



# Выявление требований (часть 1)

# План

1. Знакомство с заказчиком;
2. Анализ стейкхолдеров;
3. Процесс выявления требований;
4. Анализ документации;
5. Анализ рынка и конкурентов;
6. Анкетирование.
7. Домой;
8. Вопросы?

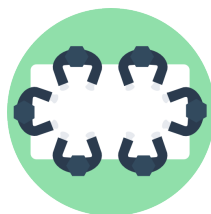


# Знакомство с заказчиком



# Знакомство с заказчиком | Что из себя представляет

Знакомство с заказчиком – (aka introduction, project kick-off) – встреча или серия встреч, на которых вы получаете информацию о целях и предстоящих задачах. Результаты этих встреч ложатся в основу вашего плана активностей, понимания, кто заинтересованные лица и плана коммуникации с ними. Для продуктовых компаний и аутсорс процесс может отличаться.





# Знакомство с заказчиком | Подготовка

## 1. Изучение бизнеса заказчика:

- Изучите бизнес клиента (в т.ч. доменную область), их преимуществ, что известно на информационном пространстве;
- Просмотрите сайт клиента;
- Прочтите отзывы о компании (от клиентов, сотрудников);
- Поймите, кто ключевые клиенты, конкуренты.

## 2. Поймите, с кем будете говорить:

- Изучите linkedin-профили собеседников;
- Поймите, кто из них принимает решение.

## 3. Подготовьте встречу:

- Запланируйте встречу по времени, место проведения (забронируйте переговорку или выберите удобный для всех online формат);
- Очертите цель и план встречи и сообщите всем участникам.

# Знакомство с заказчиком | На встрече

## 1. Активно слушайте:

- Используйте технику активного слушания;
- Следите за используемой терминологией и фиксируйте, что подразумевается под разными терминами.

## 2. Общайтесь с собеседником:

- Держитесь цели и плана;
- Задавайте вопросы;
- Используйте лексику собеседника (но не переусердствуйте 😊).

## 3. Все записывайте!

## 4. Читайте язык тела.

# Знакомство с заказчиком | После встречи

1. Отправьте meeting minutes. Взять за правило!
2. Договоритесь о следующих встречах и их формах.



# Анализ стейкхолдеров



# Анализ стейкхолдеров | Понятие стейкхолдера

Стейкхолдер (stakeholder) – это группа людей, которые заинтересованы и/или влияют на задачу (проект) либо ее успешность оказывает влияние на них.



# Анализ стейкхолдеров | Определение

Анализ стейкхолдеров – совокупность мероприятий, направленных на установление и поддержку коммуникации с заинтересованными лицами в рамках работы над программным продуктом.



# Анализ стейкхолдеров | Элементы

## Свойства стейкхолдеров

### Необходимо определить:

- Роли:
  - SME;
  - Пользователь;
  - Спонсор;
  - PM;
  - IT-dept.
- Опыт, уровень знаний;
- Отношение к проекту;
- Полномочия принимать решения;
- Степень влияния.

## Способы коммуникации

### Необходимо понять:

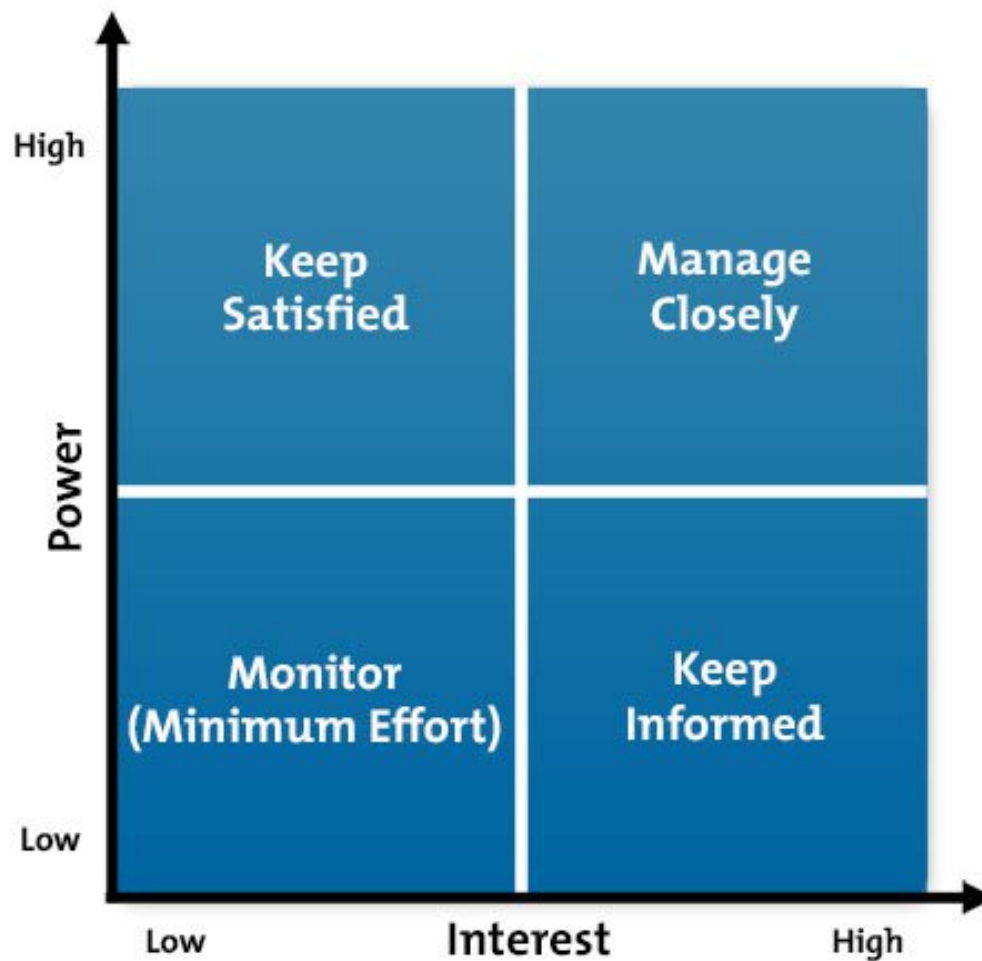
- Виды коммуникации (устно, письменно);
- Степень формальности;
- Частота;
- Отчетность;

## Условия коммуникации

### Определить:

- Локацию;
- Временные зоны;
- Культурные особенности;
- Инструменты.

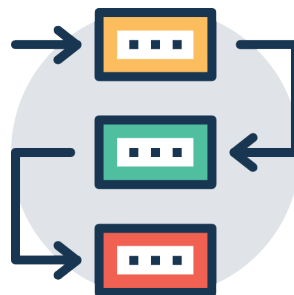
# Анализ стейкхолдеров | SH map



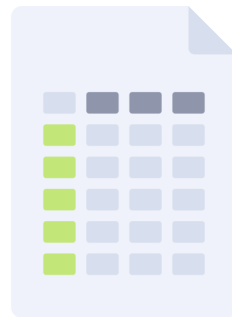


# Анализ стейкхолдеров | Communication plan

Communication plan – сводка информации о том, кто, когда, в каком формате, по каким вопросам коммуницирует. Его задача очертить процесс коммуникации, который все стейкхолдеры будут следовать. Не существует строго формата плана коммуникации.



RACI-matrix (Responsible, Approver, Consulted, Informed) – матрица ответственности – таблица, наглядно отображающая роли и обязанности заинтересованных лиц в различных задачах.



# Анализ стейкхолдеров | Построение RACI-матрицы

Example of a responsibility assignment matrix

Code	Name	Project sponsor	Business analyst
Stage A	Manage sales		
Stage B	Assess job		
Stage C	Initiate project		
- C04	Security governance (draft)	C	C
- C10	Functional requirements	A	R
- C11	Business acceptance criteria	A	R
Stage D	Design solution		

**R = Responsible (Ответственный)**

Человек, всецело несущий ответственность за выполнение задачи (в т.ч. в случаях, если задачи делегированы).

**A = Approver. (Утверждающий)**

Утверждает результаты работы ответственного.

**C = Consultant (Консультант)**

Человек, чье мнение учитывается при выполнении задачи либо при утверждении результата.

**I = Informee (Информируемый)**

Человек, которому необходимо отчитываться о статусе и результате задачи.

# Анализ стейкхолдеров | Построение RACI-матрицы

Example of a responsibility assignment matrix

Code	Name	Project sponsor	Business analyst
Stage A	Manage sales		
Stage B	Assess job		
Stage C	Initiate project		
- C04	Security governance (draft)	C	C
- C10	Functional requirements	A	R
- C11	Business acceptance criteria	A	R
Stage D	Design solution		

## Когда использовать?

- Если у заказчика очень запутанная структура организации; Когда много людей делают одновременно все и ничего;
- Если в вашей команде много аналитиков и бесконечным потоком льются вопросы из серии «А у кого спросить?», «А у кого утвердить?». Также это может помочь избежать «испорченного телефона».

## Важно помнить:

Это не обязательно должен быть общедоступный артефакт. Вы можете его сделать сами для себя, чтобы систематизировать эту информацию и ничего не упустить.

# Анализ стейкхолдеров | Пример RACI-матрицы

## RACI KEY

R = Responsible

A=Accountable

C = Consulted

I = Informed

Task Name		Product Owner	Delivery Manager	Solution Architect	Business Analyst Team Lead (Yegor)	Development Team Lead	Testing Team Lead	Business Analyst	UX/UI Designer	Software Engineer	Test Engineer
Product Roadmap	R	C	I	A							
Project Planning	A	R	C	C	C	C					
Project Dependency Management	R	A	C	C							
Project Dependency Tracking	A	R	C	C							
Project Change Management	R	C	C	A							
Risk Identification	R	C	I	A	I	I					
Risk Management	C	A	I	R	I	I					
Product Backlog	R	I		A							
Experience Design	A		I	C	I	I		R			
Solution Design	C	A	R	I	C	I					
System Integration Planning	C	A	R	I	C	I					
Application Architecture Design	C	I	A	I	R		C	C			
Data Architecture Design	C	I	A	I	R		C	C			
Sprint Backlog	C	C	I	A	C	C	R	C	C	C	C
Acceptance Criteria Definition	C		I	A	I	I	R	C	C	C	C
Requirements Change Management	C	I	C	A	C	C	R	C	C	C	C
Assumptions management and tracking	C		C	A	C	C	R	I	I	I	
BA Team Induction / Ramp-up (Objective, Roles, Methodology, Tools)	I	A	I	R	I	I					
BA Team Management	I	A		R	I	I	I				
QA Team Management	I	A		I	I	R				I	
Test Cases Management				I	C	A			I	R	
Regression Suite Implementation		I		I	C	A	I			R	
Requirements Implementation	I	I		I	A	I	C		R	C	
Source Code Refactoring and Maintenance			C	I	A	I	I		R	I	



# Процесс выявления требований



Выявление требований (elicitation) – совокупность активностей, методик, практик, направленных на сбор и анализ требований. Данный процесс является главным по определению требований заказчика и включает в себя непосредственное общение с ним, исследования, анализ доступной информации, экспериментирование. Выявление требований не является «одноразовой акцией», а присутствует каждый раз, когда БА выполняет аналитическую работу либо взаимодействует со стейкхолдерами.



## Важно помнить!

1. В рамках планирования БА активностей, вы планируете, какие техники будете использовать;
2. Не рекомендуется проводить сразу все возможные активности. Отталкивайтесь от сроков и ожидаемых результатов, которые также исходят из плана. Набор техник и их количество должно быть минимальным, но достаточным для получения ожидаемого результата;
3. Важно учитывать риски при выборе активности. Часто возникают ситуации, когда проведенная активность ни к чему не приведет;
4. Некоторые техники используют для сбора требований.

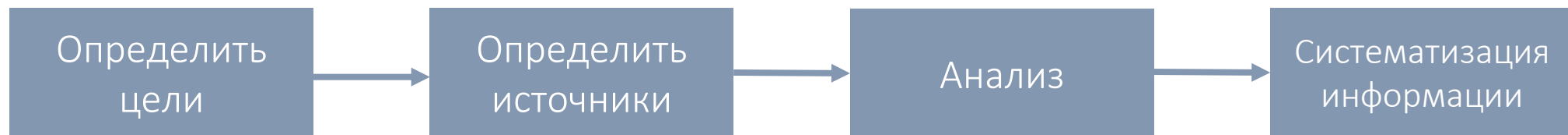
# Анализ документации



Анализ документации – систематичное изучение различных источников информации, форм, мануалов, инструкций, справочников и пр., направленное на определение особенностей доменной области, конфигурации текущего ПО, с которым работают пользователи, бизнес-правила, диктуемые доменной областью и многое другое.







## Источники:

- Обучающие материалы (мануалы, инструкции, справочники, порталы);
- Открытые источники (гуглежь);
- Документация по аналогичным проектам (аутсорс);
- Описание стандартов;
- Учебники по доменной области (статьи, книги и др.)

## Примеры ситуаций:

- Необходимо усовершенствовать текущую систему;
- Есть документированные требования заказчика;
- Предполагает интеграцию систем;
- Есть задача сертификации ПО;
- Задача в неизвестной доменной области;

# Анализ документации | Преимущества и риски

## Преимущества

- + Практически всегда на руках;
- + Можно ссылаться;
- + Основана на фактах;
- + Может дать полное понимание контекста;

## Риски

- Документ может быть не актуальным;
- Может занять много времени;
- Документы могут быть противоречивыми.

Контент-анализ — анализ «голоса пользователя» в открытых источниках (форумах, комментариях, жалоб и т.д.). Используется для понимания аналитиком потребностей непосредственных пользователей ПО и их приоритетов, которое не всегда можно найти в документах.



## Источники:

- Комментарии на форумах, соц. сетях и др.;
- Обращения в тех. поддержку (в т.ч. и вопросы)
- Документированные пожелания, «хотелки»;
- Упоминание о конкурентах;

## Примеры ситуаций:

- Есть бизнес-требование из серии «улучшить», «сделать удобнее» и т.д.;
- Если есть постановка из серии «Сделать то, не знаю, что»
- Необходимо определить приоритеты улучшений, требований;



# Анализ документации | Преимущества и риски

## Преимущества

- + Отображение реальных потребностей пользователей;
- + Не требует много времени;

## Риски

- Достоверность;
- Полнота;
- Не всегда можно сослаться;
- Может потребовать дополнительной экспертной оценки.

# Анализ рынка и конкурентов



# Анализ рынка | Определение

Анализ рынка – процесс анализа и систематизации требований рынка к создаваемому ПО, направленных на понимание аналитиком бизнес- и пользовательских требований, диктуемых большинством пользователей аналогичных систем на рынке. Целью этого исследования также может быть осознание тонкостей доменной области, в которой работает БА. Среди прочего, может включать анализ продуктов конкурирующих компаний.



## Источники:

- Google;
- Отдел продаж и маркетинга;
- Авторитетные профильные издания (пример, Gartner).

## Примеры ситуаций:

- Создаем новый программный продукт или линейку, или необходимо масштабировать его на новую ЦА;
- Создаваемая система будет использована на продажу, а не для внутреннего использования;
- Лучшее понимание доменной области.

# Анализ рынка | Преимущества и риски

## Преимущества

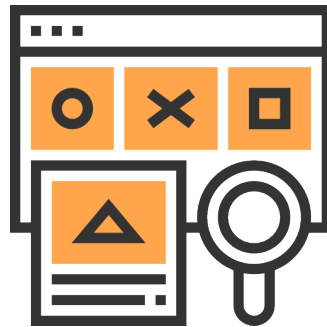
- + Будущее решение будет передовым и учитывать все тренды рынка;
- + Поможет лучше понять бизнес-и пользовательские требования и их приоритеты;
- + Не занимает много времени.

## Риски

- Данная информация не всегда существует в открытом доступе;
- Может потребовать финансовых вложений;
- Не всегда актуальна либо не учитывает ваших ограничений;

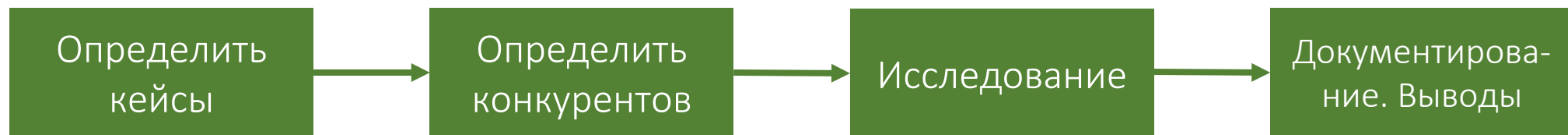
# Анализ рынка | Анализ конкурентов

Анализ конкурентов – процесс исследования бизнес-процессов, продуктов, моделей компаний-конкурентов компании заказчика. Целью процесса является понимание того, как удовлетворяются требования, которые выдвигаются вашим заказчиком, компаниями-конкурентами.





# Анализ рынка | Процесс анализа конкурентов



# Анализ рынка | Свойства техники

## Методики:

- Вы – клиент компании;
- «Прощелкивание» продукта, изучение сайта;
- Гуглежь;
- Анализ справки, инструкций, ЧаВо;
- Общение с сотрудниками компании;

## Примеры ситуаций:

- Создаем новый программный продукт;
- Нужно понять конкурентные преимущества или недостатки создаваемого продукта;
- Если неизвестны ожидания пользователей и нужно понимать паттерны поведения (шаблоны).

# Анализ рынка | Преимущества и риски

## Преимущества

- + Примеры реализации помогут генерировать больше идей по решению;
- + Можно будет проверить гипотезы и выводы на примерах других компаний;
- + Понимание привычек пользователей.
- + Хороший аргумент для заказчика.

## Риски

- Может требовать финансовых вложений (купить что-то у конкурента);
- Доступность;
- Может оказаться нелегальным;
- Искажение ваших идей;
- Результаты могут стать краеугольными при принятии решения.

## Чтобы анализ продуктов-конкурентов был эффективным:

- Сформируйте список пользовательских требований (кейсов), которые вы хотите исследовать. Каждого конкурента рассматривайте строго по этому списку.
- Во время анализа, выделите для себя преимущества и недостатки каждого конкурента по каждому требованию;
- Не поленитесь поискать отзывы конечных пользователей, они могут вам указать на преимущества и недостатки;
- Оформите все в виде таблицы;
- По завершению анализа, сформируйте вывод по каждому требованию, что обязательно должно войти в скоуп, т.к. у всех рассмотренных конкурентов это есть, какую реализацию не стоит рассматривать, тк есть негативный пример и так далее.
- При выборе конкурентов, подумайте о продуктах, которые не являются прямыми конкурентами.

# Анкетирование

Анкета №\_\_

1. Твое имя \_\_\_\_\_

2. Дата рождения \_\_\_\_\_

3. Знак зодиака \_\_\_\_\_

4. Номер телефона \_\_\_\_\_

5. Хобби \_\_\_\_\_

6. Любимый цвет \_\_\_\_\_

7. В какие секции (кружки) ты ходишь?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Есть ли у тебя лучшая подруга/друг, кто это?

\_\_\_\_\_

9. Твоя любимая книга \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Любимое время года \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

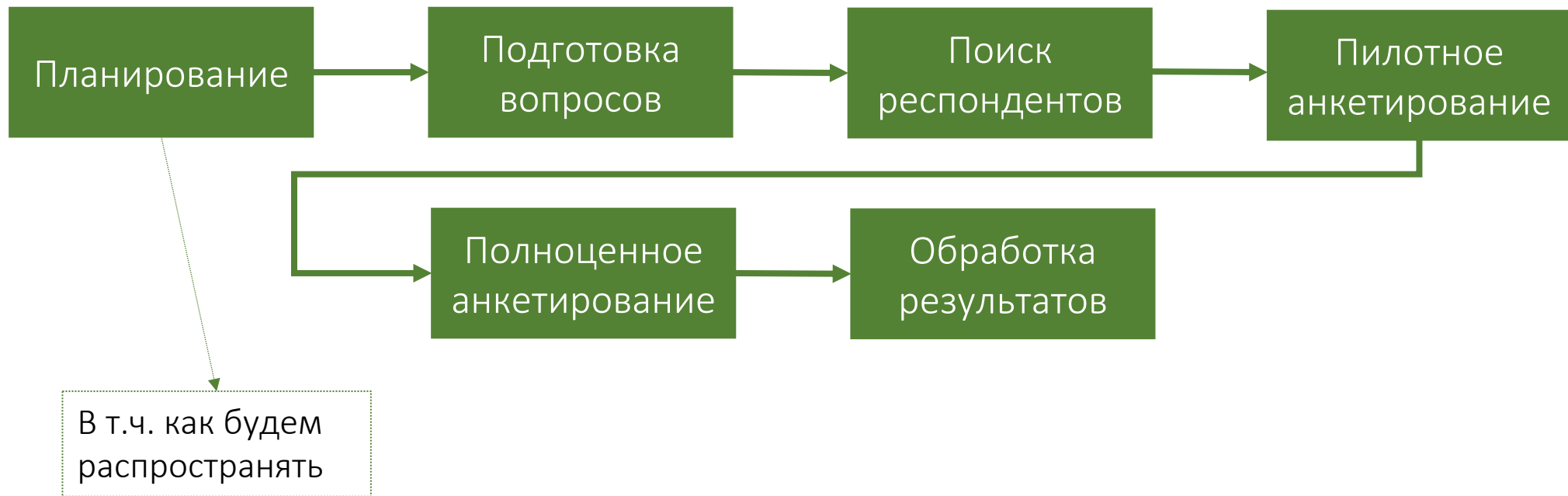
# Анкетирование | Определение

Анкетирование – аналог интервьюирования. Анкетирование предназначено для сбора требований с большего количества представителей целевой аудитории в более короткий период времени. Анкета, в привычном представлении, - это набор вопросов (как правило, закрытых). Анкетирование помогает уточнить общность паттернов поведения, предпочтений, если этого не удалось выявить в ходе интервью.





# Анкетирование | Процесс



# Анкетирование | Как повысить эффективность?

1. Информация о цели исследования и о том, сколько времени потребуется;
2. Уменьшение количества открытых вопросов;
3. Уменьшение количества вопросов;
4. Вознаграждение;
5. Обращение к респондентам через несколько каналов.

# Анкетирование | Преимущества и риски

## Преимущества

- + Позволяет охватить большую аудиторию;
- + Получить высокоуровневую информацию;
- + Узнать характеристики своей аудитории;
- + Спросить о деликатных темах.

## Риски

- Не позволяет выявить причины (только их массовость);
- Не позволяет получить детальную информацию;

- Читать: Вигерс «Разработка требований к ПО» главы 7, 8, 9;
- Читать: BABOK главы 4, 10(по техникам);

- **Упражнение:** Анализ конкурентов.

Для вашего приложения провести анализ рынка и конкурентов. Выделите основную функциональность (кейсы использования) этих приложений. Для каждого кейса выделить преимущества и недостатки, сделайте системный вывод.

- **Упражнение:** Анкетирование.

Создайте гугл-форму, которую будете распространять на всю группу. Задача – определить 3 человек, подходящих под целевую аудиторию вашего приложения. Как только вы определитесь с респондентами, сообщите их преподавателю. По желанию, можете прикрепить гугл-форму к заданию в lms, чтобы получить обратную связь.

