



УПРАВЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЯМИ

Для начала определимся с понятием требований.

Требование – оправданные, утверждённые и документально изложенные критерии параметров результата проекта, который заказчик намерен получить.

Требования могут исходить как из внешней среды (от заказчика, регулирующих органов и пр.), так и из внутренней среды организации (технологические ограничения, требования маркетологов и т.д.).

В чем же проблема с требованиями?

Прежде всего, это неспособность понять требования заказчиков. Многообразие требований (физические, логические, функциональные и пр.) ведет к необходимости скрупулёзного администрирования и управления. Эксперты в области управления требованиями сходятся в одном – две трети ошибок, нестыковок и переделок связано либо с неполнотой требований, либо с ненадлежащим их представлением. Соответственно, необходимо с самых ранних стадий до конца жизненного цикла проекта выявлять и анализировать требования, управлять изменениями, привязывать требования к работам в составе проекта и портфеля проектов, составлять отчётные формы.

Описание требований и допущений должно конкретизировать ожидания заказчика с одной стороны и сопоставить их с возможностями. Наиболее эффективным способом реализации этой задачи на практике будет совместный мозговой штурм команды проекта и его заказчиков. В этом случае снимается большая часть возможных противоречий, а также формируется первое понимание потенциальных затрат. Как бы мы ни любили совещания, обсудить требования к проекту необходимо совместно и очно.

Документация по требованиям описывает, каким образом отдельные требования соответствуют бизнес-потребности в проекте. Требования должны быть однозначными (измеримыми и проверяемыми), отслеживаемыми, полными, непротиворечивыми и приемлемыми для ключевых заинтересованных сторон.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ТРЕБОВАНИЯМИ

План управления требованиями – это компонент плана управления проектом, описывающий способы анализа, документирования требований и управления ими.

Компоненты:

- порядок планирования, отслеживания и составления отчетов о действиях в отношении требований;
- действия по управлению конфигурацией, такие как порядок инициирования изменений продукта, порядок анализа воздействий, их выявления, отслеживания и составления отчетов о них, а также уровни полномочий, необходимые для одобрения данных изменений;
- процесс приоритизации требований;
- используемые метрики продукта и обоснование их использования;
- структура отслеживания, т. е. какие параметры требований будут отражены в матрице отслеживания.

КЛАССЫ ТРЕБОВАНИЙ

- Бизнес-требования, описывающие высокоуровневые потребности организации в целом, например, проблемы или благоприятные возможности организации, а также причины, по которым проект был предпринят.
- Требования заинтересованных сторон, описывающие потребности заинтересованной стороны или группы заинтересованных сторон.
- Требования к решению (продукту), описывающие свойства, функции и характеристики продукта, услуги или результата, который удовлетворит бизнес-требованиям и требованиям заинтересованных сторон.
 - *функциональные* требования описывают поведение продукта.
 - *нефункциональные* требования дополняют функциональные и описывают условия или качества среды, необходимые для обеспечения эффективности продукта (надежность, защищенность, производительность, безопасность, уровень обслуживания, возможность поддержки, требования к хранению/уничтожению и т. д).
- Требования к переходу описывают временные возможности, такие как требования к преобразованию данных и обучению, необходимые для перехода из текущего состояния «как есть» в состояние «как должно быть» в будущем.
- Требования к проекту описывают действия, процессы или другие условия, которым должен соответствовать проект.
- Требования к качеству, включающие в себя любое состояние или критерий, необходимые для подтверждения успешного получения поставляемого результата проекта или выполнения других требований к проекту.

ШАГИ ПО СОКРАЩЕНИЮ СПИСКА ТРЕБОВАНИЙ

1. Связать требования снова с первоначальными целями. Если требование не способствует достижению цели, оно должно быть исключено.

2. Распределить требования по категориям: «должно быть включено», «желательно включить», «хорошо бы включить», «нужно отклонить».

3. Привести список требований в соответствие с возможностями.

4. Если необходимо удалить некоторые требования категории «должно быть включено», следует вернуться и просмотреть цели со спонсором проекта до того, как двигаться дальше.

5. Создать спецификацию требований, которая будет служить основой для контроля изменений.

6. Решить, что делать с требованиями, которые были отклонены. Их необходимо сохранить для будущих обзоров как нереализованные потребности.

ПЕРЕХОД ОТ ТРЕБОВАНИЙ К ПЛАНИРОВАНИЮ



ПРОЦЕСС СБОРА ТРЕБОВАНИЙ

1. Определение участников и заинтересованных сторон.
2. Выявление требований.
3. Обзор, структуризация, категоризация требований, включая определение индивидуальных и общих требований.
4. Анализ и ранжирование требований.
5. Формирование документов и спецификаций требований.
6. Согласование и утверждение требований:
 - участники подписываются под тем, что эти требования являются правильным отражением их потребностей;
 - менеджер и/или куратор проекта подписываются под тем, что требования, которые должны быть выполнены в результате реализации проекта, согласованы.

Требования могут совершенно не совпадать с ожиданиями, а участвующие стороны часто понимают их по-своему. Если этим не заниматься системно, то есть не управлять, требования будут меняться и дополняться по ходу, что обязательно отразится на результате.