

5 лет управления на базе EvaTeam

От внедрения системы
к оценке зрелости процессов



Сергей Стадник

Заместитель директора по проектам
Финансово-экономический департамент Сэтл Строй

EvaConf
 2026
ENTERPRISE

Setl Group: масштаб бизнеса и цифровых изменений

Почему управление изменениями стало отдельной корпоративной компетенцией

О компании

ТОП-3 РФ

по объему построенного жилья



№ 1

на Северо-Западе по объемам строительства



32 года

на рынке недвижимости



1,8+ млн м²

строится



14+ млн м²

построено



90+

социальных объектов



Наши цифровые продукты

Строительство и управление объектами

ICONA

Управление строительством: ТИМ, объёмы, графики



Модуль исполнительной документации

Сбор и хранение цифровой исполнительной документации



Praktis.KS

Электронное активирование КС-2 и КС-3

Взаимодействие с партнёрами и клиентами



Praktis.lot (ЭТП)

Электронные торги и тендерная документация



Личный кабинет контрагента (ЛКК)

Аккредитация и проверка подрядчиков, поставщиков



Единый личный кабинет (ЕЛК)

Бронирование, статус строительства, запись на осмотр и приемку

От потребностей к результатам



Потребности бизнеса

Стратегические цели, рост, требования рынка



Инициативы и запросы

От подразделений и проектов



Изменения продуктов и процессов

Приоритизация, реализация, внедрение



Растущий поток работ

Больше инициатив. Больше ценности для бизнеса.

ГОРОДА
для ЛЮДЕЙ

БОЛЬШЕ,
ЧЕМ КВАДРАТНЫЕ МЕТРЫ

Почему прежняя модель перестала работать

Организационная археология: информация есть, общей картины нет



Больше, чем проекты.
Люди
и изменения.

Что мы хотели получить от новой платформы

Начали не с функций системы, а с вопросов, на которые хотели получать ответы



ЗАЧЕМ?

- Потребность
- Проблема
- Ожидаемый результат
- Прогнозные сроки



ГДЕ СЕЙЧАС?

- Состояние
- Срок
- Блокировки
- Ответственный



ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ?

- Работы
- Решения
- Зависимости
- Открытые вопросы



КАК ПОДТВЕРДИТЬ РЕЗУЛЬТАТ?

- Тестирование
- Приёмка
- Документация
- История решений



Исходный минимум: управление задачами + база знаний

Как принимали решение: отдельный проект на 3,5 месяца

Корпоративную платформу не выбирали по красивой демонстрации вендора

3,5
месяца

6
систем

4
вендора/интегратора

261
критерий

1 566
оценок

1



исследование
рынка

2



документация

3



тестирование

4



демонстрации

5



рабочие встречи

6



оценка

7



сравнение

8



решение

№ п/п	Критерий	Uta + Confluence	EvaProject + EvaKit	Вендор Б	Вендор А	IndTime	SharePoint (сайт + библиотеки)
2.5.1	Дружелюбность интерфейса	4,4	3,5	2,2	3,5	2,2	2,2
2.5.2	Доступ к мобильному устройству (присоединение или мобильная версия сайта)	1,8	1,8	1,8	1,8	-	-
2.5.3	Облачные адаптации на мобильных устройствах	-	-	-	-	-	-
2.5.4	Класс интерфейса	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
3	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ЗАДАЧАМИ	273,1	271,9	209,9	203,8	187,2	-
3.1	Проекты	10,6	21,4	9,4	6,1	15,7	-
3.1.1	Длительность на портфели, программы и проекты (проектная деятельность)	3,7	3,7	3,7	3,7	4,4	-
3.1.2	Рабочие пространства подразделений (операционная деятельность)	0,3	2,2	2,2	2,2	0,3	-
3.1.3	Иерархическая структура профилей, программ и проектов	4,4	4,4	0,6	-	4,4	-
3.1.4	Связывание проектов	-	4,4	0,6	-	-	-
3.1.5	Пользовательские роли в карточке проекта	-	4,4	-	-	4,4	-
3.1.6	Архивирование проектов	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	-
3.2	Задачи	91,9	80,6	68,6	81,4	74,6	-
3.2.1	Иерархия задач	4,4	3,5	3,5	3,5	4,4	-
3.2.2	Максимальная глубина иерархии задач	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.3	Пользовательские роли в задачах (в т.ч. с созданием выпадающего списка)	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.4	Детализация задач	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	-
3.2.5	Типы задач («список», «база», «задание», «подзадание», «чеклист», «прочее...»)	4,4	4,4	-	4,4	4,4	-
3.2.6	Структура статусов задач с возможностью расширения пользователями («новый», «на согласовании», «в работе», «выполнен», «отвергнут», «прочее...»)	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.7	Выдаваемые задачи: блокирует, наследует («родитель» и «потомки»), дублирует, публикует, прочее...	4,4	4,4	-	4,4	4,4	-
3.2.8	Детализация задач (подзадачи внутри задачи)	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.9	Специальные задачи	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.10	Чек-листы в задачах (список шагов, контрольные точки, без создания подзадачи)	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.11	Остановка времени исполнения задачи (или во время не выполнения)	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.12	Процент выполнения задачи в процессе (0-100%)	3,1	3,1	-	3,1	4,4	-
3.2.13	Текстовый редактор в задаче (форматирование цвета текста, размера, начертания (жирный, курсив, подчёркнутый), прочее...)	4,4	4,4	4,4	4,4	2,6	-
3.2.14	Вставка изображений в задачу с возможностью изменения его размера без пропорционального сжатия	3,5	4,4	2,2	4,0	2,2	-
3.2.15	Привязка к заданному изображению в задаче (в т.ч. изменение размера привязки)	4,4	4,4	2,2	4,4	2,2	-
3.2.16	Присоединение файлов к задаче	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-
3.2.17	Максимальный размер прикрепленного к задаче файла	2,2	0,3	4,4	0,1	0,0	-
3.2.21	История изменений задачи (в т.ч. вложенный документ с файловой системой, путь, обязательность заполнения)	3,5	-	-	-	-	-

Оценивали по четырём направлениям



Функциональность

Покрывание бизнес-процессов, гибкость, соответствие требованиям



Архитектура и интеграции

Открытость, интеграционные возможности, масштабируемость



Эксплуатация и безопасность

Надёжность, администрирование, информационная безопасность



Экономика

Стоимость владения, ресурсы на внедрение и сопровождение



Строгий, прозрачный и документированный процесс — объективное решение, а не выбор по впечатлению.

Как превратили 261 критерий в одно решение

Как сравнить показатели, которые изначально измеряются по-разному



**Концепция комплексной
многокритериальной
оценки**

Почему выбрали EvaTeam

Формальный лидер рейтинга был другим

1 Jira + Confluence 831

2 **EvaProject + EvaWiki** 790

3 Вендор А 542

4 Вендор Б 512

5 Redmine 406

6 SharePoint 181

ПОЧЕМУ
ТОГДА
EVATEAM?

EvaProject + EvaWiki

790 баллов
всего

=



545

текущая
функциональность

+



245

план развития



Текущая функциональность

Полностью закрывает наши ключевые сценарии уже сегодня.



Потенциал развития

Понятный и реалистичный план развития продукта в соответствии с нашими потребностями.



Готовность вендора развивать продукт вместе с нами

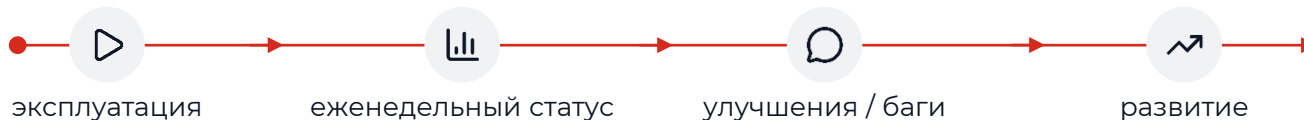
Открытый диалог, учёт обратной связи и реальное партнёрство, а не просто поставка лицензий.

Внедряли не только систему — проектировали новую модель работы

Методология и платформа развивались одновременно

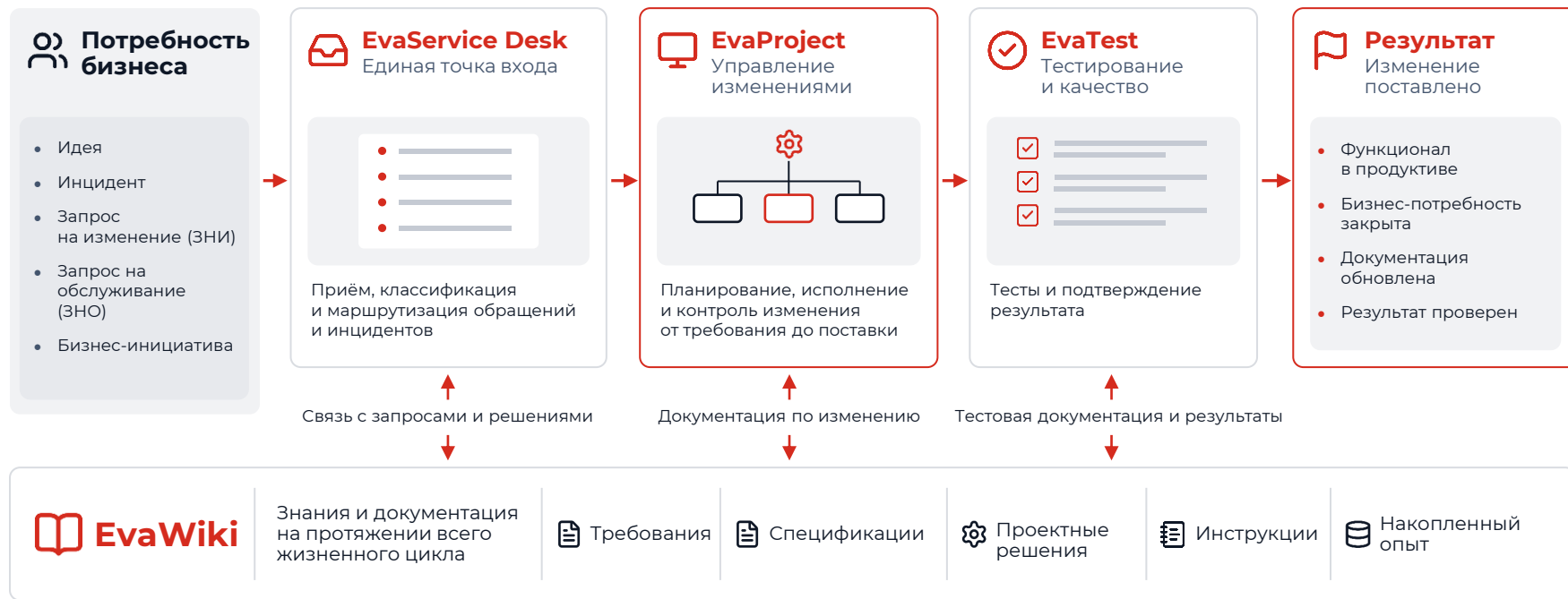


Далее вместе:



EvaTeam в сквозном процессе управления изменениями

От входящего запроса до поставки и проверки результата



Как EvaTeam прошла путь от пилота к корпоративному масштабу

Сначала долго строили фундамент — затем начали масштабироваться всё быстрее

2022



Строим фундамент



**ОСНОВАНИЕ
СОЗДАНО:**

платформа +
Методология 1.0 +
автоматизации +
компетенции

Готовы
к масштабу

2024

≈7 месяцев
2 команды

2025

≈6 месяцев
5 команд

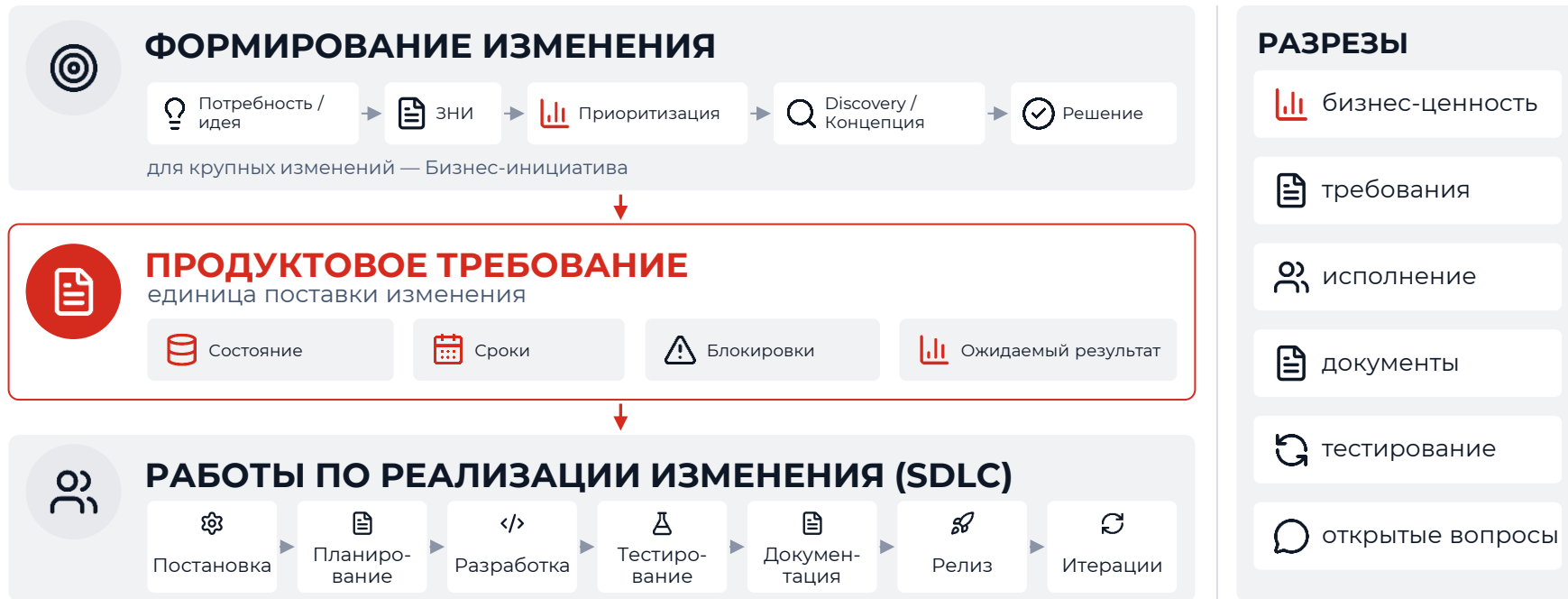
2026

≈1 месяц
9 команд

Масштабируем всё быстрее

Как связали бизнес-результаты и работу команд

Бизнес контролирует изменение, команда — конкретные работы, система связывает оба уровня



Как единый контекст выглядит в реальной работе

От общей картины до нужного разреза — в несколько кликов

1 ТРЕБОВАНИЯ

В «Описании» — вкратце суть изменения и критерии приёмки (Содержимое скрыто для конфиденциальности)

2 ДОЧЕРНИЕ ЗАДАЧИ (SDLC)

Работы по реализации: кто выполняет и что уже готово.

3 ЗНИ — ЗАЧЕМ?

Связь с исходной потребностью: зачем нужно изменение и какую ценность оно даёт.

Продуктовое требование / SAP УВХД / 2. ПИБ / Отчет Текущий бюджет (р... / SAP-17525
4-й кв. 2026

[ПТ] ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ"

Основное Результат

1 Описание

Дочерние задачи

- ✓ SAP-17526 [Б-ЛОСТ] ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ" Готово 0
- ✓ SAP-17602 [РЕАЛЗ] ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ" Готово 0
- ✓ SAP-17655 [Б-ТЕСТ] ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ" Готово 0
- ✓ SAP-17657 [Т-ДОК] ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ" Готово 0
- ✓ SAP-17729 [РЗВРТ] ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ" Готово 0

Связанные задачи

ЗНИ

- ESH-423 [ЗНИ] ФПП и ТБ: Колонки Код и Проект, Код и Объект строительства НСИ Разработка 0

Открытый вопрос (ОВ)

- ✓ SAP-17646 [ОВ] Агрегация информации по проекту в отчетах ТБ и ФПП Закрыт 0
- ✓ SAP-17647 [ОВ] Размещение в наименованиях полей (СЗ) и полей отчета Закрыт 0

Документы Wiki

- ЗНР_в_ЧПР.В1.0002_ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ" Обновлено 2 д.

Активность

- Вложить Подзадача Связать Добавить Комментарии

Система · 5 д.

Статус автоматически изменен на Ожидает документацию. Основание: дочерняя задача [РЗВРТ] ТБ: столбцы "Код Проекта", "Проект", "Код Объекта НСИ", "Объект строительства НСИ" переведена в статус "Готово" пользователем Ерохин Сергей Владимирович

Готово Готово

Сведения

- Крайний срок 31.10.2026, 18:00
- Размер Нет
- Приоритет Высокий
- Списки Нет
- Теги План2026
- Story Point 0
- Компоненты BI
- Затронутые Спринты БА 2026.09-2 КИС 2026.09-2
- Релиз 4-й кв. 2026

Участники

Рабочая группа

Сроки и Трудозатраты

Экран планирования

Даты

Связи

4 ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

«Открытый вопрос (ОВ)»: вопросы и их статус. Что требует решения.

5 ДОКУМЕНТЫ

«Документы Wiki»: Задание на разработку (ЗНР) в рамках Частного проектного решения (ЧПР).

6 КОММУНИКАЦИИ И ИСТОРИЯ

Под комментариями: обсуждения и история изменений. Кто, что и когда изменил.

EvaTeam в интеграционном контуре

Платформа становится частью связанного контура разработки, аналитики и коммуникаций



Как автоматизация превратила правила в исполняемый процесс

Часть методологии система выполняет вместо пользователя

Что сейчас происходит с изменением?

📄 Анализ

✓ ГОТОВ

</> Разработка

✓ ГОТОВА

🧪 Тестирование

🔄 в работе

📄 Документация

○ не начата



ПРАВИЛА АВТОМАТИЗАЦИИ

Логика. Условия. Маршрутизация.
Исполнение.



ИЗМЕНЕНИЕ: ТЕСТИРОВАНИЕ



АГРЕГАЦИЯ:

состояние работ → состояние
изменения



ОРКЕСТРАЦИЯ:

событие → следующая работа



ПЕРЕДАЧА КОНТЕКСТА:

данные / документы / ссылки →
объекты

Что должно существовать внутри компании, чтобы модель работала

Методология + платформа + компетенции

МАСШТАБИРУЕМАЯ МОДЕЛЬ РАБОТЫ



МЕТОДОЛОГИЯ

Платформа не определяет, что считать готовым результатом, кто за что отвечает, какие стадии необходимы и какие исключения допустимы.



Нет методологии — цифровой хаос



ПЛАТФОРМА

Методология сама по себе не обеспечивает автоматическое соблюдение правил, единый источник данных, прозрачность и масштабирование.



Нет платформы — правила остаются на бумаге



ОБУЧЕННЫЕ ЛЮДИ

Без компетенций пользователей даже хорошо спроектированная модель начинает обрывать обходными сценариями.



Нет компетенций — модель постепенно деградирует



Одного хорошего инструмента недостаточно.
Методология, платформа и компетенции должны развиваться одновременно.
Выпадение любой из трёх составляющих **постепенно разрушает модель.**

Как удерживать единую модель при масштабировании

Проблема не в локальной адаптации, а в появлении множества независимых версий одного процесса

≡ Неконтролируемая адаптация

Каждая команда меняет процесс под себя

Единая модель



4 версии процесса

Последствия

разные отчёты / разные настройки / разные автоматизации / разное обучение / сложнее поддержка



Управляемая адаптация

Единая модель с контролем, но с возможностью локальных настроек



Задача владельца методологии — не запретить адаптацию, а определить, что является «несущей конструкцией», единым ядром, а что можно менять локально.

Что изменилось, когда EvaTeam вышла за пределы IT

Масштабировать нужно принципы управления, а не сложность IT-процесса



Юридические
подразделения



Маркетинг



Поддержка
дольщиков



Финансовый
блок

задачи / процессы / знания / координация / контроль исполнения

</> IT-КОНТУР

- много сущностей
- специализированные роли
- сложный жизненный цикл
- глубокая детализация
- специализированные отчёты



АДАПТАЦИЯ



БИЗНЕС-КОНТУР

- простая задача
- понятный статус
- готовый шаблон
- привычные каналы (почта, мессенджер)
- короткое обучение
- простой отчёт

Единые принципы ≠ одинаковая реализация

Что уже построили и куда идём дальше

Фундамент сформирован — следующий этап развивает качество управления



Что можно забрать из нашего опыта

Шесть выводов после нескольких лет внедрения и масштабирования

01



**СНАЧАЛА ОПРЕДЕЛИТЕ,
ЧТО ХОТИТЕ
КОНТРОЛИРОВАТЬ**

Потом — что для этого должна уметь система

Сначала определите управленческие вопросы и ожидаемый результат, затем переводите их в требования к платформе.

02



**ФОРМАЛИЗИРУЙТЕ
ВЫБОР**

Критерии → проверка → оценка → решение

Фиксируйте не только итог, но и логику выбора — к этим материалам потом приходится возвращаться.

03



**ПРОЕКТИРУЙТЕ ПРОЦЕСС
И ИНСТРУМЕНТ ВМЕСТЕ**

Методология × платформа × компетенции

Правила работы, системная реализация и компетенции пользователей должны развиваться синхронно.

04



**ОДНОГО ДВИЖЕНИЯ
СНИЗУ ВВЕРХ
НЕДОСТАТОЧНО**

Для масштаба нужен управленческий контур

Инициатива команд помогает начать изменения, но корпоративный масштаб требует мандата, владельца методологии и локальных представителей.

05



**СТАНДАРТИЗИРУЙТЕ
ПРИНЦИПЫ,
А НЕ СЛОЖНОСТЬ**

Единая модель ≠ одинаковый процесс для всех

Едиными должны быть базовые правила и контрольные точки, а конкретная реализация может адаптироваться под подразделение.

06



**ВЫБИРАЙТЕ НЕ ТОЛЬКО
СИСТЕМУ, НО И ВЕНДОРА**

Продукт сегодня + развитие завтра

Для долгосрочной платформы важны не только текущие функции, но и roadmap, способность закрывать разрывы и готовность вендора развивать продукт вместе с вами.

Спасибо за внимание

Буду рад вопросам и профессиональному обмену опытом



Сергей Стадник

Заместитель директора по проектам,
Финансово-экономический департамент Сэтл Строй

