



# Подходит ли вам эта книга?

Верите ли вы, что бизнес-анализ — залог успеха любого проекта? Если да, то понимание бизнес-анализа, а также смежных дисциплин, их задач, базовых компетенций жизненно важно для вашего успеха.

Неважно, насколько велики ваши достижения в проектном менеджменте и как вы себя позиционируете. Может быть, вы только учитесь или вы разработчик ПО, а может быть, уже руководите проектом. Начать структурированно понимать бизнес-анализ и его методы в этой области поможет эта книга!

Вы уже бизнес-аналитик, но хотите повысить квалификацию и стать преуспевающим специалистом? Мы представим вам принципы бизнес-анализа, проверенные на реальных проектах. Покажем, что работает, какие сведения имеют ключевое значение и о чем необходимо помнить.

Здесь найдется информация для каждого, кто хочет начать карьеру бизнес-аналитика, получить практические советы и изучить приемы, чтобы эффективно справляться с бизнес-задачами.

Бизнес-анализ не просто отдельная дисциплина. Он находится на стыке других дисциплин. И если вы уделите внимание их изучению и найдете способы улучшить свои навыки, то станете профессионалом, вооруженным практическими знаниями и готовым использовать самые различные инструменты.

Вы можете стать бизнес-аналитиком и лучше разбираться в этой сфере. Эта книга вам поможет.

# Об авторе

Сергей Корбан — практикующий специалист и наставник в области бизнес-анализа (БА) уже более 33 лет.

Сотрудничал с государственными и частными компаниями в таких отраслях, как сбыт компьютерного оборудования, розничная торговля ПО, автопромышленность (сеть автосалонов), ERP-системы (бизнес-консалтинг и разработка софта), телекоммуникации.

Принимал участие во множестве проектов, связанных с комплаенсом, совершенствованием бизнес-процессов, бизнес-трансформацией, заменой и обновлением технологий, внедрением ПО и т. д.

Живет в Веллингтоне — красивой и ветреной столице Новой Зеландии. Работает в энергетическом секторе над соблюдением современных стандартов бизнес-анализа, PM, ITIL и Agile в бизнес- и технологических проектах.

Обладатель сертификатов PRINCE2, ITIL и Agile. Участвует в развитии сообщества БА через свои блоги и большое количество статей о различных аспектах бизнес-анализа и управления проектами.

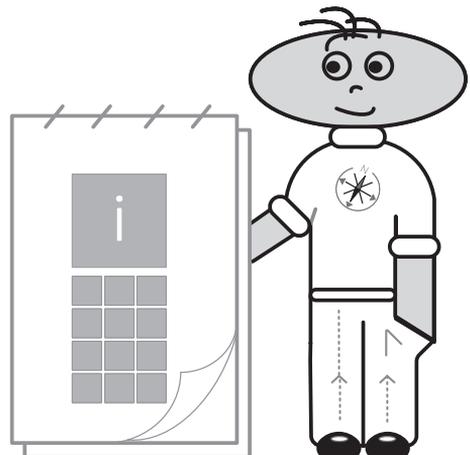
Делится своими идеями на сайте [aoteastudios.com](http://aoteastudios.com).

# Часть I

## Бизнес-анализ

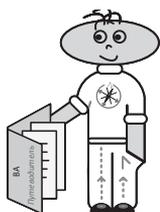
---

<b>Модуль 1.</b> Обзор бизнес-анализа.....	15
<b>Модуль 2.</b> Основные навыки бизнес-аналитика.....	33
<b>Модуль 3.</b> Жизненный цикл бизнес-анализа.....	54
<b>Модуль 4.</b> Технология бизнес-анализа.....	64
<b>Модуль 5.</b> Методы бизнес-анализа: важное.....	120
<b>Модуль 6.</b> Артефакты бизнес-анализа.....	158



# Введение

## О путеводителе по бизнес-анализу



Я понимаю, что бизнес-анализ считается отдельной дисциплиной. И все же он существует не сам по себе. Он взаимодействует со многими хорошо известными дисциплинами, такими как управление проектами, управление рисками, управление изменениями и т. д. Эти взаимодействия делают бизнес-анализ важным звеном производственно-сбытовой цепи любой организации.

Если вы новичок в сфере бизнес-анализа, вам необходимо приобрести:

- **знания** во многих бизнес-областях;
- гибкие **навыки** (так называемые soft skills);
- практический **опыт**;
- **желание** помогать предпринимателям добиваться успеха;
- **психологическую резистентность/устойчивость** в отношениях со стейкхолдерами;
- **настойчивость** в повышении качества бизнеса.

Любой человек, мечтающий стать бизнес-аналитиком, должен обладать:

- сильным желанием учиться и ежедневно практиковаться;
- стрессоустойчивостью к дедлайнам;
- способностью как повторно использовать элементы, так и вводить новшества;
- умением видеть общую картину.

Вы можете иметь опыт разработки ПО или управления проектами. Можете быть IT-специалистом, бизнес-консультантом, аналитиком данных, аналитиком качества или просто хотеть стать частью мира бизнес-анализа. Моя цель — дать каждому из вас прочную основу и уверенность в собственных знаниях и превратить ваш опыт в практические навыки бизнес-аналитика.

Эта книга содержит ценный обзор бизнес-анализа и практических инструментов, которые помогут вам в работе.

Я также считаю, что успешному бизнес-аналитику необходимы:

- широкий взгляд на свою работу;
- понимание окружения бизнеса;
- умение использовать передовые методы дисциплин, связанных с бизнес-анализом.

Эта книга станет хорошим введением в дисциплины, в окружении которых находится бизнес-анализ.

## ЧАСТЬ I БИЗНЕС-АНАЛИЗ

**Модуль 1.** Обзор бизнес-анализа

**Модуль 2.** Основные навыки бизнес-аналитика

**Модуль 3.** Жизненный цикл бизнес-анализа

**Модуль 4.** Технология бизнес-анализа

**Модуль 5.** Методы бизнес-анализа: важное

**Модуль 6.** Артефакты бизнес-анализа

Путешествовать по «терра инкогнита» лучше с экскурсией, чем самостоятельно...

*Aotea Studios*

## ЧАСТЬ II ЗА ПРЕДЕЛАМИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

**Модуль 7.** Архитектура предприятия

**Модуль 8.** Управление проектом

**Модуль 9.** Управление IT-услугами

**Модуль 10.** Управление безопасностью

**Модуль 11.** Регулирование

**Модуль 12.** SDLC

## ЧАСТЬ III ВВЕРХ ПО КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ

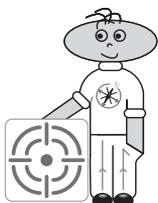
**Модуль 13.** Повысить свою значимость



## Цели обучения

- Представить бизнес-анализ как дисциплину.
- Показать компоненты бизнес-анализа.
- Познакомить с основными и специальными навыками бизнес-аналитика.
- Представить эффективные методы бизнес-анализа.
- Показать бизнес-анализ во взаимодействии с другими дисциплинами.
- Обучить практическим приемам эффективного выполнения работы.

## Подход



- Модульная структура тем.
- Иллюстрации для быстрого освоения нового материала.
- Перечни ключевых моментов изученного материала для запоминания.
- Практические инструменты для реальной работы.
- Задания для развития практического опыта.

## Обозначения

Книга содержит несколько иконок для удобства.



Эта иконка обозначает практический совет.



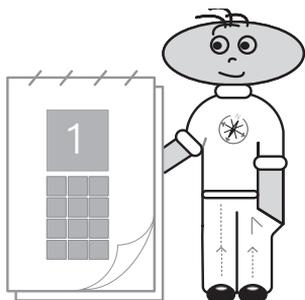
Эта иконка обозначает рекомендацию по инструментарию, который поможет выполнить работу.



Эта иконка указывает на дополнительные источники.

# Модуль 1

## ОБЗОР БИЗНЕС-АНАЛИЗА



Что такое бизнес-анализ? .....	16
Бизнес-анализ кратко .....	17
Планирование и управление бизнес-анализом .....	19
Анализ текущего состояния .....	21
Сбор и документирование требований .....	23
Анализ требований и расстановка приоритетов .....	25
Взаимодействие со стейкхолдерами и коммуникация по требованиям.....	27
Представление будущего состояния и оценка решения .....	28
Окружение бизнес-анализа .....	30
Самопроверка .....	32
Задание .....	32

## Что такое бизнес-анализ?

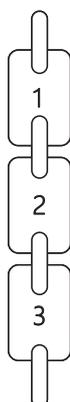
Все проще, чем вы думаете, и в то же время сложнее, чем можете себе представить.

*Иоганн Вольфганг фон Гете*

Бизнес-анализ является важной частью производственно-сбытовой цепи наряду с известными нам процессами, такими как продажи, закупки, маркетинг, финансы и т. д.



Основные цели бизнес-анализа тоже складываются в цепь. Она состоит из трех звеньев:



1 исследовать текущую бизнес-модель организации и ее функционирование, чтобы найти причины низкой производительности, ограниченных возможностей, потери конкурентного преимущества или др.;

2 указать на материальные и нематериальные последствия выявленных проблем, чтобы обосновать возможные изменения;

3 найти решения, чтобы устранить выявленные проблемы и их причины.

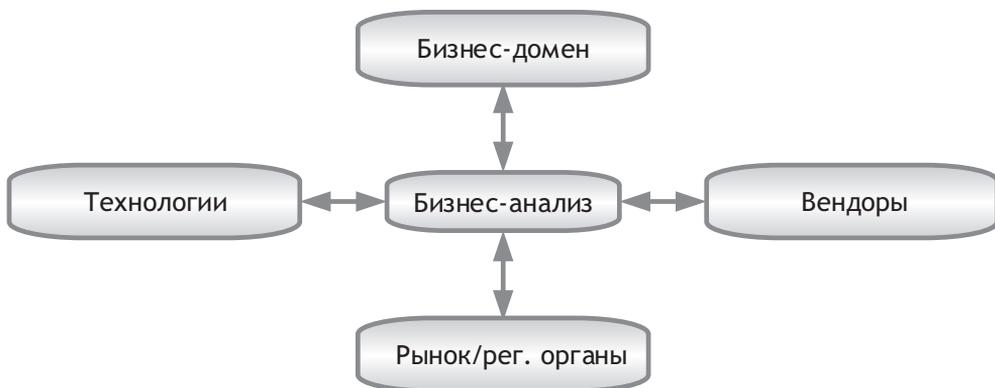
Люди, которые изучают текущее состояние организации, ищут бизнес-проблемы, их причины, а также их возможные решения (будущее состояние бизнеса), и есть бизнес-аналитики.

## Бизнес-анализ кратко

БА — это центральный момент между организацией (бизнес-областью\* — business domain), технологиями (внутренней и внешней IT-инфраструктурой), вендорами (поставщиками технологий и других услуг) и регулируемыми органами (если нужно).

Бизнес-аналитик «переводит сообщения на разные языки», чтобы удовлетворить бизнес-потребности (business needs) и решить бизнес-задачи путем согласования и соблюдения многочисленных требований (requirements) и условий.

Знания из разных областей и владение терминологией помогут вам стать успешным бизнес-аналитиком и ценным сотрудником.



Структура БА (business analysis framework) определяет окружение бизнес-анализа, его границы и фазы, а также задачи, выполняемые на каждой фазе, и способы их взаимодействия.

Бизнес-анализ имеет дело одновременно с двумя средами организации: внешней и внутренней. Ведь ни один бизнес не функционирует в вакууме. Так или иначе, каждый бизнес взаимодействует со своим окружением и находится под его влиянием.

\* Бизнес-область, или бизнес-домен, — определенная отрасль экономики, например телеком, страхование, розничное кредитование и т. д. — *Примеч. ред.*

