

Методика внедрения корпоративных информационных систем

СОДЕРЖАНИЕ

1	ВВЕДЕНИЕ.....	3
2	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА.....	4
	Юридический статус документа	4
3.	Описание проекта	5
3.1.	Наименование, цели и задачи проекта	5
3.2.	Необходимые предпосылки ведения проекта	5
3.3.	Организация проекта	5
3.3.1.	Структура рабочей группы Проекта.....	6
3.3.2.	Функции структурных подразделений объединенной рабочей группы.....	6
3.3.3.	Функции членов рабочей группы проекта	7
3.3.4.	Персональный состав рабочей группы	10
3.4.	Управление рисками проекта	11
3.5.	Управление качеством проекта	15
3.6.	Проектный офис	16
4.	Взаимодействие сторон	17
4.1.	Формы взаимодействия сторон.....	17
4.2.	Управление несоответствиями Проекта	19
4.3.	Управление изменениями основных параметров Проекта	19

1 ВВЕДЕНИЕ.

Компания принимает решение автоматизировать область деятельности своего предприятия. С чего начать? Любой деятельностью необходимо управлять. Без эффективного управления невозможно достичь поставленных целей. Для начала дадим ряд определений.

СИСТЕМА – это целое, составленное из частей, или множество элементов, находящихся в отношениях или связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство.

УПРАВЛЕНИЕ – воздействие на систему для достижения поставленных целей.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ: ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ – ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ – ИСПОЛНЕНИЕ – КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ – АНАЛИЗ – ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ – КОРРЕКТИРОВКА – ПРОВЕРКА ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

Классическим примером внедрения систем автоматизации управления является создание Устава проекта. Устав необходим для описания взаимодействия сторон в проекте для эффективного достижения целей. В данной методике описан вариант Устава по внедрению информационных систем. С небольшими корректировками он может быть использован в других проектах.

2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА.

Целью данного документа является определение порядка и правил управления проектом по автоматизации основных бизнес-процессов Заказчика.

Устав содержит общее описание работ и обеспечивает основу для общего понимания Проекта, включая определение того, что входит в рамки Проекта, а что оставлено за его рамками. Документ описывает основные особенности организации Проекта, порядок взаимодействия Сторон в ходе выполнения Проекта, порядок решения возникающих проблем и внесения изменений в Проект.

Ключевыми задачами Устава Проекта являются:

- определение целей и задач проекта;
- регламентация процесса управления проектом и взаимодействия сотрудников в ходе выполнения проекта;
- оказание помощи руководству проекта в управлении проектом;
- обеспечение требуемого уровня качества, в соответствии с которым должен выполняться проект.

Применяемый подход разработан в соответствии с методологией «встроенного в процесс» управления качеством работ проекта в противоположность концепции «инспекции после» случившегося события.

Юридический статус документа

Настоящий Устав Проекта является рабочим документом Проекта и обязателен для выполнения всеми членами рабочей группы Проекта. Документ вступает в силу после его подписания Руководителями Проекта со стороны Заказчика и Исполнителя. Все изменения и дополнения к данному Уставу согласуются Руководителями проекта со стороны Заказчика.

3. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Наименование, цели и задачи проекта

Любой проект должен иметь наименование, которое будет в дальнейшем использоваться для идентификации проекта с целью отличия его от других проектов предприятия.

Цель проекта. Формулировка конечной цели проекта и происходящих перемен. Цель проекта считается достигнутой, когда все относящиеся к ней Задачи выполнены.

Задачи проекта. Формулировки промежуточных результатов проекта, которые можно измерить и который оказывает свое влияние на ход выполнения проекта. Иногда в проектах задачи именуется этапами.

Необходимые условия ведения проекта

Исходные условия для ведения проекта отражают ключевые потребности, непосредственно влияющие на сроки и бюджет проекта. Разработка данного документа велась исходя из предположения, что указанные ниже условия будут выполнены. В случае если то или иное исходное условие окажется неверным, возможно, потребуется пересмотреть бюджет, сроки или объем проекта. Предполагаемые условия для ведения проекта состоят в следующем:

- активная поддержка проекта со стороны руководства;
- создание адекватных рабочих условий для членов проектной группы: выделенное помещение для работы проектной группы, оборудованное рабочими местами и необходимыми средствами связи;
- своевременное поступление необходимой для реализации проекта информации от соответствующих должностных лиц, информация должна быть максимально полной, достоверной и адекватной запросам;
- своевременная организация встреч со специалистами, хорошо разбирающимися в предмете (бизнес - экспертами), включенными в состав проектной группы; данные специалисты должны иметь возможность уделять достаточное время для работы с проектной группой по согласованному графику;
- сотрудники, выделенные в проектную группу от Заказчика, будут работать на проекте достаточную часть своего рабочего времени (вплоть до 100%) с приоритетом №1 перед другими работами для своевременного и качественного выполнения своих задач и предоставления требуемых материалов;
- своевременное финансирование работ.

Организация проекта

Структура рабочей группы Проекта

Работы по проекту будут выполняться объединенной рабочей группой, в состав которой входят сотрудники предприятия. В состав рабочей группы могут быть приглашены внешние специалисты (консультанты) Организационно-штатная структура группы приведена на Рис.1.

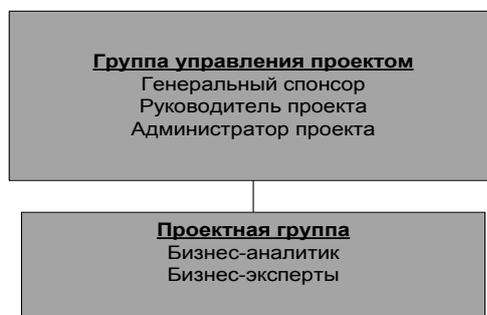


Рис.1 Организационно- штатная структура рабочей группы Проекта

Функции структурных подразделений объединенной рабочей группы

Функции структурных подразделений объединенной рабочей группы приведены в Таблице 2.

Таблица 2

№ п / п	Наименование структурного подразделения	Выполняемые функции
1	Руководители Проекта	<ul style="list-style-type: none">• принятие решений по изменению основных параметров Проекта (логистических, организационных, временных, финансовых, качества проектных решений);• участие в анализе и оценке рисков проекта;• принятие решений об изменении состава Управления проектом.

№ п / п	Наименование структурного подразделения	Выполняемые функции
2	Группа управления Проектом	<ul style="list-style-type: none"> • планирование проекта (разработка рабочих заданий в рамках выполнения проекта, разработка и поддержание в актуальном состоянии сетевого графика работ проекта); • управление стоимостью проекта (оценка стоимости проекта, бюджетирование проекта, контроль затрат по проекту); • контроль над ходом выполнения работ проекта; • управлением качеством работ проекта (организация экспертизы проектных решений); • управление ресурсами проекта (контроль и управление загрузкой участников проекта, инициирование изменений ресурсного обеспечения проекта); • управление рисками проекта (анализ рисков проекта, разработка защитных стратегий, разработка планов мероприятий по снижению рисков, осуществление мероприятий по снижению рисков); • управление коммуникациями проекта (планирование системы коммуникаций, сбор и распределение информации, подготовка отчетности о ходе выполнения проекта, документирование хода работ); • экспертиза и утверждение результатов работ; • принятие решения о подписании акта сдачи-приемки работ по Уставу
3	Проектная группа	<ul style="list-style-type: none"> • анализ состояния бизнес-процессов по своему направлению в состоянии «как есть»; • уточнение (при необходимости – разработка) моделей бизнес-процессов по своему направлению в состоянии «как есть»; • согласование моделей бизнес-процессов по своему направлению в состоянии «как есть»; • разработка и согласование моделей бизнес – процессов по «своему» направлению в состоянии «как будет»; • решение проблем, возникающих при поддержке бизнес - процессов программным обеспечением, планируемым к внедрению; • документирование моделей бизнес – процессов и обеспечение доступности знаний для всей рабочей группы проекта.

В случае привлечения внешних консультантов, проектная группа состоит из специалистов Заказчика и Исполнителя. Специалисты Заказчика подчиняются Руководителю проекта от Заказчика, специалисты Исполнителя – Руководителю проекта со стороны Исполнителя. Каждый член группы выполняет конкретные задачи по подготовке рабочих продуктов проекта. Все члены проектной группы, работая в тесном сотрудничестве и обмениваясь полученными знаниями, обеспечивают достижение целей проекта. Работа проектной группы базируется на следующих принципах:

- вся работа выполняется группой, каждый член которой несет персональную ответственность за выполнение порученного ему задания;
- все члены группы документируют результаты своей работы в заранее установленном Исполнителем формате представления.

Функции членов рабочей группы проекта

Функции членов рабочей группы Проекта приведены в Таблице 3.

№ п/п	Наименование роли сотрудника в проекте	Выполняемые функции
1	Генеральный спонсор	<ul style="list-style-type: none"> • принятие окончательного решения при возникновении спорной ситуации; • утверждение изменений основных параметров проекта, обеспечение при необходимости дополнительного финансирования и привлечения дополнительных людских ресурсов; • участие в управлении проектом и своевременное принятие решений, обеспечивающих успешное завершение проекта • утверждение подходов к выполнению проекта и прием результатов проекта в соответствии с утвержденными подходами; • утверждение документов, завершающих этапы работ по Проекту и Акта сдачи-приемки работ по Договору.
2	Руководитель проекта со стороны Исполнителя	<ul style="list-style-type: none"> • участие в планировании проекта (структурирование работ, определение ответственных за выполнение мероприятий и требуемых ресурсов со стороны Исполнителя); • участие в управлении стоимостью проекта (контроль затрат по проекту со стороны Исполнителя); • участие в управлении качеством проекта (разработка либо согласование методик определения соответствия полученных результатов ожидаемым); • управление ресурсами проекта со стороны Исполнителя (контроль над проектными ресурсами, инициирование необходимых изменений ресурсов, выделенных на проект, мотивация сотрудников Исполнителя); • контроль над ходом выполнения работ проекта, выполняемых сотрудниками Исполнителя и Заказчика; • участие в управлении рисками проекта (участие в разработке планов мероприятий по снижению рисков проекта); • управление коммуникациями проекта (планирование системы коммуникаций, мониторинг коммуникаций проекта, инициирование необходимых изменений в системе коммуникации); • управление процессом решения проблем; • участие в альфа-тестировании конфигурации; • участие в сдаче этапов работ и Проекта в целом.

№ п/п	Наименование роли сотрудника в проекте	Выполняемые функции
3	Руководитель Проекта со стороны Заказчика	<ul style="list-style-type: none"> • участие в планировании проекта (структурирование работ, определение ответственных за выполнение мероприятий и требуемых ресурсов со стороны Заказчика); • участие в управлении стоимостью проекта (контроль затрат по проекту со стороны Заказчика); • участие в управлении качеством проекта (организация экспертизы проектных решений); • управление ресурсами проекта со стороны Заказчика (контроль над проектными ресурсами, инициирование необходимых изменений ресурсов, выделенных на проект, мотивация сотрудников Заказчика). Полномочия Руководителя проекта со стороны Заказчика в отношении сотрудников Заказчика определяются нормативными документами Заказчика по организации проектных работ; • контроль над ходом выполнения работ проекта, выполняемых сотрудниками Заказчика; • участие в управлении рисками проекта (участие в разработке планов мероприятий по снижению рисков проекта); • управление коммуникациями проекта (планирование системы коммуникаций, мониторинг коммуникаций проекта, инициирование необходимых изменений в системе коммуникации); • участие в альфа-тестировании конфигурации; • участие в приемке этапов работ и Проекта в целом
4	Администратор проекта со стороны Исполнителя	<ul style="list-style-type: none"> • планирование проекта (разработка и поддержание в актуальном состоянии сетевого графика работ проекта); • управление коммуникациями проекта (планирование системы коммуникаций, сбор и распределение информации, включая формирование и администрирование файловой структуры хранилища данных по Проекту, подготовка отчетности о ходе выполнения проекта, документирование хода работ); • подготовка материалов для заседаний Группы управления проектом; • подготовка запросов и материалов на проведение интервью с сотрудниками Заказчика; • участие в совещаниях группы управления Проектом; • контроль над выполнением принятых решений Группы управления Проектом.
5	Администратор Проекта со стороны Заказчика	<ul style="list-style-type: none"> • планирование проекта (планирование ресурсов Заказчика для выполнения рабочих заданий); • управление коммуникациями проекта (организация обмена рабочими и официальными материалами по Проекту между Заказчиком и Исполнителем, организация доступа сотрудников Исполнителя и третьих лиц офис Заказчика, ведение протоколов совещаний и заседаний Управления проекта, Группы управления Проектом и доведение протоколов до участников совещаний, документирование проекта со стороны Заказчика) • организация проведения коллективных мероприятий с участием членов рабочей группы Проекта на территории офиса Заказчика; • обеспечение сотрудников Заказчика, Исполнителя и третьих лиц необходимой мебелью, компьютерным и офисным оборудованием;

№ п/п	Наименование роли сотрудника в проекте	Выполняемые функции
6	Бизнес-аналитик	<ul style="list-style-type: none"> • участие в анализе бизнес - процессов и выявлении проблем текущего состояния бизнес – процессов; • написание Отчета об обследовании бизнес-процессов «как есть»; • описание бизнес – процессов в состоянии «как будет»; • описание Постановки задач по изменению конфигурации; • описание Инструкций работы пользователей; • участие в бета и альфа-тестированиях;
7	Программист	<p>Программист должен быть специалистом в конфигурировании и администрировании информационной системы, а также компьютерной техники и работе с локальными сетями и Интернетом.</p> <ul style="list-style-type: none"> • обсуждение, коррективы Постановки задач по изменению конфигурации; • выявление «узких мест» и проблемных точек в связи с изменением конфигурации; • конфигурирование информационной системы по утвержденной Постановке задач; • установка и тестирование работоспособности информационной системы на сервер и компьютеры Заказчика; • участие в бета и альфа-тестированиях; • участие в описании Инструкций пользователей и их обучении.
8	Бизнес – эксперт	<p>Бизнес-эксперт должен хорошо знать цели и задачи предприятия, бизнес - процессы своих подразделений, обладать авторитетом в подразделениях.</p> <ul style="list-style-type: none"> • участие в работе Проектной группы, выполнение задач, поставленных руководителем проекта; • участие в анализе бизнес – процессов «как есть» и разработке моделей бизнес – процессов в состоянии «как будет»; • предоставление данных, затребованных Исполнителем • экспертиза описания текущего состояния бизнес – процессов; • обеспечение функциональной группы информацией по бизнес – процессам; • экспертиза и согласование проектных решений, разработанных проектной группой; • привлечение, при необходимости, других компетентных специалистов Заказчика для предоставления требуемой информации проектной группе; • обеспечение обмена знаниями в условиях работы проектной группы.
9	ИТ - специалист	<ul style="list-style-type: none"> • участие в работе группы, выполнение задач, поставленных руководителем проекта; • обучение основ администрирования и проведения регламентных работ в информационной системе; • поддержание компьютерной техники, серверного и сетевого оборудования в состоянии, необходимом для производительной работы информационной системы.

Персональный состав рабочей группы

Состав рабочей группы Проекта должен быть с указанием фамилии, имени, отчества, номера телефона и адреса электронной почты сотрудника.

В случае необходимости внесения изменений в состав рабочей группы (включая изменение роли сотрудника в Проекте, введение в Проект нового сотрудника) Сторона извещает об этом другую Сторону Извещение

осуществляется в форме служебной записки на имя руководителя Проекта с соответствующей стороны с указанием:

- фамилии, имени, отчества заменяемого сотрудника;
- причин замены сотрудника (изменения его роли в Проекте);
- фамилии, имени, отчества заменяющего сотрудника, с указанием его должности в организации и предполагаемой роли в Проекте;
- квалификации и опыта работы сотрудника.

Извещение рассматривается руководителем Проекта.

В случае согласия Стороны с предлагаемым изменением руководитель Проекта письменно указывает на согласие в резолюции на служебной записке и передает ее другой Стороне. Администратор Проекта готовит, обеспечивает согласование и утверждение соответствующего дополнения / изменения Устава Проекта в течение одного рабочего дня от даты получения служебной записки с согласующей резолюцией.

В случае несогласия Стороны с предлагаемыми изменениями руководитель Проекта письменно указывает на это в резолюции на служебной записке с кратким указанием причин несогласия. В случае отсутствия письменного согласия Стороны на замену работы по Проекту должны продолжаться выполняться сотрудниками, указанными в данном Уставе.

Руководитель проекта со Стороны, желающей провести изменение состава рабочей группы и не получивший на это согласие другой Стороны, инициирует установленную процедуру решения проблем Проекта.

Управление рисками проекта

Под риском проекта Стороны понимают потенциальную, численно измеримую возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде ущерба, убытков, неблагоприятного изменения основных управляемых параметров проекта в связи с неопределенностью, то есть со случайными изменениями условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форс-мажорными, обстоятельствами, а также в связи с возможностью получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого действия (бездействия).

Под управлением рисками Стороны понимают совокупность методов анализа и нейтрализации факторов риска.

Управление рисками Проекта включает следующие процессы:

- выявление и идентификация предполагаемых рисков;
- анализ и оценка рисков;
- выбор методов управления риском;
- применение выбранных методов управления риском;
- реагирование на наступление рискового события;
- разработка и реализация мер снижения рисков;
- контроль, анализ и оценка действий по снижению рисков и выработка решений.

Общую ответственность за управление рисками проекта несут Руководители Проекта со стороны Исполнителя и Заказчика. Распределение ответственности за выполнение процессов управления рисками приведено в Таблице 4.

№ п/п	Наименование процесса управления рисками	Члены рабочей группы, участвующие в выполнении процесса	Ожидаемый результат выполнения процесса
1	Выявление и идентификация предполагаемых рисков	Администратор проекта со стороны Исполнителя (отв.), все члены рабочей группы проекта	Внесение изменений и дополнений в таблицу рисков, доклад на ближайшем совещании группы управления проектом Согласование группой управления проектом рисков, причин их возникновения, последствий и вероятности возникновения
2	Анализ и оценка рисков	Администратор проекта со стороны Исполнителя (отв.), руководители проекта с обеих сторон	Внесение изменений и дополнений в таблицу рисков, доклад руководителя проекта со стороны Исполнителя на ближайшем совещании Руководящего комитета проекта. Согласование руководящим комитетом рисков, причин их возникновения, последствий и вероятности возникновения
3	Выбор методов управления риском	Администратор проекта со стороны Исполнителя (отв.), руководители проекта с обеих сторон	Внесение изменений и дополнений в таблицу рисков, доклад руководителя проекта со стороны Исполнителя на ближайшем совещании Руководящего комитета проекта Согласование руководящим комитетом методов управления риском и мер по уменьшению рисков
4	Применение выбранных методов управления риском	Руководитель проекта со стороны Исполнителя (отв.), руководитель проекта со стороны Заказчика	Контроль над выполнением Рабочих Заданий, скорректированных с учетом мероприятий по уменьшению рисков
5	Реагирование на наступление рисковог о события	Администратор проекта со стороны Исполнителя	Внесение изменений и дополнений в таблицу рисков, доклад на ближайшем совещании группы управления проектом
6	Разработка и реализация мер снижения рисков	Руководитель проекта со стороны Исполнителя (отв.), руководитель проекта со стороны Заказчика	Внесение изменений и дополнений в Рабочие Задания
7	Контроль, анализ и оценка действий по снижению рисков и выработка решений	Администратор проекта со стороны Исполнителя (отв.), администратор проекта со стороны Заказчика	Внесение изменений и дополнений в таблицу рисков, доклад на ближайшем совещании группы управления проектом

Документом, отражающим работу по управлению рисками проекта, является таблица рисков проекта. Ответственным за разработку, заполнение данными и

поддержание в актуальном состоянии таблицы рисков проекта является Администратор проекта со стороны Исполнителя.

Для анализа и оценки рисков проекта применяются качественные методы. В качестве экспертов для оценки рисков привлекаются Руководители проекта со стороны Заказчика и Исполнителя.

Предварительная оценка рисков Проекта приведена в Таблице 5

Таблица 5

Потенциальный риск	Влияние риска на Проект	Мероприятия по минимизации риска
Объем задач проекта слишком велик для реализации в требуемые сроки	Необоснованное расширение организационных, логических и других рамок проекта. Невозможность достижения намеченных результатов в требуемые сроки.	Усиление контроля за соответствием проводимых работ рамкам проекта. При расширении рамок проекта проведение дополнительного финансирования и увеличение длительности проекта.
Частое изменение целей и задач проекта	Несоответствие результатов проекта ожиданиям и требованиям. Возможное увеличение временных рамок проекта.	Тщательное рассмотрение каждого изменения целей и задач проекта. Утверждение всех изменений целей и задач проекта Генеральным спонсором. Соблюдение процедуры внесения изменений в проект.
Выделенные сотрудники не могут уделять достаточно времени для работы по проекту	Задачи по сбору информации потребуют большего времени. Потребуется дополнительное время на коммуникацию проектной группы Заказчика. Ухудшается передача навыков и знаний сотрудникам Заказчика, не происходит «наследования» методов, применявшихся на проекте	Усиление проектной группы Увеличение сроков проекта Увеличение степени участия бизнес - экспертов проекта в работе проектной группы.
Недостаточное количество вовлеченных в проект квалифицированных пользователей и технических специалистов со стороны Заказчика	Неправильная оценка текущих процессов и требований, предъявляемых к будущей системе. Расширение временных рамок проекта.	Подбор в рабочую группу проекта достаточного количества наиболее квалифицированных пользователей и технических специалистов.
Недостаточное количество вовлеченных в проект квалифицированных консультантов со стороны Исполнителя	Неправильная оценка текущих процессов и требований, предъявляемых к будущей системе. Расширение временных рамок проекта.	Подбор в рабочую группу проекта достаточного количества наиболее квалифицированных консультантов. Использование в рабочей группе Проекта соответствующих специалистов или третьих лиц, имеющих опыт внедрения продуктов СУБД 1С.
Отсутствие необходимой документации по проекту	Невозможность контроля над ходом проекта.	Использование структурированной методологии с указанными выходными результатами по каждому этапу Проекта.

Потенциальный риск	Влияние риска на Проект	Мероприятия по минимизации риска
Задержка в поставке оборудования и/или программного обеспечения.	Расширение временных рамок проекта вплоть до остановки проекта, вследствие невозможности реализации спроектированной конфигурации.	Контроль над ходом проекта со стороны руководства Исполнителя. Своевременное выставление счета на оплату оборудования и программного обеспечения Исполнителем. Своевременная оплата счета Заказчиком.
Изменение стоимости конфигураций производителем продукта СУБД 1С	Увеличение стоимости Проекта	Увеличение стоимости Проекта
Конечные пользователи не готовы к применению новой системы.	Сопrotивление использованию новой системы со стороны конечных пользователей. Невозможность завершить проект	Активное вовлечение конечных пользователей в ход проекта с самой ранней его стадии. Разработка механизма стимулирования конечных пользователей (операторов)
Задержки с предоставлением информации проектной группе из-за отсутствия необходимого времени для проведения работ по проекту у бизнес –экспертов.	Задачи по анализу и систематизации информации потребуют больших затрат времени Построенные модели процессов будут недостаточно детализированы Неправильная оценка текущих процессов и требований, предъявляемых к будущей системе. Расширение временных рамок проекта вплоть до остановки проекта.	Постоянный контроль над ходом проекта со стороны руководства Заказчика Увеличение степени участия бизнес - экспертов проекта в работе проектной группы Утверждение графика доступности бизнес - экспертов и согласование расписания их участия в проекте.
Компьютерная техника, сервера или локальная сеть не соответствует техническим характеристикам, необходимым для работоспособности СУБД 1С.	Невозможность завершить ЭТАП 3 и Проект в целом.	Провести модернизацию компьютерной техники, серверов и локальной сети Заказчика до необходимого для работы СУБД 1С уровня.
Появление неописанных (не выявленных) на ЭТАПЕ 1 бизнес-процессов после утверждения Отчета об обследовании предприятия Заказчика, которые <u>существовали</u> на момент проведения обследования	Проект не до конца охватил существующие бизнес-процессы.	Проведение экспертных работ силами Исполнителя с оценкой возможных изменений и необходимости увеличения сроков и стоимости проекта. Увеличение сроков и стоимости проекта в связи с возвратом на ЭТАП 1.
Нарушение баланса интересов участников	Скрытый или явный саботаж со стороны отдельных участников	Формирование организационных структур управления проектом, в которых обеспечено представительство всех заинтересованных сторон на всех уровнях управления.

Потенциальный риск	Влияние риска на Проект	Мероприятия по минимизации риска
Нежелание части персонала осваивать новые технологии	Снижение эффективности внедрения, возникновение напряженности в коллективе.	Разработка схем мотивации сотрудников Заказчика.
Сложность освоения новых технологий	Высокие требования к квалификации персонала	Разработка высококачественной пользовательской документации. Организация постоянно действующих курсов подготовки персонала или службы поддержки.
Сопrotивление руководителей среднего и высшего звена из опасения уменьшения их собственной значимости, потери авторитета.	Невозможность успешного внедрения готовой системы.	Использование правильных технологий внедрения (в том числе правильное формирование внедренческих команд).
Неполнота и неточность исходной информации (в том числе отсутствие формализованного описания бизнес-процессов)	Несоответствие результатов проекта ожиданиям Заказчика.	Проведение Исполнителем исследования имеющейся документации и своевременное уведомление Заказчика о необходимости проведения дополнительных работ по сбору анализу и формализации исходных данных.
Недостаточное финансирование	Невозможность завершения проекта	Ранжирование задач по степени важности и поэтапная разработка и внедрения. Увеличение финансирования
Несвоевременное финансирование	Увеличение времени сдачи ЭТАПОВ Проекта. Невозможность начать следующий ЭТАП.	Корректное формирование бюджета проекта на основании сетевого графика.

С рисками, связанными с проектом, их возможными последствиями и мероприятиями по предотвращению последствий рисков должны быть ознакомлены все члены проектной группы. Это необходимо для своевременной идентификации возникающих рисков, и в случае их обнаружения - для принятия согласованных мер по нейтрализации их последствий.

Управление качеством проекта

Анализ и аудит качества проекта – важный этап внедрения корпоративных информационных систем. Все организации работающие по стандартам ISO 9001-2000 должны иметь в своем штате внутреннего аудитора, осуществляющего проверку проекта на соответствие стандартам

Качество проекта обеспечивается путем проверки работоспособности конфигурации при бета и альфа-тестировании и соответствию основным бизнес-процессам Заказчика.

Важным этапом является проведение процедуры анализа удовлетворенности Заказчика, который проводится после завершения проекта внедрения корпоративных информационных систем.

Общую ответственность за управление качеством проекта несут Руководитель проекта со стороны Заказчика и Руководитель проекта со стороны Исполнителя.

Проектный офис

Для осуществления рабочей группой Проекта работ в офисе Заказчика последний предоставляет специальное помещение для размещения объединенной рабочей группы Проекта – «Проектный офис».

Помещение Проектного офиса должно удовлетворять следующим требованиям:

- возможность комфортного размещения необходимого для успешного внедрения количества членов рабочей группы Проекта (включая достаточное количество офисной мебели), согласно действующим санитарным нормам и корпоративным стандартам Заказчика;
- наличие достаточного количества компьютерной техники для рабочей группы Проекта;
- выделение дискового ресурса совместного доступа для организации хранилища данных Проекта;
- обеспечение доступа в Интернет;
- наличие телефонной линии с возможностью выхода в городскую телефонную сеть;
- возможность использования множительного и периферийного оборудования Заказчика для подготовки внутренней и отчетной документации по Проекту.

4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТОРОН

Формы взаимодействия сторон

В ходе Проекта Стороны организуют взаимодействие в описанных ниже формах.

- В рабочем порядке в рамках работы группы управления Проектом и проектной группы.
- Путем проведения совещаний и интервью, указанных в таблице 6.

	Вид взаимодействия	Порядок организации мероприятия	Участники мероприятия	Документ, фиксирующий результаты мероприятия
1	Совещание с участием Генерального спонсора Проекта	Иницирует проведение совещания Руководитель проекта со стороны Заказчика либо Исполнителя служебной запиской (либо в другой удобной форме) на имя Генерального спонсора. Генеральный спонсор назначает дату проведения совещания в течение одного рабочего дня от даты получения служебной записки. Ведет совещание Руководитель проекта со стороны Заказчика. Организует проведение совещания и ведение его протокола администратор Проекта со стороны Заказчика.	Генеральный спонсор Проекта, Руководители проекта с обеих сторон, Администраторы	Протокол совещания с участием Генерального спонсора Проекта
2	Совещание группы управления Проектом	Совещания проводятся по мере возникновения проблем Проекта или инициативе Руководителей проекта. Ведет совещание руководитель проекта со стороны Заказчика. Организует проведение совещания и ведение протокола администратор Проекта со стороны Заказчика. Отвечает за подготовку документов и материалов к совещанию администратор Проекта со стороны Исполнителя. В подготовке документов и материалов к совещанию участвует администратор проекта со стороны Заказчика.	Члены группы управления Проектом. При необходимости на совещание приглашаются члены проектной группы.	Протокол совещания группы управления Проектом
3	Совещание проектной группы	Совещания проводятся по графику, установленному Руководителем проекта со стороны Исполнителя. Ведет совещание Руководитель проекта Исполнителя. Организует проведение совещания и ведение протокола ответственный сотрудник, назначенный руководителем проекта. Отвечает за подготовку документов и материалов к совещанию ответственный сотрудник, назначенный руководителем проекта.	Члены проектной группы	Протокол совещания проектной группы
4	Интервью с сотрудниками Заказчика	Интервью организуются бизнес-аналитиком. Подготовленный бизнес-аналитиком график интервью согласуется руководителями Проекта со стороны Исполнителя и Заказчика. Интервью проводит бизнес-аналитик, назначенный руководителем Проекта со стороны Исполнителя. Отчет о проведении интервью готовит бизнес-аналитик.	Ключевые сотрудники Заказчика (бизнес-эксперты) соответствии с согласованным сторонами перечнем.	Отчет о проведении интервью в произвольной форме.

Управление несоответствиями Проекта

Управление несоответствиями – это процедура выявления, регистрации и разрешения проблем, а также минимизации их влияния на цели и качество выполняемого Проекта. Несоответствием является любой вопрос или ситуация, которая воспринимается членом рабочей группы Проекта как угроза успешному выполнению работ Проекта.

Процедура управления несоответствиями содержит следующие шаги:

- Выявление и регистрация несоответствия;
- Определение сотрудников, ответственных за решение несоответствия;
- Определение и регистрация предлагаемых действий для решения несоответствия;
- Регистрация результатов решения несоответствия;
- Отслеживание неразрешенных несоответствий;
- Передача несоответствия для принятия решения на более высокий уровень управления (если необходимо).

Управление несоответствиями выполняется на протяжении всего Проекта.

Общую ответственность за управление процессом решения несоответствий проекта несут Руководители Проекта со стороны Исполнителя и Заказчика.

Управление изменениями основных параметров Проекта

Под изменением понимаются любые события (мероприятия), приводящие к отклонению от установленных в Уставе основных параметров Проекта. Отклонения могут происходить как вследствие воздействия внешних сил, таких как конкуренция, так и внутренних причин Заказчика, таких, как изменение организационно – штатной структуры, бизнес-процессов. Дополнительные изменения могут происходить из-за поступления и обработки новой, не полученной на этапе диагностики информации или изменения функций и операций, необходимых для развития бизнеса.

Под управлением изменениями понимается совокупность методов и средств исследования, утверждения и реализации изменений, приводящих к отклонению от установленных в Уставе основных параметров проекта. Предполагается, что изменения Проекта могут быть инициированы как Заказчиком, так и Исполнителем.