

Как выбрать практики для перевода альфы в нужное состояние

В данном документе содержится описание практик (действий) метода разработки Essential Unified Process (EssUP). Оригинальное описание находится по [ссылке](#). Для доступа к документам необходима регистрация на ресурсе (регистрация бесплатная).

Рекомендуемые действия

Смотрим на стадию проекта и состояние альфы.

Если состояние альфы не достигнуто на определенной стадии проекта. Например, проект находится в активной разработке, но при этом не выбрана архитектура, которая должна быть выбрана на стадии проектирования системы.

Потенциально, это место рискованное и стандарт рекомендует предпринимать действия, чтобы достичь заполненного состояния альфы.

В стандарте есть таблица соответствия действий (1 столбец таблицы ниже) которые рекомендуется выполнять, чтобы достичь необходимого состояния альфы. Красным залиты ячейки, что если сделать действие из 1 столбца, это позволит проти это состояние альфы. Желтая заливка - действие значительно повлияет на достижение этого состояния альфы.

Возможность						
	Определена	Нужно решение	Ценность установлена	особна	гана	а выгода
Создать видение (бизнес-кейс) продукта						
Построить сеть заинтересованных сторон						
Добиться согласия на выпуск						
Стейкхолдеры						
	эны	злены	ы	и	али те	Удовлетворены системой
Создать видение (бизнес-кейс) проекта						
Построить сеть заинтересованных сторон						
Добиться согласия на выпуск						

Система

	ур		Подходит для использования		ется	Выведена из эксплуатации
Сформировать архитектуру системы						
Выделить компоненты системы (в т.ч. повторно используемые)						
Специфицировать требования к компонентам и их взаимодействию между собой, и информацию, как это будет тестироваться						
Подготовить тест-кейсы						
Оценить влияние реализации варианта использования на систему (м.б. пропущено при тривиальном кейсе)						
Реализовать proof of concept. Итеративно развивать архитектуру под требования						
Разработать компоненты и интегрировать их						
Разработайте тесты (ручные и/или автоматические) с ожидаемыми результатами						
Протестируйте систему						
Подготовьте релиз системы (приемлемое качество и документация)						
Минимизировать риски связанные с внедрением системы						

Требования

	и	Ограничены	Непротиворечи вы	мы	лены	юрены
Определить требования к архитектуре						
Выявить и приоритизировать ключевые функции системы, связать с потребностями стейкхолдеров						
Выделить роли и сценарии использования системы						
Декомпозировать сценарии использования и связать с потребностями стейкхолдеров						
Подготовить сценарии с критериями приемки к передаче в разработку						
Управлять изменениями требований и актуализировать модель системы						

Подготовить тест-кейсы						
Оценить влияние реализации варианта использования на систему						
Протестируйте систему						
Работа						
	Инициирована	Подготовлена	Начата	Под контролем	Закончена	Закрыта
Подготовиться к запуску работы						
Адаптировать планы с учетом изменений						
Оценка результат						
Передача обязанностей						
Команда						
	Намечена	Сформирован	Сотрудничает	Работает	Распущена	
Подготовиться к запуску работы						
Адаптировать планы с учетом изменений						
Учить и развивать команду						
Руководить командой						
Оценка результат						
Передача обязанностей						
Технология						
	Принципы установлены	Основа положена	Используется	Внедрена	Работает хорошо	Вышла из употребления
Подготовиться к запуску работы						
Учить и развивать команду						
Передача обязанностей						

Алгоритм работы с таблицей

1. Выбрали альфу и проверили все состояния.
2. Нашли состояние, которое не достигнуто (это делается в таблицах с альфами и чек-листами)
3. Смотрим в таблицу (выше), определяем действия, которые рекомендует стандарт для перевода альфа в этой состоянии.
4. В стандарте эти действия декомпозируются на набор практик, которые нужно совершить чтобы перевести альфу в нужное состояние.
Эта библиотека практик переведена и представлена в таблице ниже.
5. Выбираем себе набор практик, которые будем делать и вперед -)

В данном документе приводится список действий и соответствующих практик которые позволяют достичь определенного состояния альфы

Поле деятельности	Действия	Практики	Инструменты, шаблоны, примеры
Область интересов «Клиенты»			
Изучить возможности	Выявить бизнес-кейсы	Анализ проблем	
		Техника «5 почему»	
		Построение диаграммы Парето	
		Lean Model Canvas	
		Посчитать ROI	
Понять потребности стейкхолдеров	Построить сеть заинтересованных сторон	Построить луковичную диаграмму	1. Брейншторм команды 2. Составление списка кандидатов
		Провести сессии с представителями стейкхолдеров	1. Мозговой штурм со стейкхолдерами, 2. Выбор представителей, 3. Приоритеты потребностей
		Регулярное демо продукта	
		JTBD-интервью	
		Опросы пользователей	
Обеспечить удовлетворенность стейкхолдеров	Добиться согласия на внедрение	Делиться результатом разработки со стейкхолдерами и подтверждать, что система соответствует ожиданиям и реализовывает возможность	Заранее проговаривать критерии приемки, показатели назначения, другие метрики для системы. Затем последовательно их закрывать и при изменении валидировать
Использовать систему		Определять и анализировать возврат инвестиций	
		Собирать и анализировать фидбэк	
Область интересов «Решение»			
Понять требования	Определить требования к архитектуре		
	Выявить и приоритизировать ключевые функции системы, связать с потребностями стейкхолдеров		
	Выделить роли и сценарии использования системы		
	Декомпозировать сценарии использования и связать с		

	потребностями стейкхолдеров		
	Подготовить сценарии с критериями приёмки к передаче в разработку		
	Управлять изменениями требований и актуализировать модель системы		
Сформируйте систему	Сформировать архитектуру системы		Выделить ключевые тест-кейсы для подтверждения архитектуры
	Выделить компоненты системы (в т.ч. повторно используемые)		
	Подготовить тест-кейсы		
Реализуйте систему	Оценить влияние реализации варианта использования на систему (м.б. пропущено при тривиальном кейсе)		
	Реализовать proof of concept. Итеративно развивать архитектуру под требования		
	Разработать компоненты и интегрировать их		
Протестируйте систему	Разработайте тесты (ручные и/или автоматические) с ожидаемыми результатами		
	Протестируйте систему		
	Управлять изменениями требований и актуализировать модель системы		
Внедрите систему	Подготовьте релиз системы (приемлемое качество и документация)		
	Минимизировать риски связанные с внедрением системы		

Область интересов «Предприятие»

Подготовка к запуску работы	Понять и подготовиться к запуску работы	Проведение установочной встречи (kick-off)	
		Проведение воркшопа по определению по целям команды в проекте	
		Проведение брифингов команды (проводится, когда команда сразу не собрана перед стартом	

		проекта, команда набирается постепенно)	
		Воркшоп по определению необходимых компетенций команды для реализации проектов (Жесткого регламента нет, приводится для модификации компетенций команды в процессе работы)	
		Самоопределение (Пример, Семко, ВкусВилл, самоорганизующиеся компании. Когда определение компетенций сотрудника определяется самим сотрудником исходя из ситуации в команде)	
		Использование шаблонов организации (Используется внутренних регламентов работы организации, нормативные акты).	
Координация активностей	Адаптация планов	Планирование на основе целей (Используется, когда необходимо выпускать несколько систем и управлять ими, или несколько этапов по созданию одной системы, либо по одному продукту много релизов одновременно с разной функциональностью.)	
		Воркшоп по планированию релизов (Используется бэклог для построения плана и учитывается скорость работы команды, метод набегающей волны).	
		Планирование сверху-вниз: на основе вех (Применяется когда известен конечный результат (веха или значения показателей продукта))	
		Онбординг процесс (для новых членов команды)	

		(Применяется для того чтобы погрузить нового члена команды проекта в предметную область проекта, технологии работы, шаблоны документов, определению точек роста по компетенциям и проч.)	
		Модификация (рефакторинг) планов под текущее состояние (Если ваша работа движется медленно, чем хотелось бы, то: сдвигайте время для достижения целей, уменьшите скоуп, прекратите работы в этом направлении). В стандарте есть фантастический раздел с наиболее часто встречающимися ошибками при планировании и способами их предупредить.	
	Согласование итерации	Воркшоп по планированию итерации (стоит делать, если уже есть приоритизированный бэклог, описаны риски, цели детализированы и понятны, команда понимает свою скорость работы, она измерима. Есть 3 способа проведения воркшопа: когда продакт оунер все спланировал и команда потом на это смотрит и дает замечания, когда команда все сама планирует, а потом задает вопросы продакт оунеру, и когда продакт и команда делают это все вместе, в партнерстве.)	
		Планирование итерации (Фасилитационная сессия между командой разработки и заказчиком).	
Поддерживать команду	Учить и развивать команду	Встречи one-to-one (Проводится, когда нужно сфокусироваться на	

		работе со скилам и компетенция, которые нужно проработать 1 члену команды)	
		Групповой коучинг (Применяется, когда несколько людей из команды хотят улучшить какие-то свои скилы и компетенции).	
		Тренинги (Применяется, когда хорошо описываемый подход\навык рассказывается нескольким членам команды).	
		Менторинг (Применяется, когда одному члену команды нужен совет или поддержка от коллеги или внутреннего консультанта в течении длительного периода времени).	
	Руководство командой	Ежедневные стендапы\митинги (Используется, когда небольшая команда работает в одном месте).	
		Распределение задач (Используется л малоопытных команд).	
		Самоорганизация (Используется для опытных команд).	
		Регулируемое управление (Используется для не опытных команд, когда руководитель команды подбирает уровень своего управления под команду)	
	Трекать прогресс	Оценка результатов	Измерение целей (Маст хэв, минимальный уровень для отслеживания прогресса)
			Ретроспектива (Используется для того чтобы дополнить измеримые показатели прогресса проекта субъективными оценками эффективности и статуса).
			Оценка эффективности команды (Если скорость

		работы команды недостаточна для достижения необходимых результатов, то можно: увеличить количество членов команды, не лучший способ; увеличить продуктивность существующей команды за счет изменения способа работы, увеличьте уровень компетенции команды)	
		Оценка потребности команды в навыках (Сравнивается то, какие навыки есть в команде с тем, какие работы нужно сделать и какие навыки нужно реализовать).	
		Ревью вех (Сопоставляется план и факт по целям, с пруфами)	
		Демонстрация (Используется, когда нужна обратная связь относительно реализации сразу после показа, для проверки того насколько процесс управления требованиями отвечает ситуации).	
		Приемочные испытания\Совещание по оценке итераций	
Остановить работу	Передача обязанностей	Итоговый обзор\ревью (Проводится, когда все знания о проекте и продукте задокументированы и делается их обзор)	
		Инвентаризация ответственности и передачи дел (Используется для передачи знаний другим членам команды или командам)	
		Воркшоп по передаче информации (Используется, когда знания о предметной области необходимо	

		передать другим членам команды)	
		Закрытие команды (Используется для сбора и изучения изученных уроков в части сотрудничества, распределения ролей, структуры работ, стиля работы коллектива, лидерства и ответственности).	

Здесь машинный перевод из рекомендаций стандарта

Establish Business Case

Опишите возможность, потенциальное решение и ожидаемую возвратность инвестиций (ROI).
Установить финансовое обоснование для инвестиций в проект, чтобы гарантировать выполнение этих условий:

- 1. Используется соответствующая возможность
- 2. Выбран рентабельный вариант решения
- 3. Прогнозируемые затраты на решение понятны
- 4. Рентабельность инвестиций является приемлемой для заказчика.

Анализ проблемы

Это - рекомендуемый подход к установлению подлинных основных возможностей, проблем и потребностей.
Анализ проблемы включает в себя использование метода определения первопричин для выявления истинных проблем, лежащих в основе одного или нескольких утверждений о симптомах проблемы. По сути, это сводится к тому, чтобы "спросить почему" несколько раз - одно эмпирическое правило предполагает, что мы делаем это "до семи раз". Одним из способов управления этим процессом и получения результатов является использование "диаграммы рыбного скелета", на которой справа от горизонтальной линии ("позвоночник") записывается заявленный симптом проблемы и добавляются причины, помеченные как "шипы" на этой позвоночнике, формирующие форму рыбьего скелета.
После определения ряда первопричин следует выявить наиболее важные из них и поставить их в центр внимания проекта. Это делается путем оценки процентного вклада каждой из них в общую

проблему и выбора наиболее значимой. Это известно как анализ Парето, поскольку цель состоит в том, чтобы найти и устранить 20% факторов, которые вносят вклад в 80% от общего воздействия проблемы.

После выявления основной проблемы или проблем, которые необходимо решить, можно сформулировать в стандартной форме:

Проблема ... (описание проблемы)

затрагивает ... (затронутые стороны)

влияние которого ... (влияние проблемы)

успешное решение (критические факторы успеха для решения)

Анализ рентабельности инвестиций (ROI)

Это рекомендуемый подход к созданию обоснования для инвестирования в проект.

Анализ рентабельности инвестиций (Return-On-Investment, ROI) - это метод количественной оценки рентабельности варианта решения. Он включает в себя взаимозачет стоимости выгод и затрат, связанных с производством решения в течение определенного периода времени.

Определенные количественные выгоды иногда называются чистыми измеряемыми прибылью (NQB). Она определяется как разница между экономией, достигнутой в результате внедрения решения, и экономией, полученной в результате либо полного отказа от внедрения решения, либо внедрения альтернативных решений.

Оценочные затраты, связанные с решением, иногда называются Чистыми затратами (ЧЗ) и определяются как разница между общими затратами, связанными с решением, и аналогичными затратами, связанными с наиболее вероятным альтернативным решением или бездействием.

Окупаемость инвестиций затем рассчитывается как NQB, разделенная на ЧЗ.

Когда окупаемость инвестиций равна 1, это представляет собой точку безубыточности для решения. Ключевым фактором при определении приемлемости решения будет то, сколько времени потребуется для достижения точки безубыточности. Другим фактором будет то, насколько выгодны различные решения в определенных точках в будущем, часто где-то между 2 и 5 годами.

Прогрессивное финансирование

Это рекомендуемый подход, при котором финансирование должно выделяться постепенно.

Поэтапное финансирование включает в себя обеспечение финансирования проекта по частям, когда отдельный компонент может быть выпущен отдельным продуктом или продвигаться к определенной вехе в рамках цикла выпуска продукта.

Этот подход часто используется в тех случаях, когда для подготовки первоначального бизнес-модели требуется технико-экономическое обоснование. Бизнес-модель должна пересматриваться и уточняться на каждом этапе финансирования. Это должно позволить сделать бизнес-модель более точной и снизить проектный риск.

Первоначально бизнес-модель будет сосредоточена только на определении потенциальной стоимости, которую можно получить от проекта, оценке общих затрат с применением широкого диапазона шагов и подробных оценках вариантов решения, которые будут изучены в ходе следующего раунда финансирования.

Советы

Оценивание по аналогии

Оценка по аналогии является полезным способом составления ориентировочной сметы затрат для поддержки бизнес-кейса на самых ранних стадиях проекта, когда о проекте или продукте известно очень мало.

В своей самой грубой форме оценка по аналогии включает в себя сравнение проекта с другими аналогичными проектами и грубую оценку того, насколько большим или меньшим кажется текущий проект. Затем он производит оценку текущего проекта, основываясь на том, во сколько раз больше и сложнее новый проект по сравнению с другим проектом.

Сбалансированные системы показателей

Система сбалансированных показателей - это система управления, разработанная в начале 1990-х годов доктором Робертом Капланом и доктором Дэвидом Нортон. Она описывает четыре перспективы организации, которые должны быть сбалансированно рассмотрены организацией, стратегией и менеджментом. Четыре перспективы:

1. Обучение и рост
2. Бизнес-процесс
3. Клиент
4. Финансовый

Перспективы, изложенные в подходе, основанном на сбалансированной системе показателей, могут быть использованы в качестве основы для определения и анализа набора затрат и выгод, связанных с проектом.

Не делать ничего - это всегда опция.

Даже если в реальности существует только один вариант технического решения, его все равно следует сравнивать с другим вариантом, который всегда существует, а именно с вариантом "ничего не делать".

Формальное сравнение затрат и преимуществ "ничего не делать" с инвестированием в предлагаемое решение позволяет выделить фактические, но скрытые затраты опции "ничего не делать" как часть бизнес-кейса для инвестирования в предлагаемое решение.

Общие ошибки

Неспособность проанализировать проблему

Часто команда фокусируется на определении решения до того, как достигнуто соглашение о том, какая проблема должна быть решена и есть ли достаточная ценность, связанная с ее решением, чтобы оправдать вложение средств в решение любого описания.

Проблема: Производится решение, которое не дает никакой ценности, потому что не решает никаких реальных проблем или не использует никаких реальных возможностей.

Решение: Сосредоточьтесь сначала на возможности и убедитесь, что решаемая проблема захвачена и согласована. Затем должна быть установлена ценность, связанная с решением проблемы, и достигнуто соглашение о том, что это правильная задача, которую нужно решить, и что в ее решении есть достаточно ценности, чтобы оправдать вложение средств в решение.

Критические для бизнеса проекты не нуждаются в бизнес-модели

Если считается, что у бизнеса нет иного выбора, кроме как взять на себя реализацию проекта, это иногда рассматривается как повод не утруждать себя составлением бизнес-модели.

Опасность заключается в том, что более рентабельные решения или решения, которые могли бы принести дополнительную выгоду организации, не исследуются.

Бизнес модель не пересматривается

После того, как бизнес-модель была согласована в начале проекта, она часто не пересматривается по мере продвижения проекта.

Проблема: Бизнес-модель не пересматривается, в результате чего проект и его заинтересованные стороны смотрят на стоимость, предлагаемую проектом, и не замечают, когда бизнес-модель проекта перестает быть обоснованной.

Средство исправления ситуации: Согласитесь и установите процесс пересмотра и внесения изменений в бизнес-модель по мере реализации проекта. Это должно быть сделано в рамках самой бизнес-модели. Бизнес-модель должна пересматриваться на каждом крупном этапе проекта и всякий раз, когда проект подвергается сколько-нибудь значительному перепланированию (см. план мероприятий по адаптации).

Построить сеть заинтересованных сторон

Привлекать заинтересованные стороны на протяжении всего проекта:

- ☐ Установить и поддерживать прочные доверительные отношения
- ☐ Обеспечить своевременное принятие решений
- ☐ Убедиться, что потребности заинтересованных сторон удовлетворены.

Семинар по анализу заинтересованных сторон

Используйте этот подход в тех случаях, когда существует потенциальное количество заинтересованных сторон и неясно, каким образом они будут представлены в проекте.

Рекомендуется начать процесс анализа заинтересованных сторон с проведения семинара с участием руководства проекта и любых ключевых заинтересованных сторон, уже вовлеченных в проект.

Основываясь на том, что известно о возможностях и решении, эти лица проводят "мозговой штурм" по типам заинтересованных сторон, которые будут затронуты проектом или которые могут повлиять на результаты проекта. Кандидаты также проходят "мозговой штурм" и принимают меры для обеспечения участия согласованной группы представителей.

После того, как представители набраны, с каждым из них должна быть проведена встреча для согласования обязанностей, деятельности по вовлечению и уровня вовлеченности.

Затем представители заинтересованных сторон собираются на один или несколько семинаров, на которых представители заинтересованных сторон сообщают о потребностях заинтересованных сторон, которых они представляют. Собранные потребности затем определяются на семинаре в качестве приоритетных. Активное вовлечение заинтересованных сторон должно поддерживаться на протяжении всего проекта, чтобы согласовать приоритеты по выпуску релизов, сообщить об изменениях и управлять ими, а также проанализировать промежуточные результаты и создание продуктов.

Активное клиентское направление

Используйте этот подход, когда потребности заказчика могут быть полностью представлены небольшим количеством уполномоченных представителей заказчика.

Пусть заказчики составляют, расставляют приоритеты и выбирают требования, которые должны быть разработаны. Это обеспечивает прямое соответствие между тем, что нужно клиенту, и тем, что он получает. Этот подход работает лучше всего тогда, когда относительно небольшое и однородное сообщество заинтересованных сторон может быть непосредственно представлено одним уполномоченным представителем клиента или небольшой тесно сплоченной командой представителей клиента.

Даже когда такой "выездной" клиент назначен, команде часто стоит провести первоначальный семинар по анализу заинтересованных сторон, чтобы убедиться, что все понимают масштабы сообщества заинтересованных сторон и помогают в завершении анализа заинтересованных сторон.

Регулярные демонстрации продуктов

Используйте этот подход для вовлечения заинтересованных сторон и пользователей в проект. Демонстрировать прогресс заказчикам с помощью демонстрации рабочего программного обеспечения. Это будет способствовать их вовлечению в проект и поможет оценить и уточнить потребности заинтересованных сторон.

Группы пользователей

Используйте этот подход в тех случаях, когда есть большое сообщество заинтересованных сторон, которые могут быть непосредственно вовлечены в проект.

Сформируйте и запустите регулярные группы пользователей, чтобы обеспечить постоянное представительство заинтересованных сторон и их вклад в требования проекта. Это обеспечит их участие в проекте и поможет команде оценить и уточнить потребности заинтересованных сторон.

Подсказки и советы

Вовлечь основные заинтересованные стороны на ранней стадии

Существует определенное время, связанное с установлением участия представителей заинтересованных сторон в проекте. Чем важнее представитель, тем дольше это время, как правило, занимает. Вклад этих заинтересованных сторон необходим на ранних стадиях проекта, поэтому важно инициировать вовлечение ключевых представителей проекта на самых ранних стадиях проекта.

План вовлечения

Вовлечение заинтересованных сторон требует времени. Оно занимает время заинтересованных сторон и время проектной группы. Это время хорошо проводится, но его необходимо планировать. Его должны планировать обе стороны взаимоотношений, включая представителей заинтересованных сторон и их менеджеров.

Думайте о "выигрыше".

Легко требовать многого от представителей заинтересованных сторон, а затем жаловаться, когда они не справляются с поставленной задачей. Большинство людей очень заняты, и поэтому для вас

очень важно, чтобы их время было спланировано и чтобы их участие было организовано таким образом, чтобы оно принесло максимальную выгоду обеим сторонам.

Будьте открыты и честны

Поделитесь всеми деталями проекта и его хода с заказчиками.

Общие ошибки

Представители не уполномочены

Представители заинтересованных сторон не имеют реальных полномочий принимать решения от имени представляемого ими сообщества заинтересованных сторон.

Проблема: Решения, принимаемые представителями заинтересованных сторон, меняются членами стейкхолдерного сообщества, не вовлеченными в проект.

Средство устранения: Активно привлекать в качестве представителей лиц, которые изменяют или отменяют решения.

Предполагается, что весь мир знает о проекте

Когда вы работаете над проектом, ваше внимание настолько сосредоточено на нем, что вы склонны предполагать, что все вокруг проекта знают об этом так же, как и вы. На самом деле, люди будут знать только то, что проекту нужно время, чтобы рассказать им.

Проблема: Более широкое сообщество заинтересованных сторон в основном не знает о фактах проекта, в том числе о его преимуществах, и, как следствие, не видит срочности в подготовке к принятию решения. Они даже могут воспринимать проект как источник риска и активно возражать против его развертывания.

Средство устранения: Добиться того, чтобы риски, связанные с недостаточным пониманием заинтересованными сторонами проекта и преимуществ решения, были учтены в рамках определенной коммуникационной стратегии.

Предполагается, что команда знает все о заинтересованных сторонах

Коммуникация с заинтересованными сторонами осуществляется через одного человека и не доходит до людей, ответственных за реализацию решения.

Проблема: Команда разработчиков изолирована от прямого взаимодействия с заинтересованными сторонами и не осознает их истинных потребностей.

Средство устранения: Убедитесь, что лица, ответственные за решение, имеют возможность напрямую общаться с людьми, для которых они разрабатывают решение.

Принятие состязательных отношений с бизнесом.

Иногда в проекте развивается отношение "они и мы", и возникает пропасть между тем, что "они говорят, что хотят", и тем, что "мы знаем, что можем сделать".

Проблема: Состязательные отношения могут развиваться, когда проектная команда обычно сопротивляется изменениям, что приводит к разрыву доверия между проектом и заказчиком.

Смешение потребностей и функций

Очень легко запутать потребности и функциональность. Не ждите, что заинтересованные стороны узнают разницу.

Проблема: Потребности заинтересованных сторон (которые суммируют различные аспекты проблемы) часто путают с характеристиками продукта (желаемыми характеристиками требований).

Средство исправления: Всегда прислушивайтесь к мнениям заинтересованных сторон. Если они описывают характеристики, которые им понравились бы, когда вы ищете базовую потребность, сначала зафиксируйте характеристику кандидата, а затем помогите заинтересованным сторонам изучить базовую потребность, которую эта характеристика поможет удовлетворить.

Добиться согласия на внедрение

Работайте с принимающей стороной, чтобы удостовериться, что продукт приемлем и принят.

Работать с принимающей стороной:

- ☐ Убедиться, что продукт принят
- ☐ Обеспечить, чтобы процесс принятия определялся согласованными критериями приемки продукта.
- ☐ Убедиться, что процесс приемки проходит гладко.

Пояснение

Результатом этой деятельности является то, что релизы, сделанные командой проекта, либо принимаются заказчиком, либо отклоняются по причине низкого качества или несоответствия цели. Эта деятельность применяется в тех случаях, когда проект должен предоставить заказчику крупный релиз. В некоторых случаях это тривиальный вид деятельности, в котором заказчик подтверждает получение продукта в момент его поставки. В других случаях заказчик может принять решение о проведении формального приемочного испытания или даже о пробном выпуске. Вне зависимости от принятого заказчиком стиля приемки это мероприятие обеспечивает его интеграцию в другие повседневные операции проекта.

Если процесс приемки включает в себя любое приемочное тестирование, пилотное тестирование или любую другую форму развертывания программного обеспечения, то следует также применить деятельность по развертыванию поддержки. В результате будет создана техническая поддержка, которая будет необходима команде по приемке клиента.

Методы

Приемочный тест

Это рекомендуемый подход в тех случаях, когда заказчик требует проведения формального приемочного испытания.

Процессы приемочных испытаний и их уровень формальности значительно варьируются, но часто они включают в себя набор согласованных тестовых случаев, выполняемых в живой среде группой репрезентативных пользователей. Тестовые случаи должны быть подмножеством тестовых случаев, используемых во время окончательной интеграции и тестирования системы для выпуска продукта.

Это помогает обеспечить отсутствие сюрпризов в последнюю минуту с обеих сторон:

- ☐ Принимающая сторона точно знает, как она ожидает, что система будет себя вести, а процесс принятия лишь подтверждает, что она ведет себя так, как ожидалось в живой среде
- ☐ Проект-разработчик точно знает, что представляет собой приемлемое поведение системы, и на протяжении всего проекта развивается в этом направлении и тестируется на нем.

Приемочный тест может включать в себя только повторный запуск подмножества финальных тестов системы и интеграционных тестов. Он также может включать в себя просмотр полного набора результатов этих тестов и обнаружение дефектов в отставании проекта.

Итеративная приемка продукта

Это рекомендуемый подход в тех случаях, когда принимающая сторона может постепенно принять продукт через серию промежуточных конструкций.

При итеративном подходе каждая промежуточная сборка, представляющая собой подмножество выпускаемого продукта, принимается принимающей стороной по мере продвижения проекта.

Это позволяет распространить общее принятие системы на весь цикл разработки. Это требует большего участия пользователей, но снижает вероятность того, что конечный продукт будет неприемлем.

Этот подход обычно сочетается с Приемкой путем инспектирования для продуктов, которые разрабатываются итеративно и поэтапно.

Приемка по результатам обследования

Это рекомендуемый подход, когда заказчик готов принять изделие на основании изучения результатов испытаний, проведенных проектной группой.

Одной из альтернатив формализованному приемочному испытанию является работа в предположении, что если изделие является приемлемым для представителя заказчика, указавшего характеристики изделия, то оно считается принятым.

Это жизнеспособная альтернатива в том случае, когда продукт имеет небольшую и сплоченную группу пользователей, которая может быть адекватно представлена на протяжении всего проекта небольшим количеством постоянных представителей заказчика.

Привлечение представителей заказчика к испытаниям системы позволяет рассматривать эти испытания также как приемочные испытания продукта. Во многих методологиях, где за системные испытания продукта отвечает заказчик на месте, эти испытания однозначно называются приемочными испытаниями.

Риск, связанный с таким подходом, заключается в том, что представитель заказчика может оказаться не в состоянии представить всю группу пользователей. Продукт может функционировать так, как ожидает представитель заказчика, но это может означать неприемлемое поведение для всех групп потребителей.

Подсказки и советы

Запланируйте заранее

Несмотря на то, что принятие происходит в конце цикла выпуска, крайне важно начать планирование процесса приемки в начале запуска релиза. Это необходимо для того, чтобы ключевые риски, связанные с приемкой, выявлялись и смягчались на ранней стадии и чтобы была проведена вся необходимая подготовка для обеспечения гладкого и успешного процесса приемки. Это необходимо также для обеспечения того, чтобы в случае необходимости имелись в наличии любые ресурсы, имеющие решающее значение для достижения приемлемости.

Никаких сюрпризов в последнюю минуту

Ключом к успешному процессу принятия является обеспечение того, чтобы не было сюрпризов в последнюю минуту:

- ☐ Согласование критериев и процесса принятия на ранней стадии проекта
- ☐ Направление усилий в области развития на обеспечение приемлемого функционирования системы.
- ☐ Базовые сценарии и примеры испытаний по согласованным критериям приемки
- ☐ Запуск приемки-выездные репетиции, чтобы гарантировать, что окончательная приемка будет проходить гладко.
- ☐ Привлечение принимающих сторон на протяжении всего проекта.

Общие ошибки

Неспособность идентифицировать принимающую сторону

Неясно, кто несет ответственность за принятие продукта, а также какие критерии принятия и процесс будут им требоваться.

Проблема: Когда дело доходит до принятия проекта, никто не берет на себя ответственность за это.

Решение: роль представителя заказчика состоит в том, чтобы принять продукт или определить принимающую сторону. Это должно быть сделано на ранней стадии проекта.

Несо согласование критериев приемки

Продукт передается принимающей стороне для принятия без предварительного согласования критериев принятия или используемого процесса.

Проблема: Продукт не принимается, так как он не соответствует критериям приемки.

Решение: Согласование критериев приемки и процесса на ранних стадиях проекта и обеспечение того, чтобы требования и выпуск соответствовали критериям.

Не способность отрепетировать процесс приемки

Не делается никаких попыток одеться и отрепетировать процесс принятия в живой или смоделированной живой среде, которая будет представлять собой среду принятия.

Проблема: Продукт не проходит приемку, потому что он не работает в соответствии с условиями приемки.

Решение: Одежда - репетиция процесса приемки путем имитации процесса в среде приемки.

Освобождение ресурсов проекта слишком рано

После завершения работы над кодом, проект отпустит ресурсы разработки.

Проблема: Приемка не удастся из-за отсутствия поддержки или ресурсов для исправления проблем с приемом.

Решение: Обеспечить, чтобы принятие было запланировано и чтобы были сохранены ресурсы соответствующего уровня компетентности для поддержки процесса принятия.