

Оглавление

Предисловие ix

Предисловие к русскоязычному изданию xi

Раздел 1. Введение

- 1.1. Цель *Руководства BABOK®* 1
- 1.2. Что такое бизнес-анализ? 2
- 1.3. Кто такой бизнес-аналитик? 3
- 1.4. Структура *Руководства BABOK®* 3

Раздел 2. Ключевые понятия бизнес-анализа

- 2.1. Модель базовых понятий бизнес-анализа — Business Analysis Core Concept Model™ (BACCM™) 14
- 2.2. Ключевые термины 18
- 2.3. Схема классификации требований 20
- 2.4. Заинтересованные стороны 20
- 2.5. Требования и дизайны 23

Раздел 3. Планирование и мониторинг бизнес-анализа

- 3.1. Планирование подхода к бизнес-анализу 30
- 3.2. Планирование вовлечения заинтересованных сторон 39
- 3.3. Планирование руководства бизнес-анализом 47
- 3.4. Планирование управления информацией бизнес-анализа 53
- 3.5. Определение возможностей улучшения эффективности бизнес-анализа 60

Раздел 4. Выявление и сотрудничество

- 4.1. Подготовка к выявлению 72
- 4.2. Проведение выявления 77
- 4.3. Подтверждение результатов выявления 83
- 4.4. Предоставление информации бизнес-анализа 86
- 4.5. Управление сотрудничеством
с заинтересованными сторонами 90

Раздел 5. Управление жизненным циклом требований

- 5.1. Трассировка требований 99
- 5.2. Поддержание требований 104
- 5.3. Приоритизация требований 108
- 5.4. Оценка изменений требований 113
- 5.5. Утверждение требований 118

Раздел 6. Анализ стратегии

- 6.1. Анализ текущего состояния 128
- 6.2. Определение будущего состояния 137
- 6.3. Оценка рисков 148
- 6.4. Определение стратегии изменения 153

Раздел 7. Анализ требований и определение дизайна

- 7.1. Спецификация и моделирование требований 167
- 7.2. Верификация требований 173
- 7.3. Валидация требований 177
- 7.4. Определение архитектуры требований 180
- 7.5. Определение вариантов дизайна 186
- 7.6. Анализ потенциальной ценности
и рекомендация решения 191

Раздел 8. Оценка решения

- 8.1. Измерение эффективности решения 203
- 8.2. Анализ показателей эффективности 207
- 8.3. Оценка ограничений решения 211
- 8.4. Оценка ограничений предприятия 215
- 8.5. Рекомендация действий по увеличению
ценности решения 221

Раздел 9. Базовые компетенции

- 9.1. Аналитическое мышление и решение проблем 228
- 9.2. Поведенческие характеристики 235
- 9.3. Знание бизнеса 241
- 9.4. Коммуникативные навыки 245
- 9.5. Навыки взаимодействия 250
- 9.6. Инструменты и технологии 255

Раздел 10. Техники

- 10.1. Критерии приемки и оценки 261
- 10.2. Управление бэклогом 265
- 10.3. Сбалансированная система показателей 268
- 10.4. Бенчмаркинг и анализ рынка 271
- 10.5. Мозговой штурм 274
- 10.6. Анализ возможностей бизнеса 276
- 10.7. Бизнес-кейсы 281
- 10.8. Канва бизнес-модели 284
- 10.9. Анализ бизнес-правил 288
- 10.10. Групповые игры 292
- 10.11. Моделирование понятий 295
- 10.12. Словарь данных 297
- 10.13. Диаграммы потоков данных 300
- 10.14. Добыча данных 304
- 10.15. Моделирование данных 308
- 10.16. Анализ решений 313
- 10.17. Моделирование решений 318
- 10.18. Анализ документов 322
- 10.19. Оценка 325
- 10.20. Финансовый анализ 329
- 10.21. Фокус-группы 336
- 10.22. Функциональная декомпозиция 339
- 10.23. Глоссарий 343
- 10.24. Анализ интерфейсов 345
- 10.25. Интервью 348
- 10.26. Отслеживание вопросов 352
- 10.27. Анализ полученного опыта 355
- 10.28. Метрики и ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) 356

- 10.29. Карты ассоциаций 359
- 10.30. Анализ нефункциональных требований 362
- 10.31. Наблюдение 366
- 10.32. Организационное моделирование 369
- 10.33. Приоритизация 374
- 10.34. Анализ процесса 376
- 10.35. Моделирование процесса 381
- 10.36. Прототипирование 388
- 10.37. Рассмотрение 391
- 10.38. Анализ и управление рисками 395
- 10.39. Матрица ролей и прав 400
- 10.40. Анализ корневых причин 403
- 10.41. Моделирование скоупа 406
- 10.42. Диаграммы последовательности 410
- 10.43. Список, карта или персоны заинтересованных сторон 413
- 10.44. Моделирование состояний 418
- 10.45. Опрос или анкетирование 421
- 10.46. SWOT-анализ 425
- 10.47. Варианты использования и сценарии 428
- 10.48. Пользовательские истории 432
- 10.49. Оценка вендора 434
- 10.50. Семинары 437

Раздел 11. Ракурсы

- 11.1. Ракурс «Agile» 442
- 11.2. Ракурс «Business Intelligence» 457
- 11.3. Ракурс «Информационные технологии» 473
- 11.4. Ракурс «Бизнес-архитектура» 491
- 11.5. Ракурс «Управление бизнес-процессами» 510

Приложение А. Глоссарий 531

Приложение В. Сопоставление техник и задач 553

Приложение С. Contributors 579

Приложение D. Свод изменений по сравнению с *BABOK® Guide v2.0* 591

Предметный указатель 603

Предисловие к русскоязычному изданию

Российское отделение IIBA® создано в 2015 году. Его цель — распространение международной практики бизнес-анализа в русскоязычном сегменте, а также создание всех необходимых условий для формального признания бизнес-анализа самостоятельной профессией наряду с другими профессиями в Российской Федерации. Для того чтобы достичь поставленной цели, Российское отделение осуществило два важных шага.

Во-первых, совместно с представителями Финансового университета при Правительстве РФ и Международной ассоциации организаций финансово-экономического образования (МАОФЭО) Российское отделение IIBA разработало Государственный профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик». Двадцать пятого сентября 2018 года приказом № 592н Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» был утвержден. Это заложило основу для официального признания бизнес-анализа самостоятельной профессией.

Во-вторых, в 2015 году Российское отделение приступило к переводу на русский язык *BABOK® Guide v3.0*. Будучи сперва исключительно частной инициативой, позже данный проект был официально одобрен IIBA®. Российское отделение и головной офис IIBA® заключили договор о переводе (Translation Agreement), и с этого момента перевод Руководства стал официальным проектом под эгидой IIBA®.

Для того чтобы книга увидела свет, Российское отделение проделало большую организационную работу: выбрало платформу управления коллективным переводом и объединило многих специалистов различного профиля. Над переводом работала большая команда бизнес-аналитиков. Кроме того, на разных этапах к проекту подключались носители английского языка, переводчики с русского на английский и лингвисты — специалисты по русскому языку.

Проект прошел несколько важных этапов.

Этап 1. Технический перевод

Техническим переводом занимались несколько команд бизнес-аналитиков, обладающих не только высоким профессиональным уровнем, но и хорошим знанием английского языка.

Этап 2. Первая и вторая редакторские вычитки

Редакторские вычитки проводились специалистами в области бизнес-анализа на платформе, предоставляющей возможность коллективного перевода. Целью данного этапа было стилистически выровнять фрагменты, присланные разными переводчиками, а также привести сам текст, терминологию и смысл Свода знаний в соответствие с принятыми стандартами Международного института бизнес-анализа (IIBA®).

Этап 3. Многократные вычитки уже готового текста специалистом, ответственным за издание русскоязычного перевода

В процессе работы руководители проекта регулярно выносили спорные вопросы на широкое обсуждение сообщества бизнес-аналитиков. Их целью было выяснить,

какой вариант перевода наиболее понятен или уже широко распространен в практике бизнес-анализа, а потому с большой долей вероятности будет благосклонно воспринят профессиональным сообществом. Бизнес-аналитики также вычитывали фрагменты уже готового перевода, чтобы определить, насколько текст удобочитаем и понятен специалистам разных уровней и направлений.

Одним из важнейших результатов проекта стал единый Глоссарий бизнес-терминов, переведенный, многократно обсужденный и согласованный с бизнес-сообществом. Это очень важно, поскольку подобного Глоссария на русском языке до сих пор, вероятнее всего, не существовало.

Сталкиваясь с трудностями перевода, обсуждая их внутри проектной команды и вынося на обсуждение профессионального сообщества, мы порой поневоле принимали сложные решения. Часто вынужденным выходом из тупиковой ситуации оказывался компромисс.

Например, мы выяснили, что лингвистически корректный перевод некоторых понятий не прижился в среде специалистов и сообщество уже давно и последовательно пользуется тем переводом, что не вполне корректно передает смысл англоязычного термина. С подобной ситуацией мы столкнулись, когда обсуждали возможные варианты перевода понятия *Work Breakdown Structure*. В итоге мы остановились на «Иерархической структуре работ», а не на «Структуре декомпозиции работ», поскольку первый перевод уже прочно вошел в профессиональный лексикон бизнес-аналитиков.

Также довольно часто затруднения возникали в том случае, когда давно прижившийся англоязычный термин обладал чересчур емким смыслом. Английский вариант знаком и понятен почти всем, но прямого русскоязычного аналога для него не существует, а потому для точного перевода без потери какой-либо части смысла необходимо использовать целое предложение. В подобных ситуациях после обсуждения внутри команды и консультаций с профессиональным сообществом мы принимали решение транслитерировать термин.

Возьмем, к примеру, такое комплексное понятие, как *Score*. *Score* очень многогранен и может служить определением как для границы чего-то, так и для внутреннего содержания, очерченного этими границами. Можно попробовать перевести данный термин как «граница», но при этом, говоря об оценке *Change Score* или *Business Analysis score*, мы прекрасно понимаем, что речь идет об оценке объема работ, то есть того, что оказалось очерченным этими самыми границами, а не об измерении их длины. С другой стороны, говоря о том, что нечто находится *outside the scope of business analysis*, мы подразумеваем, что это находится за «границами», к примеру, бизнес-анализа. После многочисленных обсуждений мы решили транслитерировать понятие *score* как «Скоуп», тем более что в таком звучании этот термин давно и прочно укоренился в нашем профессиональном лексиконе. В качестве других примеров подобных решений можно привести: SWOT-анализ, фреймворк и многое другое. Для некоторых терминов, таких как *Agile*, *BPM*, *IT*, *BI*, мы сохранили англоязычное написание.

В процессе подготовки текст этой книги вычитывался десятки раз. Редакторские вычитки позволили нам исправить порядка пяти тысяч всевозможных стилистических, лексических, синтаксических и пунктуационных ошибок. Однако, несмотря на все

вложенные в проект усилия, существует вероятность, что мы что-то пропустили. К слову сказать, во время перевода мы обнаружили, что даже в оригинале *ВАВОК*[®] встречаются ошибки и опечатки. Мы будем очень признательны всем нашим читателям за любые найденные неточности и за подсказки, как их исправить. С удовольствием выслушаем и примем на вооружение рекомендации по использованию транслитерации или перевода терминов, а также любые советы относительно перевода вообще. Мы будем рады получать ваши отзывы по адресу: president@russia.iiba.org или в группах Российского отделения IIBA (IIBA Russia) в социальных сетях.

Желаем успешного изучения *Руководства*.

Создадим нашу профессию вместе!

С уважением,
Александр Белин,
President, IIBA[®] Russia

1

Введение

Руководство к своду знаний по бизнес-анализу (BABOK® Guide) является общепризнанным стандартом практики бизнес-анализа. В Руководстве BABOK® описываются области знаний бизнес-анализа, задачи, базовые компетенции, методы и ракурсы подхода к бизнес-анализу.

1.1

Цель Руководства BABOK®

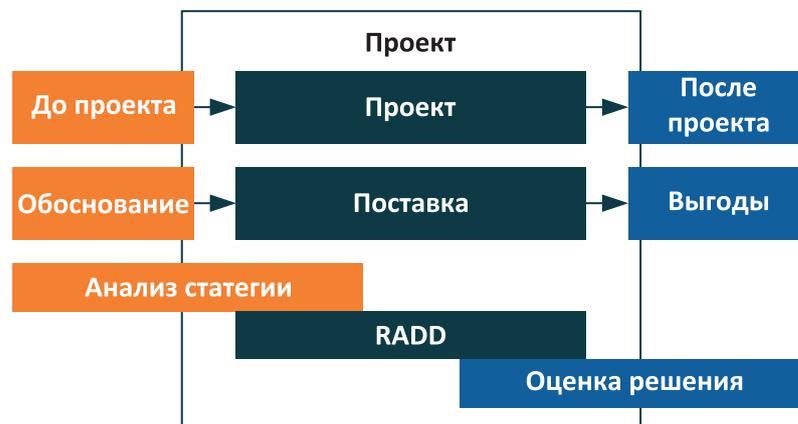
Главная цель *Руководства BABOK®* — определить бизнес-анализ как профессию и предложить набор его общепринятых практик. Оно помогает аналитикам обсуждать и определять навыки, необходимые для успешного выполнения работы по бизнес-анализу. *Руководство BABOK®* также помогает тем, кто нанимает бизнес-аналитиков или работает с ними, понимать, каких знаний и навыков следует ожидать от квалифицированного специалиста.

Бизнес-анализ — это обширная профессия, в рамках которой бизнес-аналитики могут участвовать во множестве различных видов инициатив предприятия. Для решения задач бизнес-анализа они могут задействовать различные компетенции, знания, навыки, точки зрения и наборы терминов. *Руководство BABOK®* является общей основой для всех перспектив, описывая задачи бизнес-анализа, которые выполняются для правильного анализа изменений или оценки необходимости изменения. Форма, порядок и важность задач могут различаться для разных бизнес-аналитиков и инициатив.

Шесть областей знаний *Руководства BABOK®* («Планирование и мониторинг бизнес-анализа», «Выявление и сотрудничество»,

«Управление жизненным циклом требований», «Анализ стратегии», «Анализ требований и определение дизайна» (Requirements Analysis and Design Definition, RADD) и «Оценка решения») описывают практику бизнес-анализа, применяемую в рамках проекта или в ходе эволюции и непрерывного совершенствования предприятия. Рисунок 1.1.1 показывает, как три области знаний помогают создавать бизнес-ценность до, в ходе и по окончании жизненного цикла проекта.

Рисунок 1.1.1. Бизнес-анализ за пределами проектов



1.2

Что такое бизнес-анализ?

Бизнес-анализ — это деятельность, обеспечивающая возможность изменений предприятия через определение потребностей и рекомендацию решений, приносящих пользу заинтересованным сторонам. Бизнес-анализ помогает предприятию формулировать потребности и обосновывать изменения, а также проектировать и описывать полезные решения.

Бизнес-анализ выполняется в рамках различных инициатив предприятия. Инициативы могут быть стратегическими, тактическими или операционными. Бизнес-анализ может выполняться либо в рамках проекта, либо на всем протяжении эволюции и непрерывного совершенствования предприятия. Он необходим для понимания текущего состояния, а также определения будущего состояния и действий, необходимых для перехода из текущего состояния в будущее.

Бизнес-анализ может быть выполнен с точки зрения различных ракурсов. *Руководство BABOK®* описывает несколько таких ракурсов: «Agile», «Business Intelligence», «Информационные технологии», «Бизнес-архитектура» и «Управление бизнес-процессами». Ракурс можно рассматривать как призму, сквозь которую практик бизнес-анализа смотрит на свои задачи в текущем контексте. Любая инициатива может рассматриваться в одном или нескольких ракурсах, и описанные в *Руководстве BABOK®* ракурсы представляют не все контексты бизнес-анализа и не полный набор дисциплин бизнес-анализа.

1.3 Кто такой бизнес-аналитик?

Бизнес-аналитик — это любой человек, выполняющий описанные в *Руководстве ВАВОК®* задачи бизнес-анализа, какова бы ни была его должность или роль в организации. Бизнес-аналитики отвечают за выявление, синтез и анализ информации, полученной из различных источников в рамках предприятия, включая инструменты, процессы, документацию и заинтересованные стороны. Бизнес-аналитик отвечает за выявление истинных потребностей заинтересованных сторон, что часто включает исследование и прояснение высказанных ими пожеланий с целью определения лежащих в их основе проблем и причин.

Бизнес-аналитики помогают приводить создаваемые и внедряемые решения в соответствие с потребностями заинтересованных сторон. Выполняемые бизнес-аналитиками действия включают:

- понимание проблем и целей предприятия;
- анализ потребностей и решений;
- разработку стратегий;
- управление изменениями;
- содействие сотрудничеству заинтересованных сторон.

Другие распространенные названия профессий тех, кто выполняет бизнес-анализ:

- бизнес-архитектор;
- аналитик бизнес-систем;
- аналитик данных;
- аналитик предприятия;
- управленческий консультант;
- процессный аналитик;
- менеджер продукта;
- владелец продукта;
- инженер по требованиям;
- системный аналитик.

1.4 Структура *Руководства ВАВОК®*

Основное содержание *Руководства ВАВОК®* состоит из описаний задач бизнес-анализа, сгруппированных в области знаний. Область знаний — это набор логически (но не последовательно) связанных задач. Эти задачи описывают конкретные действия,

соответствующие назначению области знаний, в которую они вошли.

Разделы «Ключевые понятия бизнес-анализа», «Базовые компетенции», «Техники» и «Ракурсы» образуют расширенное содержание *Руководства BABOK®*, помогающее бизнес-аналитикам лучше выполнять задачи бизнес-анализа.

- **Раздел «Ключевые понятия бизнес-анализа»:** определяет ключевые термины, необходимые для понимания всего остального содержания, понятий и идей *Руководства BABOK®*.
- **Раздел «Базовые компетенции»:** описывает поведение и характеристики, знания и личностные качества, помогающие выполнению бизнес-анализа.
- **Раздел «Техники»:** описывает средства выполнения задач бизнес-анализа. Техники, описанные в *Руководстве BABOK®*, призваны покрыть наиболее общие и широко распространенные техники, практикуемые в области бизнес-анализа.
- **Раздел «Ракурсы»:** описывает различные точки зрения бизнес-анализа. Ракурсы помогают бизнес-аналитикам видеть свою работу с различных точек зрения и выполнять ее так, чтобы наилучшим образом решать задачи бизнес-анализа в контексте конкретной инициативы.

1.4.1 Ключевые понятия

Раздел «Ключевые понятия бизнес-анализа» дает общее представление об основных идеях, необходимых для понимания *Руководства BABOK®*.

Эта глава включает:

- Модель базовых понятий бизнес-анализа — Business Analysis Core Concept Model™ (BACCM™).
- Ключевые термины.
- Схему классификации требований.
- Заинтересованные стороны.
- Требования и дизайны.

1.4.2 Области знаний

Области знаний представляют собой области конкретных компетенций бизнес-анализа, которые охватывают несколько задач.

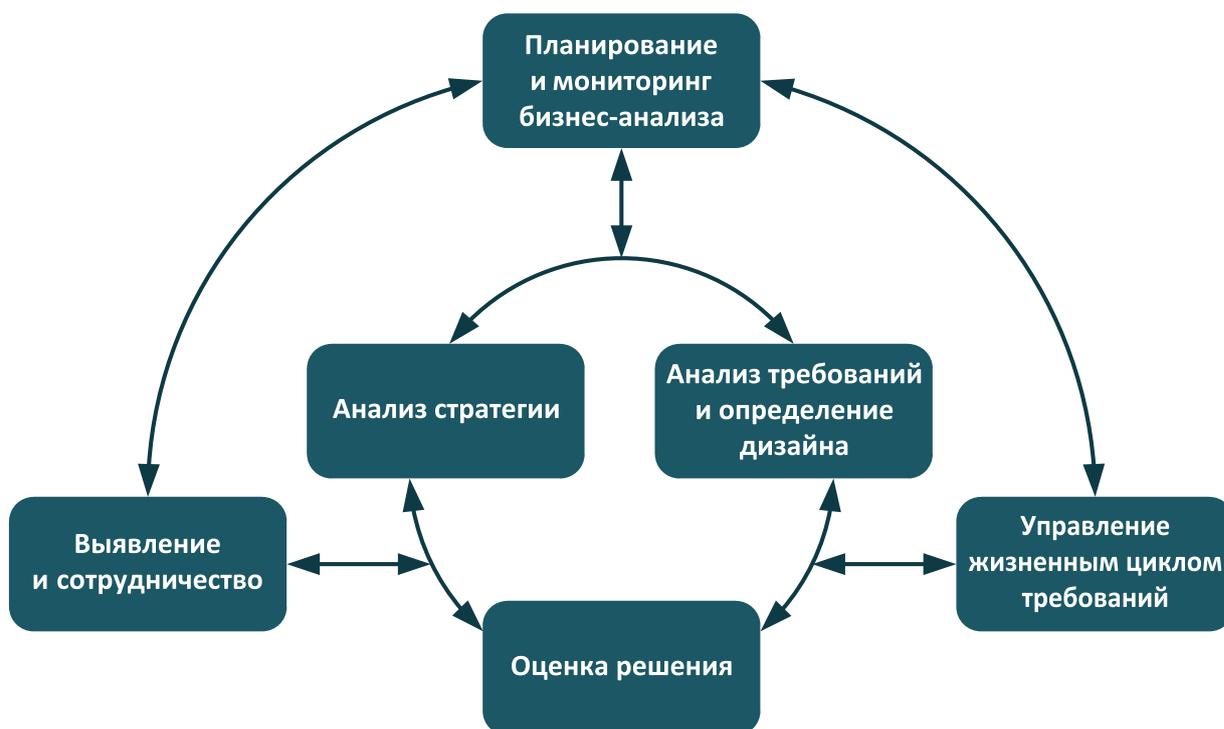
Существует шесть областей знаний.

Каждая область знаний включает визуальное представление ее входной и выходной информации.

- **Планирование и мониторинг бизнес-анализа:** описывает задачи, выполняемые бизнес-аналитиками для планирования и координации действий бизнес-аналитиков и заинтересованных сторон. Эти задачи производят результаты, которые используются в качестве основных рекомендаций для выполнения других задач, описанных в *Руководстве BABOK®*.
- **Выявление и сотрудничество:** описывает задачи, которые бизнес-аналитики выполняют для подготовки и проведения действий по выявлению, а также для подтверждения полученных результатов. Кроме того, оно описывает коммуникации с заинтересованными сторонами относительно собранной информации бизнес-анализа, а также текущее взаимодействие с ними в ходе всего бизнес-анализа.
- **Управление жизненным циклом требований:** описывает задачи, выполняемые бизнес-аналитиками, чтобы контролировать и поддерживать информацию о требованиях и дизайнах от начала до конца ее существования. Эти задачи описывают установление значимых отношений между связанными требованиями и дизайнами, а также оценку, анализ и согласование предлагаемых изменений требований и дизайнов.
- **Анализ стратегии:** описывает работу по проведению бизнес-анализа, подлежащую выполнению для того, чтобы в сотрудничестве с заинтересованными сторонами определить потребность, имеющую стратегическую или тактическую важность (бизнес-потребность), помочь предприятию удовлетворить эту потребность и соотнести итоговую стратегию изменения со стратегиями более высоких и более низких уровней.
- **Анализ требований и определение дизайна:** описывает задачи, которые бизнес-аналитики выполняют для структурирования и организации требований, обнаруженных в ходе выявления, документирования и моделирования требований и дизайнов, валидации и верификации информации, определения вариантов решения, удовлетворяющих потребности бизнеса, и оценки потенциальной ценности каждого варианта. Данная область знаний покрывает инкрементальные и итеративные действия, начиная от исходной идеи и исследования потребностей до превращения этих потребностей в конкретное рекомендуемое решение.
- **Оценка решения:** описывает задачи, выполняемые бизнес-аналитиками для оценки эффективности и пользы, приносимых решением, используемым в компании, а также рекомендации по устранению преград или ограничений, препятствующих полному извлечению пользы.

Следующая диаграмма показывает общие взаимосвязи между областями знаний.

Рисунок 1.4.1. Взаимосвязи между областями знаний



1.4.3 Задачи

Задача — это дискретная часть работы, которая может быть выполнена формально или неформально как часть бизнес-анализа. *Руководство BABOK®* определяет список задач бизнес-анализа. Определение этой задачи универсально и применимо к работе по бизнес-анализу в целом, независимо от типа инициативы. По требованию своей организации бизнес-аналитик может выполнять другие виды работ, но эти дополнительные работы не рассматриваются как часть профессии «бизнес-аналитик».

Задачи сгруппированы в области знаний. Бизнес-аналитики выполняют задачи из всех областей знаний последовательно, итеративно или одновременно. *Руководство BABOK®* не предписывает процесс или порядок выполнения задач. Задачи могут выполняться в любом порядке, если имеются необходимые входные данные для задачи. Инициатива бизнес-анализа может начинаться с любой задачи, хотя наиболее вероятными кандидатами являются «Анализ текущего состояния» (с. 128) или «Измерение эффективности решения» (с. 203).

Каждая задача в *Руководстве BABOK®* представлена в следующем формате:

- Назначение.
- Описание.
- Входная информация.
- Элементы.
- Руководства и инструменты.
- Техники.
- Заинтересованные стороны.
- Выходная информация.

.1 Назначение

Раздел «Назначение» содержит краткое описание того, зачем бизнес-аналитику нужно выполнять задачу и какую пользу принесет ее выполнение.

.2 Описание

Раздел «Описание» подробно объясняет, что представляет собой задача, почему она выполняется и каким должен быть ее результат.

.3 Входная информация

Раздел «Входная информация» описывает входную информацию задачи. Входная информация — это информация, потребляемая или преобразуемая для получения выходной информации и являющаяся необходимой для начала выполнения задачи. Она может создаваться за рамками бизнес-анализа или порождаться задачами бизнес-анализа.

Информация, которая создается за пределами деятельности по бизнес-анализу, помечается в списке видов входной информации с помощью квалификатора '(внешняя)'.

Наличие входной информации не означает, что полученный результат полон или находится в конечном состоянии. Входная информация должна быть достаточно полной, чтобы начать дальнейшую работу. На протяжении жизненного цикла инициативы может существовать любое количество экземпляров каждого вида входной информации.

Раздел «Входная информация» включает визуальное представление входной и выходной информации, другие задачи, использующие эту выходную информацию, а также руководства и инструменты, перечисленные в задаче.

.4 Элементы

Раздел «Элементы» описывает ключевые идеи, необходимые для понимания того, как выполнять задачу. Элементы —