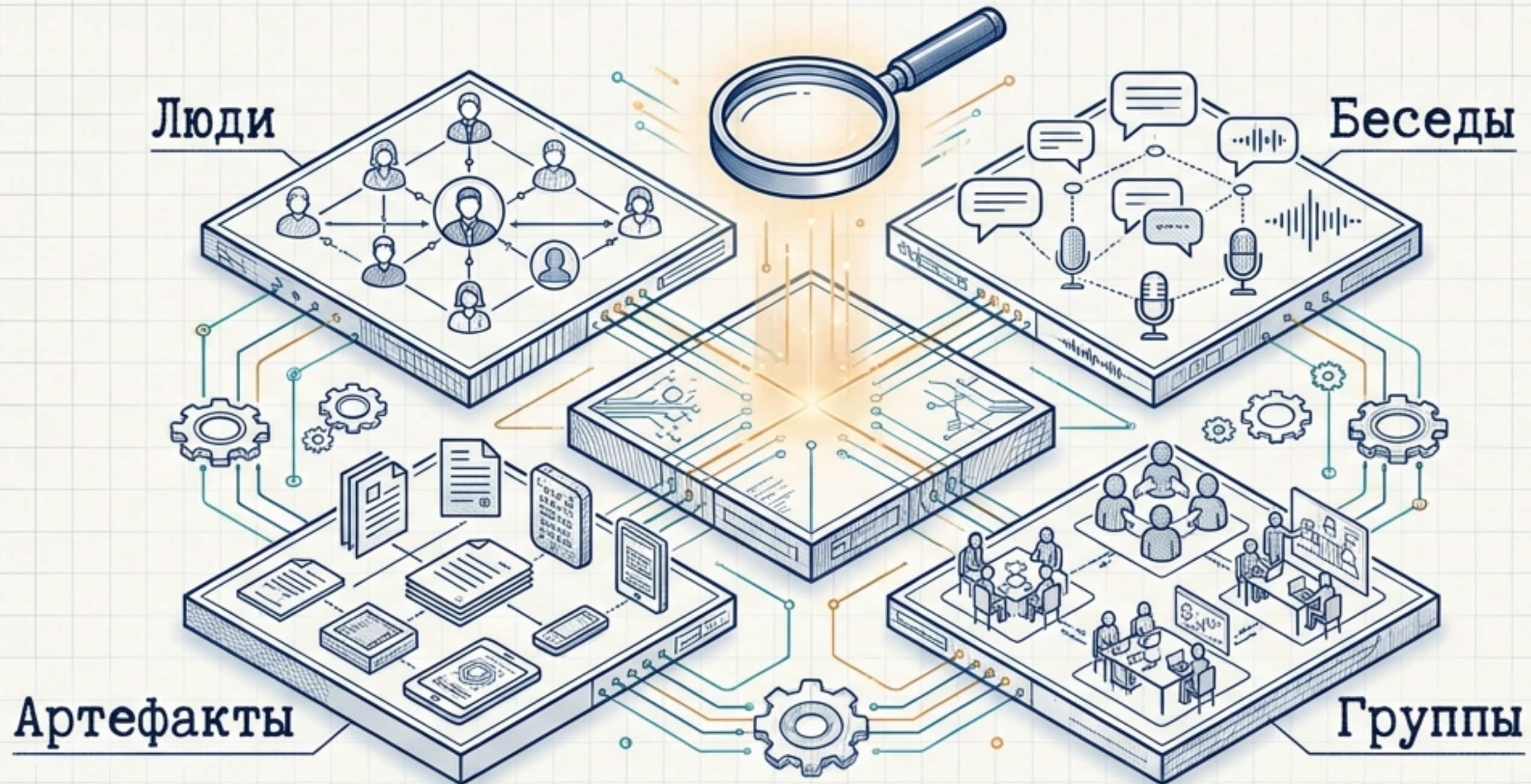


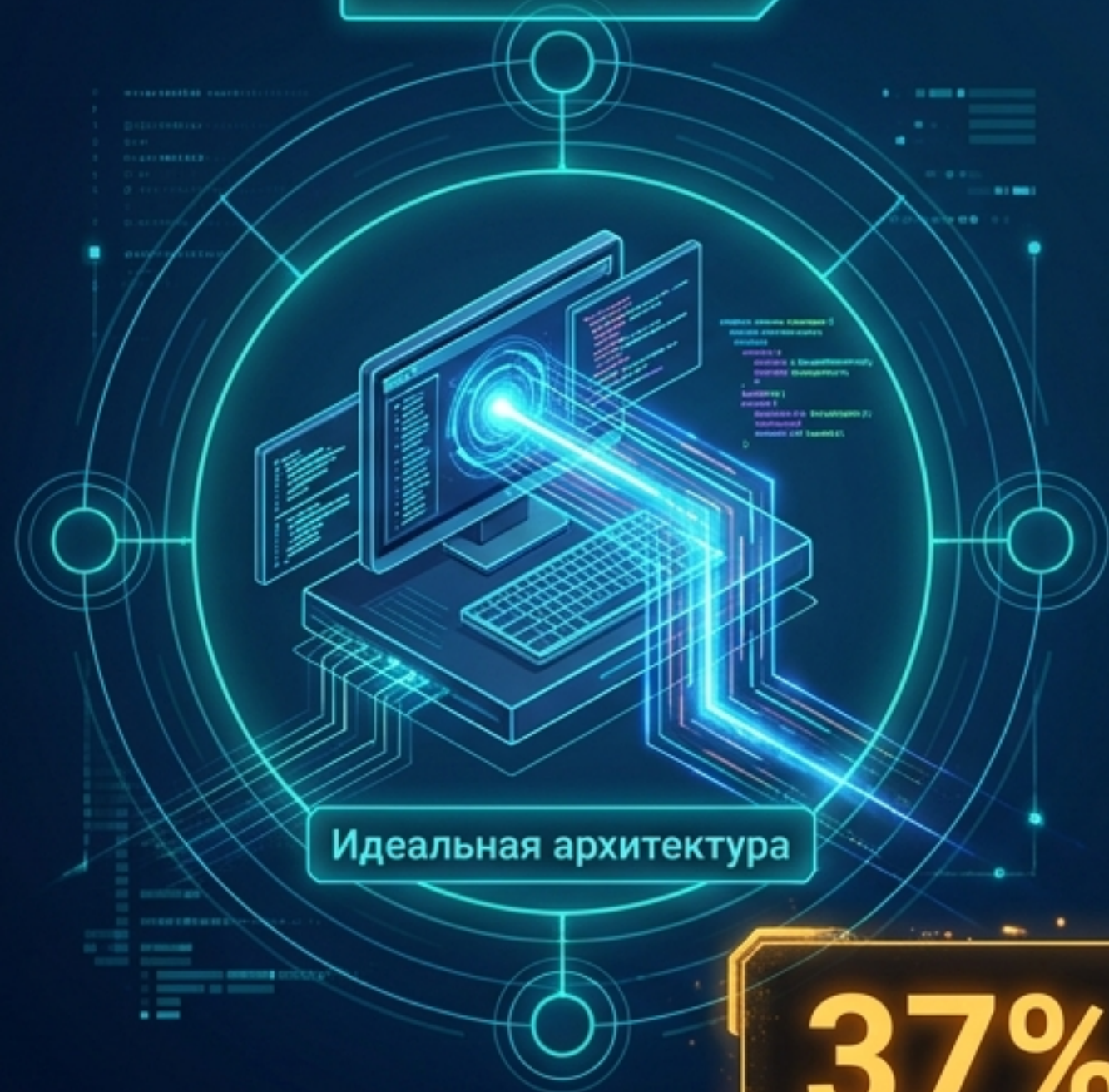
Арсенал Аналитика: Расследование истинных требований



- Сбор требований — это не стенография. Это стратегическое расследование.
- Ваша цель: выйти за пределы того, что бизнес хочет, и раскопать то, что бизнесу действительно нужно.

Цена ненайденных свидетелей и скрытых улик

Иллюзия



Идеальная архитектура

Реальность

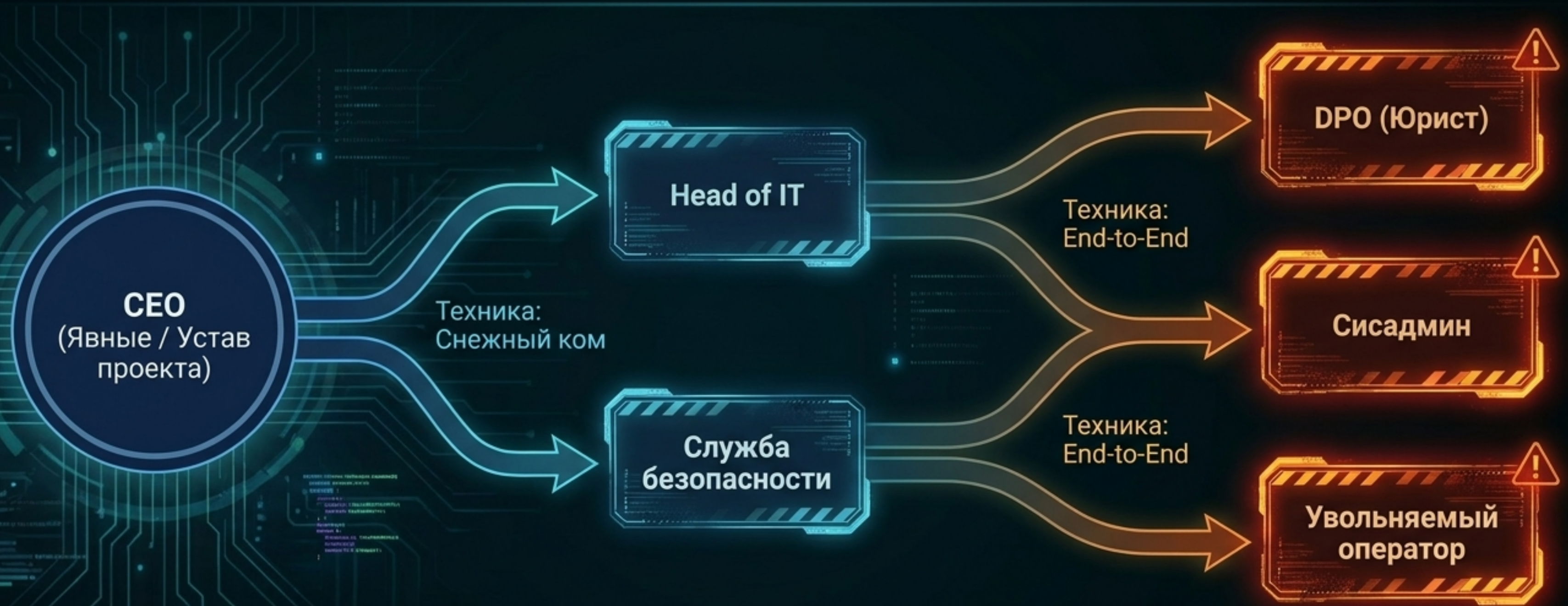


37%

ИТ-проектов терпят крах из-за слабого вовлечения стейкхолдеров.

Главный вывод: Проекты редко проваливаются из-за плохого кода. Они умирают, потому что требования не согласовали с нужным человеком.

Картография влияния: Поиск скрытых стейкхолдеров



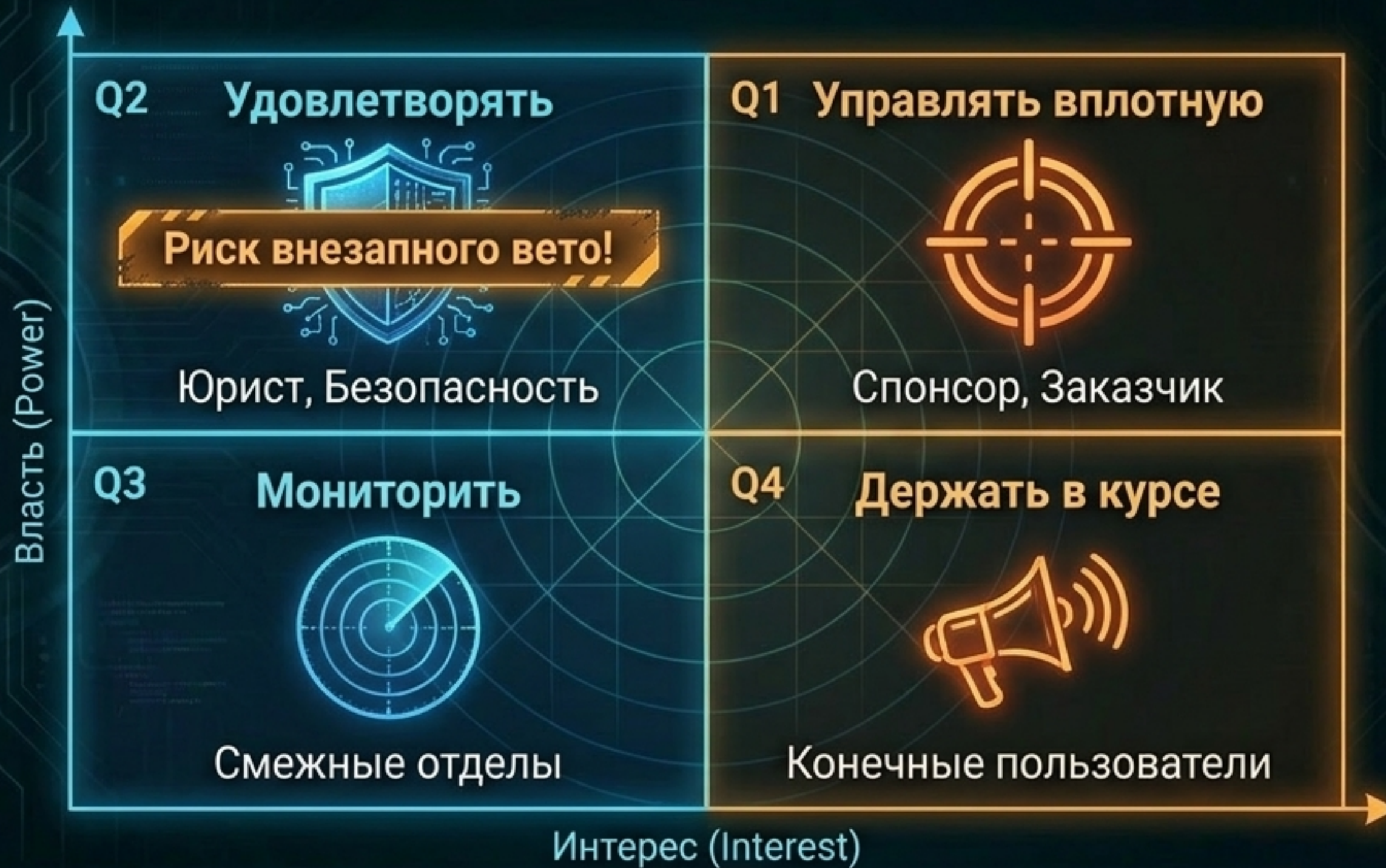
Техника «Снежный ком»

Каждый интервьюируемый должен назвать еще 2-3 человек.

Техника End-to-End

Пройдите путь данных от ввода до архивации. Кто нажимает кнопки? Кто чинит систему при сбое? Кто платит штраф при утечке?

Матрица Менделоу: Кого контролировать, а кого успокаивать



Власть и интерес динамичны. Если автоматизация лишает курьеров работы, их 'интерес' мгновенно переходит из Q3 в агрессивный Q1.

Матрица RACI: Анатомия ответственности

R



Responsible (Повар)

Физически делает работу (пишет код/ТЗ).

A



Accountable (Шеф-повар)

Проверяет на выходе. Несет ответственность при отравлении гостя.

C



Consulted (Дегустатор)

Пробует в процессе. Двусторонняя связь.

I



Informed (Официант)

Знает, что блюдо готово. Односторонняя связь.

Золотые правила

1. Строго ОДИН "А" (Шеф) на задачу.
2. Максимум 2-3 "С" (Дегустатора), иначе согласование станет бесконечным.

Извлечение истины: Глубина против Охвата

Интервью (Глубина)



- **Аудитория:** 5-20 человек
- **Формат:** Качественный (60 мин)
- **Цель:** Поиск скрытых болей и edge cases

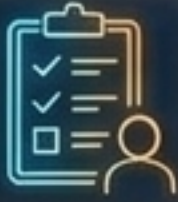
Опрос (Охват)



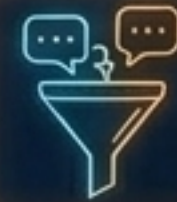
- **Аудитория:** 50-1000+ человек
- **Формат:** Количественный (5 мин)
- **Цель:** Статистическая валидация и массовая приоритизация



Разведка
(3-5 Интервью)



Валидация
(Опрос 500 чел)



Уточнение
(2-3 Интервью)

Архитектура допроса: Воронка активного слушания

**Открытые вопросы
(Контекст)**

Опишите, как вы сейчас обрабатываете возвраты?

**Уточняющие вопросы
(Зондирование)**

Что именно вы имеете в виду под "система тормозит"?

**Закрытые вопросы
(Фиксация)**

Обязательны ли эти три поля для сохранения?

Правило 80/20

Свидетель говорит 80% времени. Если вы говорите больше 20% — вы перехватили инициативу.

Табу

Избегайте вопросов-ловушек («Вам ведь тоже неудобно?») и двойных вопросов.

Ментальные фильтры: Почему свидетели искажают факты

Эффект Хоторна

Люди работают «идеально», когда за ними наблюдают.

Нейтрализация: Shadowing в естественной среде.

Социальная желательность

Скрывают костыли, выдают «правильные» ответы.

Нейтрализация: Анонимные опросы.

Ошибка выжившего

Слушаем только тех, кто пользуется системой, игнорируя уволившихся.

Confirmation Bias (Искажение аналитика)

Слышим только то, что подтверждает нашу гипотезу.

Достоверность требований падает, если не калибровать инструменты сбора. Всегда проводите пилотное тестирование анкет.

Разрыв аналитика: Документы против Реальности

Ожидание
(Анализ документов)



“Менеджер создает заказ за 2 минуты.”

Реальность
(Shadowing)



“15 минут, 3 системы, 2 сбоя.”

Разрыв аналитика

Изучение Legasy-T3 дает официальную версию. Только наблюдение показывает реальный процесс работы. Наша задача — задокументировать разрыв.

Искусство тени: Протокол невидимого наблюдения

Дистанция: 0.5–1 метр.
Не дышать в затылок.

ANALYST:
POS X: 52.5,
Y: 58.8,
OFFSET: 0.8M

Инструменты:
Только блокнот и ручка
(стук клавиатуры
создает стресс).

POS
X: 45.2,
Y: 60.1

Think-Aloud: Просьба
комментировать свои
действия вслух.

**Скрипт
безопасности**

«Я не оцениваю вас. Я оцениваю систему. Если вы пьете чай — пейте чай. Делаете ошибку — я не подскажу, я просто учусь у вас».

JAD-Воркшопы: От конфликта к групповой синергии

Фасилитатор

Управляет процессом.
Нейтрален, следит за таймингом,
обеспечивает соблюдение
правил.

Эксперт (SME)

Владеет контентом.
Проверяет факты, вводит
контекст текущих процессов.

Протоколист (Scribe)

Фиксирует решения.
Записывает требования
и ведет "Парковку"
(Parking Lot).

Правила

- Один микрофон
- Решения принимаются здесь
- Фасилитатор и Протоколист — всегда два разных человека.

Нейтрализация хаоса: Профили сложных участников



"Агрессор"

«Это не сработает!»

Антидот: Легитимизация.
«Я понимаю ваши опасения.
Что нужно учесть, чтобы
получилось?»



"Доминирующий"

Говорит без остановки.

Антидот: Парковка.
«Отличная деталь,
фиксируем в parking lot,
идем дальше.»



"Молчун"

Не участвует
в дискуссии.

Антидот: Прямой вопрос.
«Мария, вы работаете с
этим 5 лет, как часто
возникает проблема?»



"Саботажник"

Сидит в телефоне,
зевает.

Антидот: Физическая
задача. «Возьмите маркер,
запишите идеи группы
на доске.»

Для систематических нарушителей используйте обратную связь SBI (Situation-Behavior-Impact) строго наедине в перерыве.

Стратегическая карта выявления требований



Нет универсального метода. Архитектура сбора требований строится на гибридном пересечении инструментов: Документы задают рамки, Shadowing показывает реальность, Опросы дают статистику.

Следственный эксперимент: Кейс «CRM ТехноПрофи»



Шаг 1: Документы

Находим регламент 2019 года и Excel. Выявляем базовые KPI и официальный процесс (AS-IS).



Шаг 2: Shadowing

Наблюдаем за менеджером. Засекаем реальное время переноса данных между почтой и таблицами.



Шаг 3: Интервью с РОП

Используя факты из Шага 2, применяем открытые вопросы к руководителю, обходя его настороженность.



Шаг 4: JAD Воркшоп

Собираем Спонсора, РОПа и ИТ в одной комнате. Применяем мозговой штурм для приоритизации MVP.

Данные одного метода становятся топливом для следующего.

Манифест Стратегического Аналитика

Dossier

- ✓ 1. Смотри, а не только слушай: Документы лгут, интервью приукрашивают. Доверяй Shadowing.
- ✓ 2. Управляй влиянием: Стейкхолдеры не статичны. Постоянно обновляй Матрицу Менделоу.
- ✓ 3. Разделяй ответственность: В любом процессе может быть только один Accountable (Шеф-повар).
- ✓ 4. Фасилитируй, а не диктуй: На воркшопе ты управляешь процессом, группа генерирует контент.

Расследование завершено. Истинные требования — это не то, что записано со слов, а то, что доказано фактами.