Цели проекта должны отвечать на вопрос: зачем нужен данный проект? Цели проекта должны описывать бизнес-потребности и задачи, которые решаются в результате исполнения проекта. Целями проекта могут быть:

1. Изменения в компании, например, автоматизация ряда бизнес-процессов для повышения эффективности процессов.

2. Реализация стратегических планов, например, завоевание доли растущего рынка за счет вывода на него нового продукта.

3. Выполнение контракта, например, разработка ПО по заказу.

4. Разрешение специфических проблем, например, доработка ПО в целях приведения его в соответствие с изменениями в законодательстве.

Цели должны быть значимыми (направленными на достижение стратегических целей компании), конкретными (специфичными для данного проекта), измеримыми (т.е. иметь проверяемые кол-венные оценки), реальными (достижимыми).

Четкое определение бизнес-целей важно, поскольку существенно влияет на все процессы и решения в проекте. Проект должен быть закрыт, если признается, что достижение цели невозможно или стало нецелесообразно.

Результаты проекта отвечают на вопрос: что должно быть получено после завершения? Должны определять:

1. Какие именно бизнес-выгоды получит заказчик в результате проекта.

2. Какой продукт или услуга.

3. Высокоуровневые требования. Краткое описание и при необходимости ключевые свойства или характеристики продукта/услуги.

Следует помнить, что результаты проекта должны быть измеримы. Это означает, что при оценке результатов проекта должна иметься возможность сделать достигнутыми оговоренными концепцией результаты.

**Ограничения и допущения**

Допущения, как правило, тесно связаны с управлением рисками. В разработке ПО часто приходится формулировать риски в виде допущений, тем самым передавая их заказчику.

Ограничения, как правило, сокращают возможность проектной команды в выборе решений. Могут содержать:

1. Специфический нормативные требования.

2. Специфические технические требования.

3. Специфические требования к защите информации.

В этом разделе также уместно сформулировать те требования к системе, которые могут дожидаться заказчика по умолчанию. Многие включаются в рамках данного проекта.

**Ключевые участники и заинтересованные стороны**

Одна из задач фазы инициации проекта – выявить и описать всех его участников. К участникам проекта относятся все заинтересованные стороны (stateholders), лица и организации:

1. Исполняющая организация,

2. Заказчики,

3. Активно участвующие в проекте, или чьи интересы могут быть затронуты при исполнении или завершении проекта.

К ключевым участникам прог. проекта относят:

1. Заказчик – лицо или организация, которые будут использовать продукт/услугу/результат проекта. (+спонсор проекта).

2. Пользователи результатом проекта.

3. Руководитель проекта – представитель исполнителя, ответственный за реализацию проекта в срок в пределах бюджета и заданного качества.

4. Соисполнитель – подрядчики и поставщики.

5. + Команда.

**Ресурсы**

Чтобы понять, сколько будет стоить реализация проекта, требуется определить и оценить ресурсы, необходимые для его выполнения:

1. Людские ресурсы, требования к квалификации персонала.

2. Оборудования и условия, расходные материалы, лицензии на ПО, критические компьютерные ресурсы.

3. Бюджет проекта – план расходов и при необходимости предполагаемых доходов проекта с разбивкой по статьям/этапам/фазам проекта.

Специфика ПП заключается в том, что людские ресурсы вносят основной вклад в его стоимость. Все остальные затраты незначительны в сравнении с этими расходами.

Фаза планирования

**Уточнение содержания и состава работы**

Человечество не придумало пока ничего более эффективного для решения сложных задач, чем анализ и разбиение на более простые подзадачи, которые, в свою очередь, могут быть разделены на еще более простые подзадачи. Получается некоторая иерархическая структура, дерево, в корне которого – проект, а на листе – элементарные задачи или работы, которые надо выполнить, чтобы завершить проект в условиях заданных ограничений.

Иерархическая структура работ (ИСР) (Work breakdown structure) – ориентированная на результат иерархическая декомпозиция работ, выполняемая командой проекта для достижения целей проекта и необходимых результатов. (5 лр). Основой для разработки ИСР служит концепция проекта, которая определяет продукты проекта и их основные характеристики. ИСР обеспечивает выявление всех работ, необходимых для достижения целей проекта.

Выполнять декомпозицию проекта можно по-разному. В современной разработке используется имплементарный подход. Это означает, что на верхний уровень декомпозиции проекта ставятся продукты, а на следующие – компоненты, из которых они состоят. Компоненты могут быть далее декомпозированы на функции, которые они должны реализовывать. Компоненты могут быть как прикладными подсистемами, так и инфраструктурными.

При составлении базового плана работ не стоит стремиться максимально детализировать все работы. Не должно быть слишком много уровней, достаточно 3-5. Должна быть установлена персональная ответственность за все части проекта.

Для каждого пакета работ должен быть четко определен результат. Работы и оценки проекта должны быть согласованы с ключевыми участниками команды и при необходимости с руководством компании-исполнителем и заказчиком.

ИСР – один из инструментов в механизме управления проектом, с помощью которого измеряется степень достижения результата проекта. Важнейшая ее функция – обеспечить консистентное представление у всех участников проекта относительно того, как будет делаться проект.

**Планирование управления содержанием**

Одна из распространенных «болезней» ПП – «ползучий фичеризм». Поэтому сразу, как только удалось стабилизировать и согласовать ИСР, необходимо разработать план управления содержанием проекта. Для этого следует:

1. Определить источники запросов на изменения.

2. Установить порядок анализа, оценки и утверждения/отклонения изменения содержания.

3. Определить порядок документирования изменений содержания.

4. Определить порядок информирования об изменении содержания.