

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
----------------	---

ГЛАВА 1

ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ АНАЛИЗ

1.1. Бизнес-анализ как профессия.....	10
1.2. Кто такой бизнес-аналитик?	15
1.3. Компетенции на стыке бизнеса, данных и технологий.....	19
Что говорит ВАВОК®	24

ГЛАВА 2

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ БИЗНЕС-АНАЛИЗ

2.1. Какой подход к анализу выбрать.....	26
2.2. Как работать с заинтересованными сторонами.....	32
2.3. Планирование аналитической работы.....	38
Что говорит ВАВОК®	44

ГЛАВА 3

ОТ ИНТЕРВЬЮ К ЦИФРОВОМУ СЛЕДУ

3.1. Классические техники: что работает сегодня	46
3.2. Цифровой след как источник знаний.....	51
3.3. Как аналитику помогают нейросети.....	58
Что говорит ВАВОК®	63

ГЛАВА 4

ОТ ДОКУМЕНТОВ К ЖИВЫМ ЗНАНИЯМ

4.1. Жизненный цикл требований.....	66
4.2. Приоритизация в условиях неопределенности.....	71
4.3. Инструменты для совместной работы	80
Что говорит ВАВОК®	86

ГЛАВА 5

КУДА ИДЕМ И ЗАЧЕМ

5.1. Диагностика настоящего и образ будущего	88
5.2. Что происходит вокруг: анализ внешней среды.....	94
5.3. Как оценить стратегическую инициативу.....	101
Что говорит ВАВОК®	110

ГЛАВА 6

КАК РОЖДАЕТСЯ РЕШЕНИЕ

6.1. Моделирование: как договориться о сложном	112
6.2. Как описывать требования для ИИ	117
6.3. Проектирование мультимодальных интерфейсов	125
Что говорит ВАВОК®	132

ГЛАВА 7

ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТА

7.1. Как измерить ценность решения	134
7.2. Валидация интеллектуальных систем	140
7.3. Пользовательская приемка в новых интерфейсах	146
Что говорит ВАВОК®	151

ГЛАВА 8

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

8.1. От описательной аналитики к диагностике и предсказанию. . . .	154
8.2. Большие данные без специалиста по Data Science	158
8.3. Генеративные нейросети в работе аналитика	164
Что говорит ВАВОК®	169

ГЛАВА 9

МУЛЬТИМОДАЛЬНАЯ АНАЛИТИКА

9.1. Мультимодальность в бизнес-анализе	172
9.2. Источники данных: от привычного к неожиданному	177
9.3. Слияние данных: как собрать пазл	183
Что говорит ВАВОК®	189

ГЛАВА 10

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛА

10.1. Что полезно уметь делать руками	192
10.2. Как автоматизировать рутину с помощью Python и и нейросети ..	197
10.3. Как договариваться с людьми	205
Что говорит ВАВОК®	212

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	215
------------------	-----

ПРИЛОЖЕНИЯ	219
------------------	-----

ГЛОССАРИЙ	253
-----------------	-----

АББРЕВИАТУРЫ	262
--------------------	-----

Введение



Вы держите в руках книгу о бизнес-анализе — о том, что эта профессия представляет собой сегодня и какой она будет завтра. Классические руководства, описывающие методологию, дают прочный фундамент, но не всегда отвечают на вопросы, с которыми аналитик сталкивается ежедневно в цифровой среде. Эта книга — попытка сократить разрыв между методологической базой и практикой работы с данными, технологиями и гибридными командами.

Название «Бизнес-анализ 4.0» — не маркетинговый ход, а отражение того же исторического перехода, который в экономике и промышленности уже закрепился как концепция «Индустрия 4.0». Если предшествующие этапы профессии можно условно описать сначала как работу с документами и регламентами, затем — с процессами в стабильных корпоративных системах, а позже — с гибкими методологиями и быстрым прототипированием, то сегодня мы входим в новую реальность. Источником информации для анализа сейчас становится не только сказанное стейкхолдером, но и цифровой след, оставленный им неосознанно. Мы живем в эпоху, где знание о проблеме часто уже содержится в данных — логах, транзакциях, геотреках, аудиозаписях звонков — и ждет, когда аналитик научится его оттуда извлекать.

Это не означает отказа от классики: мы опираемся на проверенную методологию, в частности на BABOK® Guide v3, и переосмысливаем ее в контексте доступных сегодня инструментов. Там, где десять лет назад единственным способом понять потребность было интервью, сегодня аналитик может дополнить картину анализом поведения пользователей, текстов обратной связи и косвенных сигналов. Методология остается, инструментарий расширяется.

Для кого эта книга?

Книга адресована практикующим бизнес-аналитикам, которые хотят оставаться востребованными в меняющейся среде. Системным аналитикам, чья роль выходит за технические рамки. Менеджерам продукта, принимающим решения о развитии сложных систем. Консультантам по управлению, которые помогают клиентам находить точки роста. Объединяет этих специалистов одно: они систематически выявляют потребности своих клиентов, анализируют информацию и обосновывают решения.

Книга не требует подготовки в области Data Science или программирования: все необходимые технические понятия объясняются по ходу

изложения. Единственное, что действительно нужно читателю, — профессиональное любопытство и готовность выходить за пределы привычных практик.

О чем эта книга?

Десять глав последовательно проводят читателя от понимания роли аналитика в современной организации до конкретных инструментов, которые полезно иметь в собственном арсенале.

В первой главе дается ответ на вопрос, зачем бизнесу анализ, и затем описывается профессиональный профиль аналитика на стыке бизнеса, данных и технологий. Вторая глава посвящена планированию аналитической работы: как выбрать подход в зависимости от контекста, идентифицировать заинтересованные стороны и оценить трудозатраты. В третьей рассматриваются методы сбора информации — от классических техник выявления потребностей до анализа цифрового следа. Четвертая глава — об управлении требованиями в динамичной среде: жизненный цикл, приоритизация, совместная работа. Пятая поднимается на стратегический уровень — диагностика текущего состояния, формирование образа будущего, оценка инициатив с учетом рисков и ресурсов. Шестая глава посвящена моделированию решений, включая спецификации для систем с элементами искусственного интеллекта и мультимодальных интерфейсов. В седьмой главе мы поговорим о проверке результата: критерии ценности, валидация, пользовательская приемка. Восьмая глава погружает в интеллектуальную бизнес-аналитику, от описательной статистики к диагностике и предсказанию. Девятая глава посвящена мультимодальной аналитике: работе с текстом, аудио, видео и изображениями как с единым источником знания. Десятая завершает книгу обсуждением инструментов профессионального бизнес-аналитика и способов договариваться с людьми в гибридной среде.

Как построена книга

Каждая глава состоит из разделов, а каждый раздел — из трех элементов. Теоретическая часть вводит понятия и подходы. Рубрика «Зарисовка с натуры» показывает, как эти подходы работают в реальных обстоятельствах. Рубрика «Повод подумать» предлагает вопросы, которые помогают применить прочитанное к собственной практике, — это не упражнения для самопроверки, а приглашение к профессиональной рефлексии.

В нескольких главах появляется рубрика «Но бывает и так...». В отличие от «Зарисовок с натуры», в которых проиллюстрировано корректное применение методов, в этой рубрике разбираются ошибки и их последствия. Данная рубрика намеренно включена в те главы, где цена ошибки особенно высока: работа с заинтересованными сторонами, управление требованиями, стратегический анализ, проектирование решений с искусственным интеллектом и проверка результата.

В конце каждой главы есть рубрика «Что говорит БАВОК®» — короткая справка о том, как материал соотносится с международным сводом знаний. Для читателей, готовящихся к сертификации ПБА, она служит навигатором. Для остальных — необязательным, но полезным контекстом.

В приложениях приведены готовые шаблоны рабочих документов: чек-листы, матрицы, формы и прочее.

Что получит читатель?

Если вы специалист, эта книга будет полезна тем, что сформирует у вас целостную картину современного бизнес-анализа, который сочетает методологическую строгость с новыми технологическими возможностями. Вы пополните свой инструментарий конкретными техниками, которые сможете сразу применять на практике. В книге показано, как работают коллеги, какие задачи решают и какие инструменты используют. Поэтому мы надеемся: читая ее, вы укрепитесь в понимании того, что бизнес-анализ — не рядовая функция в длинном перечне должностных обязанностей, а профессиональная деятельность, которая требует постоянного развития и вознаграждает тех, кто в нее вкладывается.

Если после прочтения у вас появятся новые вопросы, вы станете пробовать новые подходы и смотреть на свою работу иначе — значит, книга достигла цели.

Глава 1

Зачем бизнесу анализ

В этой главе не будет утомительного описания различий между бизнес-аналитиком, системным аналитиком и менеджером продукта. Мы сразу перейдем к деятельности и ее месту в структуре управления. Сегодня данные перестали быть ценностью сами по себе — они превратились в информационный шум, и главная задача состоит в том, чтобы расслышать в нем сигнал. Мы разберем, какие компетенции действительно важны на стыке бизнеса, данных и технологий и кто такой аналитик не по записи в трудовой книжке, а по реальному вкладу в результат. К концу главы вы получите точное понимание сути работы современного бизнес-аналитика и причин, по которым она не сводится к рисованию диаграмм или подготовке отчетов.



1.1. БИЗНЕС-АНАЛИЗ КАК ПРОФЕССИЯ

Бизнес-анализ часто путают со смежными дисциплинами: одни считают его разделом проектного менеджмента, другие — вспомогательной функцией при разработке программного обеспечения, третьи и вовсе сводят к умению «рисовать диаграммы». На самом деле это самостоятельная профессиональная деятельность со своим предметом, инструментарием и зоной ответственности.

Бизнес-аналитик не пишет код и не подписывает приказы — он превращает неопределенность в структурированную информацию для принятия решений

Если сформулировать сухо и точно, бизнес-анализ — это деятельность, обеспечивающая возможность изменений в организации через выявление потребностей и выработку рекомендаций по решениям, приносящим пользу заинтересованным сторонам. Или, если сказать проще: благодаря бизнес-анализу удастся найти неочевидные моменты, благодаря которым руководители могут принимать важные решения в интересах компании и ее партнеров.

Разберем сложное определение подробнее, поскольку каждое слово здесь имеет значение.

Обеспечение возможности изменений. Бизнес-аналитик не проводит изменения сам — он не нанимает людей, не переписывает код и не подписывает приказы. Его задача — создавать информационный фундамент, снижать неопределенность, структурировать разрозненные сведения и предлагать варианты действий руководителю или владельцу продукта, чтобы он мог принять обоснованное решение. Без этой работы изменения либо не происходят вовсе, либо происходят вслепую, с высоким риском потери ресурсов.

Выявление потребностей. Это ядро профессии. Заинтересованные стороны редко приходят с готовой и непротиворечивой картиной желаемого. Чаще они формулируют симптомы проблем: «отчеты поступают поздно» — или желаемые функции: «хочу кнопку, чтобы всё считалось само». Задача аналитика — докопаться до истинной потребности, которая стоит за этими высказываниями, и отделить ее от предлагаемого способа реализации.

Рекомендация решений. Бизнес-аналитик не ограничивается описанием текущего положения дел, он предлагает пути перехода от текущего состояния к желаемому, оценивает альтернативы и аргументирует, почему один вариант предпочтительнее другого. Решение здесь понимается широко: это может быть изменение бизнес-процесса, внедрение информационной системы, корректировка организационной структуры или комбинация перечисленного.

Польза заинтересованным сторонам. Любое изменение должно создавать измеримую ценность. Польза может выражаться в росте выручки, сокращении издержек, снижении рисков, повышении удовлетворенности клиентов или сотрудников. Бизнес-аналитик держит этот фокус на бизнес-ценности в течение всей своей работы и помогает заинтересованным сторонам не затевать изменения ради изменений.

Где и когда выполняется бизнес-анализ? Эта деятельность не привязана исключительно к проектным рамкам. Бизнес-анализ одинаково применим и в проектной работе с фиксированными сроками, и в процессах непрерывного совершенствования, когда изменения накапливаются эволюционно. Инициативы, требующие аналитической поддержки, могут быть стратегическими (выход на новый рынок), тактическими (оптимизация цепочки поставок) или операционными (настройка отчетности для конкретного подразделения).

Во всех случаях логика остается неизменной: понять текущее состояние, определить будущее состояние и описать действия, необходимые для перехода из первого во второе.

Ракурсы бизнес-анализа. В зависимости от контекста задачи аналитик может смотреть на нее через разные «призмы». Профессиональный свод знаний BABOK® Guide v3 выделяет несколько таких ракурсов:

- Гибкий подход (Agile) — когда работа ведется в гибкой, итеративной среде.
- Бизнес-аналитика (Business Intelligence) — когда фокус держится на данных, отчетности и аналитике.
- Информационные технологии (Information Technology) — когда изменения реализуются преимущественно через ИТ-системы.
- Бизнес-архитектура (Business Architecture) — когда изменяется устройство организации в целом.

- Управление бизнес-процессами (Business Process Management) — когда основное внимание уделяется сквозным процессам и их эффективности.

Важно понимать, что это не исчерпывающий список и не взаимоисключающие категории. Одна и та же инициатива может рассматриваться в нескольких ракурсах одновременно, а практикующий аналитик со временем вырабатывает способность переключаться между ними в зависимости от характера решаемой задачи. Именно эта многогранность делает профессию достаточно сложной для освоения, но и ценной для занимающих такого профессионала организаций.

Зарисовка с натуры

Компания, о которой пойдет речь, — средний по размеру оператор грузоперевозок в Центральном федеральном округе. В штате около 200 сотрудников: диспетчеры, водители, механики, бухгалтерия и небольшой отдел продаж. Генеральный директор, Алексей¹, на еженедельной планерке озвучивает проблему: «У нас диспетчеры перегружены, постоянно что-то теряют, клиенты жалуются на срывы сроков. Надо купить новую систему управления транспортом (Transportation Management System, TMS). Я слышал, есть неплохие облачные решения».

В компании исторически сложилось так, что отдельная функция для выявления потребностей и обоснования изменений отсутствовала, — задачи, связанные с улучшениями, распределялись ситуативно. Крупные решения принимает генеральный директор на основе интуиции и советов знакомых из отрасли, а остальное распределяется между системным администратором и руководителем отдела продаж. Алексей поручает системному администратору Игорю: «Посмотри рынок TMS, сделай сравнение по ценам, и будем внедрять».

Игорь добросовестно изучает три облачные платформы, сводит их функциональность в таблицу, запрашивает коммерческие предложения и приносит Алексею презентацию; тот выбирает вариант «средний по цене и с самым красивым интерфейсом», и через два месяца систему внедряют. Еще через месяц выясняется: диспетчеры саботируют новую

¹ Все имена персонажей, встречающиеся в этой книге, являются вымышленными. Любые совпадения с реальными организациями и людьми случайны. Примеры написаны на основе обобщения реальных ситуаций, известных автору из профессиональной практики и опыта коллег. — *Здесь и далее, кроме специально оговоренных случаев, примеч. авт.*

систему, продолжая вести учет в старых Excel-файлах и перезваниваясь по телефону. Клиенты по-прежнему недовольны. Деньги потрачены, проблема не решена.

Что пошло не так? В компании отсутствовала функция бизнес-анализа как самостоятельная деятельность. Игорь — отличный специалист в своей области, но он действовал в рамках своей технической роли. Он получил задачу в виде готового решения («купить TMS») и выполнил ее добросовестно и грамотно, однако никто не выполнил работу, которая составляет суть бизнес-анализа. Для успешного решения проблемы было бы необходимо сделать следующее:

1. Проверить саму предпосылку. Действительно ли проблема решается покупкой TMS? Или покупка системы — это лишь один из возможных способов, причем не обязательно самый эффективный?
2. Выявить истинную потребность. Жалоба на «перегруженность диспетчеров» — это симптом. Что именно они теряют? На каком этапе происходит срыв сроков? Почему текущих инструментов недостаточно?
3. Описать текущую ситуацию. Никто не зафиксировал процесс обработки заявки от клиента до выезда машины. Возможно, проблема не в отсутствии TMS, а в том, что клиенты сообщают о грузе по электронной почте в свободной форме — и диспетчер тратит 40% времени просто на расшифровку и переспрашивание.
4. Рассмотреть альтернативы. Прежде чем покупать систему, следовало оценить варианты: стандартизировать форму заявки, изменить регламент работы смены, перераспределить обязанности или автоматизировать лишь отдельные участки.

Принятие решения без анализа — это реакция на симптом: изменение начинается с выявления причин проблемы

Как выглядела бы ситуация, если бы в компании функция бизнес-анализа существовала как самостоятельная деятельность?

Получив запрос от Алексея, специалист, отвечающий за проведение бизнес-анализа, не пошел бы сразу сравнивать TMS. Его работа выглядела бы так:

1. Выявление потребности. Проведение интервью с диспетчерами (чтобы понять их реальные болевые точки), с клиентами (чтобы услышать, что именно их не устраивает в сроках и коммуникации), с руководителем отдела продаж (чтобы оценить влияние проблемы на удержание клиентов).
2. Анализ текущего состояния. Описание процесса «как есть» с фиксацией узких мест. Например, выяснилось бы, что 30% времени диспетчеров уходит на ручной обзвон водителей для уточнения их местоположения, поскольку водители не отмечаются в системе, а существующий регламент этого не требует.
3. Формулировка проблемы. На выходе аналитик представил бы Алексею не список вендоров TMS, а описание корневой проблемы: «Клиенты не получают актуальной информации о статусе груза, потому что данные о местонахождении машин поступают с задержкой и не агрегируются в едином окне. Это вызывает дополнительную нагрузку на диспетчеров и рост жалоб. Причина — отсутствие у водителей простого инструмента для отметок и разрозненность каналов коммуникации».
4. Рекомендация решения. Исходя из анализа, он предложил бы рассмотреть варианты:
 - а) внедрить мобильное приложение для водителей с простой функцией «отметить статус» (что может быть дешевле и быстрее полноценной TMS);
 - б) изменить регламент, чтобы отметка по прибытии стала обязательной;
 - в) если TMS действительно нужна — сформулировать конкретные требования к системе (например, интеграция с мобильными отметками водителей, единое окно статусов для клиентов), а не копировать рекламные брошюры вендоров.

Этот пример показывает разницу между организацией, где бизнес-анализ отсутствует как функция, и организацией, где такая деятельность выстроена системно. В первом случае компания реагирует на симптомы и покупает инструменты, не разобравшись в проблеме. Во втором — сначала исследует, понимает и только потом действует. Именно в переходе от реактивных покупок к осознанным изменениям и состоит ценность бизнес-анализа как самостоятельной профессиональной области.

Вопросы для анализа

Представьте, что вы пришли в компанию, где никогда не было выделенной деятельности по бизнес-анализу. Решения об изменениях принимаются интуитивно, проблемы решаются реактивно, инициативы запускаются без предварительного исследования. Вас пригласили, чтобы «навести порядок с требованиями и автоматизацией». С чего вы начнете? Стоит ли сразу браться за описание процессов и сбор требований к будущей системе, или сначала нужно сделать что-то другое? Кому в организации выгодно текущее положение дел, а кто больше всех страдает от отсутствия порядка? Какую первую маленькую задачу вы могли бы взять, чтобы показать ценность аналитического подхода, не требуя сразу менять всю культуру работы? И с кем из руководителей вы заговорили бы в первую очередь, какой вопрос ему задали бы, чтобы он сам увидел разницу между «реагированием на симптомы» и «исследованием причин»?

1.2. КТО ТАКОЙ БИЗНЕС-АНАЛИТИК?

Бизнес-аналитик — это любой человек, выполняющий задачи бизнес-анализа, независимо от того, как называется его должность в штатном расписании. Такой подход, зафиксированный в международном руководстве BABOK® Guide v3, принципиально важен: он отделяет профессиональную деятельность от формальной позиции. Можно занимать должность «менеджер продукта», «системный аналитик» или «консультант по управлению» и при этом ежедневно заниматься именно бизнес-анализом.

Бизнес-аналитик — это не должность в штатном расписании, а роль ключевого специалиста, который превращает жалобы и симптомы в ясные потребности и обоснованные решения

Что же делает такой специалист? Его ключевая задача — выявление, синтез и анализ информации из множества источников внутри организации. Источниками служат не только документы и отчеты, но и сами заинтересованные стороны, бизнес-процессы, используемые инструменты и корпоративные регламенты.

Особая задача бизнес-аналитика — добраться до истинных потребностей. Заинтересованные стороны почти никогда не формулируют их напрямую и в готовом виде. Чаще аналитик слышит жалобы на симптомы: «система тормозит», «клиенты недовольны» — или конкретные пожелания: «добавьте поле в форму», «сделайте отчет по пятницам». Работа аналитика — исследовать и прояснять высказывания, вскрывать стоящие за ними проблемы и причины, а затем формулировать потребность как задачу, решение которой создает ценность.

Другими словами, бизнес-аналитик выступает связующим звеном между миром потребностей и миром решений. Он помогает приводить создаваемые продукты, процессы и организационные изменения в соответствие с тем, что действительно нужно заинтересованным сторонам, даже если те сами этого до конца не осознавали.

В практической плоскости деятельность бизнес-аналитика охватывает несколько направлений:

- понимание проблем и целей предприятия — диагностика текущей ситуации, выявление узких мест и формулировка образа желаемого будущего;
- анализ потребностей и решений — сопоставление выявленных нужд с возможными способами их удовлетворения, оценка альтернатив;
- разработка стратегий — участие в определении путей перехода от текущего состояния к целевому;
- управление изменениями — сопровождение внедрения решений, работа с сопротивлением и адаптация требований по ходу реализации;
- содействие сотрудничеству заинтересованных сторон — фасилитация обсуждений, выстраивание общего понимания и разрешение конфликтов интересов.

Именно этот набор действий, а не строчка в трудовой книжке, определяет принадлежность специалиста к профессии бизнес-аналитика.

О названиях должностей

В разных организациях людей, выполняющих задачи бизнес-анализа, можно встретить под самыми разными «титулами». К числу распространенных относятся: бизнес-архитектор, аналитик бизнес-систем, аналитик данных, аналитик предприятия, управленческий консультант,

процессный аналитик, менеджер продукта, владелец продукта, инженер по требованиям, системный аналитик.

Этот список не является исчерпывающим, и на практике встречаются гибридные роли. Важно помнить: содержание работы первично, название должности вторично. Если человек систематически выявляет потребности, анализирует информацию и обосновывает решения, приносящие пользу, — он занимается бизнес-анализом, как бы ни называлась его позиция.

Зарисовка с натуры

Вернемся в компанию Алексея спустя полгода после неудачного внедрения TMS. Он сделал выводы из той истории и решил, что перед любыми крупными изменениями нужно сначала разобраться в ситуации. Открывать отдельную штатную единицу у компании пока нет возможности, но удалось договориться с опытным специалистом Олегом, чтобы тот помог наладить аналитическую работу на условиях частичной занятости.

Олег приходит в компанию два раза в неделю. В трудовом договоре у него записано «ведущий специалист по развитию бизнес-процессов», но сам он справедливо считает, что занимается бизнес-анализом, как бы ни называлась его должность.

Первую неделю Олег просто наблюдает и разговаривает с людьми. Его интересует не только то, как выполняется работа, но и то, кто за что отвечает, где возникают трения и что всех раздражает. Диспетчеры поначалу относятся к нему настороженно — еще один умник, который будет учить их работать, но этого не происходит. Наоборот, он задает вопросы и внимательно слушает. Довольно быстро выясняется, что главная боль диспетчеров — не сама по себе старая система учета, а то, что им приходится быть переводчиками между клиентами, водителями и бухгалтерией. Каждый говорит на своем языке и в своем канале: клиент пишет в мессенджере, водитель звонит по мобильному, бухгалтерия требует служебную записку по форме.

Олег фиксирует это наблюдение и идет к руководителю отдела продаж Светлане. Светлана же абсолютно уверена, что проблема заключается в том, что диспетчеры просто ленивые. Олег не стал спорить, но задал такой вопрос: «Светлана, а как вы узнаете, что клиент доволен доставкой?» Оказалось, что никак. Клиент либо молчит, либо звонит ругаться, когда всё уже плохо. Систематической обратной связи нет. Олег

предлагает простую вещь: давайте попробуем после каждой десятой доставки отправлять клиенту короткое сообщение: «Оцените по шкале от 1 до 5, насколько вы остались довольны». Идея Светлане нравится, потому что это не требует больших затрат и сразу даст ей материал для разговора с клиентами.

Через две недели Олег свел воедино разрозненные наблюдения и не стал предлагать купить новую систему. Вместо этого он сформулировал три ключевые потребности, которые до него никто не проговаривал вслух.

1. Диспетчерам нужен единый канал поступления заявок, чтобы не метаться между почтой, мессенджерами и звонками.
2. Водителям нужен простой и не требующий обучения способ отмечать свой статус в рейсе.
3. Руководителю отдела продаж нужна обратная связь от клиентов не в виде жалоб, а в виде регулярного и измеримого показателя.

Олег не предложил готовое решение — он перевел жалобы и разрозненные наблюдения в три конкретные потребности, с которых начались изменения

На совещании у Алексея Олег показал эти три потребности и предложил не искать готовое решение на рынке, а начать с малого: договориться о единой форме заявки для клиентов, разослать водителям ссылку на простой чат-бот для отметок и запустить сбор оценок от клиентов. Только когда эти три шага покажут результат, можно будет вернуться к вопросу о полноценной TMS, но уже с четким пониманием, что именно она должна автоматизировать.

Алексей соглашается. Через месяц диспетчеры начали отмечать, что путаницы стало заметно меньше. Светлана получила первые цифры по удовлетворенности клиентов и увидела, где именно проседает сервис. Водители, к удивлению механиков, начали исправно отмечаться в чат-боте — оказалось, что им это даже удобнее, так как не надо никому звонить и отвлекаться от дороги.

Олег всё так же приходит два раза в неделю, а его должность по-прежнему называется «ведущий специалист по развитию бизнес-процессов», но для всех в компании он — человек, который помогает понять, что на самом деле нужно сделать, чтобы не тратить понапрасну деньги и силы. В этом и состоит суть роли бизнес-аналитика, как ты ее ни назови.

Вопросы для анализа

Вспомните трех человек из вашего окружения на текущем или прошлом месте работы, чьи должности никогда не назывались «бизнес-аналитик», но кто при этом регулярно занимался выявлением потребностей, прояснением задач и обоснованием решений. Это мог быть руководитель проекта, который тратил половину времени не на контроль сроков, а на распутывание противоречивых требований заказчика. Или менеджер продукта, который неделями выяснял у пользователей, что им на самом деле нужно, а не что они просят добавить в интерфейс. Или системный администратор, к которому шли не только когда сломался сервер, но и когда надо было понять, почему в отделе продаж все жалуются на неудобство работы с CRM. Что именно эти люди делали такого, что выходило за рамки их должностных инструкций, но при этом приносило реальную пользу? И главный вопрос — осознавали ли они сами, что занимаются бизнес-анализом, или считали это просто «здоровым смыслом» и «умением разобраться в ситуации»?

1.3. КОМПЕТЕНЦИИ НА СТЫКЕ БИЗНЕСА, ДАННЫХ И ТЕХНОЛОГИЙ

Если спросить у пяти разных руководителей, чего они ждут от бизнес-аналитика, ответы будут разными. Один скажет: «Чтобы умел разговаривать с заказчиками и не боялся задавать неудобные вопросы». Другой захочет, «чтобы понимал, как устроены базы данных, и мог сам проверить гипотезу по SQL». Третий ответит: «Я хочу, чтобы он видел картину целиком, а не тонул в деталях». Четвертому надо, «чтобы он рисовал понятные схемы, на которые не страшно смотреть». Пятый только устало произнесет: «Пусть он просто сделает так, чтобы все перестали орать друг на друга на созвонах». И все они будут по-своему правы.

Бизнес-аналитик работает на стыке трех областей: понимание бизнеса, умение работать с данными и знание технологических возможностей

Профессия бизнес-аналитика действительно находится на пересечении трех крупных областей.