

Вы менеджер проекта по созданию ПО для мониторинга состояния хвостохранилища (специальное сооружение, предназначенное для хранения или захоронения радиоактивных отходов). С помощью данного ПО клиент заменит операции по обходу дежурными бригадами опасного объекта и ручного замера состояния хвостохранилища. Вместо этого, объект будет протянута датчиками, а мониторинг будет осуществляться из теплого и безопасного ситуационного центра.

Данный проект начинали не вы – он был инициирован как коммерческий конкурс, и проект договора был приложен заказчиком во время проведения торгов. Таким образом, на этапе инициации была согласована конкурсная документация, ТЗ и договор в ее составе. Стейкхолдером проекта указан ИТ-блок Заказчика во главе с директором департамента. Ваша организация приняла проект договора заказчика и заключила его. В договоре сжатые сроки – 01.02.2022 стартовая дата, и 01.03.2023 – приемка системы в промышленную эксплуатацию. За это время вам необходимо было провести обследование, проектирование, разработку ПО, инсталляцию датчиков, и сдачу системы заказчику. Вы перехватили проект на стадии Завершения.

Вот некоторые выдержки из договора:

1. Предметом договора является поставка товара, передача ПО, осуществление услуг по инсталляции и пуско-наладке датчиков, а также разработка ПО.
2. Цена договора и порядок постоплаты – 40 млн руб без НДС и 60 р.д. с даты подписания акта выполненных работ.
3. Порядок приемки – 30 календарных дней на приемку результата работ.
4. Гарантийные обязательства сроком на 3 года с правом Заказчика на автопродлонгацию
5. Обстоятельства непреодолимой силы не регламентированы.
6. Условия расторжения:
  - а. Заказчик имеет право расторгнуть настоящий Договор в одностороннем внесудебном порядке, письменно уведомив Подрядчика о расторжении настоящего Договора не менее чем за 10 (Десяти) календарных дней до момента расторжения при условии оплаты Подрядчику фактически понесенных им расходов до даты уведомления.
7. Результат работ после передачи становится собственностью Заказчика

С момента подключения в проект начались сложности с определением того, какие договоренности с руководством были оговорены в контексте себестоимости проекта. По ходу проведения интервью с проектной командой вы узнали что прошлый менеджер проекта сделал excel-таблицу с построчным разложением пунктов Технического задания заказчика и раз в неделю спрашивал команду относительно прогресса по каждому пункту. План-график с проектной командой не утверждался, т.к. срок исполнения проекта был приложен в проекте – таким образом менеджер проектов разбил проект на условные подэтапы, чтобы все сходилось в 12 месяцев, и утвердил с клиентом. Расчет бюджета проводился по оценке «по аналогии», т.к., во-первых, компания уже сделала не один подобный проект, во-вторых, оценка осуществлялась в режиме цейтнота в процессе подачи на электронную торговую площадку.

Изучив реестр рисков, вы обнаружили что проводилась одна встреча, на которой риски ранжировали по вероятности появления и поставили «на мониторинг». Осуществлялся ли мониторинг, вы не понимаете, т.к. документ не обновлялся с момента проведения первой встречи.

Какие-либо документы по управлению качеством обнаружить не удалось. Однако, вы обратили внимание что в управленческих документах огромное количество контактов заказчика с указанием ролей, должностей и способов связи. Примечательно, что БОльшая часть специалистов, помеченных как лица, влияющие на решения, оказалось в департаменте эксплуатации сооружения.

Вы провели анализ освоенного объема и обнаружили расхождения в текущих издержках, и предварительно сделали вывод что ошибка произошла в закупке и отгрузке товара.

За время существования проекта было проведено и утверждено два ЗНИ, однако вы не увидели обновления базового плана проекта – ВАС равен той же сумме, что было оговорено на старте проекта.

Руководство ожидает, что вы выполните проект в соответствии со сроками и утвержденным бюджетом. Оцените:

1. Какие действия необходимо предпринять, перед подтверждением руководству базового плана
2. Структурный анализ каких процессов нужно провести в первую очередь и почему? Изложите последовательно подход к структурному анализу, с указанием входных процессов, инструментов анализа и выходных артефактов.