



**Испытание боем.  
Влияние политических реалий  
проекта на процесс управления  
требованиями.**

Зарецкий Алексей

## Основная идея:

- Никакие методологии и процессы (например, управление требованиями) не дадут удовлетворительного результата без четкого понимания целей проекта и осознания политических, экономических, человеческих и пр. факторов, под влиянием которых будет происходить его реализация.

## Формат нашего общения

- Цель – обмен опытом
- Разбор практических примеров реальных ситуаций
- Многосторонняя дискуссия
- Обсуждение по «горячим следам»
- Смело перебивайте докладчика

- Фундамент доклада – положения, которые легли в его основу
- Разбор примеров реальных ситуаций
  - Описание ситуации
  - Внешние факторы воздействия
  - Практические решение и советы
  - Обсуждение и выводы

## Цель

- Цель любой деятельности лежит за её пределами
- Подмена цели: отличайте «настоящую» и «ложную» цель.
- Цели бизнеса и цели проекта
- Осознание цели: два простых напутствия

## Важность анализа

- Правило 1-10-100: Стоимость устранения ошибок допущенных при анализе возрастает в разы для каждого следующего этапа проекта

## Теория и практика

- Научится эффективно сражаться можно только в реальном бою

## Фокус – работа аналитика

- Рамки обсуждения – процесс управления требованиями и деятельность аналитика
- Абстрагирование от решений уровня продаж, предпродажной подготовки и управления проектами
- Решения, принимаемые на других уровнях для нас являются внешними факторами.



- Этап: сбор требований
- Внешние факторы:
  - Небольшая стоимость проекта
  - Недостаточная компетенция заказчика в сфере IT
  - Недостаточная проработка на этапе бизнес – анализа
  - Цель реализации проекта: репутация
- Описание проблемы: Неконтролируемый полёт фантазии заказчика.
- Следствие: «Завал» требованиями
- Решение:
  - Подготовка своего видения реализации и предложение его заказчику
  - Посыл: «у нас есть опыт в проектировании подобных систем»
  - Фильтрация требований заказчика его бизнес - целями

- Этап: сбор требований
- Внешние факторы:
  - Большое количество Stakeholder'ов
  - Выделение одного контактного лица со стороны заказчика
- Описание проблемы: Искажение требований. Подмена целей средствами.
- Решение:
  - Организация «круглых столов»
  - Вовлечение Stakeholder'ов в процесс обсуждения требований
  - Выявление «реальных» бизнес - целей
  - Контроль за ходом совещаний
  - Составление протоколов встреч и получение одобрения Stakeholder'ов

- **Этап: анализ и обработка требований/проектирование/поддержка и развитие продукта**
- **Внешние факторы:**
  - Связь с проектом различных сил и интересов, настроенных по-разному
  - Выделение одного контактного лица со стороны заказчика
- **Триггер:**
  - Возможность для upsale в рамках проекта
- **Описание проблемы: Ваши предложения наталкиваются на противодействие.**
- **Решение:**
  - Эскалация проблемы
  - Выявление ЛПР
  - «Обход препятствия»

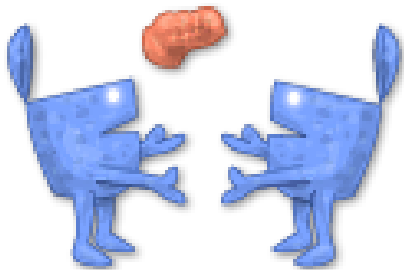
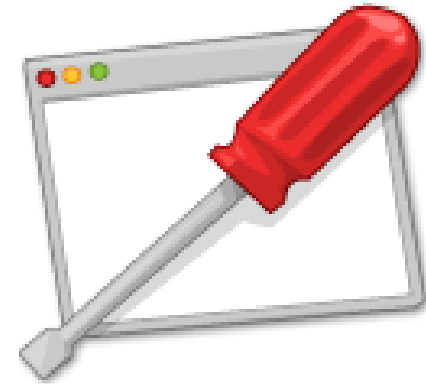
- Этап: сбор и анализ требований
- Внешние факторы:
  - Наличие сложных внутренних систем с которыми надо провести интеграцию
- Описание проблемы: «Заслонение» реальных бизнес - целей техническими деталями
- Решение:
  - Оценивать любые технические нюансы и требования через «призму» бизнес - цели
  - Принцип: «Что мы хотим получить», вместо «Как это будет сделано»

- Этап: анализ и обработка требований
- Описание проблемы: Двое могут смотреть на одно и тоже и видеть это по-разному
- Триггер: Часто звучит фраза «Это понятно»
- Решение:
  - Используйте визуализацию и интерактивные макеты
  - Обращайте внимание на якобы тривиальные моменты

- Этап: любой
- Триггер: Заказчик сам выходит на уровень неформального общения
- Описание проблемы: Манипуляция в процессе неформального общения
- Решение:
  - Помнить о возможности «скрытой» манипуляции
  - Любой запрос на изменение требований должен быть оформлен документально
  - Держать в курсе руководителя проекта

- Этап: сбор и анализ требований/проектирование/реализация
- Внешние факторы:
  - По отдельным технологиям и задачам используется работа с подрядчиками
- Описание проблемы: Подрядчик предлагает «улучшения», которые напрямую касаются архитектуры.
- Решение:
  - Помнить, что у подрядчика свои бизнес – цели и скрытые мотивы
  - Отдельные ТЗ для подрядчика
  - Не выносить дополнительную логику на сторону подрядчика без крайней необходимости

- **Этап: тестирование и сдача работ**
- **Внешние факторы:**
  - Небольшая стоимость проекта
  - Анализ выполнялся в сжатые сроки
  - «Согласительный» заказчик
  - Фиксированный по стоимости проект
  - Политическая окраска проекта
- **Описание проблемы: Заказчик утверждает, что система не соответствует ожиданиям и «продавливает» доп. работы.**
- **Решение:**
  - Концентрировать внимание заказчика на достижении бизнес - цели
  - Перенос доп. требований на следующие итерации/фазы проекта
  - Выигрыш времени для руководителя проектов и специалистов по продажам



- Зарецкий Алексей
- Личный E-mail
  - [alexei.workmail@gmail.com](mailto:alexei.workmail@gmail.com)
- Login Skype:
  - zaretsky.alexey

Спасибо вам за внимание и активное участие!