



3–5 декабря 2024 г.
Рэдиссон Коллекшен,
Москва + онлайн

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

Проектное лидерство

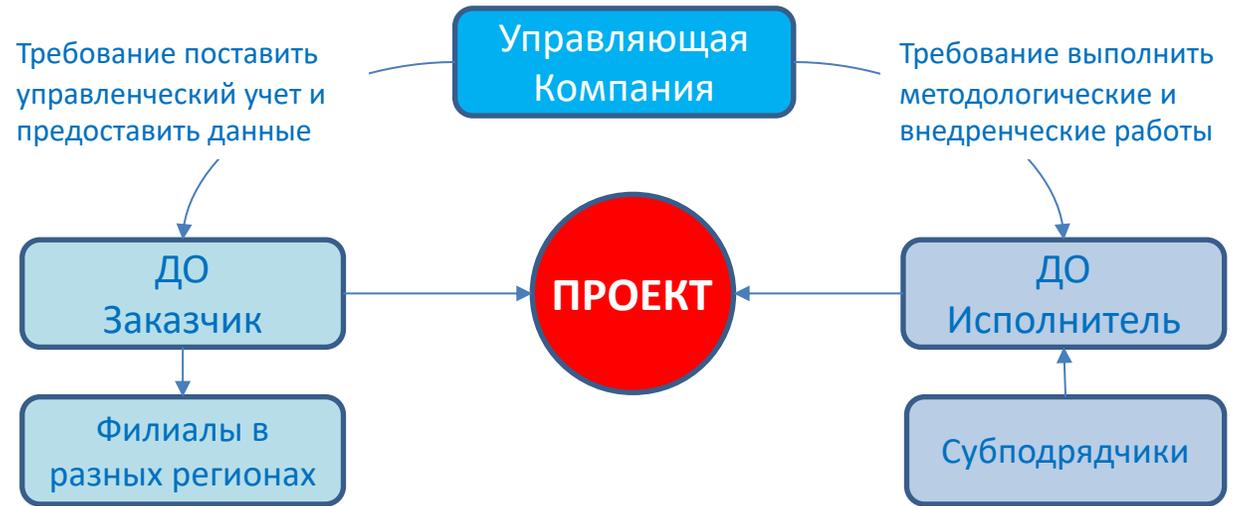
ПРОЕКТ КОТОРОГО НЕ ДОЛЖНО БЫЛО БЫТЬ ...

Шойдин Юрий

Заместитель руководителя Центра компетенций
по проектному и программному управлению



Что бывает, когда проект не нужен Заказчику и не нужен Исполнителю, но делать его нужно ?



- ❖ И Заказчик и Исполнитель входят в одну группу компаний
- ❖ Компания Заказчик с многолетней историей – проектный институт
- ❖ Компания Исполнитель молодая амбициозная – внутренний интегратор, ИТ-консалтинг

Цель проекта

оптимизация и автоматизация сбора, хранения, согласования, обработки, визуализации и передачи достоверной информации о плановых и фактических показателях реализации проектов Общества

Задачи проекта

01

Трансформация и оптимизация единой методологии управленческого учета

02

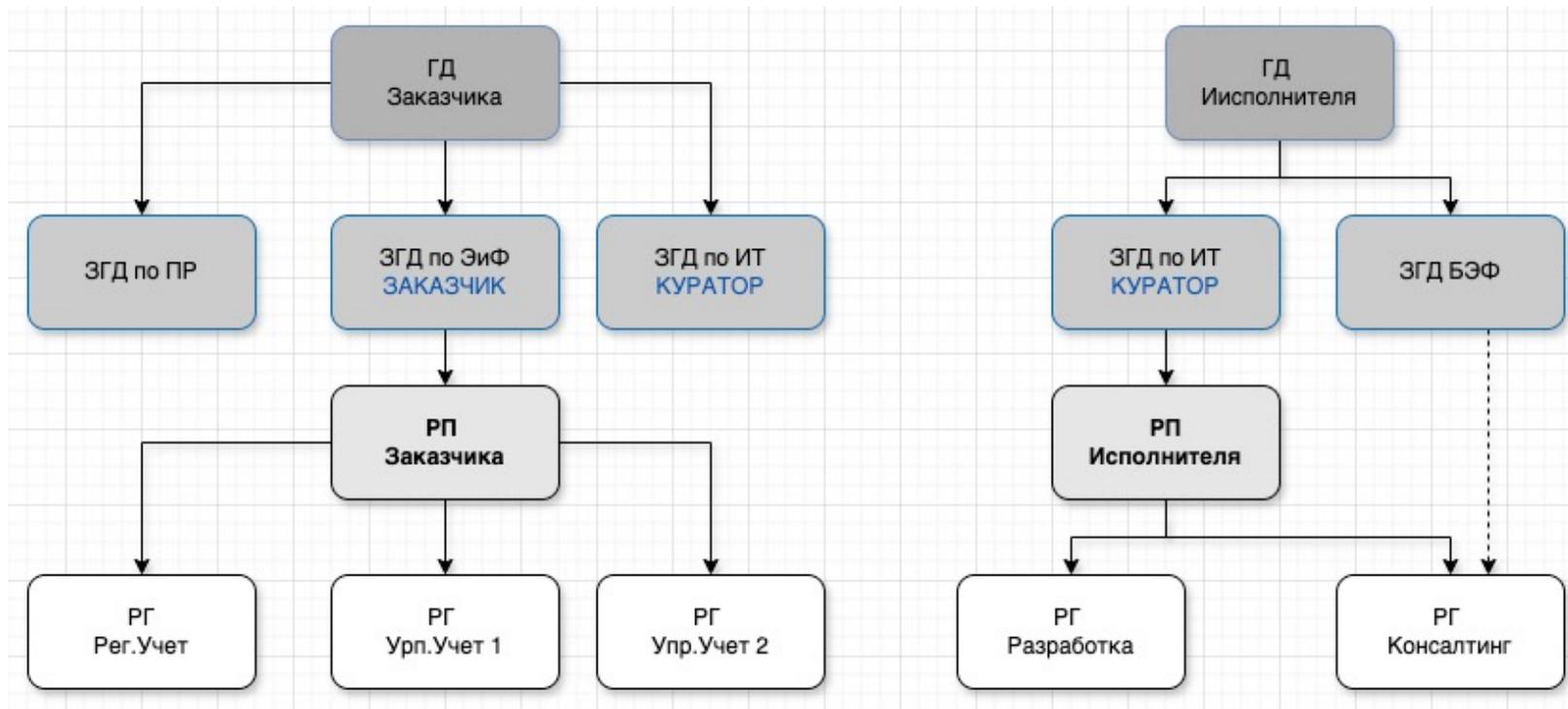
Автоматизация процессов Инвестиционной программы, Казначейства, Бюджетирования и Регламентированного учета на платформе 1С

03

Обеспечение единых достоверных данных во всех системах в реальном времени

04

Повышение качества управленческих решений относительно оценки достаточности ресурсов и себестоимости проектов



Группа Консалтинга

- Методолог УУ - 1
- Ведущий аналитик по УУ - 1
- Ведущий аналитик по БУ - 1
- Бизнес аналитики - 6

Группа Разработка

- Функциональный архитектор - 1
- Системные Аналитики - 2
- Разработчики - 5

Команды жестко разделены и реальное взаимодействие происходит только через верхний уровень

РАЗДЕЛЫ ПРОЕКТА



Бюджетирование

- Автоматическое формирование плана и факта прямых затрат по проектам на основе данных ресурсного планирования/учета
- Формирование Бюджетов расходов на весь портфель заказов Общества
- Управленческий учет затрат с заполнением необходимых аналитик производственными подразделениями



Инвестиционная программа и закупки

- Автоматическое формирование данных на основании данных бухгалтерского учета
- Автоматизация процессов по управлению закупками



Казначейство

- Сквозная поставка данных для подсистемы Казначейства из производственного учета и Бюджетирование
- Автоматическое формирование отчетов, данных для Казначейства на основании карточек договоров и данных управленческого учета, единых НСИ, единой системы Договорного учета



Договорной учет (методология)

- Учет в целевой методологии бизнес-процессов:
- Внесение данных в карточку договора в единой точке ввода
- Карточки договоров обогащаются недостающими аналитиками

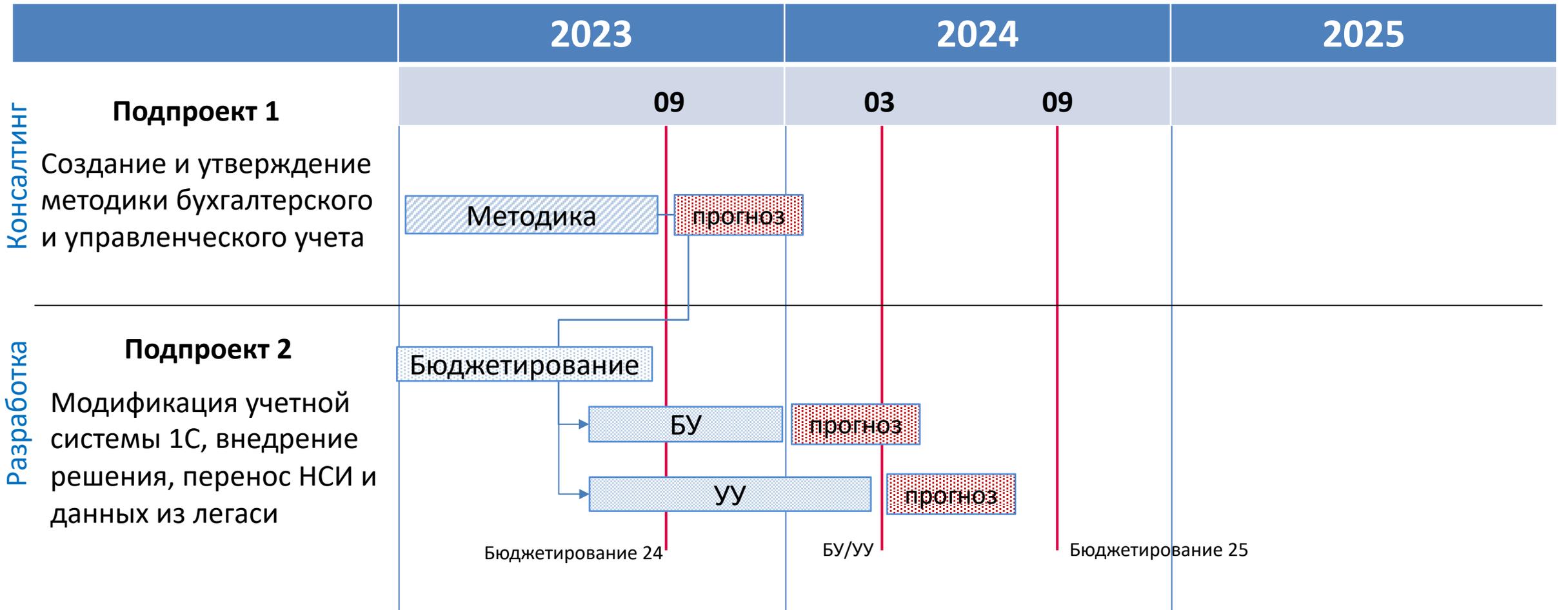


Регламентированный учет

- Формирование данных бухгалтерского и управленческого учетов в единой структуре справочников
- Формирование первичных учетных документов на основании данных заявок на расход
- Ведение бухгалтерского и налогового учета в единой базе с закрытием по подразделениям

ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ

- Зависимость процесса от наличия конкретных людей, хранителей знаний
- Не нормализована НСИ, невозможно сопоставить план с фактом
- Разные объекты учета в бухгалтерском и управленческом учете
- Нет данных в полном объеме для плана, аналитик для факта из производственного планирования
- Ведение регламентированного учета в распределенных базах данных по филиалам
- Расчетная длительность 18-20 мес, требуемая Заказчиком 10-12 мес.



Взаимоотношения с Заказчиком

- Много дополнительных требований к документам, орг.моментам
- Нет утвержденных и подписанных документов и протоколов
- Много взаимных претензий
- Отсутствие доходного договора

Команда проекта

- Укомплектована на 60%
- Высокий уровень выгорания
- Угроза увольнения ФА
- Часть ресурсов аутстафф

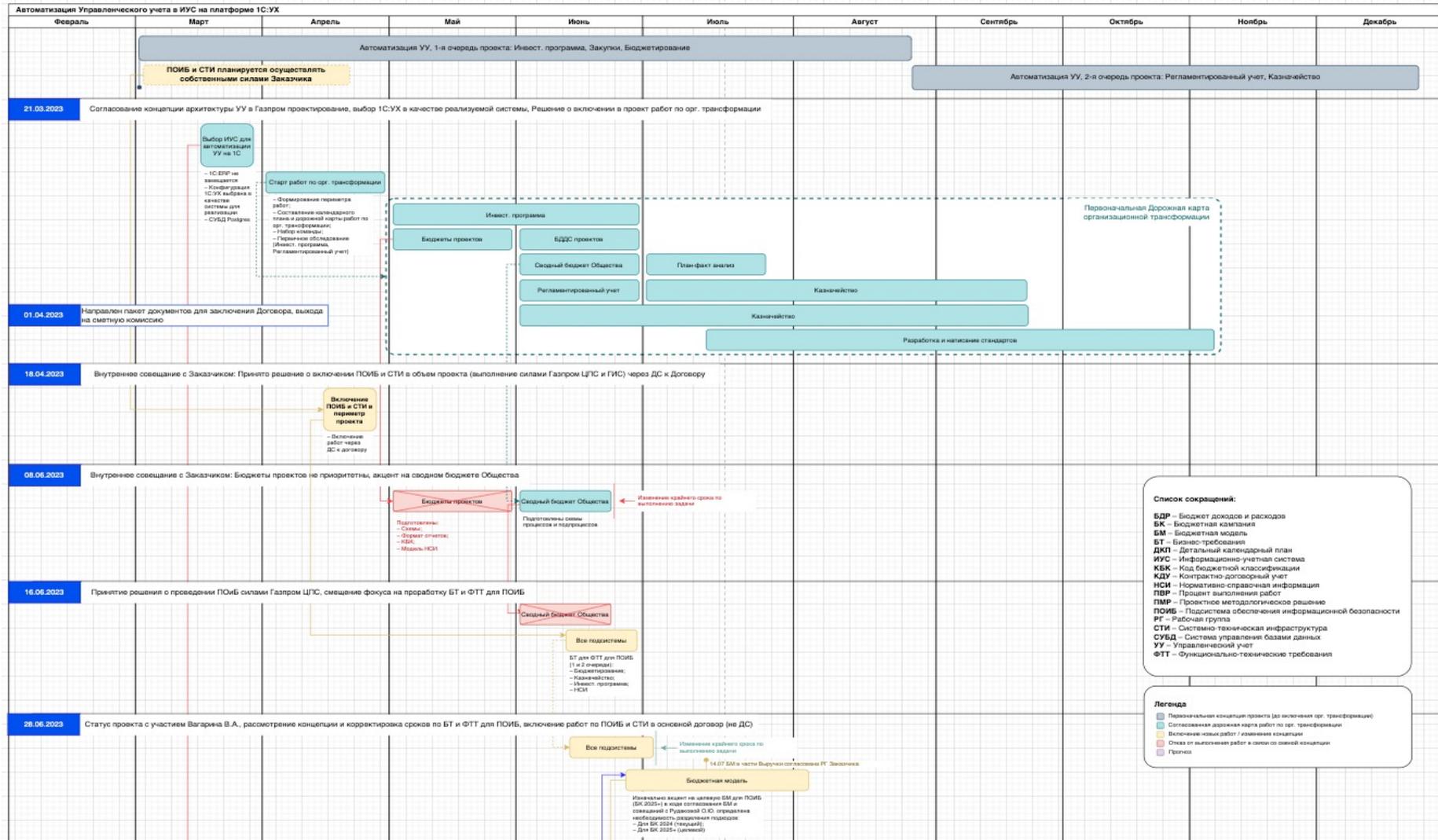
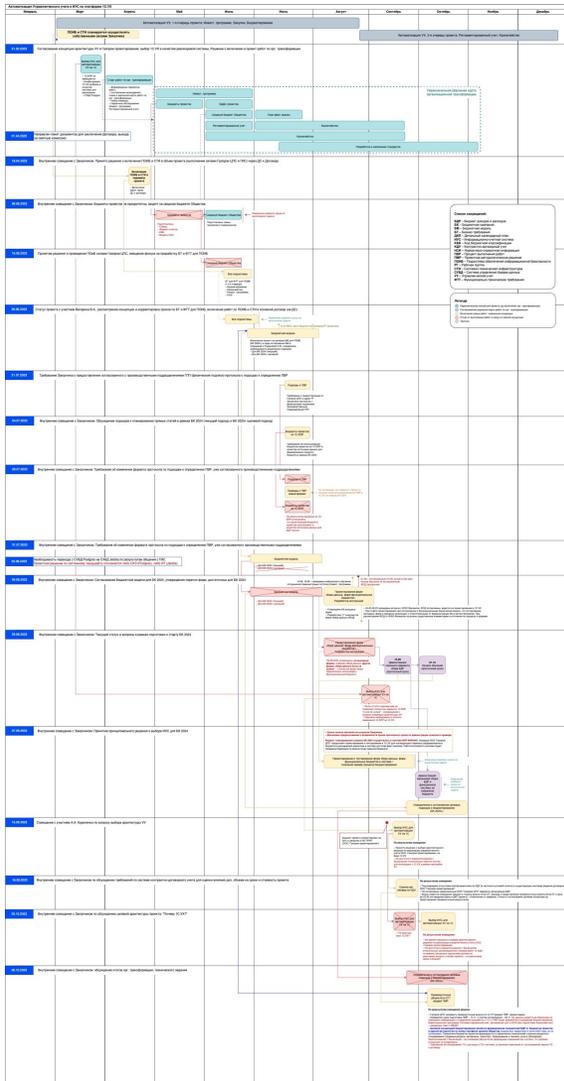
Выполнение работ

- Форсированный проект (классификация Алферова-Кутузова)
- Директивный срок завершения
- Метания команды от задаче к задаче по велению Заказчика
- Нет понимания что и как реализуем

Бюджет проекта (плановый)

- Израсходован в «0»
- Плановый перерасход на конец проекта – XX млн.руб

Продолжительность проекта – 10 месяцев

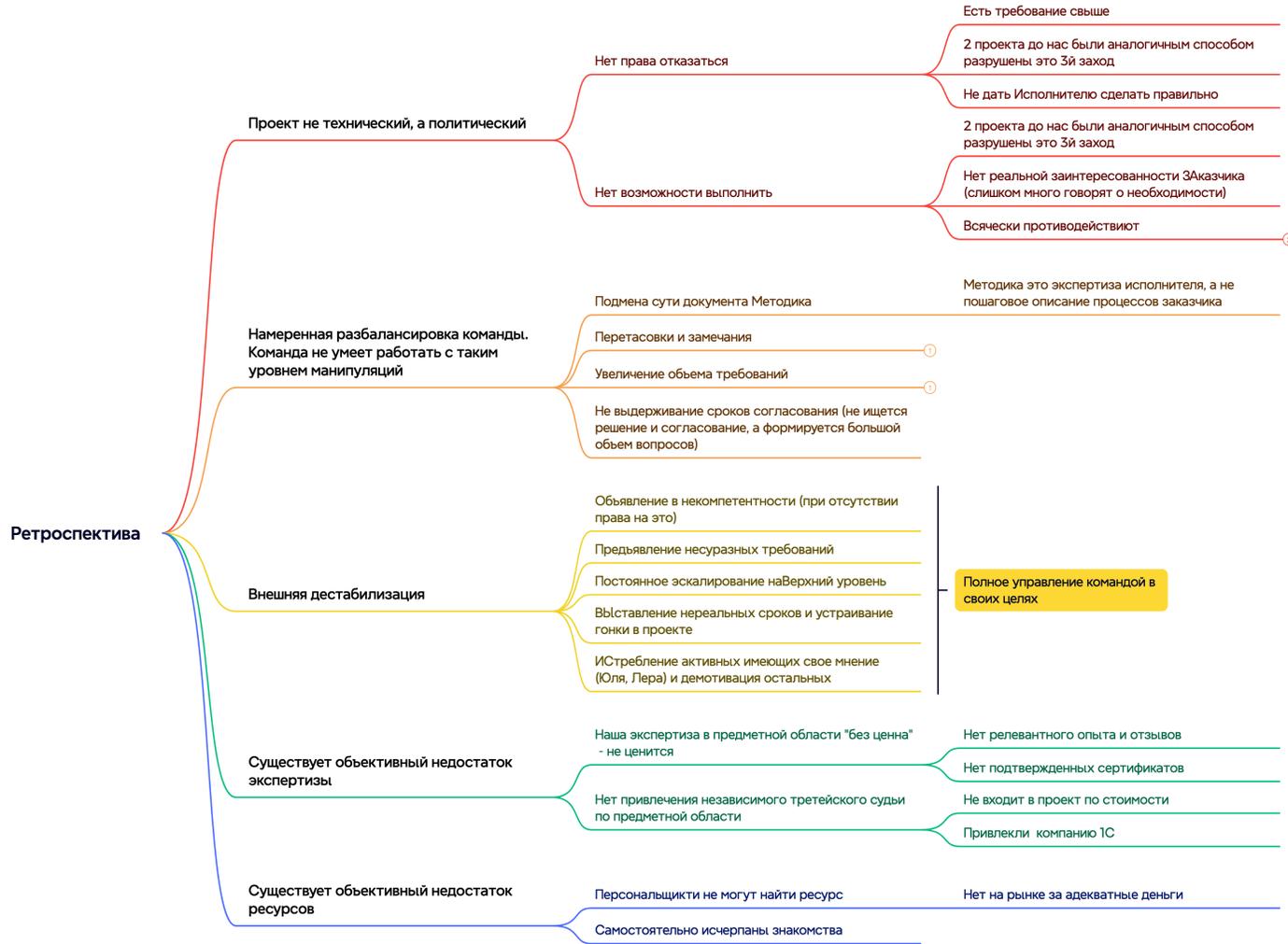


Текущее состояние

1. Проявление конфликта в команде исполнителя между рабочими группами Консалтинга и Разработки
2. Договороспособность Заказчика минимальная, высокая степень манипуляции
3. Заказчик требует ведения нескольких различных графиков работ и ДКП
4. Детальная формализация и контроль действий Исполнителя
5. Постоянное расширение скоупа работ за счет включения смежных или косвенно зависимых
6. Большая часть выявленных работ Заказчика передается на Исполнителя посредством манипуляций

Предпринятые действия

1. Попытка выявить внутреннюю проблему и успокоить команду исполнителя (личные встречи)
2. Попытка договориться с ЗГД по ИТ Заказчика. Нормализовать требования в рамках реальности
3. Стабилизация плана работ. Попытка включить в планы работ задачи с ответственностью Заказчика
4. Формализация отчета по статусу проекта. Выделение вопросов и проблемных ситуаций
5. Стабилизация изменений. Попытка запустить процедуру управления изменениями
6. Проявление рисков. При установке со стороны Заказчика нереальных сроков задач, фиксировать в рисках проекта



Основные выводы/гипотезы:

- Проект не технический, а политический
- Цель – не дать выполнить проект
- Действие - перехват управления команды исполнителя:
 - Разбалансировка Исполнителя через внешнее адм. давление
 - Разбалансировка Исполнителя через внутренние манипуляции

Объективные проблемы Исполнителя:

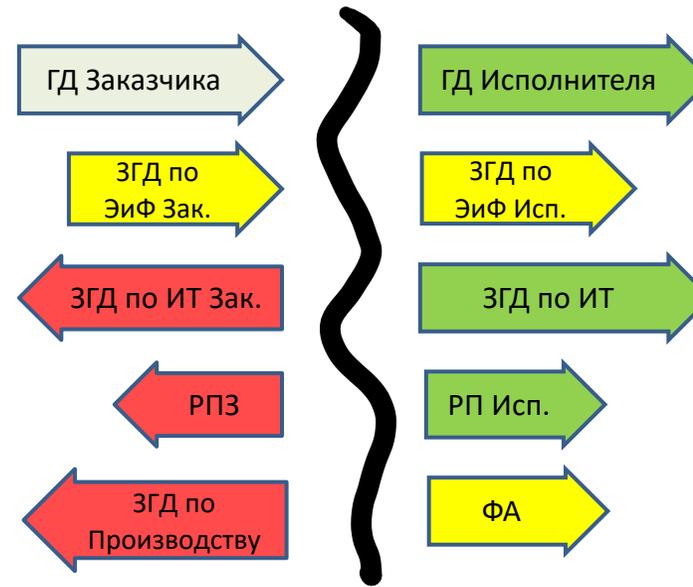
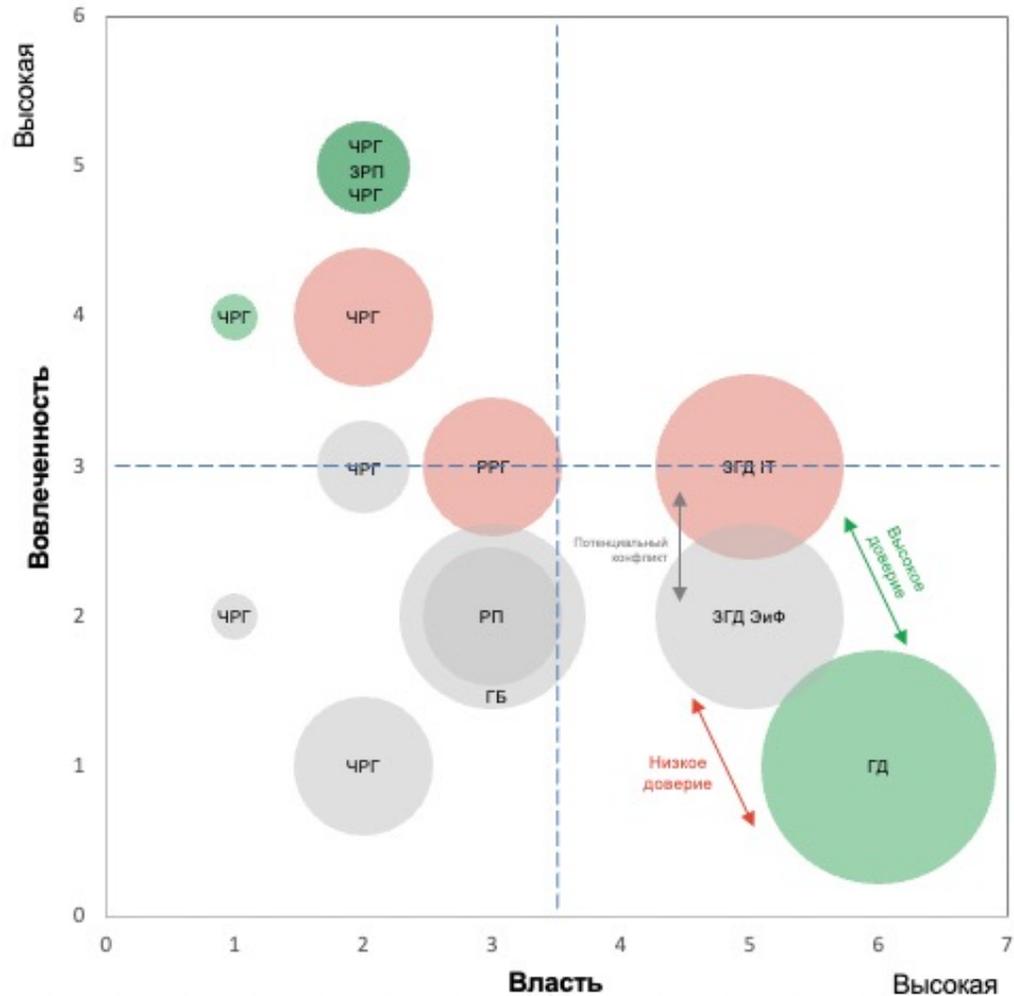
- Недостаток внутренней экспертизы и знания предметной области Заказчика
- Недостаток ресурсов в проектной команде Исполнителя, отсутствие команды Заказчика

Текущее состояние

1. Усиление конфликта в команде Исполнителя между группами Консалтинга и Разработки
2. Группа Разработки стартует работы без Методики Упр.Учета
3. Консалтинг замыкается и с удвоенной силой начинает работать
4. Увольнение ФА из группы Разработки
5. Заказчик «отстреливает» главного методолога УУ
6. РП подает признаки полного выгорания и занимает «соглашательскую» позицию
7. Давление со стороны Заказчика усиливается

Предпринятые действия

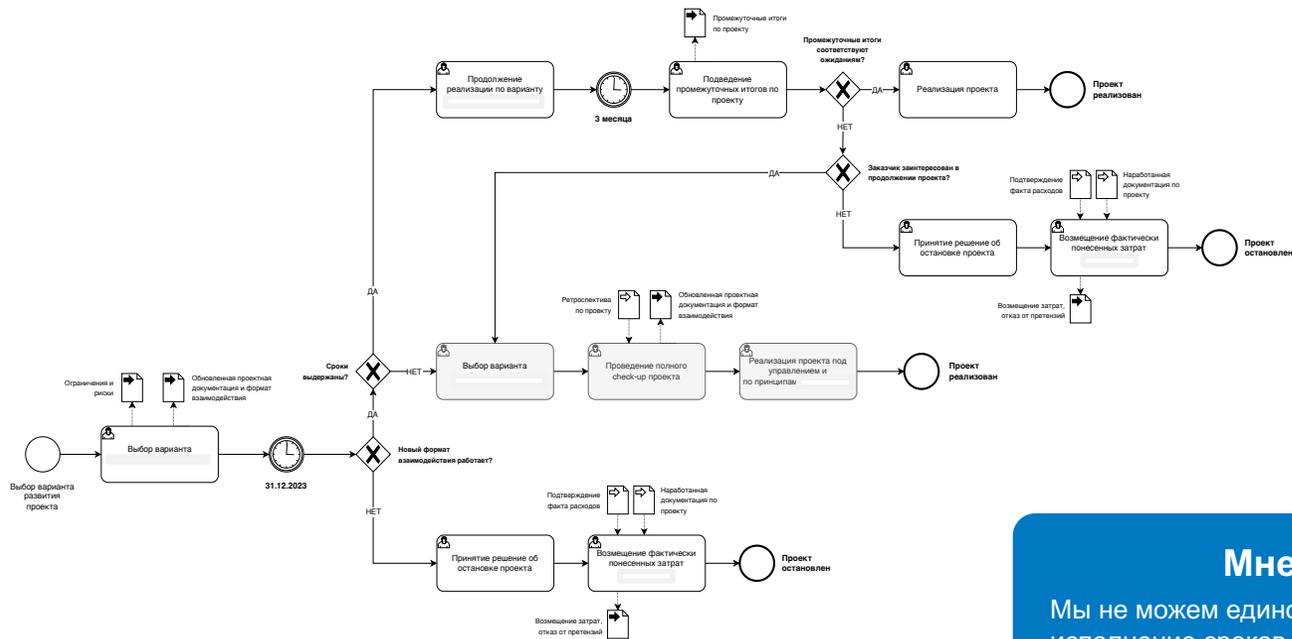
1. Усилили команду Консалтинга дополнительными ресурсами
2. Переключили наиболее сложные вопросы на Кураторов и руководство организаций
3. Попытка построить реальный график, с реальными сроками и зависимостями от работ Заказчика
4. Сделали внешнюю экспертизу Методики УУ
5. Провели у Исполнителя сессию по «выученным урокам», разобрали проблематику
6. Провели у Исполнителя обучающий курс «Сложные переговоры и противодействие манипуляциям»
7. Подключение внешней экспертизы вендора



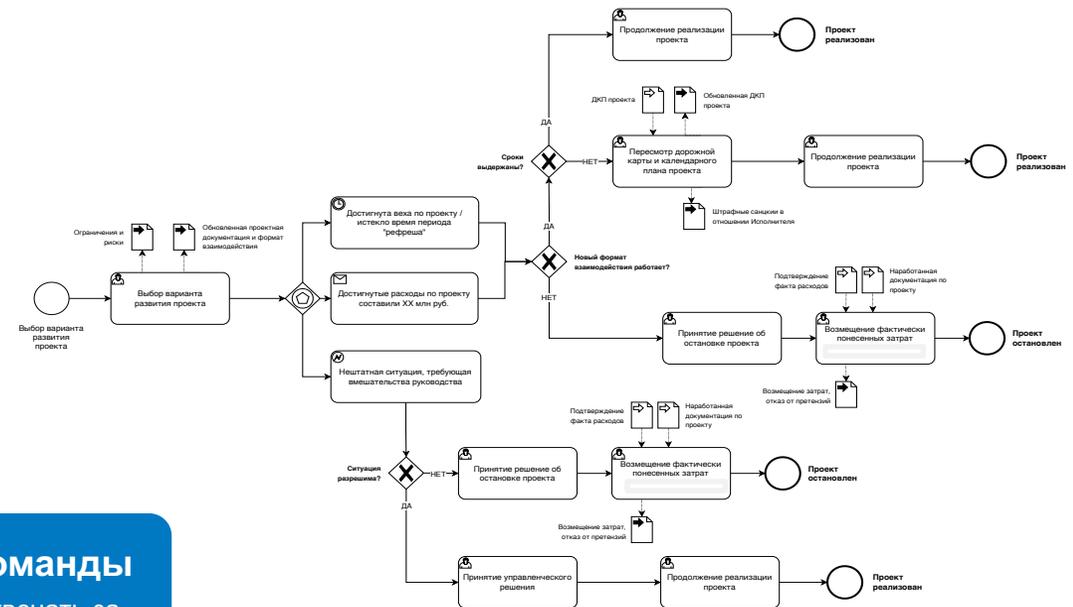
Готовые к сотрудничеству работники Заказчика не принимают решений и существенно не способны повлиять на позицию руководителей рабочих групп и функционального Заказчика

Лица, способные принимать решения и существенно влиять на проект, в основном не заинтересованы в его реализации

Сценарии Заказчика



Сценарии Исполнителя



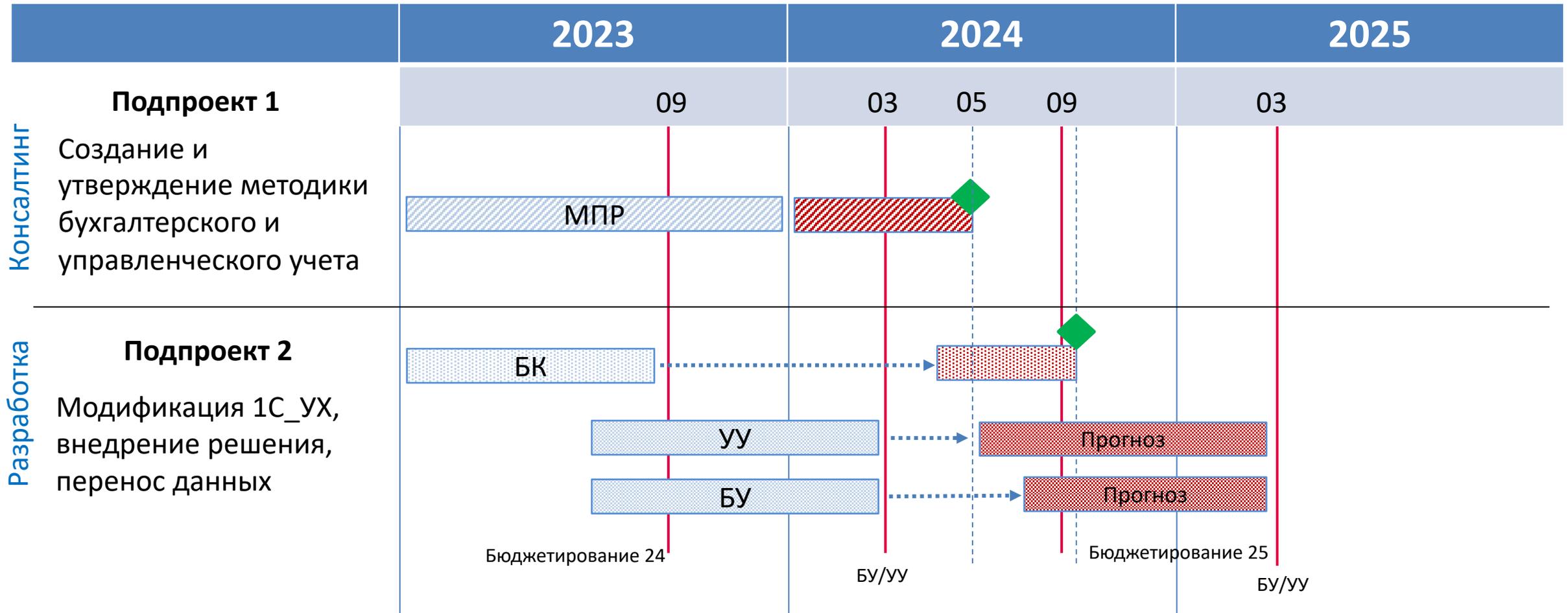
Мнение команды
 Мы не можем единолично отвечать за исполнение сроков проекта при текущем формате взаимодействия с Заказчиком
 Вариант, предлагаемый Заказчиком, реализуем только при установлении ограничений со стороны Исполнителя

Текущее состояние

1. Разработано и согласовано с Заказчиком предложение по частичной реализации работ для обеспечения процесса бюджетирования 2025.
2. Выявлена неэффективность большой команды аутстафф.
3. Выявлено отсутствие понимания общей картины взаимодействия по процессам у Заказчика
4. Усиление манипуляций и продолжение давления на команду Исполнителя со стороны Заказчика
5. Заказчик игнорирует подписания протоколов, которые ему не нравятся
6. Заказчик разгоняет тему отсутствия компетенций у Исполнителя
7. Заказчик оказывает давление на внешнюю экспертизу

Предпринятые действия

1. Перебалансировка проекта. Разработка БУ/УУ «приторможена», силы брошены на обеспечение процесса бюджетирования
2. Полностью переделан детальный календарный план, теперь в его основе лежит 2х уровневая модель КТч
3. Пересмотрены отношения с аутстаффом в части ответственности за результат
4. Проведена сессия для всех ЗС проекта на которой согласована верхнеуровневая процессная схема и проработаны задачи по модели КТч в части ответственности
5. Изменена схема протоколирования - любые встречи протоколируются (даже если не подписываются), важные еще и записываются
6. Все возникающие проблемы выносятся на еженедельные встречи, введен обязательный ежемесячный статус по проекту в присутствии двух ГД



Взаимоотношения с заказчиком

- Напряженные, но работа перешла на Этап 2
- Ожидаем вторую серию при приемке работ по ИС

Команда проекта

- Команда Исполнителя по Подпроекту 2 стабилизирована
- Потеряли ФА Исполнителя
- Произведена замена РП Исполнителя
- Получили прокачанную команду консалтинга

Выполнение работ

- Подпроект 1 по формированию методики УУ завершен
- Вернулись к единому плану, но сформированному с учетом КТч
- Перепроектирован план по Подпроекту 2 с учетом реальных возможностей команды

Бюджет проекта

- Израсходован в «0»
- Текущее превышение – х1,5
- Прогноз превышения – х2

Если проект политический необходимо:

- Обращать внимание на фиксации любых договоренностей
- В обязательном порядке детально указывать задачи и ответственность Заказчика
- Анализировать взаимодействие ЗС – подсказка как можно действовать
- Фиксировать все риски и мероприятия по ним, озвучивать на статусе
- Внимательно следить за РП, за его соответствием текущему проекту и ситуации
- Минимизировать (по возможности) утилизацию ресурсов на несогласованные задачи
- Заранее готовить у себя сотрудников, которые умеют работать с манипуляциями и вести сложные переговоры

