



ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЕМ И МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕДРЕНИЯ

Управление изменениями

Быстро и эффективно проведенные изменения и полученные за счет этого конкурентные преимущества обычно позволяют увеличить срок действия этих преимуществ и добиться лидирующего положения в конкурентной борьбе, либо позволяют избежать попадания в кризисную ситуацию и догнать другие компании в конкурентной борьбе. Успешно и быстро проведенные изменения всегда положительно отражаются на имидже компании, как внутри - среди персонала компании, так и на рынке - среди партнеров и конкурентов.

Изменения всегда сопровождаются сопротивлением со стороны тех, кого подвергают изменениям. Поэтому риски принятия этих изменений в случае революционного способа многократно выше, так как на адаптацию к изменениям у людей и организации нет времени. Это проявляется в том, что участники проектов могут не обеспечить качество принимаемых решений, что будет приводить к конфликтным ситуациям. Тогда будет преобладать тактика авторитарного влияния, когда решение будет насаждаться лидером проекта, без учета возражений, либо игнорирование конфликта и попытка нивелировать его значимость. Очевидно, в этой ситуации сопротивление переменам и риск неуспеха реализации внедрения возрастает.

При появлении факторов, требующих изменения хода уже выполняемого проекта, требуется запуск соответствующей процедуры. Если оказываемое влияние на проект является существенным (например, существенно сокращается бюджет проекта, или корректируется конечный результат), требуется корректировка документов, предоставляемых по окончании каждого этапа (содержание, стоимость) и/или привлекаемых консультационных ресурсов. Наибольшую важность следование установленной процедуре внесения изменений приобретает при выполнении проекта или отдельных задач внешними исполнителями.

В таблице ниже приводятся действия, которые могут выступить основой процедуры внесения изменений. Помимо действий также описаны ответственные за их выполнение и периодичность.

Таблица

Вид деятельности	Ответственность	Описание вида деятельности	Периодичность
Документирование запросов о внесении изменений в план работы	Руководители отдельных групп специалистов	<ul style="list-style-type: none"> • Определение причины изменения объема работы. • Оценка влияния изменений на проект, отмечая при необходимости: <ul style="list-style-type: none"> -Преимущества и затраты; -Влияние на результаты и сроки выполнения работы; -Потребности в персонале; -Подход к организации работы; 	Постоянно, на протяжении всего проекта

Вид деятельности	Ответственность	Описание вида деятельности	Периодичность
		<ul style="list-style-type: none"> -Участие пользователей и руководства. • Создание и документальное оформление рекомендации в отношении запроса о внесении изменений • Запрос о внесении изменений представляет собой изменение плана. Должно быть отведено достаточное время для анализа предполагаемых изменений. Это может отвлечь от выполнения планируемой работы. Необходима оценка ограничений по времени. 	
Учет изменений объема работы	Административный персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Документирование изменений в объеме работы на основании информации, полученной от руководителей групп 	Постоянно, на протяжении всего проекта
Утверждение рекомендаций по запросу о внесении изменений	Менеджер проекта, руководитель проекта, руководители групп специалистов	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор оценки и рекомендаций по запросу о внесении изменений совместно с участниками группы специалистов, непосредственно затрагиваемыми изменениями • Сообщение рекомендуемого хода действий участникам группы специалистов, непосредственно затрагиваемым изменениями • Документирование согласованной рекомендации и ознакомление с ней участников группы специалистов. От соответствующих участников группы должно быть получено явное согласие с рекомендациями. 	По мере необходимости
Внесение изменений в планы и бюджеты по проекту, касающиеся данной группы специалистов	Партнер по проекту, менеджер проекта	<ul style="list-style-type: none"> • При необходимости пересмотр плана работы и бюджета по данному направлению с учетом утвержденных изменений. • Внесение изменений в план работы по проекту должно тщательно анализироваться 	По мере необходимости
Внесение изменений в общий план и бюджет по проекту	Менеджер проекта, руководитель проекта	<ul style="list-style-type: none"> • При необходимости пересмотр общего плана работы по проекту и бюджета с учетом утвержденных изменений 	По мере необходимости
Пересмотр Определения объема проекта	Менеджер проекта, руководитель проекта	<ul style="list-style-type: none"> • При необходимости пересмотр Определения объема проекта с учетом утвержденных изменений 	По мере необходимости
Пересмотр технического задания и договора	Партнер по проекту	<ul style="list-style-type: none"> • При необходимости подготовка письма или документации о пересмотре условий с учетом утвержденных изменений 	По мере необходимости

Вид деятельности	Ответственность	Описание деятельности	Периодичность
проекту)			
Назначение ответственного за разрешение проблемы (связанной с работой отдельной группы специалистов)	Руководитель данной группы специалистов	<ul style="list-style-type: none"> Обзор проблем, связанных с работой данной группы специалистов, и назначение соответствующего специалиста ответственным за разрешение каждой проблемы 	Постоянно, на протяжении всего проекта
Обзор и отслеживание хода разрешения проблем (по всему проекту)	Менеджер проекта	<ul style="list-style-type: none"> Отслеживание неразрешенных проблем, связанных с выполнением всего проекта, и контроль разрешения проблем назначенным ответственным лицом 	Периодически в заранее установленном порядке
Обзор и отслеживание хода разрешения проблем (в связи с работой отдельных групп)	Руководитель группы специалистов	<ul style="list-style-type: none"> Отслеживание неразрешенных проблем, связанных с работой данной группы, и контроль разрешения проблем ответственными специалистами 	Периодически в заранее установленном порядке
Разрешение проблем	Назначенное лицо	<ul style="list-style-type: none"> По каждой проблеме, за которую оно несет ответственность; Обзор вариантов решения и представление рекомендаций участникам группы, непосредственно сталкивающимся с данной проблемой; Согласование решения с участниками группы, непосредственно сталкивающимися с проблемой; Внесение рекомендуемого решения в базу данных по проблемам и распространение участникам группы. 	Постоянно, на протяжении всего проекта
Разрешение прочих проблем	Менеджер проекта	<ul style="list-style-type: none"> Ускорение решения любых проблем, которые не были разрешены в установленные сроки, или решение которых не удовлетворяет лицо, поднявшее проблему 	Постоянно, на протяжении всего проекта

Учет и контроль разрешения проблем будут вестись в базе данных или ведомости учета проблем. Любые неразрешенные проблемы должны включаться в регулярно подготавливаемый отчет о ходе разрешения проблем для дальнейшего обсуждения и разрешения.

Управление рисками

В ходе реализации проектов и во время переходного периода отдельное внимание должно уделяться вопросам управления рисками. При планировании каждого отдельного проекта или группы взаимосвязанных проектов должна быть разработана специальная программа управления рисками.

Мобилизация ресурсов на внедрение новых информационных технологий порождает риски для основного бизнеса на период изменений. Это может проявиться в некотором ослаблении исполнения рутинных функций (например, увеличение периода подготовки бухгалтерской отчетности), снижении финансовой устойчивости, так как ресурсы перебрасываются на внутренний проект, не связанный с основной деятельностью. При этом практика показывает, что при первых же признаках негативного влияния внедрения изменений на бизнес, когда ресурсы потрачены, но отдачи еще нет – руководители боятся принять эти риски и приостанавливают проект. Обычно это ведет к неисполнению выбранного способа проведения изменений и последующему пересмотру Стратегии развития ИТ.

При управлении рисками может применяться подход, состоящий из следующих действий:

Определение риска → Оценка риска → Планирование риска → Управление риском

Деятельность по управлению риском должна быть непрерывной. По мере выполнения проекта собираемая и накапливаемая информация позволяет определить, насколько успешными были результаты выполнения планов по управлению риском, и выявить дальнейшие риски, которые возможно не были учтены ранее.

При соблюдении принципов управления риском значительно повышается вероятность успешного завершения проекта. В то же время, по мере продвижения проекта изменить результаты проекта становится все более трудно. Таким образом, определение рисков на ранних этапах и реализация планов по управлению рисками являются обязательными. Постоянный мониторинг рисков проекта на протяжении срока его выполнения помогает определить области, корректировка которых даст наибольший эффект в возможно более короткие сроки.