

ВАДИМ МИРОНОВ

ПРОФЕССИЯ «БИЗНЕС-АНАЛИТИК»

КРАТКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ



Издательство
«Олимп-Бизнес»
Москва, 2022

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ К НОВОМУ ИЗДАНИЮ	5
ОТ АВТОРА	9
ГЛАВА 1. АНАЛИТИКА КАК СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	13
1.1. Суть аналитики, или Зачем аналитик в бейсбольной команде?	13
1.2. Важность причинно-следственного контекста	16
1.3. Виды аналитики.	17
1.4. Еще раз о размытости границ.	29
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА БИЗНЕС-АНАЛИЗА. ОТ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДО ПОСТАНОВКИ ТРЕБОВАНИЙ	33
2.1. Роль бизнес-анализа в современной организации	33
2.2. Ключевые задачи бизнес-аналитика.	42
2.3. В чем бизнес-аналитик участвует?	76
2.4. Роль бизнес-аналитика в ИТ-проекте	81
2.5. Моделирование бизнес-процессов как ключевой инструмент аналитика.	83
2.6. Формулирование требований к программному обеспечению.	105
2.7. Десять этапов создания требований к ИТ-решению ...	110
2.8. Особенности коммуникации в бизнес-анализе, или При чем здесь телешоу из девяностых «Пойми меня»	147
2.9. Электронная нервная система.	153

Оглавление

2.10. Принцип ближайшей атомарной задачи, или Как обеспечить поступательный прогресс в параллельных проектах.	158
2.11. Бизнес-аналитик и тестирование программного обеспечения.	170
ГЛАВА 3. НАЧИНАЮЩИМ БИЗНЕС-АНАЛИТИКАМ.	183
3.1. Где учиться на бизнес-аналитика?	183
3.2. Десять советов начинающим бизнес-аналитикам	185
3.3. Гибкие навыки бизнес-аналитика.	193
3.4. Психологический настрой бизнес-аналитика.	199
3.5. От чего зависит успех бизнес-анализа.	204
3.6. Инструментарий бизнес-аналитика.	214
3.7. Собеседование.	224
КАК СОЗДАВАЛАСЬ ЭТА КНИГА. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ.	231
ПРИЛОЖЕНИЕ. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ: КНИГИ, ПОДКАСТЫ, YOUTUBE-КАНАЛЫ.	235
Книги.	235
Подкасты и YouTube-каналы.	236
Стандарты.	236
БЛАГОДАРНОСТИ.	237

Предисловие к новому изданию

Мы живем в эпоху цифровой трансформации. За этими словами скрывается всё более стремительное проникновение информационных технологий в нашу жизнь. Всего за 10–15 лет появилось поколение людей, которые не знают, почему иконка «Сохранить» в офисных приложениях выглядит как дискета. Гибкий магнитный диск как носитель информации быстро и незаметно исчез из нашей жизни. Смартфоны приходят на смену настольным компьютерам, а стриминговые платформы — телевидению. За покупками теперь и вовсе не нужно выходить из дома: специализированные сервисы доставят всё что угодно — от продуктов питания до дорогостоящей бытовой техники.

Перемены затронули и профессии: одни изменяются, появляются новые. Окружающая нас среда становится всё более цифровой, а значит, растет и потребность в специалистах с соответствующими навыками и компетенциями.

Нехватка кадров в российской ИТ-индустрии в 2021 году составила от 500 тысяч до одного миллиона человек. Согласно прогнозам экспертов, к 2027 году нехватка

ИТ-специалистов может достигнуть двух миллионов человек. Несмотря на то что конкурсы на соответствующие специальности бьют все рекорды, вузы не справляются с потребностями рынка. Каждый год в России заканчивают обучение не более 80 тысяч молодых айтишников*.

Нехватку кадров в ИТ-индустрии и потребность в цифровизации осознаёт и государство. Население России стареет: аналитики компании McKinsey подсчитали, что численность занятого населения на горизонте в 50 лет сократится в нашей стране на 29%. При сохранении текущей производительности труда это грозит сокращением среднегодового прироста экономики на 60%. Страны, столкнувшиеся с проблемой старения населения, делают ставку на цифровизацию, рассчитывая за счет нее повысить эффективность труда и стимулировать развитие экономики**.

В России запущена масштабная национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». В рамках этой программы реализуются такие проекты, как «Кадры для цифровой экономики» и «Цифровые профессии». Данные проекты нацелены как на подготовку молодых специалистов, так и на обучение цифровым навыкам состоявшихся профессионалов из других отраслей. Сегодня ИТ-индустрия — это не только профильные

* См.: Глинкин А. Кадровый голод. России не хватает миллиона ИТ-специалистов. На кого пойти учиться, чтобы обеспечить себе будущее? // Lenta.ru (<https://lenta.ru/>). 27 июля 2021. URL: <https://lenta.ru/articles/2021/07/27/golod/> (дата обращения: 16.11.2021).

** См.: Кириянова А., Нургазиева А. Что известно о «цифровой экономике»: текущий статус // CNews. № 78. 2.11.2017. URL: https://filearchive.cnews.ru/mag/2017/11/CNews_78.pdf (дата обращения: 16.11.2021).

ИТ-компании. Информационные технологии стали неотъемлемой частью финансового сектора, промышленности, здравоохранения и многих других отраслей. И где бы вы ни работали, умение найти общий язык с разработчиками и инженерами становится всё более востребованным.

Так что же, нам всем теперь дорога в программисты? Вовсе нет. Программирование – весьма специфический вид деятельности, требующий определенного склада ума и черт характера. Конечно, для волевого и упорного человека нет ничего невозможного, но очевидно, что написание кода – работа далеко не для всех. Вместе с тем в ИТ-индустрии существует множество других профессий.

В Минцифре России отмечают, что, помимо «Java-разработчика», одними из самых популярных направлений проекта «Цифровые профессии» стали «Data Science», «Тестировщик ПО» и «Бизнес-аналитик»*. Именно профессии бизнес-аналитика и посвящена эта книга.

Так кто же такой бизнес-аналитик?

Обратимся к классике. В своем фундаментальном труде «Разработка требований к программному обеспечению» Карл Вигерс определил бизнес-аналитика как основное лицо, отвечающее за выявление, анализ, документирование и проверку требований к ИТ-проекту. Бизнес-аналитик – это основной канал коммуникации между группой бизнес-заказчиков и командой разработки**.

Не важно, как называется должность или какая методология разработки используется, – потребность

* См.: Глинкин А. Кадровый голод...

** Вигерс К., Битти Д. Разработка требований к программному обеспечению. – СПб.: БХВ, 2021.

в формулировании требований к ИТ-продукту в том или ином виде будет существовать всегда. От того, насколько качественно и обстоятельно проведен бизнес-анализ, во многом зависит успех любого проекта. Задача бизнес-аналитика — повысить вероятность получения заказчиком именно той функциональности, которая ему действительно необходима. Если в ИТ-проекте бизнес-анализу не уделяется должного внимания, неизбежно возникают ошибки, переделки, растут временные и финансовые затраты. И, конечно, усиливается взаимное недовольство.

Вы держите в руках второе издание книги «Профессия „бизнес-аналитик“. Краткое пособие для начинающих». В него добавлены новые главы, а также внесено множество небольших исправлений и уточнений.

Так, из нового издания вы узнаете:

- ♦ какие сложности возникают во время коммуникации в бизнес-анализе;
- ♦ какую часть тестирования ПО бизнес-аналитик может взять на себя;
- ♦ как организовать свою работу так, чтобы контролировать сроки и потоки информации по нескольким параллельным проектам.

В этой книге я постарался простым, не академическим языком поделиться с читателями личным опытом работы в роли бизнес-аналитика. Искренне надеюсь, что книга окажется интересной и полезной, а ваши проекты сделают мир лучше.

Удачи!

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, один из богатейших людей 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»^{*}.

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

^{*} 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.