**IT-проект. Его сущность и составляющие. Структура IT-проекта.**

Проект–это временное действие, которое выполняется для создания уникального продукта или услуги. Временное обозначает, что каждый проект имеет свои определенные начало и конец. Уникальный обозначает, что продукт или услуга принципиально отличается от других аналогичных продуктов или услуг, так как принципиально отличаются условия создания этих продукта или услуги в каждом проекте.

*Участниками* проекта являются:

1. собственник, заказчик, инвестор;
2. менеджеры проекта;
3. исполнители работ проекта;
4. «окружающая» организация;
5. службы контроля (технического, финансового и пр.)
6. финансирующие организации, банки;

Несмотря на все многообразие существующих проектов, в команде можно выделить ряд более или менее стандартных ролей.

В первую очередь, это менеджер (руководитель) проекта — физическое лицо, несущее личную ответственность за успех проекта и осуществляющее оперативное руководство.

Как правило, в компаниях назначают куратора проекта — представителя высшего руководства, который хоть и не вникает в тонкости текущего положения дел в проекте, но контролирует его ход, следит, чтобы проект соответствовал стратегическим целям компании, а если у менеджера проекта не хватает полномочий, — помогает ему своим авторитетом.

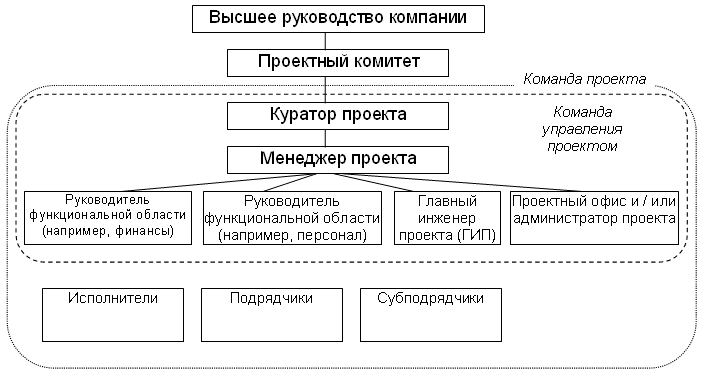
Проектный комитет создается в компаниях, в которых бизнес построен по проектному типу. Это орган, задачи которого — отбирать проекты и контролировать их выполнение на высшем уровне, принимать ключевые решения.

В технически сложных проектах важна роль главного инженера проекта (ГИП), который порой по статусу равен менеджеру проекта.

В крупных проектах могут выделяться менеджеры по различным функциональным областям, например по управлению финансами, персоналом, рисками и т. п.

Все вышеперечисленные роли образуют команду управления проектом, которая входит в команду проекта. Также участниками команды проекта являются исполнители как из числа штатных сотрудников компании, так и нанятые специально для реализации конкретного проекта. Иногда в нее включают подрядчиков и субподрядчиков.

Отдельно стоит выделить проектный офис. В простейшем случае это своего рода секретариат, в котором хранится вся документация по проекту. Он может состоять как из одного, так и из нескольких сотрудников. В более продвинутых компаниях проектный офис также играет роль методологического центра, обслуживающего все проекты организации.



Показатели эффективной деятельности команды:

1. Ясное понимание цели проекта и нацеленность на конечный результат
2. Четкое распределение функций и ответственности
3. Наличие плана развития команды
4. Командная солидарность
5. Взаимопонимание и бесконфликтность
6. Посещаемость рабочих совещаний и активное участие в решении проблем.

Для обеспечения эффективного руководства командой проектный менеджер должен:

1. Определить организационную структуру команды, подобрать ее состав, распределить функции и обязанности
2. Назначить руководителей и ответственных за отдельные направления
3. Своевременно спланировать, распределить и скоординировать работу
4. Четко объяснить цели и задачи
5. Преодолевать препятствия и избегать конфликтов
6. Обеспечит трудовую активность команды силой личного авторитета, заинтересовать каждого члена команды, оказывать им помощь и проявлять участие, поддержать перспективу команды
7. Привлекать всех к решению задач
8. Обеспечить поддержку проекта со стороны руководства и регулирование отношений с окружением команды, создавать привлекательный имидж команды.

Менеджер проекта – лицо, отвечающее за успех проекта, а также за подбор и работу своей команды и завершение проекта. Это происходит в рамках ограничений, наложенных партнерскими и другими организациями, внешними по отношению к проектной команде.

Менеджер проекта должен быть назначен как можно раньше. Обычно менеджера проекта назначает Заказчик.

Искусство управления человеческими ресурсами и координация их в проекте реализуется менеджером посредством применения административных и поведенческих знаний для достижения определенных проектных целей в содержании, затратах, времени, качестве и удовлетворении участников проекта.

Менеджер проекта является ключевой фигурой в команде проекта. От его лидерских качеств, организационных способностей, харизмы, умения вовремя принимать решения и сглаживать конфликты напрямую зависит успех проекта.

Термин "ИТ-проект" обычно используется для обозначения деятельности, связанной с использованием или созданием некоторой информационной технологии. Это приводит к тому, что ИТ-проекты охватывают очень разнообразные сферы деятельности: разработку программных приложений, создание информационных систем, *развертывание* ИТ-инфраструктуры и пр.

С одной стороны, эти работы соответствуют классическому определению проекта "Проект – это комплекс усилий, предпринимаемых с целью получения конкретных уникальных результатов в рамках отведенного времени и в пределах утвержденного бюджета, который выделяется на оплату ресурсов, используемых или потребляемых в ходе проекта". С другой стороны, они обладают известными отличительными особенностями:

1. разделение на уровне идеологии заказчика и исполнителя: заказчиком, как правило, является бизнес, а исполнителем – ИТ-специалисты, и есть трудности в выявлении требований, ожиданий от проекта, в формировании технического задания. Существует также проблема эффективных коммуникаций;
2. ответственность за результат проекта имеет "солидарный" характер. То есть здесь нельзя возложить ответственность за успех проекта только на исполнителя, точно так же, как нельзя говорить, что исключительно заказчик виновен в том, что проект не удался. В ИТ-проекте должны создаваться определенные условия для взаимодействия сторон, и стороны, участвующие в нем, несут равную ответственность за результаты проекта;
3. зачастую реализация ИТ-проекта предусматривает изменение существующих организационных структур на предприятии;
4. обычно в ИТ-проект вовлечено множество подразделений организации;
5. существует высокая вероятность конфликтов между руководителем проекта, высшим руководством, руководителями подразделений и персоналом организации;
6. многие ИТ-проекты имеют колоссальные бюджеты. В крупных компаниях масштабы проектной деятельности в области информационных технологий (ИТ) измеряются миллионами долларов, причем реализация новых проектов происходит постоянно. Если, например, промышленное предприятие достаточно один раз построить – и оно будет работать, не требуя регулярных инвестиций, то развитие ИТ-инфраструктуры в растущих компаниях требует больших и регулярных вложений. Большие бюджеты, в свою очередь, подразумевают больший уровень ответственности и, соответственно, больший уровень компетенции тех людей, которые этими проектами управляют.

Если говорить о реализации ИТ-проектов, следует обратить внимание на следующие особенности:

1. зачастую в компании заказчика одновременно выполняются несколько ИТ-проектов;
2. приоритеты выполнения проектов постоянно корректируются;
3. по мере реализации проектов выполняется уточнение и корректировка требований и содержания проектов;
4. велико влияние человеческого фактора: сроки и качество выполнения проекта в основном зависят от непосредственных исполнителей и коммуникации между ними;
5. каждый исполнитель может принимать участие в нескольких проектах;
6. налицо трудности планирования творческой деятельности, отсутствуют единые нормативы и стандарты;
7. сохраняется повышенный уровень риска, вплоть до непредсказуемости результатов;
8. происходит постоянное совершенствование технологии выполнения работ.

*Анализ* статистики показывает, что примерно 90 процентов ИТ-проектов аналогичны уже выполненным. У руководителя проекта имеется *опыт* реализации таких задач и понимание возможных проблем. В этих случаях иерархическая структура проекта и *работ* (ИСП/ИСР) формируется с применением подхода Top-down (сверху вниз), используется *типовая* структура проектной команды, планы проекта (план управления рисками, *план коммуникаций* и пр.) аналогичны планам предыдущих проектов. Однако 10 процентов проектов – инновационные, реализуемые "с нуля" и требующие творчества, нестандартных решений и управленческой смелости. Принятие решений в таких проектах характеризуется высокими рисками, что требует от руководителя глубоких знаний методики проектного управления и понимания особенностей её применения в сфере информационных технологий.

Применение методологии управления проектами позволяет зафиксировать цели и результаты проекта, дать им количественные характеристики, определить временные, стоимостные и качественные параметры проекта, создать реальный *план выполнения* проекта, выделить, оценить риски и предотвратить возможные негативные последствия во время реализации проекта.

Для эффективного управления проект должен быть хорошо структурирован. Суть этого процесса сводится к выделению следующих основных элементов:

1. фазы жизненного цикла проекта, этапов, работ и отдельных задач;
2. организационная структура исполнителей проекта;
3. структура распределения ответственности.

*Жизненный цикл* – это последовательность фаз проекта, через которые он должен пройти для гарантированного достижения целей проекта, в нашем случае – для реализации некоторой информационной технологии.

Организационная структура подразумевает выделение ролей исполнителей, которые необходимы для реализации проекта, *определение* взаимоотношений между ними и распределение ответственности за выполнение задач.