

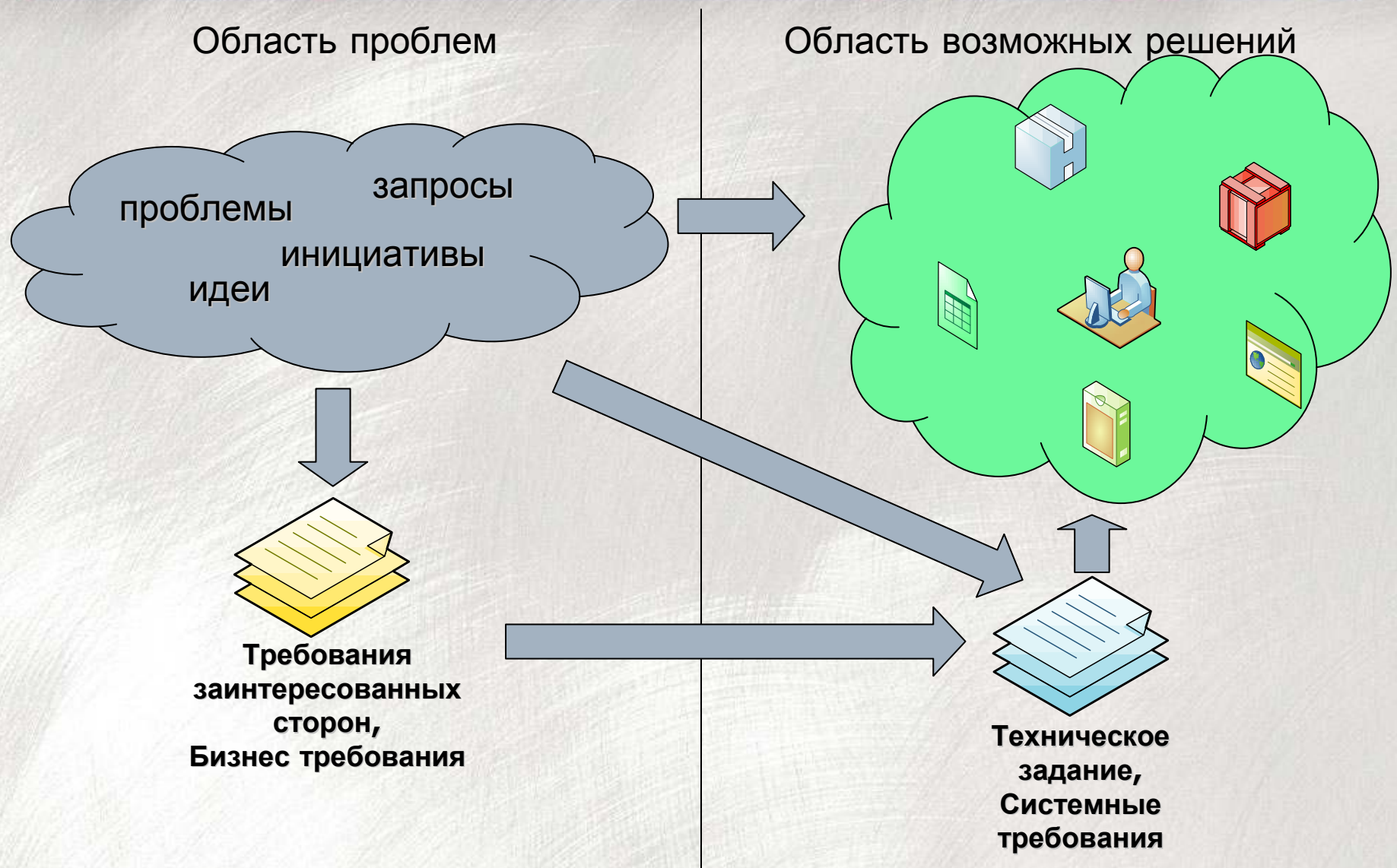
# Актуальные Проблемы Управления Требованиями



Илья Корнипаев

***Если вы не можете собрать хорошие требования, становится совершенно неважным то, насколько хорош ваш процесс разработки.***

***Вы очень сильно рискуете разработать очень хороший продукт, очень качественный, и вместе с тем... никому ненужный.***



## **Проблема 1: Преждевременный переход в область решений**

Недостаточное понимание бизнес проблем приводит к тому, что:

- Нет возможности найти наилучшее решение проблем.
- Трудно управлять рамками проекта.
- Заказчик и разработчики по-разному понимают назначение системы.
- Преобладание системы над решаемыми проблемами и бизнес задачами.

### ***Рекомендации:***

- Всегда начинать проект с понимания проблем стоящих перед заказчиком.
- Фиксировать проблемы и требования бизнеса в документе «требования заинтересованных сторон» или «бизнес требования».
- По возможности анализировать и моделировать бизнес процессы заказчика.

### **Проблема 2: Упущенные заинтересованные стороны**

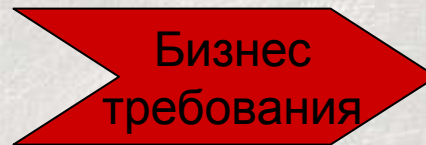
Упущенные заинтересованные стороны могут быть следствием:

- ❑ Отсутствия понимания стоящих бизнес задач и проблем.
- ❑ Слабого внимания к окружению разрабатываемой системы.
- ❑ Недостаточного внимания к вопросам внедрения и поддержки разрабатываемой системы.

#### ***Рекомендации:***

- ❑ Следовать рекомендациям по проблеме № 1.
- ❑ Уделять внимание анализу окружения разрабатываемой системы, анализировать системы, которые являются потребителями и источниками информации для разрабатываемой системы.
- ❑ Уделять внимание вопросам развертывания и поддержки системы в начале проекта.

Жизненный цикл продукта



Жизненный цикл типичного проекта разработки системы



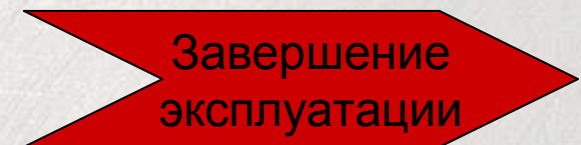
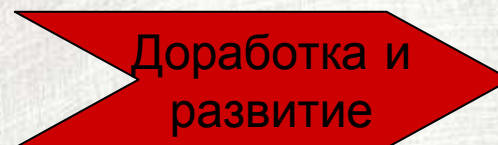
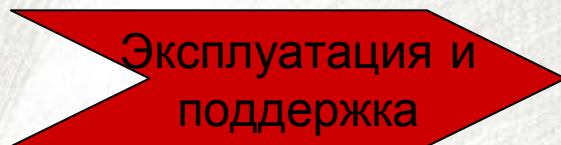
Сбор  
требований к  
системе

Проектиро-  
вание

Разработка  
кода

Тестиро-  
вание

Приемка и  
внедрение



### **Проблема 3: Поставщик оставляет заказчика на долгое время без должного внимания**

Отсутствие внимания к заказчику на протяжении всего проекта может привести к тому, что:

- ❑ Будут пропущены изменения в бизнес процессах.
- ❑ Не будут учтены изменения во внешнем окружении разрабатываемой системы.
- ❑ Пройдут незамеченными кадровые перестановки ключевых людей на стороне заказчика.

#### ***Рекомендации:***

- ❑ Разделить проект на фазы, с тем, чтобы подстроиться к скорости изменения бизнеса заказчика.
- ❑ Регулярное общение на всех уровнях.
- ❑ Четко оговоренная (и прописанная в договоре) процедура внесения изменений в рамках одной фазы.

**Проблема 4: Изменения происходят постоянно**

*Основная проблема с изменениями состоит в том, что они случаются, и даже очень часто...*

***Рекомендации:***

- Заранее выстраивать процедуру внесения изменений включающую пересмотр оценок по стоимости срокам выполнения работ.
- Привлекать опытных аналитиков.
- Привлекать аналитиков на протяжении всего срока разработки.
- Короткие фазы.

**«Плохой» заказчик – это заказчик, который:**

- ❑ не принимает решения находящиеся в зоне его ответственности;
- ❑ 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;
- ❑ ожидает, что внедрение новой системы приведет к изменению бизнес процессов;

**Проблема 5: Мы вынуждены работать с «плохими» заказчиками**

**Рекомендации:**

- ❑ Проектная команда = Заказчик + Разработчик
- ❑ Правильно информировать заказчика о необходимой степени вовлечения его сотрудников в проект еще до его начала.
- ❑ Формировать у заказчика корректные ожидания.
- ❑ В ходе работы на проекте помогать заказчику справляться с его обязанностями (в т.ч. предлагать кандидатуры представителей заказчиков наиболее удобных для работы).
- ❑ Постараться оценить риски связанные с организацией заказчика до начала проекта.

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

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

**Проблема 6: Очень тяжело найти хорошего аналитика**

- ❑ В России очень мало вузов способных выпускать специалистов для такой работы.
- ❑ Недостаток литературы и курсов для аналитиков.
- ❑ Перегретый рынок труда.

***Рекомендации:***

- ❑ Растить своих аналитиков, учить, покупать курсы и литературу, в т.ч. за рубежом.
- ❑ Искать людей, которые искренне хотят быть только аналитиками, а не кем-либо еще.

### **Проблема 7: Попытка замены требований моделями**

К негативным последствиям подмены требований моделями можно отнести:

- ❑ Дублирование информации в проектной документации.
- ❑ Разрозненность требований одного уровня (часть в моделях, часть в отдельном документе).
- ❑ Трудность использования атрибутов для моделей, и 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.

### **Бонус проблема: Когда же остановиться?**

Степень детализации требований всегда является сложным вопросом для аналитика. Очень трудно найти адекватные критерии достаточности и полноты требований.

#### ***Рекомендации:***

- ❑ Критерием полноты документа является, несомненно, аудитория для которой он предназначен.
- ❑ Любой документ должен соответствовать своему уровню и не навязывать преждевременных решений.
- ❑ 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.

## ВОПРОСЫ и ОТВЕТЫ

Илья Корнипаев [info@reqs.ru](mailto:info@reqs.ru)