



# Оглавление

ОТ АВТОРА .....	5
ГЛАВА 1. АНАЛИТИКА КАК СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	9
1.1. Суть аналитики, или Зачем аналитик в бейсбольной команде? .....	9
1.2. Важность причинно-следственного контекста .....	12
1.3. Виды аналитики .....	13
1.4. Еще раз о размытости границ .....	25
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА БИЗНЕС-АНАЛИЗА. ОТ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДО ПОСТАНОВКИ ТРЕБОВАНИЙ .....	29
2.1. Роль бизнес-анализа в современной организации .....	29
2.2. Ключевые задачи бизнес-аналитика .....	38
2.3. В чем бизнес-аналитик участвует? .....	72
2.4. Роль бизнес-аналитика в ИТ-проекте .....	77
2.5. Моделирование бизнес-процессов как ключевой инструмент аналитика .....	79
2.6. Формулирование требований к программному обеспечению .....	101
2.7. Десять этапов создания требований к ИТ-решению ...	106
ГЛАВА 3. НАЧИНАЮЩИМ БИЗНЕС-АНАЛИТИКАМ .....	143
3.1. Где учиться на бизнес-аналитика? .....	143
3.2. Десять советов начинающим бизнес-аналитикам .....	145
3.3. «Мягкие навыки» бизнес-аналитика .....	152

## Оглавление

3.4. Психологический настрой бизнес-аналитика . . . . .	157
3.5. От чего зависит успех бизнес-анализа . . . . .	163
3.6. Инструментарий бизнес-аналитика . . . . .	169
3.7. Собеседование . . . . .	179
КАК СОЗДАВАЛАСЬ ЭТА КНИГА. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ . . . . .	185
ПРИЛОЖЕНИЕ. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ:	
КНИГИ, ПОДКАСТЫ, YOUTUBE-КАНАЛЫ . . . . .	189
Книги . . . . .	189
Подкасты и YouTube-каналы . . . . .	189
Стандарты . . . . .	190
БЛАГОДАРНОСТИ . . . . .	191

# Аналитика как сфера деятельности

## 1.1. СУТЬ АНАЛИТИКИ, ИЛИ ЗАЧЕМ АНАЛИТИК В БЕЙСБОЛЬНОЙ КОМАНДЕ?

---

Рассказ об аналитике как сфере деятельности начнем с примера из кино. В 2011 году вышел фильм «Moneyball» с Брэдом Питтом в главной роли. В российском прокате фильм известен под названием «Человек, который изменил всё».

Это история о спортивном менеджере, который пытается добиться больших высот с заурядной бейсбольной командой. Билли Бин (герой Питта) разочаровывается в классическом подходе к подбору игроков — на основе наблюдений скаутов и их экспертных оценок. Так, при обсуждении кандидатур Бин слышит от коллег аргументы в духе: «У этого игрока кривые ноги», «Он не нравится моей жене» — и прочие «профессиональные» суждения. В команде полностью отсутствует системный подход.

Однажды в офисе у знакомого Бин встречается молодого специалиста по статистике и анализу данных. Вместе

они начинают анализировать большие объемы информации о технических действиях сотен игроков. По результатам статистического анализа Бин собирает команду из спортсменов, которые хороши только в одном или двух игровых действиях: броске, приеме, перемещениях между базами и т. д. Как менеджер команды Билли Бин использует игроков лишь в наиболее выгодных для них ситуациях. Таким образом, он становится первым, кто отказывается от субъективного поиска игроков, опирающегося на личный опыт и впечатления. Взяв в союзники аналитику и статистику, менеджер за значительно меньшие деньги формирует боеспособный коллектив. Впоследствии такой подход перенимают и другие команды.

Как видно из этого примера, суть аналитики — помощь в принятии решений на основе данных. Данные, используемые аналитиком в работе, могут представлять собой всё что угодно: статистические таблицы, карты бизнес-процессов, техническую документацию и т. д.

Соответственно, задача аналитика состоит в том, чтобы собрать необходимые данные, проанализировать их и представить руководителю для принятия взвешенного, а главное — *обоснованного* управленческого решения. Обратите внимание на два ключевых действия: «собрать» и «проанализировать». Остановимся на них чуть подробнее.

Говоря о сборе данных для анализа, важно помнить о принципе разумной достаточности. Джефф Безос, богатейший человек мира и основатель сайта Amazon.com, говорил:

Если собирать всю необходимую информацию для принятия решений, вы никогда не ошибетесь, но всегда будете отставать.

В условиях современных технологий и жесткой конкуренции счет часто идет на минуты. В бизнес-сообществе даже появилось выражение «Быстрый съедает крупного». Это значит, что аналитику важно искать золотую середину между обстоятельным сбором данных и скоростью подготовки аналитических материалов. Об источниках данных для анализа мы поговорим в следующих разделах.

Что же означает «проанализировать»? Для начала вспомним, что «анализ» — термин из науки логики. Так называется один из логических приемов. Его классическое определение звучит следующим образом:

АНАЛИЗ — ЛОГИЧЕСКИЙ ПРИЕМ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОГО МЫ МЫСЛЕННО РАЗБИРАЕМ ПРЕДМЕТЫ И ЯВЛЕНИЯ, ВЫДЕЛЯЯ ИХ ОТДЕЛЬНЫЕ ЧАСТИ, СВОЙСТВА.

Обратный анализу логический прием называется «синтез».

Маленький ребенок, разбирая машинку, чтобы посмотреть, как она устроена, занимается анализом. А его родители, собирающие машинку обратно, — синтезом.

Таким образом, аналитик стремится разложить на составные части сложный предмет или явление, чтобы

понять, как они устроены. Если аналитик работает в компании, занимающейся производством программного обеспечения или автоматизацией деятельности, то объектом его анализа будут бизнес-процессы заказчика. Подробнее мы поговорим об этом в следующих главах.

## 1.2. ВАЖНОСТЬ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОГО КОНТЕКСТА

---

Важный аспект работы аналитика — причинно-следственный контекст. В разных условиях одни и те же данные могут приводить к принятию совершенно разных решений. Отсюда два главных вопроса аналитика — «почему это произошло?» и «что с этим делать?».

Рассмотрим пример из книги Карла Андерсона «Аналитическая культура»<sup>\*</sup>.

Во время дежурства системный администратор интернет-магазина видит на мониторе предупреждение: «Внимание! Нагрузка на сервере приложений за последние пять минут выросла на 95%». Казалось бы, подобное сообщение — причина для серьезного беспокойства. Что это? Проблемы с сетью? Атака хакеров? Внезапный наплыв пользователей? Первое, что нужно сделать администратору, — понять причинно-следственный контекст. Администратор изучает информацию в системе мониторинга, анализирует log-файлы, где

---

<sup>\*</sup> Андерсон К. Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

фиксируются все действия на сервере, смотрит на дату и время и понимает, что ситуация абсолютно штатная — на часах два часа ночи, среда. В это время на сервере по расписанию запустилась автоматическая процедура резервного копирования информации. Через десять минут копирование завершится — и нагрузка нормализуется. Таким образом, никаких действий системному администратору предпринимать не нужно. В этом и состоит важность понимания причинно-следственного контекста. Случись та же ситуация в понедельник в три часа дня — вполне возможно, что и причина нагрузки и действия администратора были бы совсем иными.

### **1.3. ВИДЫ АНАЛИТИКИ**

---

Видов аналитики великое множество, и каждый заслуживает отдельной книги. В этом разделе представлена краткая характеристика наиболее распространенных из них на сегодняшний день. Раздел не претендует на всесторонний охват аналитики как сферы деятельности. Его задача — дать читателю общее представление о том, чем может заниматься аналитик в современной организации.

#### **БИЗНЕС-АНАЛИЗ**

---

Бизнес-анализу посвящена бóльшая часть данной книги. Трактовок этого термина, пожалуй, не меньше, чем разновидностей аналитики в целом.



Классическое определение из Business Analysis Body of Knowledge\* звучит так:

БИЗНЕС-АНАЛИЗ — ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ  
ВНЕДРЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ ПУТЕМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ  
ПОТРЕБНОСТЕЙ И РЕКОМЕНДАЦИИ РЕШЕНИЙ,  
ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ.

Это очень общая формулировка. Раскроем ее чуть подробнее.

С точки зрения бизнес-анализа у организации есть два состояния.

1. **Текущее состояние.** Это положение дел, которое по тем или иным причинам не устраивает руководство организации. Проблемы могут касаться длительности выполнения процессов, высоких затрат, неясных зон ответственности в организации и т. д. Для анализа подобных проблем и привлекается бизнес-аналитик.
2. **Целевое состояние.** Состояние, при котором организация проанализировала свои слабые места и оптимизировала бизнес-процессы: повысила их прозрачность и эффективность.

---

\* BABOK. A guide to the business analysis body of knowledge. — International Institute of Business Analysis, 2015.

Роль бизнес-аналитика — помочь организации определить проблемные зоны в ее текущем состоянии и предложить варианты перехода к состоянию целевому.

В условиях стремительной цифровизации всех отраслей экономики в большинстве случаев переход из текущего состояния в целевое связан с реализацией ИТ-проекта по автоматизации процессов. Таким образом, на практике бизнес-аналитик становится посредником между бизнес-заказчиком и блоком ИТ-разработки.

В задачи бизнес-аналитика входит:

- ♦ изучение предметной области бизнес-заказчика и выявление проблемных зон в бизнес-процессах;
- ♦ формулирование требований к ИТ-решению, призванному обеспечить переход организации из текущего состояния в целевое.

Таким образом, бизнес-аналитик объясняет ИТ-инженерам на понятном им языке, что необходимо сделать для решения задачи бизнес-заказчика.

Подробнее о задачах бизнес-аналитика и способах их решения мы поговорим в главе 2.

## **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ**

---

Если бизнес-аналитик отвечает на вопрос «что нужно сделать?», то системный аналитик определяет, «как сделать то, что нужно заказчику, используя информационную систему». Задача системного аналитика — предложить

варианты реализации требований, полученных от бизнес-аналитика, с использованием той или иной информационной системы.

Как правило, системный аналитик – эксперт по работе конкретного программного продукта или информационной системы. Он знает основные технологические процессы системы, принципы хранения информации в ней, нюансы интеграции с другими системами и т. д.

Системный аналитик формирует техническое задание, в котором на более детальном, техническом уровне, нежели бизнес-аналитик, описывает требования к будущему ИТ-решению. Если бизнес-аналитик говорит о том, что должно произойти при нажатии на определенную кнопку, то системный аналитик фиксирует, за счет чего достигается необходимый результат: как происходит обращение к серверу, как обрабатывается ответ, как хранится информация в базе данных и т. д.

В некоторых организациях роль системного и бизнес-аналитика выполняет один человек. Но чем сложнее и масштабнее ИТ-решения, тем выше необходимость в разделении функций системного и бизнес-анализа между разными специалистами.

## **ПРОДУКТОВАЯ АНАЛИТИКА**

---

Как следует из названия, продуктовая аналитика посвящена разработке и развитию какого-либо продукта.

Продукт — понятие многогранное. Например, в банковской сфере это может быть кредит или пластиковая карта с кешбэком. В промышленности продуктом будет автомобиль, станок или слиток металла.

Говоря о продуктовой аналитике, мы будем рассматривать термин «продукт» с точки зрения ИТ. Иными словами, продукт для нас — это мобильное приложение, информационная система или онлайн-сервис. Например, продуктовый аналитик может заниматься созданием и развитием интернет-магазина.

Поскольку бизнес всё больше переходит в онлайн, продуктовый аналитик может работать в любой организации с цифровыми продуктами. Например, в банке он может развивать банковское мобильное приложение.

При работе с цифровыми продуктами главным инструментом продуктового аналитика становится А/В-тестирование. Чтобы лучше понять его суть, рассмотрим упрощенный жизненный цикл нового продукта или сервиса.

### ***Стадия 1. «А может, не надо?»***

Задумав новый сервис, «который перевернет мир», важно спросить себя: действительно ли существует необходимость в подобном сервисе? Аналитик отвечает на десятки вопросов типа:

- ♦ Каковы перспективы сервиса с учетом тенденций развития отрасли?

- ♦ Почему мы считаем, что сервис понравится потребителям?
- ♦ Нет ли похожих сервисов у конкурентов? Если есть, то каковы их успехи? Если сервис «не взлетел», то по какой причине?

Если ответы на эти вопросы даны и энтузиазм не испарился, можно переходить к этапу 2.

### ***Стадия 2. Пилотный проект***

На втором этапе аналитик должен определиться: как дешево проверить, что от внедрения нового сервиса или продукта будет польза? На этом этапе проектируются и запускаются примитивные прототипы — простые приложения, сайты и т. п.

### ***Стадия 3. А/В-тестирование и вилка решений***

Суть А/В-тестирования лучше пояснить на примере.

Допустим, у вас есть интернет-магазин. Вы хотите добавить ему пару новых функций — например, красивую кнопку оформления заказа и 3D-обзор товара. Для удобства назовем их «Функция 1» и «Функция 2» соответственно. Текущее состояние магазина без новых функций будет служить контрольным показателем. Итак, вы создаете несколько версий магазина: только с «Функцией 1», только с «Функцией 2» и с обеими «Функциями» сразу, а потом демонстрируете новые версии сайта фокус-группам пользователей.

Ваша цель — понять, как новые изменения и их комбинации повлияли на работу магазина по сравнению с контрольным показателем. Возможно, смена цвета кнопки с синего на красный приведет к оттоку пользователей. Или, наоборот, заказов станет больше. Подобные тесты позволяют сформировать набор данных, на основе которых и принимается решение: добавлять новую функцию в сервис или нет.

На данном этапе возникает так называемая вилка решений. Перед началом работ вы должны однозначно определиться с критериями принятия решения. Иными словами, организаторы тестирования «на берегу» договариваются: если новая функция приведет к увеличению интересующего показателя на  $X\%$  — значит, работы по внедрению продолжаются. А если функция понизит интересующую метрику на  $Y\%$  — значит, от функции отказываемся и придумываем что-то еще.

#### ***Стадия 4. Запуск в промышленную эксплуатацию***

Если А/В-тестирование показало приемлемые результаты, то новая функция внедряется в полном объеме.

#### ***Стадия 5. Сопровождение***

На последнем этапе анализируется востребованность новых функций со стороны пользователя, работа обновленного сервиса, подводятся итоги проведенной работы. Кроме того, аналитик в течение определенного времени сопровождает обновленный сервис во избежание непредвиденных инцидентов.