Системный интегратор «Big&Co» был выбран в качестве генерального подрядчика по проекту внедрения информационной системы (ИС) в компании «Client Company». В соответствии с договором, работы проводились в три этапа:

1. Выбор решения и поставка ПО.

2. Внедрение ИС.

3. Постпроектное сервисное обслуживание.

Руководителем второго этапа работ был назначен Василий из числа менеджеров проектов «Big&Co».

К моменту назначения Василия первый этап был уже завершен: определен класс и вендор внедряемой ИС, ПО поставлено в соответствии со спецификацией. Для выполнения работ второго этапа со стороны «Big&Co» были выделены архитектор ИТ-решения и консультант по внедрению ИС.

Вместе с ними Василий разработал план-график предстоящих работ, согласовал его с представителями «Client Company» и внутри «Big&Co». В соответствии с утвержденным планом было произведено проектирование ИС, разработано и согласовано с заказчиком техническое задание. Компания «Client Company» предоставила рабочие места команде Василия, после чего консультант по внедрению приступил к работе по настройке системы.

По согласованному плану внедрение предполагалось вести поэтапно, при этом часть работ по подготовке системы к внедрению брал на себя заказчик.

Таким образом, ответственность за различные этапы работ возлагались попеременно, то на специалистов компании-заказчика, то на специалистов компании-исполнителя. График работ был построен так, что зачастую приступить к исполнению очередной операции было невозможно до завершения предшествующей.

Приступив к работам, консультант по внедрению «Big&Co» обнаружил и сразу проинформировал Василия, что специалисты «Client Company» не могут уделять проектным работам достаточно времени, ссылаясь на недоукомплектованность штата, повышенную загрузку операционными задачами и низкий приоритет проекта. Также от команды исполнителя стали поступать жалобы на сбои в работе персональных компьютеров. Выполнение проектных работ стало затягиваться, возникла опасность срыва сроков, отношение сотрудников «Client Company» к проекту ухудшилось. Василий переговорил с представителем компании-заказчика и получил заверения, что меры будут приняты. Вскоре стабильная работа ПК команды исполнителя была восстановлена, однако, ситуация с сотрудниками «Client Company» не изменилась. Василий повторно проинформировал «Client Company» и снова получил ответ, что проблема будет решена в кратчайшие сроки.

Представитель «Client Company» сообщил Василию, что один из серверов вышел из строя, и заказчик не планирует производить его замену в ближайшее время. Проведя повторную оценку готовности аппаратного обеспечения заказчика, архитектор ИТ-решения компании «Big&Co» предоставил Василию отчет, в котором говорилось о существовании вероятности того, что после начала промышленной эксплуатации системы серверы заказчика могут не выдержать возросшей нагрузки. Василий в свою очередь передал отчет на верхний уровень принятия решений.

Консультант по внедрению тем временем докладывал, что на объектах он часть времени бездействует, ожидая, пока технические специалисты «Client Company» освободятся и смогут выполнить свою часть работ, предусмотренную согласованным планом. Без их участия выполнить настройки ИС было невозможно, так как консультант «Big&Co» не имел прав доступа к модулю настройки внедряемой ИС. Предложение о предоставлении этих полномочий было не раз отвергнуто представителями «Client Company».

В этих условиях Василий принял решение о передаче проблемы на уровень старшего менеджера из отдела продаж Петра. Доложив Петру о ситуации, он предложил собрать рабочее совещание с привлечением высшего руководства «Client Company», чтобы найти выход. Петр высказал сомнение в пользе такого совещания и предоставил Василию полную свободу, посоветовав решать проблему самостоятельно.

Василий еще раз связался с представителями «Client Company» и предложил определить ключевые вехи, достижение которых позволило бы закрыть второй этап Договора, а оставшуюся часть работ провести на этапе сервисного обслуживания. Компромисс был найден, но:

• По причине выявленной некорректной работы, внедряемой ИС, отставание по срокам ликвидировать не удалось, а неприятие проекта сотрудниками «Client Company» усугубилось.

• За время проведения второго этапа были официально приняты новые ставки и порядок налогообложения, которые не были учтены во внедряемой ИС.

• Ресурсы заметную часть времени использовались неэффективно.

• Вследствие затягивания работ, возникли накладки с планированием ресурсов и сбои по срокам в других проектах.

В связи с падением выручки «Client Company», вызванным неблагоприятной экономической ситуацией, финансирование проекта было урезано.

**Задание**

На основе информации о проекте и, при необходимости, дополнительных допущений идентифицируйте и классифицируйте риски (6-8 шт.) данного проекта. Используя предложенный ниже шаблон (таблица), разработайте подход к управлению идентифицированными рисками.

Таблица – Шаблон идентификации рисков проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Риск  | Последствия риска | Стратегия реагирования на риск | Проактивные действия | Реактивные действия | Факты, демонстрирующие релевантность риска для данной бизнес-ситуации |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Пояснение: проактивные действия по управлению рисками подразумевают выработку мер, направленных на предотвращение рисковых событий. Реактивные действия по управлению рисками подразумевают выработку мер, направленных на смягчение последствий уже наступившего рискового события.