) (при необходимости). 4. Операционная инструкция пользователя по функционалу Очередь 2.	4.5 месяца с даты заключения договора
4	Проведение опытной эксплуатации. Приемка в промышленную эксплуатацию	1. Разработка и согласование программы обучения. 2. Проведение обучения пользователей. 3. Разработка программы и методики приемочных испытаний. 4. Ведение журнала обращений пользователей (журнал опытной эксплуатации разработанного функционала). 5. Проведение приемочных испытаний разработанного функционала. 6. Устранение замечаний по результатам приемочных испытаний. 7. Подготовка и согласование Акта о приемке разработанного функционала в промышленную эксплуатацию.	1. Программа обучения. 2. Протокол(ы) проведения обучения пользователей. 3. Протокол проведения приемочных испытаний. 4. Протокол устранения замечаний по результатам проведения приемочных испытаний (при необходимости). 5. Акт приемки Функционала в промышленную эксплуатацию	4 месяца с даты окончания этапа 3.4

На предприятии заказчика «Х» уже использовалась Система управления производственными активами на базе платформы 1С: Предприятие 8.3., но для компании было необходимо интегрировать в нее еще несколько дополнительных организационных подразделений для формирования единой программы комплектования складских запасов оборудования и материалов с учетом их эквивалентности (взаимозаменяемости) и требований Методики проведения оценки готовности субъектов электроэнергетики, к работе в отопительный сезон.

При превышении текущих складских запасов материалов и оборудования над нормативным количеством формировался их перечень, который можно было направлять для использования при плановых работах по ТОиР (техническое обслуживание и ремонт) и ТПиР (техническое перевооружение и реконструкция). В программу комплектования АЗ (автоматизированная программа) были включены только те материалы и оборудование, которых было недостаточно для приведения складских запасов АЗ в соответствие Нормам АЗ. Это позволило значительно сократить перечень необходимых к покупке МТЦ (материально-технические ценности) и снизить затраты на приобретение производственных активов.

Опыт управления проектом выявил необходимость осуществить системную интеграцию 1С: Система проектирования прикладных решений с базовой программой Битрикс 24, которая используется для проектирования, содержит основные требования и функции закрывающие эти требования. Функции собираются в технический проект в виде отдельного документа к «Проектное решение». СППР имеет еще возможности согласования, ведения ошибок и замечаний, идей и т.д.

Для интеграции программы «Статус проекта – «Эксель» в программу «Битрикс 24» с целью мониторинга требований и анализа сгорания требований по проекту возможно усовершенствовать программу «Битрикс 24», добавив в нее дополнительные функции, что позволит более точно контролировать процессы управления проектами.

Пример мониторинга требований по новому формату представлен на рис. 2-6.

Рис. 2. Пример мониторинга требований по новому формату по проекту группы ИТ-компаний для предприятия-заказчика «Х»

Показатели для чек-листа		Показатели для чек-листа	Значение	Комментарий	Инструкция	
Текущий статус разработки	0,00%	% отклонения фактической разработки от базового плана. Отрицательное значение показывает отставание. Цель управления проектом - привести показатель к значению 0	Текущий процент отставания фактической разработки от плановой	-7,82%	% отклонения реального количества разработок от первоначального графика	Заполняется вручную по таблице (требуется корректировка формулы)
Потенциальный тех.долг на конец разработки	0,00%	Количество требований в соответствии с корректированным план-графиком перешедших на незапланированные релизы	Потенциальный тех.долг на конец разработки	7,82%	Разница между общим количеством требований и плановым количеством требований к выполнению в рамках базового количества релизов	Заполняется вручную по таблице (требуется корректировка формулы)

Рис. 3. Пример формирования показателей для чек-листа по проекту для предприятия-заказчика «Х»

Показатели выполнения						
Дата релиза	Количество требований базового План-графика	Накопительное количество требований базового План-графика	Количество требований скорректированного План-графика	Накопительное количество требований скорректированного План-графика	Фактическое количество выполненных требований	Накопительное количество фактически выполненных требований
21.05.2024	2	2	2	2	2	2
31.05.2024	0	0	2	4	2	4
01.06.2024	4	6	1	5	1	5
28.06.2024	19	25	0	5	0	5
06.08.2024	0	25	5	10	5	10
16.08.2024	0	25	1	11	1	11
03.09.2024	0	25	2	13	2	13
12.09.2024	0	25	11	24	11	24
19.11.2024	0	25	1	25	0	24
26.11.2024	0	25	0	25	1	25

Рис. 4. Пример результатов анализа требований по новому формату по проекту группы ИТ-компаний для предприятия-заказчика «Х»

Показатели выполнения		Базовый план		Скорректированный план		Фактический показатель	
Номер релиза	Дата релиза	Количество требований базового План-графика	Накопительное количество требований базового План-графика	Количество требований скорректированного о План-графика	Накопительное Количество требований скорректированного План-графика	Фактическое количество выполненных требований	Накопительное Количество требований фактически выполненных требований
1	05.03.2025	1	1	1	1	1	1
2	28.03.2025	14	15	25	26	26	26
3	04.04.2025	11	26	0	26	0	26
4	18.04.2025	3	29	0	26	0	26
5	25.04.2025	15	44	13	39	13	39
6	05.05.2025	23	67	0	39	0	39
7	13.05.2025	9	76	21	60	21	60
8	16.05.2025	34	110	0	60	0	60
9	22.05.2025	0	110	33	93	33	93
10	06.06.2025	7	117	0	93	0	93

Рис. 5. Пример результатов анализа требований по новому формату по проекту группы ИТ-компаний для предприятия-заказчика «Х»

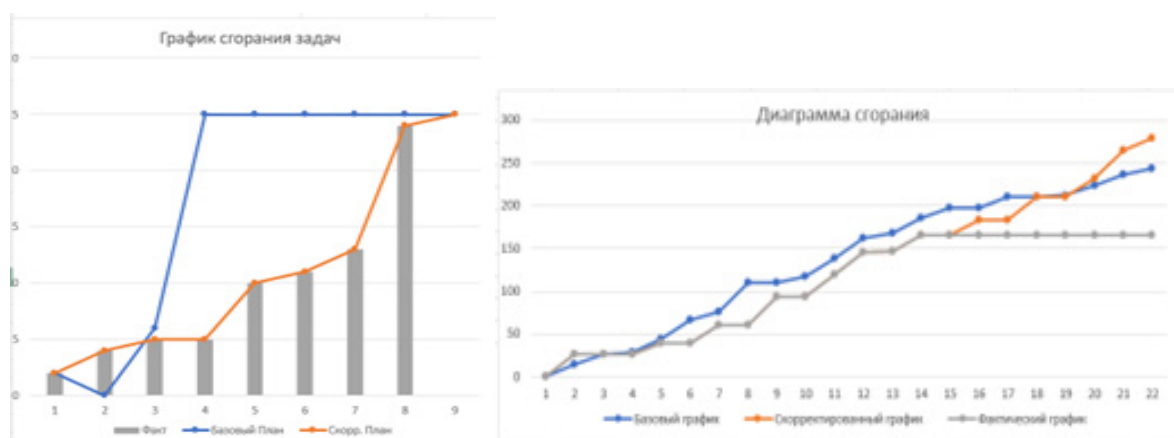


Рис. 6. Пример графика сгорания задач по проекту для предприятия-заказчика «Х»

Таким образом, мониторинг требований для проектов по новому формату позволит проводить анализ требований и, в частности, строить график сгорания требований и формировать показатели для чек-листа для группы ИТ-компаний, что делает процесс контроля за проектом более прозрачным, управляемым и эффективным.

В ходе анализа проектной деятельности группы ИТ-компаний были выявлены недостатки в системе управления проектами, в части мониторинга проектов и интеграции программы «Статус проекта – «Эксель» в программу «Битрикс 24» для более точного отслеживания достигнутых результатов, в частности, требований заказчика и анализа сгорания требований по проекту.

Создание службы мониторинга проектов позволило бы обеспечить информационное, аналитическое и экспертное сопровождение проекта, планируемых и реализуемых в настоящее время и их консолидацию, более оперативно выполнять маркетинговые функции, отслеживать заказы на оказание услуг по автоматизации систем у заказчиков на тендерных площадках, проводить предварительную и комплексную оценку проектов, готовить документы для участия в конкурсных процедурах и вести информационное сопровождение проектов.

Эта структура, могла бы взять на себя задачу формирования спроса на инфраструктурные проекты, обеспечивая взаимовыгодное партнерство заказчика и исполнителя; оценивать характер присутствия фирмы, рассчитывать долю компании на рынке, консолидировать деятельность по управлению проектами, в целом, на исследуемом предприятии. Эти задачи соответствуют стратегическим приоритетам компании и дадут фирме необходимую стабильность и финансовую устойчивость.

Концептуальная схема реализации функции службы мониторинга проектов группы ИТ-компаний

Наименование этапа	Задачи этапа
1	2
1. Определение цели управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соединить интересы компании, работников и клиентов 2. Расширенное рассмотрение системы управления, включение в систему управления поставщиков, потребителей, работников организации
2. Согласование цели управления с выбранной стратегией	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соединение творческо-интуитивного и рационального мышления 2. Четкое соблюдение стандартов управления проектами
3. Определение последовательности реализации проектов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкретизация целей управления (более низкого уровня, вытекающих из основной) 2. Выявление ключевых процессов в портфеле проектов, основных и вспомогательных 3. Выявление влияния реализуемых проектов на ключевые факторы успеха, ранжирование проектов по критерию стратегической важности 4. Оценка выполнения каждого проекта. Ранжирование по критерию жизнеспособности 5. Оценка выполнения проектов по критерию удовлетворения требований клиентов (по времени, качеству, сервису и т.п.) 6. Оценка проектов по критерию возможности достижения желаемых результатов
4. Изучение проектов с целью их понимания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение границ проекта: входа (первичного, вторичного), выхода (первичного, вторичного), верхней и нижней границ. Составление списка входов и выходов проектов 2. Определение поставщиков и клиентов проекта Клиенты: внутренние (внутри организации); внешние (прямые потребители, не прямые потребители: контрагенты, и т.д.) 3. Определение требований клиентов 4. Согласование требований разных клиентов 5. Разработка альтернативных вариантов требований 6. Измерение существующего портфеля проектов по производительности и эффективности 7. Выявление слабых и сильных сторон проектов 8. Консолидация проектов [4]

Модель развития службы может быть построена на основе компетентностного подхода. Предлагаем выделить четыре основные компетенции сотрудников службы:

- Группа А (продукт), предполагает наличие компетенции в предметной области (ИТ-технологии): технологическая, инвестиционная или производственная компетенции.
- Группа В (управление проектом), предполагающие компетенции в области управления проектами ИТ-технологий: организационная (управленческая) компетенция; технологического сотрудничества.
- Группа С (управление процессами), предполагающая организацию сети бизнес-процессов (одновременное выполнение нескольких проектов): компетенция в области смежных работ и кооперации; приобретения технологических активов; маркетинга.
- Группа Д (управление персоналом), предполагающая компетенции в области управления персоналом: подбор кадров под проект;- перемещение кадров с проекта на проект, обладание мобильной группой; профессиональная компетенция [5].

Матрица развития компетенций сотрудников службы мониторинга может быть представлена в виде таблицы 5.

В качестве основных компетенций руководящего состава выделены компетенции группы С, Д, частично – А и В.

Для заместителей о руководителя необходимо сконцентрироваться на компетенциях группы В, частично – А и Д. Для штатных сотрудников службы необходимы знания предметной области, потому компетенции в большей мере необходимы в группах А и С.

Таблица 5

Матрица компетенций сотрудников службы мониторинга проектов

Категория работников	Компетенции группы А (продукт)			Компетенции группы В (проект)		Компетенции группы С (процесс)			Компетенции группы Д (персонал)		
	технологическая компетенция	инвестиционная компетенция	производственная компетенция	организационная (управленческая) компетенция	компетенция технологического сотрудничества	компетенция смежных работ и кооперации	компетенция быстрого приобретения технологических активов	маркетинговая компетенция	подбор кадров под проект	перемещение кадров с проекта на проект	профессиональная компетенция
Руководитель отдела		X	X	X		X	X	X	X	X	X
Заместитель руководителя отдела	X		X	X	X		X	X	X	X	
Сотрудники отдела	X	X	X			X	X	X			

Результатами работы службы должно стать постоянное наполнение портфеля проектов группы IT-компаний, выход на устойчивые экономические показатели развития компании.

При реализации любого инвестиционного проекта всегда возникают инвестиционные риски. Среди несистематических рисков, которые можно устранить или сократить посредством принятых управленческих решений, связанные с реализацией IT-проекта, можно выделить: риск несоблюдения установленных сроков реализации проекта; риск неплатежей, риск отсутствия или падения спроса [3].

Оценка рисков по проекту в компании выполняется в корпоративной программе «Битрикс 24». Но система оценки рисков также требует доработки, т.к. на сегодняшний день все риски оцениваются экспертом самостоятельно и вручную заводятся в программу. Поэтому еще одной возможностью повышения эффективности управления проектами может стать модификация программы «Битрикс 24» с включением в нее автоматической оценки рисков самой программой.

Пример анализа рисков программой для проекта представлен на рисунке 7.

Идентификация										Анализ			
Проект	Тип проекта	Этап проекта	Вид риска	Типовой риск	Уровень	Риск	Причина	Последствия	Вероятность	Влияние	Управляемость	Величина риска	
2024 / 18.70.825.24 / ПАО "Россети Томск" / СУПА / СУПА ТРК / Очередь 2	Внедрение	Концептуальное проектирование	Административные	Нет	УП	Получение некачественного результата	Отстраненность Ф3	1. Некачественные результаты проектирования 2. Влияние на результат этапа Реализация	2	3	1	7	
2025 / 18.70.825.24 / ПАО "Россети Томск" / СУПА / СУПА ТРК / Очередь 2	Внедрение	На всех этапах	Технологический	Да	УП	Появление новых требований и ошибок в логике разработанного функционала отсутствующего в ТЗ	Недостаточная вовлеченность заказчика при проектировании и тестировании функциональности. Не выполнение ключевых функциональных задач заказчика и их не включение в рабочую группу со стороны заказчика	1. Срыв сроков проекта 2. Увеличение бюджета проекта	2	3	2	8	
2026 / 18.70.825.24 / ПАО "Россети Томск" / СУПА / СУПА ТРК / Очередь 2	Внедрение	Разработка	Технологический	Да	УП	Невозможность разработки функционала интеграция	Заказчик/Пользователь не доработал интеграцию в смежной системе. Технические ограничения интегрируемой системы	Срыв сроков проекта или отсутствие целевой функциональности	2	3	2	8	
2027 / 18.70.825.24 / ПАО "Россети Томск" / СУПА / СУПА ТРК / Очередь 2	Внедрение	Концептуальное проектирование	Технологический	Нет	УП	Неверная интерпретация требований из ТЗ	Недостаточно компетенций у Ф3. Неверная интерпретация требований от руководства Заказчиком	1. Проектное решение не отражает необходимых разработок, которые были заложены в ТЗ 2. Отсутствие необходимой функциональности	2	3	2	8	
2028 / 18.70.825.24 / ПАО "Россети Томск" / СУПА / СУПА ТРК / Очередь 2	Внедрение	Разработка	Технологический	Нет	УП	Необходимость параллельного устранения ошибок Системы	Наличие ошибок уже существующей функциональности, которые мешают разработке, тестированию, демонстрации	1. Срыв сроков проекта	2	3	1	7	
2029 / 18.70.825.24 / ПАО "Россети Томск" / СУПА / СУПА ТРК / Очередь 2	Внедрение	На всех этапах	Команда	Нет	УП	Нехватка трудовых ресурсов на проекте	1. Увольнение сотрудника 2. Загруженность сотрудников на других проектах	1. Срыв сроков проекта	2	3	2	8	

Рис. 7. Пример анализа рисков программой по проекту модификации системы управления производственными активами и разработке дополнительных функциональных модулей для нужд предприятия-заказчика «Х»

Риски будут носить низкую вероятность возникновения, если будут осуществлены детальные предпроектные проработки по каждому этапу организации проекта; и штат будет укомплектован квалифицированными специалистами. Управление рисками реализации проектов группы IT-компаний должно использовать опыт работы компании в различных регионах и, активно внедрять технологии доступности оперативной информации при управлении проектами.

Мерой, способствующей повышению исполнительской дисциплины работниками предприятия, могут включать систематическое повышение заработной платы для всех категорий работников в темпе опережающим инфляцию.

Снижение рисков проекта может быть достигнуто путем реализации проекта на основании заключения долгосрочных контрактов между участниками проекта, а также широкого применения инструментов хеджирования. Применение механизма двусторонних договоров позволяет максимально снизить ценовые риски. Таким образом, риски по проекту получают более точную оценку, исключая предвзятость и субъективизм эксперта [6].

Заключение

В качестве дополнительных предложений, которые могут повысить эффективность управления проектами, можно предложить использование механизма аутстаффинга персонала, управление рисками проекта с учетом специфики реализации проектов на конкретной территории (учет технических требований, сложности получения разрешительной документации и др.).

Таким образом, проблема повышения эффективности системы управления проектами для организации, которая специализирована на выполнении длительных и дорогостоящих проектов весьма актуальна, и в перспективе ее значение будет возрастать в связи с повышением конкуренции на рынке.

Литература

1. Петрушкин В.М. Инвестиционная деятельность предприятий энергосистемы в переходной экономике: Финансовый и обще-экономический аспекты: дис. ... канд. экон. наук. Минск, 2000.
2. Андреева Н.Б. Компьютерные средства управления проектами: учебно-методическое пособие по курсовому проектированию. СПб., 2020. 24 с.
3. Герасименко О.А., Авилова Ж.Н. Государственно-частное партнерство: проблемы и перспективы развития. [Электронный ресурс]. URL: <https://tlibray.ru/item.asp?id=35372508> (дата обращения: 03.03.2026).
4. Формирование организационных структур управления. Организационное проектирование в новой экономике» - конспект лекции. [Электронный ресурс]. URL: <https://spravochnick.ru/lektoriy/formirovanie-organizacionnyh-struktur-upravleniya-organizacionnoe-proektirovanie-v-novoy-ekonomike/> (дата обращения: 03.03.2026).
5. Можяева Е.А. Матрица инновационных компетенций как инструмент оценки инвестиционной привлекательности малой инновационной фирмы // Ученые заметки ТОГУ. 2014. № 14. С. 1109-1114.
6. Климовец О.В. Модели оценки эффективности инвестиций в систему собственного энергообеспечения промышленного предприятия: дис. .. канд. экон. наук. Москва, 2017. 179 с.