

Актуальные проблемы управления требованиями

Если вы не можете собрать правильные требования, то становиться совершенно неважным то, насколько хорош ваш процесс разработки. Вы очень сильно рискуете разработать очень хороший продукт, очень качественный, и вместе с тем никому ненужный.

Сбор и анализ требований это процесс, который больше похож на исследование, на поиск, нежели чем на просто записывание за будущими пользователями того, что они хотят.

1. Область проблем и область решений

При сборе и анализе требований часто не происходит разделения между двумя различными областями: областью проблем и областью решений.

Под областью проблем мы понимаем область, в которой работа происходит с пожеланиями заказчика и других заинтересованных сторон. В этой области мы можем выделить два типа требований: возможности, которые хотят получить заказчики и другие заинтересованные стороны, и ограничения, которые связаны с получением этих возможностей. В идеальном случае, все требования из области проблем не содержат никакого упоминания их решения. В области решений, мы формулируем требования относительно предполагаемого решения, для того чтобы адресовать требования, сформулированные в области проблем. Таким образом, мы определяем рамки будущей системы, которые нам позволяют сделать правильный выбор. Все требования в области решений также можно условно разделить на две категории – возможности системы (решения) и ограничения.

Проблема 1: Преждевременный переход в область решений

Недостаточное понимание проблем приводит к тому, что:

- Нет возможности найти наилучшее решение проблем, путем сравнения альтернативных решений, ибо не существует описания проблем.
- Трудно управлять рамками проекта, ибо не существует объективных (документально подтвержденных) критериев включения той или иной функциональности в систему.
- Заказчик и разработчики по-разному понимают назначение системы, это, в частности, приводит к тому, что разработчики и заказчик включают в системы ненужный функционал.
- Все дискуссии ведутся вокруг системы, а не вокруг задач, которые необходимо решить, а заказчик может быть не готов мыслить рамками системы.

Рекомендации: начинать проект с понимания проблем стоящих перед заказчиком, по возможности разрабатывать формальный документ «требования заинтересованных сторон», анализировать и моделировать бизнес процессы заказчика.

Проблема 2: Упущенные заинтересованные стороны

Данная проблема особенно стильно проявляется, в случае если анализ в области проблем или не проводился или был проведен плохо. На последующих этапах проекта или уже при внедрении системы в промышленную эксплуатацию выясняется, что часть заинтересованных сторон не была учтена, что приводит, в свою очередь, к тому, что приходится существенным образом дорабатывать систему.

Рекомендации: см. рекомендации по проблеме 1. Также помимо анализа в области проблем необходимо уделять внимание анализу окружения разрабатываемой системы, анализировать системы, которые являются потребителями и источниками информации для

разрабатываемой системы. (Возможно, что пользователи этих систем, могут оказаться также заинтересованными сторонами по отношению к разрабатываемой системе.)

Проблема 3: Поставщик оставляют Заказчика на долгое время без внимания

Бизнес ускоряется, изменения бизнес процессов происходят очень часто. Если поставщик, собрав требования, надолго уходит в разработку и перестает какое-то время общаться с заказчиком, это приводит к тому, что система к моменту ввода в промышленную эксплуатацию может оказаться не соответствующей текущим потребностям бизнеса.

Рекомендации: Необходимо пытаться разделить проект на фазы, с тем, чтобы подстроиться к скорости изменения бизнеса. При этом важно, чтобы в результате реализации каждой из фаз заказчик получал решение части его актуальных проблем. Помимо разбиения проекта на фазы необходимо предусмотреть процедуру внедрения изменений в рамках проектных фаз, таким образом, чтобы заказчик всегда имел выбор – внести изменения прямо сейчас или отложить их до следующей фазы (что может оказаться дешевле). Безусловно, необходимо чтобы представители поставщика и заказчика регулярно общались друг с другом, и аналитики со стороны поставщика при этом активно интересовались тем, какие изменения происходят в бизнес процессах заказчика.

2. Требования и модели

Моделирование, несомненно, является одним из самых увлекательных видов деятельности аналитика занятого проектированием систем. И поэтому когда возникла идея формулировать требования в виде моделей, она была воспринята многими, что называется «на ура». Однако такой подход оказался не совсем безопасен.

Проблема 4: Попытка замены требований моделями

Любая модель отражает только часть аспектов поведения системы. Это означает что для того, чтобы описать все аспекты будущей системы необходимо разработать набор моделей. Набор моделей, который описывает абсолютно все аспекты поведения будущей системы, как правило, будет обладать высокой степенью избыточности, так как некоторые диаграммы будут частично дублировать друг друга. В тоже время в том же самом наборе моделей часть требований не будет отражена вовсе – обычно это требования по производительности, отказоустойчивости, требования к аппаратной и программной платформе, пользовательскому интерфейсу и т.д. Все эти «дополнительные» требования обычно выносятся в отдельный документ. Итак, какие же негативные последствия такого подхода мы можем наблюдать:

- Дублирование информации в проектной документации
- Разрозненность требований одного уровня (часть в моделях, часть в отдельном документе)
- Трудность использования атрибутов для моделей, как следствие трудности работы с документами как с набором требований, для их группировки, сортировки, разделения на фазы и т.п.
- Неудобства, связанные с установкой связей и их дальнейшим использованием (анализом)

Рекомендации: хорошо подумать, прежде чем заменять формальные требования моделями.

3. Личные качества аналитика

При сборе и анализе требований в роли аналитика должно выступать незаинтересованное лицо обладающее:

- умением эффективно взаимодействовать с заказчиками и разработчиками;
- высоким уровнем знаний в предметной области;
- ясно и четко излагать мысли (письменно);
- структурным и процессным мышлением
- умением работать в команде
- аккуратностью, позволяющей добиться высокой степени точности фиксирования информации и принятых решений
- высокой организованностью и мотивацией

Проблема 5: Очень тяжело найти хорошего аналитика

В России очень мало вузов способных выпускать специалистов для такой работы, мало литературы, курсов и т.д. Перегретый рынок труда приводит к тому, что специалисты уходят или люди растут, так и не успев ничему толком научиться.

Рекомендации: растить своих аналитиков, учить, покупать курсы и литературу, желательно за рубежом. Искать людей, которые искренне хотят быть аналитиками, а не кем-либо еще.

4. Плохой заказчик

Плохой заказчик это заказчик, который:

- не принимает решения входящие в его обязанности
- ожидает, что внедрение новой системы приведет к изменению бизнес процессов
- скрывает информацию
- полагает, что он не будет тратить время своих сотрудников на проект, или серьезно недооценивает это время
- требует невозможного
- плохо себе представляет стоимость изменений

Проблема 6: Мы вынуждены работать с плохими заказчиками.

Рекомендации: Постараться оценить риски связанные с организацией заказчика до начала проекта. Правильно информировать заказчика до начала проекта и выстраивать у него корректные ожидания. В ходе работы на проекте помогать заказчику справляться с его обязанностями (в т.ч. предлагать кандидатуры представителей заказчиков наиболее удобных для работы)

5. Изменения

Всем известно, что чем позже вносится изменение, тем дороже его реализация (по аналогии с ошибкой). Задача аналитиков таким образом построить процесс сбора и анализа требований, чтобы сократить количество изменений на последующих этапах.

Проблема 7: изменения происходят постоянно

Рекомендации: Опытные аналитики могут помочь в значительной степени сократить число изменений за счет правильной организации работы по сбору и анализу требований, опираясь при этом на свои знания и опыт. Степень формальности и стоимость процесса внесения изменений может помочь выстроить правильные отношения с заказчиком.

Бонус: Степень детализации требований

Бонус проблема: Когда же остановиться?

Степень подробности или детализации любого документа всегда является сложным вопросом для любого аналитика. Порой бывает очень трудно найти адекватные критерии достаточности (полноты требований).

Рекомендации: Любой документ должен соответствовать своему уровню и не навязывать преждевременных решений. Как только детализация требований начинает затрагивать аспекты, которые должны быть отражены в других документах, необходимо останавливаться. Критерием полноты документа является, несомненно, аудитория для которой он предназначен. Если документ понятен тем людям, для которых он написан, следовательно, он, скорее всего в достаточной степени подробен. Любой аналитик должен помнить, что «лучшее враг хорошего» и поэтому «чувство меры» и способность понимать ожидания аудитории, для которой разрабатывается документ, являются для аналитика очень важными качествами.