

**РУССКИЙ ПЕРЕВОД**

**ТОТ САМЫЙ  
СТАНДАРТ ПИВА  
ПО БИЗНЕС-  
АНАЛИЗУ В. 1.0**

**АВТОР ПЕРЕВОДА: ЛЕВ ГРИШИН**

**РУССКИЙ ПЕРЕВОД**

# **ТОТ САМЫЙ СТАНДАРТ ИВА ПО БИЗНЕС- АНАЛИЗУ В. 1.0**

Сборка 1.1

**АВТОР ПЕРЕВОДА: ЛЕВ ГРИШИН**

© Лев Гришин

Международный институт бизнес-анализа обладает всеми правами на переведенный в этом тексте стандарт. Этот текст следует рассматривать как оформленный авторский перевод стандарта для личных целей и распространяется в целях пояснить определенный участок стандарта и помочь в освоении профессии.

Лев Гришин

+7 (985) 070-22-25

[mailto@levgrishin.ru](mailto:levgrishin.ru)

[www.levgrishin.ru](http://www.levgrishin.ru)

[https://t.me/Analyst\\_Plus](https://t.me/Analyst_Plus)

Посвящаю всем коллегам, кто тянется к знаниям и стремится применить их в нашей работе.

# ПРОЛОГ

Испытываю глубокое уважение к тем людям, которые тянутся к знаниям. Их целеустремленность и даже легкая наивность способна заразить и перевернуть мир. Именно этих людей называют фокусниками и талантами. А для них, все окружающее просто мир, в котором люди заняты своими делами и не интересуются истинным происхождением явлений.

Не буду скромничать, мой перевод принесет пользу. Если результат этого труда поможет вовлечься людям в профессию анализа, хотя бы одному человеку, то все труды были не зря.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Понимание бизнес-анализа	11
Мышление эффективного бизнес-анализа	19
Проведение бизнес-анализа	26
Задачи и области знаний	44
Планирование и мониторинг Бизнес-анализа	49
Выявление и сотрудничество	62
Управление жизненным циклом требований и моделей	75
Анализ стратегии	88
Анализ требований и определение модели	98
Оценка решения	113
Резюме	125
Глоссарий и ключевые термины	127

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

**Б**изнес-анализ продолжает расти и развиваться с момента выпуска в 2017 году базового стандарта IIBA® Global Business Analysis Core. Это создало необходимость и возможность пересмотреть его содержание и структуру, чтобы лучше удовлетворять сегодняшним потребностям сообщества бизнес-аналитиков.

## РАЗВИТИЕ СТАНДАРТА

Стандарт бизнес-анализа является основой профессионального бизнес-анализа и обобщает концепции и проверенные практики в качестве ориентира для создания ценности бизнеса.

Стандарт бизнес-анализа соответствует ключевым принципам разработки стандартов, описанных Международной организацией по стандартизации (ISO):

- Он был создан совместно с глобальным сообществом бизнес-анализа IIBA с использованием многостороннего процесса.
- Лидеры и профессионалы бизнес-анализа были отобраны из:
  - глобального сообщества бизнес-аналитиков;
  - различных организаций, представляющих разнообразные индустрии;
  - тех, кто работал над различными инициативами.
- Были использованы многочисленные циклы рецензирования чтобы обеспечить учет мнений глобальных экспертов, и эта обратная связь была включена чтобы представлять стандарт во всем мире.
- Был применен подход, основанный на консенсусе.

Стандарт бизнес-анализа определяет направление для будущего руководства по своду знаний бизнес-анализа. Он дает всестороннее

представление об основах эффективного бизнес-анализа. Он будет регулярно обновляться, чтобы соответствовать меняющимся потребностям сообщества бизнес-аналитиков.

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Стандарт бизнес-анализа является обновлением Глобального базового стандарта бизнес-анализа и заменяет его.

Он обеспечивает:

- упрощенный, всеобъемлющий взгляд на бизнес–анализ;
- обобщенную базовую информацию;
- информацию о мышлении, необходимом для сосредоточения внимания на создании ценности;
- интеграцию гибкого бизнес-анализа направленного на гибридные подходы;
- дополняет:
  - ключевые компетенции, которые имеют решающее значение для эффективного анализа;
  - ключевые методы, которые являются основополагающими для выполнения хорошего анализа;
  - “моделирование” с соответствующими задачами и видами деятельности;
  - управление проведением бизнес–анализа;
  - устойчивость как классификация требований; и
  - ключевые технические условия;
- объединяет:
  - Базовую концептуальную модель бизнес–анализа (BASCM) для поддержки предстоящей работы; и
  - другие продукты знаний, которые помогают описать работу по бизнес-анализу;
- удаление нумерации, чтобы не было подразумеваемой последовательности задач.

## ЧТО НЕ ИЗМЕНИЛОСЬ



Шесть областей знаний и тридцать описаний задач бизнес-анализа не были изменены. Любой, кто готовится к сертификации, может обратиться к руководству ВАВОК® и соответствующие руководства по сертификации для получения подробной информации.

## КАК ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ИЗ СТАНДАРТА ПО БИЗНЕС-АНАЛИЗУ

Стандарт бизнес-анализа определяет основу хорошего бизнес-анализа. Он предназначен для краткого представления концепций и практик, которые необходимы для достижения хороших результатов в бизнесе.

Его лучше всего использовать в качестве отправной точки для подробных источников знаний ИВА, которые иллюстрируют использование примерами (см. Встроенные ссылки в стандарте).

Сообщество бизнес-анализа использует Стандарт Бизнес-анализа как:

- основу для понимания работы по бизнес-анализу;
- инструмент наставничества для людей, не знакомых с бизнес-анализом и тех, кто изучает новую профессию самостоятельно;
- инструмент обучения для заинтересованных сторон, которые могут не понимать глубину и широту работы по бизнес-анализу;
- упрощенный, всеобъемлющий взгляд на бизнес-анализ;
- путь к будущим интегрированным источникам знаний ИВА;
- простой в использовании взгляд на задачи бизнес-анализа.

## О ИВА

Международный институт бизнес-анализа (ИВА®), основанный в 2003 году, является профессиональной ассоциацией, занимающейся поддержкой глобальной сети специалистов по бизнес-анализу.

Являясь голосом сообщества бизнес-аналитиков, ИВА поддерживает международно признанные стандарты практики, сертификации, профессионального развития и возможностей взаимодействия через сеть профессионалов бизнес-анализа, организаций и стратегических альянсов.

## ХОТИТЕ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Узнайте, как IIBA и бизнес-анализ могут помочь вам добиться успеха в вашей карьере и помочь вашей организации добиться лучших результатов в бизнесе. Присоединяйтесь к глобальному сообществу бизнес-анализа.

Стандарт бизнес-анализа - это бесплатная публикация, обеспечивающая основу для дисциплины бизнес-анализа.

## КАК ЧЛЕН IIBA, ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ:

- руководство по своду знаний по бизнес-анализу® (BABOK® Руководство), которое включает расширенные задачи бизнес-анализа, методы, компетенции и перспективы;
- соответствующие ресурсы и информацию для бизнес-анализа;
- доступ к глобальной сети отделений IIBA.

Для получения дополнительной информации посетите сайт [www.iiba.org](http://www.iiba.org) или свяжитесь по почте [info@iiba.org](mailto:info@iiba.org) .

# 1.

## ПОНИМАНИЕ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

---

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

**Б**изнес-анализ позволяет вносить изменения в предприятие, определяя потребности и рекомендуя решения, которые приносят пользу заинтересованным сторонам, с учетом контекста.

В этом определении есть несколько важных понятий, которые следует понять:

- **Изменение:** акт трансформации в ответ на потребность.
- **Потребность:** проблема или возможность, требующая решения.
- **Решение:** конкретный способ удовлетворения одной или нескольких потребностей в определенном контексте.
- **Ценность:** значимость, важность или польза чего-либо для заинтересованной стороны в определенном контексте.
- **Заинтересованная сторона:** группа лиц или отдельное лицо, имеющее отношение к изменению, потребности или решению.
- **Контекст:** обстоятельства, которые влияют, находятся под влиянием или обеспечивают понимание изменений.

Совместно эти понятия формируют основную концептуальную модель бизнес-анализа (*Business Analysis Core Concept Model - ВАССМ*).

Бизнес-анализ - это исследованная дисциплина с четко определенными принципами, концепциями и практиками. Они определяют рамки, подходы, процессы, процедуры, техники и компетенции, которые в совокупности помогают специалистам по бизнес-анализу и организациям достигать желаемых результатов.

При эффективном применении бизнес-анализ гарантирует, что каждый человек добьется большего.

## ВАЖНОСТЬ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Бизнес-анализ:

- позволяет предприятию:
  - понимать причины изменений;
  - определять и расставлять приоритеты бизнес-потребностей; и
  - разрабатывать решения, которые обеспечивают желаемую ценность;
- может быть использован в различных контекстах и рассматриваться с разных точек зрения;
- может быть реализован в рамках стратегических, тактических и операционных инициатив;
- может быть применен для:
  - поддержки принятия стратегических решений;
  - обеспечения успеха организационной трансформации;
  - перепроектирования бизнес-процессов;
  - увязки результатов проекта или продукта со стратегией;
  - обеспечения соответствия требований стратегическим, тактическим и операционным целям;
  - поддержки эволюции предприятия посредством инициатив по постоянному совершенствованию.

Эффективный бизнес-анализ имеет решающее значение для:

- помощи в согласовании стратегических целей предприятия, операционных задач и тактического исполнения при помощи четко определенной бизнес-архитектуры;
- разработки решений бизнес-аналитики для преобразования данных в значимую информацию с добавленной стоимостью;
- оптимизации сквозных бизнес-процессов и управление ими;
- обеспечения использования организацией данных для эффективного принятия бизнес-решений;

- создания успешных продуктов с эффективным анализом владения продуктом;
- оценки, анализа, улучшения или внедрения решений в области информационных технологий;
- поддержки инициатив организации по цифровой трансформации; – помощи организации в достижении целей по повышению гибкости бизнеса.

# МОДЕЛЬ КАЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА



## МОДЕЛЬ ОПРЕДЕЛЕНИЙ БИЗНЕС-АНАЛИЗА™



### Business Analysis Core Concept Model™

Шесть основных концепций, выделенных в определении бизнес-анализа — Изменение, потребность, решение, ценность, заинтересованные стороны и контекст — формируют мощную модель для эффективного бизнес-анализа, модель бизнес-анализа Core Concept Model™.

Каждое основное понятие - это:

- строительный блок для бизнес-анализа;
  - одинаково важен и необходим для всех остальных концепций;
  - определяется остальными пятью и лучше всего понимается в связи с другими концепциями.
- Эти концепции помогают понять, как информация извлекается, анализируется и управляется в задачах бизнес-анализа.

# ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

## ИЗМЕНЕНИЕ

Акт трансформации в ответ на потребность.

- Изменения обычно направлены на улучшение производительности предприятия.
- Эти улучшения управляются и завершаются с помощью мероприятий по бизнес-анализу.

## ПОТРЕБНОСТЬ

Проблема или возможность, которые необходимо решить.

Потребности могут вызвать изменения, мотивируя заинтересованные стороны к действию.

Изменения также могут вызвать потребности, уменьшая или увеличивая ценность, обеспечиваемую существующими решениями.

## РЕШЕНИЕ

Конкретный способ удовлетворения одной или нескольких потребностей в определенном контексте.

- Решение удовлетворяет потребность за счет:
  - решение проблемы, с которой сталкиваются заинтересованные стороны; или
  - предоставление заинтересованным сторонам возможности воспользоваться предоставленной возможностью.
- Решение может включать комбинацию компонентов, которые обеспечивают желаемое значение, например:
  - основанный на технологиях;
  - ручные процедуры;
  - изменения процесса;
  - обновления бизнес-модели;
  - улучшение организационных возможностей и т.д.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА

Группа или отдельный человек, имеющий отношение к изменению, потребности или решению.

- Заинтересованные стороны (как внутренние, так и внешние) часто определяются их интересами, воздействием и влиятельностью в отношении изменений.
- Заинтересованные стороны группируются на основе их отношения к потребностям, изменениям и решениям.

## **ЦЕННОСТЬ**

Ценность, важность или полезность чего-либо для заинтересованной стороны в определенном контексте.

- Ценность может быть:
  - потенциальная или реализованная отдача, выгоды и улучшения; или
  - предотвращение снижения стоимости в виде потерь, рисков и затрат.
- Ценность может быть материальной или неосязаемой:
  - Материальная ценность поддается непосредственному измерению и часто имеет значительную денежную составляющую.
  - Нематериальная ценность измеряется косвенно и часто имеет значительный мотивационный компонент (например, репутация компании или моральный дух сотрудников).
- Ценность может быть оценена в абсолютном или относительном выражении (например, один вариант решения более ценен, чем другой, с точки зрения группы заинтересованных сторон).

## **КОНТЕКСТ**

Обстоятельства, которые влияют, находятся под влиянием и обеспечивают понимание изменений.

Контекст - это все, что находится в среде, имеющей отношение к изменению, включая:

- отношение;
- поведение;
- убеждения;
- конкуренты;
- культура;
- демография;
- геополитика;
- цели;



- история;
- промышленность;
- инфраструктура;
- потери;
- процессы,
- продукты;
- проекты;
- нормативные акты;
- продажи;
- сезоны;
- структура;
- технология;
- погода и т.д.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВАССМ™

ВАССМ - это “модель мышления” и “модель организации” для эффективного бизнес-анализа. Он используется для:

- описывать эффективный бизнес-анализ;
- сообщать о бизнес–анализе на общем языке;
- определять возможности профессионального развития для отдельных лиц;
- проводить лучший бизнес–анализ, оценивая взаимосвязи между этими шестью концепциями;
- оценивать влияние этих концепций и взаимосвязей;
- устанавливать как основу, так и путь вперед;
- учитывать качество и полноту выполняемой работы.

Базовая концепция бизнес-анализа Model™ предоставляет специалистам по бизнес-анализу и руководителям организаций рекомендации по пониманию необходимых изменений и того, как создать ценность для любого типа инициативы.

# 2.

## МЫШЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕС-АНАЛИЗА

---

### ВАЖНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

“Мышление” - это устоявшийся набор установок или привычек, которые человек привносит в различные ситуации.

Образ мышления влияет на то, как мы думаем и действуем в различных ситуациях. Важно поддерживать гибкое, адаптируемое представление о том, как бизнес-анализ может быть использован для создания желаемой ценности. Каждая ситуация уникальна, и единого подхода к анализу не существует. Существует множество методов, процессов и инструментов, которые могут использоваться в различных комбинациях, в зависимости от контекста.

Требуются привычки, установки, поведение и практики, чтобы уверенно подходить к ситуации, когда невозможно точно знать, что нужно сделать.

Расширяющее возможности мышление может быть развито с помощью целенаправленной практики, сосредоточенной на:

- ценности, которая должна быть создана;

- том как думать о результатах, которые должны быть созданы;
- применении соответствующих принципов бизнес-анализа;
- принятии решений о том, как подходить к работе;
- активного развития основополагающих компетенций;
- умения использовать некоторые основополагающие методы.

В совокупности они дают специалистам по бизнес-анализу возможность:

- расставлять приоритеты в предоставлении ценности;
- сопереживать заинтересованным сторонам, на которых это повлияло;
- сотрудничать, чтобы создавать союзников для изменений;
- оценивать контекст и адаптироваться к реалиям;
- постоянно учиться у заинтересованных сторон;
- упрощать накопление знаний и обмен ими;
- учитывать обратную связь и адаптироваться;
- стремиться к получению высококачественных результатов;

быстро обеспечивать измеримую ценность.

## **ПОДХОД К БИЗНЕС-АНАЛИЗУ**

Бизнес-анализ - это ориентированное на человека, исследовательское и творческое стремление создавать желаемые результаты. Работа по бизнес-анализу позволяет вносить изменения в организацию.

Конкретные способы мышления, включая сохранение непредубежденности, помогают направлять предстоящую работу. Команды лучше всего работают, когда они выбирают методы, процессы и инструменты, которые соответствуют их контексту и помогают создать желаемую ценность.

Применение ВАССМ помогает разрабатывать и обмениваться информацией о создаваемом результате. В этой работе помогают общие ценности, в том числе:

- уважение;
- смелость;
- сотрудничество;
- непрерывное обучение и совершенствование;
- ориентация на клиента;
- максимизация ценности.

Гибкое, адаптируемое мышление поддерживает работу:

- влиянием на стратегию;
- сопереживанием реальным клиентам;
- изменением процессов;
- вовлечением заинтересованных сторон в бизнес–экосистему;
- стимулированием обратной связи и обучением на основе фактических данных;
- использованием технологий для внедрения и поддержки необходимых изменений.

## ПРИНЦИПЫ ПРИНЯТИЯ

Следующие принципы бизнес–анализа являются важными составляющими эффективного мышления:

- Видеть целое;
- Мыслить как потребитель;
- Анализировать, чтобы определять, что ценно;
- Получать реальные примеры использования;
- Понимать, что выполнимо;
- Стимулировать сотрудничество и постоянное совершенствование; и
- Избегать потерь.

Они подробно описаны в гибком дополнении к ВАВОК® Руководство, но применимое ко всей работе по бизнес-анализу.

## ОПИСАНИЕ ПРИНЦИПОВ

### ВИДЕТЬ ЦЕЛОЕ

- Проанализируйте потребности в контексте общей картины и определите, почему необходимы изменения.
- Желаемые результаты достигаются путем понимания контекста, решения и заинтересованных сторон.

### ДУМАТЬ КАК ПОТРЕБИТЕЛЬ

- Понимать потребности клиентов в обслуживании, чтобы создавать решения, удовлетворяющие этим потребностям.
- Команда начинает с представления потребностей клиентов на высоком уровне и разбивает их на детальное понимание, которое используется для разработки появляющегося решения.

### АНАЛИЗИРОВАТЬ, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛЯТЬ, ЧТО ЦЕННО

- Постоянно оценивайте и расставляйте приоритеты в работе, чтобы максимизировать получаемую отдачу.
- Ценность изменений достигается за счет понимания контекста, потребностей, заинтересованных сторон и возможностей решения.

### ПОЛУЧАТЬ РЕАЛЬНЫЕ ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

- Оценка реальных примеров важна для формирования общего понимания потребности и того, как решение удовлетворит эту потребность.
- Примеры также могут быть использованы для определения приемлемых критериев, помощи в разработке решения и обеспечения основы для тестирования решения.

### ПОНИМАТЬ, ЧТО ВЫПОЛНИМО

- Понять, как обеспечить решение в рамках ограничений, постоянно анализируя потребности и решения, которые могут удовлетворить приоритетную потребность.
- Ограничения также необходимо учитывать в рамках операционной среды, чтобы гарантировать, что решение обеспечивает желаемую ценность.

## **СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО И ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**

- Помочь создать среду, в которой все заинтересованные стороны вносят свой вклад в создание ценности на постоянной основе.
- Используйте непрерывную обратную связь, чтобы адаптировать решение и его процессы для увеличения поставляемой ценности.

## **ИЗБЕГАТЬ ПОТЕРИ**

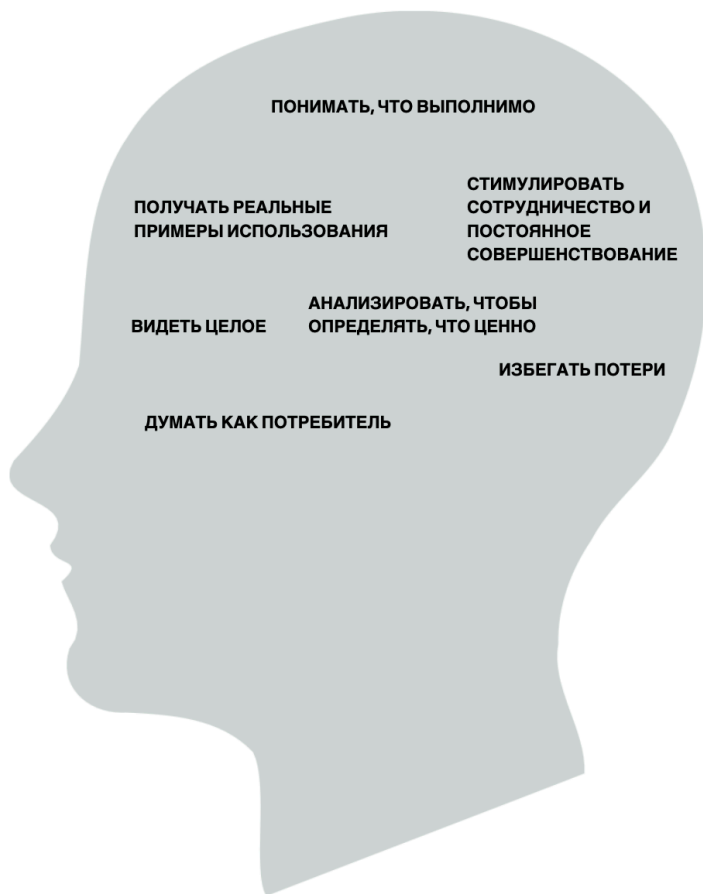
- Определите виды деятельности, которые повышают ценность, и те, которые этого не делают. – удалите виды деятельности, которые не способствуют удовлетворению потребности.





# 3.

## ПРОВЕДЕНИЕ БИЗНЕС-АНАЛИЗА



---

## КТО ПРОВОДИТ БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Люди в различных ролях используют концепции, практики и задачи бизнес-анализа для создания высококачественных результатов.

Термин “Специалист по бизнес-анализу” относится к любой роли, которая выполняет бизнес-анализ, включая, но не ограничиваясь:

- Бизнес–аналитик;
- Бизнес–архитектор;
- ИТ–директор;
- Консультант;
- Аналитик по кибербезопасности;
- Аналитик данных;
- Цифровой стратег;
- Корпоративный аналитик;
- Архитектор предприятия;
- ИТ–аналитик;
- Аналитик процессов;
- Менеджер по продуктам;
- Руководитель проекта;
- Владелец продукта;
- Инженер по требованиям;
- Системный аналитик.

Любой, кто выполняет следующие действия, получит выгоду от применения бизнес-анализа:

- разработка стратегии предприятия, целей или задач;
- понимание проблем и целей предприятия;
- создание новых или улучшенных ценностных предложений;
- стимулирование изменений в организации;
- анализ потребностей и разработка решений;
- содействие сотрудничеству с заинтересованными сторонами;
- создание инновационных продуктов и услуг;
- разработка новых или совершенствование существующих процессов;
- рационализация и совершенствование оперативной деятельности.

# ПОДХОДЫ К ВАШЕЙ РАБОТЕ

Специалисты по бизнес-анализу могут выполнять свою работу на различных предприятиях, в организациях и в различных средах. Для каждого из них могут потребоваться разные политики и процедуры, методологии и стандарты, поэтому специалистам по бизнес-анализу необходимо ознакомиться с различными подходами, чтобы выполнять свою работу таким образом, который лучше всего подходит для конкретного контекста.

Существуют различные подходы к обеспечению изменений на предприятии, в том числе:

- прогностический;
- адаптивный; или
- гибридный.

Каждый подход может быть ценным в зависимости от контекста изменения. Важно понимать, как создать ценность с помощью любого из этих подходов.

## ПРОГНОСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Прогностические подходы начинаются с плана. Они считаются прогностическими, потому что они пытаются идентифицировать всю информацию, необходимую для создания желаемой ценности.

- Спланируйте всю работу заранее, а затем работайте по своему плану.
- Продумайте все, что нужно сделать.
- Создавайте документы и модели для описания того, что будет построено, в том числе:
  - описание области применения;
  - документы с требованиями;
  - проектная документация;
  - базовый график;
  - базовый уровень затрат;
  - планы испытаний.
- Отслеживайте прогресс в соответствии с планом.

## АДАПТИВНЫЙ ПОДХОД Learn and adapt

Адаптивные или итеративные подходы фокусируются на предоставлении ценности небольшими, приоритетными шагами.

- Расставляйте приоритеты в отношении важных результатов.
- Сначала спланируйте предстоящие итерации.
- Создайте результат, определенный для каждого приращения (документация в достаточном количестве и точно в срок).
- Сосредотачивайтесь на:
  - создание ценности;
  - работоспособных решениях;
  - скорости поставки;
  - времени, необходимом для создания желаемой ценности.
- Делитесь тем, что создано, с заинтересованными сторонами, чтобы получить обратную связь.
- Используйте эту обратную связь, чтобы помочь команде изучить и адаптировать решение.

Обратитесь к: Руководству ВАВОК: Перспективы: Гибкая перспектива: Подходы – для получения информации о различных гибких подходах.

## ГИБРИДНЫЙ ПОДХОД Use what works best

Гибридные подходы описывают работу в организации, где:

- некоторые инициативы используют прогностический подход, а другие инициативы в организации используют адаптивный подход;
- части инициативы используют прогностический подход, а части одной и той же инициативы используют адаптивный подход.

В некоторых случаях команде будет навязан определенный подход. Всякий раз, когда специалисты по бизнес-анализу могут выбрать подход для использования, они должны учитывать:

- использование прогностического подхода, когда работа:
  - четко определена;
  - жестко регламентирована;

- относительно простая; или
- может быть завершена последовательно;
- использование адаптивного подхода при создании решения для:
  - удовлетворения сложных потребностей бизнеса;
  - поиска решения для плохо определенных задач;
  - борьбы с неопределенностью; или
  - управления возникающими потребностями по мере разработки решения;
- получение знаний о том, как создавать ценность, используя любой из подходов.

См.: “Как мне... определить, что необходимо сделать” – Здесь представлена дополнительная информация как о прогностических, так и об адаптивных подходах, включая примеры тематических исследований. (Для членов ИВА)

## ПОСТАВЛЯЕМАЯ ЦЕННОСТЬ

Специалисты по бизнес-анализу должны помогать предприятиям создавать ценность для своего бизнеса и заинтересованных сторон. Эффективный бизнес-анализ фокусируется на:

- Понимание стратегии предприятия;
- Прояснение бизнес-проблем и возможностей для четкого определения и понимания потребностей бизнеса;
- Определение потенциальной ценности, которая должна быть создана;
- Преобразование потребностей бизнеса в цели, способствующие разработке высококачественных решений;
- Поиск, интерпретация и передача деловой информации;
- Понимание и обмен знаниями о ценности, которая должна быть создана;
- Определение того, кто:
  - тот, для кого будет создана ценность;
  - может способствовать созданию ценности; и
  - может быть затронут;
- Помощь заинтересованным сторонам оставаться сосредоточенными и принимать решения о:
  - подходах;
  - приоритетах; и
  - компромиссах;
- Сбалансированное создание ценности внутри:
  - ограничения;
  - различные мнения;
  - риски; и
  - сложность.

Применение ВАССМ помогает специалистам по бизнес-анализу:

- разъяснять бизнес-потребности заинтересованным сторонам;
- определять ценность, которую необходимо обеспечить с помощью решений; и

— внедрять желаемые изменения в контексте.

После определения, применение компетенций и методов помогает эффективно и результативно максимизировать ценность.



# ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Чем лучше человек владеет какой-либо компетенцией, тем больше он способен применять ее в правильном контексте - и тем больше он способен создавать желаемую ценность.

Базовые компетенции применяются во многих контекстах и в рамках различных типов инициатив, включая, но не ограничиваясь ими:

- редизайн процессов;
- бизнес–архитектура;
- внедрение технологических решений;
- инициативы по цифровой трансформации;
- инициативы по хранению данных;
- инициативы в области кибербезопасности;
- анализ бизнес-данных;
- работа, связанная с анализом владения продуктом.

Руководство IIBA по своду знаний по бизнес-анализу версии 3 (BABOK® Руководство v3) описывает 29 базовых компетенций, которые поддерживают задачи бизнес-анализа. Модель компетенций для бизнес-анализа IIBA® v4 описывает, как компетенции могут быть применены при выполнении этих задач.

Постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами необходимо для формирования общего понимания усилий по изменению, ценности, которую необходимо создать, и фактической работы по обеспечению изменений. Следующие пять компетенций были определены мировым сообществом как важные для любого типа инициативы и должны быть развиты всеми специалистами по бизнес-анализу:

## АДАПТИВНОСТЬ

Корректировка стиля поведения для повышения эффективности.

Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.2.5 Адаптивность

## ФАСИЛИТАЦИЯ

Организация семинаров, ведение переговоров и помощь в разрешении конфликтов.

Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.5.1 Фасилитация

## **ЛИДЕРСТВО И ВЛИЯНИЕ**

Формирование консенсуса, рекомендации решений и направление заинтересованных сторон к желаемой ценности.

Смотрите: Руководство ВАВОК v3, 9.5.2 Лидерство и влияние

## **РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ**

Обеспечение того, чтобы созданная ценность устраняла первопричину проблем.

Смотрите: Руководство ВАВОК v3, 9.1.4 Решение проблем

## **СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

Целостное понимание предприятия и контекста для максимизации получаемой ценности.

Смотрите: Руководство ВАВОК v3, 9.1.5 Системное мышление

# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ

Всего существует более 90 методов бизнес-анализа, описанных в следующих изданиях:

- Руководство свода знаний по БА ВАВоК®;
- Гибкое расширение к ВАВоК®;
- Руководство по анализу бизнес-данных; и
- Руководство по анализу владения продуктом.

Каждый метод может быть полезен в правильном контексте, чтобы помочь создать желаемую ценность. Мировое сообщество определило следующие методы как применимые для многих различных типов инициатив и являющиеся хорошей отправной точкой для начинающих специалистов по бизнес-анализу:

## УПРАВЛЕНИЕ СПИСКОМ РАБОТ

Запланированный подход к записи, отслеживанию и приоритизации оставшихся рабочих элементов.

Смотрите: Гибкое расширение к руководству ВАВОК v2, доработка отставания 7.1

## ОТОБРАЖЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ

Визуальное определение комплексного взаимодействия с клиентами, включая мотивацию и опыт, когда они взаимодействуют с решением.

Смотрите: Руководство по анализу владения продуктом, 6.4 Карта клиентского пути

## ПОВЕСТВОВАНИЕ ДАННЫМИ

Предоставление бизнес-контекста или выделение ключевых идей из данных с помощью увлекательного повествования способствует принятию более эффективных бизнес-решений.

Смотрите: Руководство по анализу бизнес-данных, 3.7 Повествование данными

## АНАЛИЗ ПРОЦЕССА

Анализ процессов на предмет их эффективности и производительности и выявление возможностей для создания большей ценности.

Смотрите: Руководство BABOK v3, 10.34 Анализ процесса

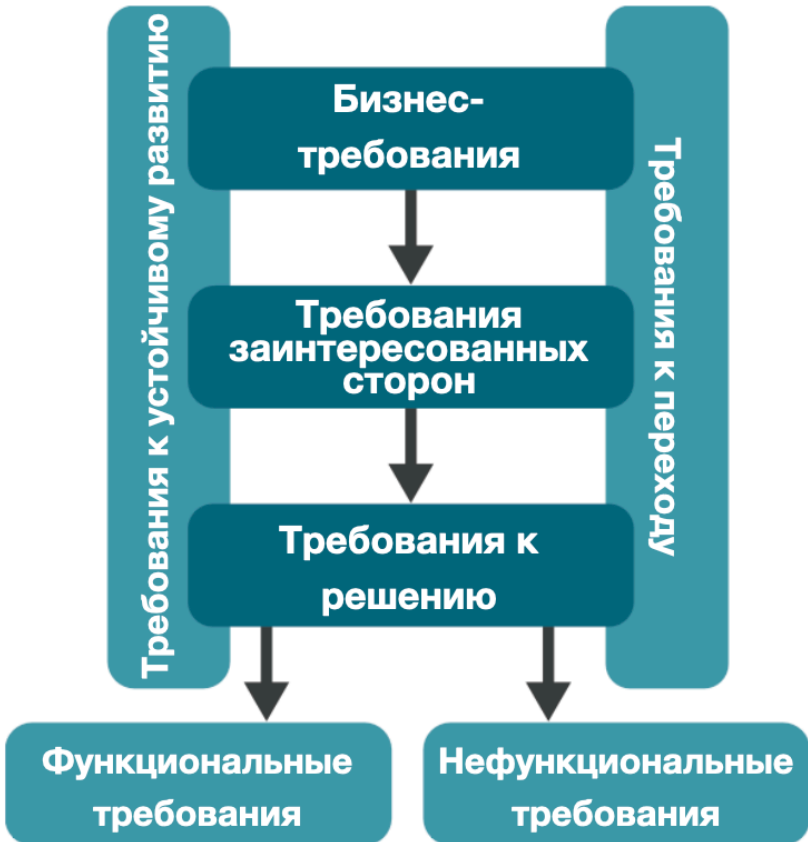
## **СЕМИНАРЫ/ИНТЕРВЬЮ**

Сотрудничество с заинтересованными сторонами для изучения, преподавания, оценки или анализа важной бизнес-информации и достижения желаемой ценности.

Смотрите: BABOK Guide v3, 10.50 Мастер-классы и BABOK Guide v3, 10.25 Интервью

# ПОНИМАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

Чтобы обеспечить достижение ожидаемой отдачи от инициативы по изменению, специалисты по бизнес-анализу преобразуют потребности заинтересованных сторон в более подробные требования и модели.



# РАБОТА С ТРЕБОВАНИЯМИ И МОДЕЛЯМИ

Требования и модели могут быть документом, набором документов или различными схемами. Различие между требованиями и моделями не всегда четкое. Для выявления, моделирования и анализа того и другого используются одни и те же методы.

## ТРЕБОВАНИЯ

Требование - это пригодное для использования представление потребности.

Требования сосредоточены на понимании того, какая ценность может быть получена при выполнении.

## МОДЕЛИ

Модель - это пригодное для использования представление решения.

Модель фокусируется на понимании того, какую ценность может принести решение, если оно будет создано.

Требования приводят к разработке проектов, которые, в свою очередь, могут способствовать выявлению и анализу большего количества требований. Взаимное смещение акцента между требованиями и моделями часто бывает незаметным и не всегда линейным.

Требования могут быть использованы для определения модели. Эта модель затем может быть использован для выявления дополнительных требований, которые могут привести к более детальной модели. В некоторых случаях требования и модели передаются тем лицам, которые могут продолжить разработку этих проектов.

Пример:

<b>Требования — потребность</b>	<b>Модель — потенциальное решение</b>
Отображение данных о продажах за шесть месяцев в нескольких отделах	Эскиз приборной панели.
Сокращение времени на подбор и упаковку заказа клиента	Модель процесса

Запись истории болезни пациента и доступ к ней	Макет экрана, показывающий конкретные поля данных
Разработка бизнес–стратегии, целей и задач для нового бизнеса	Модель бизнес-возможностей
Предоставление информации на английском и французском языках	Прототип с текстом, отображаемым на английском и французском языках

## КЛАССИФИКАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ

Как упоминалось выше, требование - это *“пригодное для использования представление потребности”*. BABoK®

В руководстве BABoK® перечислены четыре основных типа требований – Бизнес, заинтересованные стороны, решение (включая функциональные и нефункциональные требования) и требования к переходу. В дополнение к этому бизнес-анализ может помочь предприятию выполнить свои обязательства по обеспечению устойчивости.

### БИЗНЕС-ТРЕБОВАНИЯ

Заявления о целях, задачах и результатах, объясняющие, почему было инициировано изменение. Они могут применяться ко всему предприятию, бизнес-сфере или конкретной инициативе.

### ТРЕБОВАНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Потребности заинтересованных сторон, которые должны быть удовлетворены для достижения бизнес-требований. Они могут служить связующим звеном между требованиями бизнеса и решениями.

### ТРЕБОВАНИЯ К РЕШЕНИЮ

Возможности и качества решения, которые отвечают требованиям заинтересованных сторон. Они предоставляют подробную информацию, позволяющую разработать и внедрить решение. Требования к решению могут быть:

### ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

возможности, которыми должно обладать решение для поведения и информации, которыми оно будет управлять.

## **НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ**

Вли требования к качеству обслуживания: условия или качества, которыми должно обладать решение. Смотрите руководство ВАВОК v3,

10.30 Анализ нефункциональных требований

## **ТРЕБОВАНИЯ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ**

Оценка и описание целей, которые связывают требования бизнеса, заинтересованных сторон или решений с целями устойчивого развития предприятия. Они описывают, как область бизнеса или конкретная инициатива будут способствовать достижению этих целей. Смотрите Устойчивое развитие

## **ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРЕХОДУ**

Возможности и условия, необходимые для облегчения перехода от текущего состояния к будущему. Они носят временный характер и касаются таких областей, как преобразование данных, обучение, непрерывность бизнеса и т.д.

## **ПРОСЛЕЖИВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К МОДЕЛЕЙ**

Прослеживаемость (Трассировка) - это способность отслеживать взаимосвязи между требованиями и проектами от первоначальной потребности заинтересованных сторон до фактически реализованного решения. Отслеживаемость поддерживает контроль изменений, гарантируя, что источник требования или проекта может быть идентифицирован, а другие связанные требования и проекты, на которые могут повлиять изменения, известны. – Глоссарий

Трудно точно представить потребности и решения, не рассматривая их взаимосвязи. Прослеживаемость требований и проектов используется для определения и документирования происхождения каждого требования и проекта, включая их обратную прослеживаемость до первоначальной бизнес-потребности, их прямую прослеживаемость до компонентов решения и их взаимосвязь с другими требованиями и проектами.



Отслеживание может помочь гарантировать, что решение соответствует требованиям и моделям, и может помочь в области охвата, воздействия, изменений, рисков, времени, затрат и управления коммуникациями.

Организации часто отслеживают свои требования и модели, используя структуру матрицы отслеживаемости. Матрица прослеживаемости позволяет двунаправленно отслеживать требования и проекты, связывая их с бизнес-потребностями и компонентами решения. Использование матрицы прослеживаемости помогает обнаружить недостающие требования и проекты или идентифицировать компоненты решения, которые не поддерживаются каким-либо требованием или проектом.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СООБРАЖЕНИЯ**

Организационные соображения включают темы, которые влияют на то, как старшие руководители думают о влиянии своих организаций на окружающий мир. Эти темы часто являются важными социальными проблемами и очень важны для ЗС.

Существует множество соображений, и некоторые из наиболее важных на сегодняшний день - это темы разнообразия, справедливости, инклюзивности и устойчивости. Все чаще заинтересованные стороны (включая сотрудников и клиентов) возлагают на организации ответственность за то, что они делают, как они это делают и какое влияние они оказывают.

## **УСТОЙЧИВОСТЬ**

Хотя существует несколько определений устойчивого развития, все они относятся к той или иной версии реализации бизнес-модели организации для удовлетворения текущих потребностей при сохранении природных ресурсов для будущих поколений.

Устойчивость также включает оптимизацию социальной справедливости, здоровья и экономической жизнеспособности для достижения желаемых результатов. Специалистам по бизнес-анализу необходимо применять этот подход к своей работе и достигать целей организации в области устойчивого развития.

## **РАЗНООБРАЗИЕ, РАВЕНСТВО, ИНКЛЮЗИВНОСТЬ (DEI)**

Мы живем и работаем в различных обществах, и организации создают продукты и услуги для различных заинтересованных сторон.

Добиться успешных результатов в этом сложном контексте может быть непросто. Тем не менее, результаты исследования очевидны: создание разнородных команд приводит к большим инновациям и лучшим результатам.

Инклюзивность означает развитие чувства принадлежности у каждого члена этих разнообразных команд. Третья часть головоломки связана с равенством, когда к каждому члену команды относятся справедливо и вознаграждают его.

Эти концепции не могут быть просто маркетинговыми ярлыками, они должны быть включены в то, как создаются команды и достигаются результаты. Задача специалистов по бизнес-анализу заключается в том, как наилучшим образом поддерживать и достигать целей организации в этих ключевых областях посредством своей работы.

Например, рассмотрите инициативу по замене настольных компьютеров, когда оригинальное оборудование можно было бы пожертвовать на достойное дело, а не выбрасывать. Или, например, подумайте о том, как обеспечить разнообразное представительство на семинаре, посвященном созданию нового инновационного продукта.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОВЕДЕНИЕМ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Организованное предоставление услуг бизнес-анализа позволяет организации устанавливать стандарты практики (определять процессы, шаблоны, руководящие принципы и т.д.), которые наилучшим образом работают в их контексте. Бизнес-анализом можно управлять внутри организации различными способами, включая:

- в Центре передового опыта (CoE);
- в Сообществе практиков (CoP);
- в качестве бизнес-анализа как услуги (BAaS); или
- рассредоточены по разным бизнес-подразделениям.

Некоторые организации используют комбинацию этих подходов для управления критически важными услугами, которые предлагает бизнес-анализ, с разной степенью успеха. Ключом к успеху организации является способность использовать преимущества стандарта бизнес-анализа для установления последовательности, качества и стандартов. Это помогает организациям добиваться

желаемых результатов настолько эффективно, насколько это возможно, независимо от используемого подхода.

Кроме того, внедрение практик, позволяющих специалистам по бизнес-анализу постоянно учиться друг у друга, постепенно повышает качество выполняемой работы. Предоставляя специалистам по бизнес-анализу возможность сотрудничать, обмениваться знаниями, инструментами и опытом, можно достичь более высокого уровня качества и стратегической согласованности.

# 4.

## ЗАДАЧИ И ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ

### ВВЕДЕНИЕ В ЗАДАЧИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Концепции и практики бизнес-анализа могут применяться многими организациями, работающими в различных контекстах, и могут включать в себя множество различных видов деятельности. Эти действия описаны в 30 задачах бизнес-анализа и сгруппированы по шести областям знаний (для получения подробной информации, пожалуйста, обратитесь к руководству ВАВОК v3). Важность этих задач была подтверждена мировым сообществом бизнес-аналитиков, и они представлены ниже в виде сводных карточек задач.

Специалисты по бизнес-анализу должны принимать обоснованное решение о том, какие задачи будут выполняться и в каком порядке они будут выполняться, в зависимости от контекста. Каждая инициатива по изменению уникальна, и специалисты по бизнес-анализу должны иметь в виду, что:

- Большинство задач не являются последовательными, и несколько задач могут выполняться одновременно.  
Некоторые задачи имеют выходные данные, которые необходимы в качестве входных данных для другой задачи.  
Задачи, как правило, носят итеративный характер и помогают накопить знания об изменении и желаемой ценности.
- Некоторыми задачами необходимо управлять, пересматривать и повторять.  
Задачи могут использоваться для накопления знаний о шести основных понятиях ВАССМ и обмена ими.
- Задачи могут:
  - выполняться кем угодно в любой роли;

- использоваться для любой работы, которая может извлечь выгоду из хорошего бизнес-анализа;
- начинаться одним человеком и завершена другими.

Эти задачи применимы ко всем типам инициатив по изменению, включая, но не ограничиваясь следующим:

- определение требований и проектов для решения;
- внедрение решений для бизнес-аналитики;
- проектирование или внедрение информационно-технических решений;
- определение или поддержание бизнес-архитектуры;
- построение архитектуры предприятия или управление ею;
- управление инициативами в области бизнес-процессов;
- перепроектирование бизнес-процессов;
- инициативы по анализу бизнес-данных;
- работа, связанная с анализом владения продуктом.

## **КАРТОЧКИ ЗАДАЧ**

Задачи структурированы в виде односторонних карт, на которые легко ссылаться, и соответствуют схеме ВАССМ. Для каждой задачи определяется следующее:

- цель или потребность;
- ценность;
- решение (результат или конечная цель);
- заинтересованные стороны;
- описание изменений - с диаграммой ввода-задачи-вывода;
- часто используемые методы в контексте;
- поле “Рассмотреть”, предоставляющее контекстную информацию и вспомогательные ссылки на знания.

Каждая карточка задания также содержит ссылку на любые соответствующие сертификаты ИВА.

## **ШЕСТЬ ОБЛАСТЕЙ ЗНАНИЙ**

Области знаний - это способ группировки задач. Они не предназначены для того, чтобы подразумевать последовательность задач. Шесть областей знаний:

- Планирование и мониторинг бизнес-анализа;
- Выявление и сотрудничество;
- Управление жизненным циклом требований и моделей;
- Анализ стратегии;
- Анализ требований и определение модели,
- Оценка решения.

Каждая область знаний:

- начинается со схемы VACCM, которая содержит информацию конкретно для этой области знаний;
- содержит диаграмму задач;
- имеет таблицу, показывающую задачи с входными и выходными данными, чтобы представить взаимосвязи между ними.

## **КАК ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ЗАДАЧАХ И ОБЛАСТЯХ ЗНАНИЙ**

Любой, кто занимается бизнес-анализом, знает, что каждая инициатива уникальна, и часто организации и даже бизнес-единицы действуют по-своему. Задачи могут выполняться в различных порядках и последовательностях, одновременно, итеративно, некоторые многократно, а некоторые вообще не выполняются, в зависимости от целей и инициативы.

Понимание задач позволяет специалистам по бизнес-анализу выполнять их в нужное время и в нужном контексте для достижения необходимых результатов.

### **ПЛАНИРОВАНИЕ И МОНИТОРИНГ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

- Подход к планированию бизнес-анализа,
- Планирование взаимодействия с ЗС,
- Планирование Руководством Бизнес-анализом
- Планирование управлением информацией Бизнес-анализа,

- Определение улучшений производительности бизнес-анализа.

## **АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ**

- Анализ текущего состояния,
- Определение будущего состояния,
- Оценка рисков,
- Определение стратегии изменений.

## **ОЦЕНКА РЕШЕНИЯ**

- Измерение производительности решения,
- Анализ показателей производительности,
- Оценка ограничений решения,
- Оценка ограничений предприятия,
- Рекомендация действий для повышения ценности решения.

## **ВЫЯВЛЕНИЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО**

- Подготовка к выявлению,
- Проведение выявления,
- Подтверждение результатов выявления,
- Передача информации бизнес-анализа,
- Управление сотрудничеством с ЗС.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ**

- Отслеживание требований и моделей,
- Поддержание требований и моделей,
- Определение приоритетов требований и моделей,
- Оценка изменений требований и моделей,
- Утверждение требования и модели.

## **АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОДЕЛИ**

- Уточнение и моделирование требований и моделей,
- Проверка требований и моделей,

- Утверждение требований и моделей,
- Определение архитектуры требований,
- Определение вариантов модели,
- Анализ потенциальной ценности и рекомендация решения.



# А.

## ПЛАНИРОВАНИЕ И МОНИТОРИНГ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

---

**Э**та область знаний включает задачи, которые организуют и координируют усилия специалистов по бизнес-анализу и заинтересованных сторон. Эти задачи определяют результаты, которые используются другими задачами.

### МОДЕЛЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

#### Решение

Специалисты по бизнес-анализу оценивают, была ли эффективность бизнес-анализа ключевым фактором успешного внедрения решения.

#### Ценность

Специалисты по бизнес-анализу проводят анализ эффективности, чтобы убедиться, что деятельность по бизнес-анализу продолжает приносить достаточную пользу заинтересованным сторонам.

#### Изменение

Специалисты по бизнес-анализу несут ответственность за определение того, как будут запрашиваться и санкционироваться изменения в результатах бизнес-анализа.

#### Потребность

Специалисты по бизнес-анализу выбирают подход к бизнес-анализу, который обеспечивает адекватный анализ изменений.

#### Контекст

Специалисты по бизнес-анализу обеспечивают полное понимание анализируемого контекста для разработки эффективного подхода к бизнес-анализу.

### **Заинтересованные стороны**

Специалисты по бизнес-анализу проводят анализ заинтересованных сторон, чтобы убедиться, что планирование и мониторинг деятельности отражают потребности заинтересованных сторон и учитывают характеристики заинтересованных сторон.

### **Компетенции**

Для определения и выполнения задач по планированию и мониторингу специалисты по бизнес-анализу должны обладать высокой компетенцией в области поведенческих характеристик, включая организацию и управление временем.

*Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.2 Поведенческие характеристики*

## **ЗАДАЧИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

- Подход к планированию бизнес-анализа
- Планирование взаимодействий с заинтересованными сторонами
- Планирование руководства Бизнес-анализом
- Планирование управления информацией Бизнес-анализа
- Определение улучшений производительности бизнес-анализа

## **ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ВХОДНЫМИ И ВЫХОДНЫМИ ДАННЫМИ**

	Потребности	Подход к бизнес-анализу	Подход к вовлечению заинтересованных сторон	Подход к руководству	Подход к управлению информацией	Цели производительности (Внешние)	Оценка производительности бизнес-анализа
Подход к планированию бизнес-анализа	Вход	Выход					
Планирование взаимодействий с заинтересованными сторонами	Вход	Вход	Выход				
Планирование руководства Бизнес-анализом		Вход	Вход	Выход			

Планирование управления информацией Бизнес-анализа			<b>Вход</b>	<b>Вход</b>	<b>Выход</b>		
Определение улучшений производит ельности бизнес-анализа		<b>Вход</b>				<b>Вход</b>	<b>Выход</b>

# ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Определить подходящий метод для проведения бизнес-анализа.

## ЦЕННОСТЬ

Обеспечить эффективное выполнение всех мероприятий по бизнес-анализу с использованием подхода, поддерживаемого заинтересованными сторонами.

## РЕШЕНИЕ

Определенный подход к бизнес-анализу, который включает запланированные действия, задачи и конечные результаты.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Бизнес–кейсы;
- Финансовый анализ;
- Функциональная декомпозиция;
- Отслеживание единиц учета;
- Анализ рисков и управление ими.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно вовлечены спонсоры, руководители проектов, эксперты по предметной области, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Подход к планированию бизнес-анализа описывает общий метод, которому будут следовать при выполнении работы по бизнес-анализу, какие задачи бизнес-анализа будут выполняться, как и когда будут выполняться задачи бизнес-анализа, а также результаты бизнес-анализа, которые будут получены.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

Следующие ресурсы, если они существуют, могут быть использованы для преобразования входных данных в выходные:

- Оценка эффективности Бизнес-анализа в сравнении с предыдущими инициативами;
- Бизнес-политика;
- Экспертное заключение;
- Методологии и фреймворки;
- Подход к вовлечению заинтересованных сторон.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Потребности

### **Задача**

Подход к планированию бизнес-анализа

### **Результат или поставляемый результат**

Подход к бизнес-анализу

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Подход к планированию бизнес-анализа предоставляет план, которому надо следовать при проведении бизнес-анализа.

Эта задача в равной степени важна для адаптивного подхода. Краткосрочные этапы выполнения планируются и согласовываются с тем, что необходимо создать во время каждой итерации. Это означает повторение действий по планированию в течение каждой итерации и сосредоточение внимания на краткосрочных целях доставки.

*Смотрите Руководство по анализу владения продуктом – Раздел 4.3 РОА и горизонты гибкого планирования*

*Сертификаты: ЕСВА, ССВА, СВАР – см. BABOK® Руководство для учебных целей.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ПЛАНИРОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Спланировать подход к установлению и поддержанию эффективных рабочих отношений с заинтересованными сторонами.

## ЦЕННОСТЬ

Понимание того, кто являются заинтересованными сторонами, влияние предлагаемых изменений на них и то влияние, которое они могут оказать на изменения, жизненно важно для понимания того, какие потребности и ожидания должны быть удовлетворены решением.

## РЕШЕНИЕ

Определенный подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами, который включает список заинтересованных сторон, их роли и обязанности, основные характеристики, а также подход к сотрудничеству и коммуникации.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Анализ документов;
- Интервью;
- Организационное моделирование;
- Моделирование сферы применения;
- Список, карта и персона заинтересованных сторон.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, руководители проектов, эксперты в предметной области, заказчики и все, на кого повлияет инициатива или на кого она затронет.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

План взаимодействия с заинтересованными сторонами описывает определение заинтересованных сторон, имеющих отношение к изменению, какова их роль в изменении, каковы их основные характеристики, какая информация требуется от них специалистам по бизнес-анализу, какая информация им нужна от специалистов по бизнес-анализу и наилучший способ сотрудничества с ними, учитывая их коммуникационные потребности.

## СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- Оценка эффективности бизнес-анализа
- Стратегия изменения
- Описание текущего состояния

## ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ

### Вход

Подход к бизнес-анализу

Потребности

### Задача

Планирование вовлечения заинтересованных сторон

### Результат или поставляемый результат

Подход к вовлечению заинтересованных сторон

## К ИЗУЧЕНИЮ...

Эффективное вовлечение заинтересованных сторон имеет решающее значение для успеха.

Пример: Рассмотрим инициативу по анализу бизнес-данных, в рамках которой данные собираются, оцениваются и анализируются для получения ключевых сведений. Получение одобрения рекомендаций команды часто зависит от того, насколько вовлеченными были заинтересованные стороны на протяжении всего процесса.

*Смотрите Руководство по анализу бизнес-данных - 2.1.2  
Определение и понимание заинтересованных сторон.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ПЛАНИРОВАНИЕ РУКОВОДСТВА БИЗНЕС-АНАЛИЗОМ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы определить, как принимаются решения о требованиях и проектах, включая обзоры, контроль изменений, утверждения и расстановку приоритетов.

## ЦЕННОСТЬ

Разъяснение того, кто решает, что и когда, помогает гарантировать, что решения принимаются должным образом и последовательно в ходе инициативы.

## РЕШЕНИЕ

Определенный подход к управлению, который включает список лиц, принимающих решения, описание процессов контроля изменений, определения приоритетов и утверждений.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Анализ документов;
- Интервью;
- Организационное моделирование;
- Моделирование процессов;
- Рабочие встречи.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, руководители проектов, эксперты по предметной области, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Управление бизнес-анализом плана определяет лиц, принимающих решения, процесс контроля изменений, подход к расстановке



приоритетов, процесс утверждения и информацию, необходимую для принятия решения. Это помогает гарантировать, что решения о требованиях и проектах принимаются правильно и последовательно и следуют процессу, который гарантирует, что лица, принимающие решения, имеют необходимую информацию, когда она им нужна.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Бизнес-анализ; Оценка эффективности;
- Бизнес-политика;
- Описание текущего состояния;
- Правовая/нормативная информация.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Подход к бизнес-анализу

Подход к вовлечению заинтересованных сторон

### **Задача**

Планирование Руководства Бизнес-анализом

### **Результат или поставляемый результат**

Результат или поставляемый результат

Подход к управлению

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Процессы руководства, практики и ответственности имеют решающее значение для различных типов инициатив.

Пример: Рассмотрим инициативу в области бизнес-аналитики, где важно продвигать представление информации в масштабах всего предприятия. Поддержка этого предполагает развитие инфраструктурных служб в организации, таких как управление данными и метаданными.

*Смотрите руководство ВАВОК – 11.2 Перспектива бизнес-аналитики - 11.2.1 Область изменения.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Разработать подход к тому, как будет храниться информация бизнес-анализа и к ней будет осуществляться доступ.

## ЦЕННОСТЬ

Управление информацией помогает гарантировать, что информация бизнес-анализа организована функционально и удобно, легко доступна соответствующему персоналу и хранится в течение необходимого периода времени.

## РЕШЕНИЕ

Определенный подход к управлению информацией, который описывает, как информация бизнес-анализа будет храниться, кто может к ней получать доступ и как она будет использоваться во время и после завершения изменения.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Интервью;
- Отслеживание единиц учета;
- Усвоенные знания;
- Карты знаний;
- Моделирование процессов.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предметной области, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные ЗС.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Планирование управления информацией бизнес-анализа определяет, как вся информация, разработанная специалистами по бизнес-анализу (включая требования и проекты), должна быть собрана, организована, сохранена, отслежена и интегрирована с другой информацией для долгосрочного использования.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Бизнес-анализ;
- Оценка эффективности;
- Бизнес–политика;
- Инструменты управления информацией;
- Правовая/нормативная информация.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Подход к бизнес-анализу

Подход к вовлечению заинтересованных сторон

Подход к управлению

### **Задача**

Планирование Управление информацией Бизнес-анализа

### **Результат или поставляемый результат**

Подход к управлению информацией

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Эффективное управление информацией, относящейся к любым усилиям по изменению, является важным элементом успеха.

Пример: От перепроектирования бизнес-процессов — до обеспечения надлежащих ссылок на все бизнес-данные и от доступности в новом процессе - до создания стандартов корпоративного уровня в области управления данными.

Смотрите *Руководство по анализу бизнес–данных - 2.6.3 Стратегия обработки данных.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Оценить работу по бизнес-анализу и составить план улучшений процессов там, где это необходимо.

## ЦЕННОСТЬ

Создать возможности для понимания и повышения эффективности процессов бизнес-анализа.

## РЕШЕНИЕ

Оценка эффективности бизнес-анализа, которая включает результаты оценки, выявленные коренные причины отклонений от ожидаемых показателей и предлагаемые подходы к улучшению показателей.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Извлеченные уроки;
- Показатели и ключевые показатели эффективности;
- Анализ процессов;
- Моделирование процессов;
- Анализ первопричин.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, руководители проектов, эксперты по предметной области и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Определение улучшений производительности бизнес-анализа описывает управление и мониторинг того, как выполняется работа

по бизнес-анализу, чтобы гарантировать выполнение обязательств и реализацию возможностей непрерывного обучения и совершенствования.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

– Стандарты организационной эффективности

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Подход к бизнес-анализу

Цели деятельности (внешние)

### **Задача**

Определение улучшений производительности бизнес-анализа

### **Результат или поставляемый результат**

Бизнес-анализ Оценка эффективности

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Совершенствование процесса создания результатов является основой адаптивных подходов и в равной степени важно для прогнозирующих и гибридных подходов. К переменам следует приступать только для того, чтобы повысить ценность. Чтобы обеспечить ценность, необходимо измерить эффективность усилий по бизнес-анализу.

Пример: Постоянный поиск способов улучшить как индивидуальную, так и командную производительность позволяет командам создавать большую ценность быстрее.

Смотрите *Руководство по анализу владения продуктом – 5.7.2*  
*Оптимизация доставки ценности.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# В.

## ВЫЯВЛЕНИЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО

---

**В**ыявление - это способ получения информации от заинтересованных сторон для выяснения требований и моделей решения. Сотрудничество описывает двух или более людей, работающих вместе для достижения общей цели.

### МОДЕЛЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

#### Решение

Специалисты по бизнес-анализу выявляют, подтверждают и сообщают необходимые или желаемые характеристики предлагаемых решений.

#### Ценность

Специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с заинтересованными сторонами, чтобы оценить относительную ценность информации, предоставляемой посредством выяснения, и применяют различные методы для подтверждения и передачи этой ценности.

#### Изменение

Специалисты по бизнес-анализу используют различные методы выявления характеристик изменений, включая опасения заинтересованных сторон по поводу этих изменений. Изменение может определять типы и масштабы привлечения и сотрудничества.

#### Потребность

Специалисты по бизнес-анализу выявляют, подтверждают и сообщают о потребностях и вспомогательной информацией по бизнес-анализу. Поскольку выявление является итеративным и постепенным, понимание потребностей может меняться с течением времени.

## **Контекст**

Специалисты по бизнес-анализу применяют различные методы выявления информации бизнес-анализа в контексте, который может повлиять на изменение.

## **Заинтересованные стороны**

Специалисты по бизнес-анализу управляют сотрудничеством с заинтересованными сторонами, которые участвуют в работе по бизнес-анализу. Все заинтересованные стороны могут участвовать в разных ролях и в разное время во время изменений.

## **Компетенции**

Чтобы выявлять и сотрудничать, специалисты по бизнес-анализу должны обладать высокой компетенцией в области навыков общения и взаимодействия.

*Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.4 Навыки общения и  
Руководство BABOK v3, 9.5 Навыки взаимодействия*

## **ЗАДАЧИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

- Подготовка к выявлению
- Проведение выявления
- Утверждение выявления
- Передача информации бизнес-анализа
- Управление сотрудничеством с заинтересованными сторонами

## **ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ВХОДНЫМИ И ВЫХОДНЫМИ ДАННЫМИ**

Передача информации бизнес-анализа		<b>Input</b>					<b>Input</b>	<b>Output</b>	
Управление сотрудничеством с заинтересованными сторонами		<b>Input</b>	<b>Input</b>						<b>Output</b>



# ПОДГОТОВКА К ВЫЯВЛЕНИЮ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы понять масштабы деятельности по выявлению, выберите соответствующие методы и спланируйте (или подготовьте) соответствующие вспомогательные материалы и ресурсы.

## ЦЕННОСТЬ

План, который обеспечит получение информации от заинтересованных сторон наиболее подходящим способом.

## РЕШЕНИЕ

Определенный план мероприятий по выявлению, который включает запланированные мероприятия по выявлению и их объем, логистику мероприятий и предполагаемых участников.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Мозговой штурм;
- Анализ документов;
- Оценка;
- Интервью;
- Список, Карта или персонажи заинтересованных сторон.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предметной области, руководители проектов и любые дополнительные выявленные ЗС.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Подготовка к выявлению определяет желаемые результаты каждого мероприятия по выявлению и гарантирует, что ЗС располагают информацией, которую им необходимо предоставить, и понимают характер мероприятий, в которых они будут участвовать.

Это должно включать понимание масштабов деятельности по выявлению, определение итогов производства с использованием результатов выявления, какие методы лучше всего подходят для получения этих результатов, определение и планирование логистики выявления, определение любых необходимых материалов и содействие сотрудничеству во время деятельности по выявлению путем подготовки ЗС к деятельности.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Подход к бизнес-анализу;
- Бизнес-цели;
- Существующая информация бизнес-анализа;
- Потенциальная ценность.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Подход к вовлечению с ЗС

Потребности

### **Задача**

Подготовка к выявлению

### **Результат или поставляемый результат**

План мероприятий по выявлению

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Накопление знаний о желаемых изменениях является необходимым условием для наиболее быстрого создания ценности. Эффективная подготовка к выявлению актуальна всякий раз, когда требуется взаимодействие для получения информации от ЗС, и применима к любому типу инициатив.

Пример: важно подготовиться к сессиям по выявлению требований к новому технологическому решению.

*Смотрите руководство ВАВОК – 11.3 Перспектива информационных технологий – 11.2.1 Область изменений.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ПРОВЕДЕНИЕ ВЫЯВЛЕНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Извлекать, исследовать и идентифицировать информацию, относящуюся к изменению. .

## ЦЕННОСТЬ

Чтобы получить глубокое понимание инициативы, заинтересованных сторон и их потребностей.

## РЕШЕНИЕ

Неподтвержденная полученная информация, которая записана в формате, наилучшим образом подходящем для используемой операции по выявлению.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Бенчмаркинг и анализ рынка;
- Анализ документов;
- Интервью;
- Фокус-группы;
- Рабочие встречи.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно вовлекаются любые заинтересованные стороны, которые могли бы обладать соответствующими знаниями или опытом для участия в мероприятиях по выявлению.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Проведение Выявления - это работа, которая должна быть выполнена для понимания потребностей заинтересованных сторон и определения потенциальных решений, которые могут удовлетворить эти потребности. Это включает в себя:

- руководство заинтересованными сторонами и сотрудничество с ними в рамках деятельности по выявлению;
- проведение исследований или проведение экспериментов;
- фиксация результатов выявления.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Подход к бизнес-анализу;
- Существующая информация бизнес-анализа;
- Подход к вовлечению заинтересованных сторон;
- Вспомогательные материалы.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

План мероприятий по выявлению

### **Задача**

Проведение выявления

### **Результат или поставляемый результат**

Результат или поставляемый результат

Результаты выявления (неподтвержденные)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Получение достоверной информации - это навык и искусство, и оно имеет решающее значение для любого типа инициативы. Цель состоит в том, чтобы накопить знания об изменениях как можно быстрее и точнее.

Пример: При перепроектировании бизнес-процессов крайне важно обеспечить хорошее понимание процесса, лежащих в его основе бизнес-правил, бизнес-информации, показателей эффективности, бизнес-решений, принимаемых на основе процесса, и того, как будет измеряться производительность процесса.

Смотрите *Руководство ВАВОК – 11.5 Перспектива управления бизнес-процессами*.

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ПОДТВЕРЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫЯВЛЕНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы проверить информацию, собранную во время сеанса опроса, на точность и согласованность с другой информацией.

## ЦЕННОСТЬ

Получили общее понимание и ясность в отношении информации, полученной в ходе мероприятий по выявлению.

## РЕШЕНИЕ

Подтвержденная информация о выявлении, которая является актуальной и полезной в качестве вклада в дальнейшую работу по бизнес-анализу. .

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Анализ документов;
- Интервью;
- Обзоры;
- Рабочие встречи.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно привлекаются любые заинтересованные стороны, обладающие соответствующими знаниями или опытом для подтверждения полученной информации.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Подтверждение результатов опроса предполагает обеспечение того, чтобы заинтересованные стороны имели общее понимание результатов опроса, чтобы полученная информация была надлежащим образом записана и чтобы она не содержала ошибок, пропусков, конфликтов или двусмысленности.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- План мероприятий по выявлению;
- Существующая информация бизнес-анализа.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Результаты выявления (неподтвержденные)

### **Задача**

Подтверждение результатов выявления

### **Результат или поставляемый результат**

Результаты выявления (подтвержденные)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Подтверждение информации о требуемом изменении и создаваемой ценности является неотъемлемой частью любой инициативы.

Пример: Рассмотрим работу по перепроектированию бизнес-процессов, целью которой является оптимизация потребительской ценности. Подтверждение полученной информации важно для обеспечения того, чтобы переработанный процесс обеспечивал желаемую ценность.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.5 С точки зрения управления бизнес-процессами.*

**К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Обеспечить, чтобы заинтересованные стороны имели общее понимание информации бизнес-анализа.

## ЦЕННОСТЬ

Доведение соответствующей информации до заинтересованных сторон в нужное время и в подходящих форматах для достижения согласия заинтересованных сторон относительно продвижения вперед является ключом к любой успешной инициативе.

## РЕШЕНИЕ

Информация бизнес-анализа, которая должным образом передается и понимается заинтересованными сторонами.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Интервью;
- Обзоры;
- Семинары.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

В ходе инициативы по изменению необходимо будет установить связь со всеми заинтересованными сторонами.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Передача информации о бизнес-анализе предоставляет заинтересованным сторонам необходимую информацию, когда они в ней нуждаются. Информация представлена в полезной форме, с использованием правильной терминологии и концепций.

## СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- Подход к бизнес-анализу;

– Подход к управлению информацией.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Информация для бизнес-анализа

Подход к вовлечению заинтересованных сторон

### **Задача**

Передача информации бизнес-анализа

### **Результат или поставляемый результат**

Информация бизнес-анализа (переданная)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Достижение общего понимания способствует быстрому и эффективному получению выгоды от любого типа инициативы.

Пример: Рассмотрите сложность разработки нового продукта или услуги и людей, на которых это влияет во всей организации, включая представителей отдела разработки продукта, маркетинговых исследований, стратегии, маркетинга, продаж и поддержки клиентов.

*Смотрите [Руководство по анализу владения продуктом](#) – Раздел 5.3  
Вовлеките всю команду.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**



# УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВОМ С ЗС

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Поощрять заинтересованные стороны к работе над достижением общей цели.

## ЦЕННОСТЬ

Отношения сотрудничества помогают поддерживать свободный поток информации при возникновении препятствий и неудач и способствуют совместным усилиям по разрешению проблем и достижению желаемых результатов.

## РЕШЕНИЕ

Заручиться готовностью заинтересованных сторон участвовать в деятельности по бизнес-анализу.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Совместные игры;
- Усвоенные знания;
- Анализ рисков и управление ими;
- Список, карта или персонажи заинтересованных сторон.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Все заинтересованные стороны, которые могут быть вовлечены в сотрудничество в ходе инициативы по изменению.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Управление сотрудничеством с заинтересованными сторонами включает в себя работу с заинтересованными сторонами для вовлечения их в общий процесс бизнес-анализа и обеспечения достижения необходимых результатов.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Подход к бизнес-анализу;
- Бизнес–цели;
- Описание будущего состояния;
- Рекомендуемые действия;
- Результаты анализа рисков.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Оценка эффективности Бизнес-анализа

Подход к вовлечению заинтересованных сторон

### **Задача**

Управление сотрудничеством с заинтересованными сторонами

### **Результат или поставляемый результат**

Вовлечение заинтересованных сторон

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Сотрудничество с заинтересованными сторонами важно для каждой инициативы и критически важно в некоторых контекстах.

Пример: Рассмотрим результаты, полученные при построении бизнес-архитектуры предприятия. Обеспечение понимания и поддержки этой работы заинтересованными сторонами требует активного привлечения и сотрудничества.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.4 С точки зрения бизнес-архитектуры.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# С.

## УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

Эта область знаний описывает задачи, которые выполняют специалисты по бизнес-анализу для управления и поддержания требований и моделей от создания до завершения.

### МОДЕЛЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

#### Решение

Специалисты по бизнес-анализу отслеживают требования и модели компонентов решения, чтобы убедиться, что решение удовлетворяет потребностям.

#### Ценность

Специалисты по бизнес-анализу поддерживают требования и модели для повторного использования, чтобы повысить ценность за пределами текущей инициативы.

#### Изменение

Специалисты по бизнес-анализу управляют тем, как предлагаемые изменения в требованиях и моделях оцениваются в ходе реализации инициативы.

#### Потребность

Специалисты по бизнес-анализу отслеживают, расставляют приоритеты и поддерживают требования и модели, чтобы гарантировать удовлетворение потребностей.

## Контекст

Специалисты по бизнес-анализу анализируют контекст для поддержки действий по отслеживанию и расстановке приоритетов.

## Заинтересованные стороны

Специалисты по бизнес-анализу тесно сотрудничают с ключевыми заинтересованными сторонами для поддержания понимания, согласования и утверждения требований и проектов.

## Компетенции

Для выполнения задач по управлению жизненным циклом требований и моделей специалистам по бизнес-анализу необходимо применять аналитическое мышление и умение решать проблемы, а также творческое мышление.

*Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.1 Аналитическое мышление и решение проблем*

## ЗАДАЧИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

- Прослеживание требований и моделей
- Поддержка требований и моделей
- Приоритизация требований и моделей
- Оценка изменений требований и моделей
- Подтверждение требований и моделей

## ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ВХОДНЫМИ И ВЫХОДНЫМИ ДАННЫМИ

	Требования	Модели	Требования и модели (отслеженные)	Требования и модели (поддержанные)	Требования и модели (приоритизованные)	Предложенные изменения	Оценка изменений требований и моделей	Требования (проверенные)	Требования и модели (подтвержденные)
Прослеживание требований и моделей	Вход	Вход	Выход						
Поддержка требований и моделей	Вход	Вход		Выход					
Приоритизация требований и моделей	Вход	Вход			Выход				

Оценка изменений требований и моделей	<b>Вход</b>	<b>Вход</b>				<b>Вход</b>	<b>Выход</b>		
Подтверждение требований и моделей		<b>Вход</b>						<b>Вход</b>	<b>Выход</b>

# ПРОСЛЕЖИВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы гарантировать, что требования и модели на разных уровнях согласованы друг с другом, и управлять последствиями изменения на одном уровне для связанных требований.

## ЦЕННОСТЬ

Отслеживаемость позволяет проводить эффективный анализ воздействия, выявлять несоответствия и пробелы в требованиях и моделях, а также помогает в управлении масштабом, изменениями, рисками, временем, затратами и коммуникациями.

## РЕШЕНИЕ

Обладать требованиями и моделями, которые отслеживаются и доступны для дополнительной работы.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Анализ бизнес–правил;
- Функциональная декомпозиция;
- Моделирование процессов;
- Моделирование сферы применения.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предметной области, руководители проектов и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Отслеживание требований и проектов включает анализ и поддержание взаимосвязей между требованиями, проектами, компонентами решения и другими рабочими продуктами для анализа воздействия, охвата и распределения.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Знание предметной области;
- Подход к управлению информацией;
- Правовая/нормативная информация;
- Инструменты управления требованиями/Репозиторий.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования

Модели

### **Задача**

Прослеживание Требований и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Требования (отслеживаемые)

Рисунки (отслеживаемые)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Прослеживаемость определяет последовательность требований в обратном направлении. Оно используется для обеспечения согласованности и важно для всех типов инициатив.

Пример: Рассмотрите возможность создания нового продукта и обеспечения согласованности всей организационной стратегии, от видения продукта до ежедневных рабочих планов.

*Смотрите Руководство по анализу владения продуктом – Раздел 5.1.1 Настройка организации на успех.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ПОДДЕРЖКА ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Сохранять точность и согласованность требований и моделей на протяжении всей инициативы по изменению и за ее пределами в течение всего жизненного цикла требований и поддерживать повторное использование требований и моделей в других решениях.

## ЦЕННОСТЬ

Сохранять точность и согласованность требований и моделей на протяжении всей инициативы по изменению и за ее пределами в течение всего жизненного цикла требований и поддерживать повторное использование требований и моделей в других решениях.

## РЕШЕНИЕ

Требования и модели, которые являются актуальными.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Анализ бизнес-правил;
- Диаграммы потоков данных;
- Моделирование данных;
- Варианты использования и сценарии;
- Истории пользователей.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Поддержание требований гарантирует, что требования и модели являются точными и актуальными на протяжении всего жизненного



цикла, а также облегчает повторное использование требований и моделей, где это уместно.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

– Подход к управлению информацией.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования

Дизайны

### **Задача**

Поддержка требований и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Требования (поддерживаются)

Проекты (поддерживаются)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Хранение информации может сэкономить затраты, время и усилия для различных типов инициатив.

Пример: Рассмотрим изменения в законодательстве, которые требуют обновления финансовых систем. Наличие точной существующей информации ускоряет анализ воздействия и позволяет быстро определить необходимые системные изменения.

*Смотрите Руководство BABOK – 11.3 С точки зрения информационных технологий.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ПРИОРИТИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Ранжировать требования и модели в порядке относительной важности.

## ЦЕННОСТЬ

Расстановка приоритетов направлена на обеспечение достижения максимальной ценности.

## РЕШЕНИЕ

Высоко ценимые требования и модели поддерживаются и доступны для использования.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Управление списком невыполненных работ;
- Анализ решений;
- Оценка;
- Расстановка приоритетов;
- Анализ рисков и управление ими.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Определение приоритетов требований и моделей оценивает ценность, срочность, зависимости и риски, связанные с требованиями и проектами, чтобы гарантировать, что анализ и работа по поставке выполняются по наиболее важным из них в любой момент времени. Расстановка приоритетов - это непрерывный

процесс, при котором приоритеты меняются по мере изменения контекста.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Бизнес–ограничения;
- Стратегия изменений;
- Знание предметной области;
- Подход к управлению;
- Архитектура требований;
- Управление требованиями;
- Инструменты/репозиторий;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования

Модели

### **Задача**

Приоритизация требований и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Требования (приоритизованные)

Модели (приоритизованные)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Определение приоритетов - важная задача, относящаяся к любому типу инициатив.

Пример: Становится критичным расставлять приоритеты в отношении ценности продукта для клиентов при создании и развитии продукта в виде серии небольших приращений продукта.

*Смотрите [Руководство по анализу владения продуктом – Раздел 5.5](#)  
Доставляйте часто.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ОЦЕНКА ИЗМЕНЕНИЙ ТРЕБОВАНИЙ И И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Оценить последствия предлагаемых изменений в требованиях и проектах.

## ЦЕННОСТЬ

Полученная ясность в отношении предлагаемых изменений гарантирует, что каждое предлагаемое изменение согласуется с общей стратегией.

## РЕШЕНИЕ

Оценка изменений требований и конструкций с рекомендациями о том, как действовать в связи с предлагаемыми изменениями.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Анализ бизнес-правил;
- Анализ решений;
- Анализ документов;
- Интервью;
- Анализ рисков и управление ими.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Оценка изменений требований оценивает (путем выполнения анализа воздействия) новые и изменяющиеся требования и проекты, чтобы определить, повысит ли предлагаемое изменение ценность решения и нужно ли действовать в рамках изменений.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Изменить стратегию;
- Знание предметной области;
- Подход к управлению;
- Правовая/нормативная информация;
- Архитектура требований;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования

Модели

Предлагаемое изменение

### **Задача**

Оценка изменений требований и и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Оценка изменений требований

Оценка изменений в модели

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

В рамках работы в динамично меняющейся среде для любого типа инициатив важно постоянно оценивать, что необходимо изменить и адаптировать, чтобы обеспечить большую отдачу.

Пример: Широко признанная эффективная практика разработки новых продуктов заключается в том, чтобы усваивать знания от клиентов и адаптироваться к их меняющимся потребностям.

*Смотрите [Руководство по анализу владения продуктом – Раздел 5.6](#)  
Учитесь быстро.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# УТВЕРЖДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Получить одобрение требований и моделей для продолжения последующей деятельности.

## ЦЕННОСТЬ

Утвержденные требования и модели позволяют продвигать работу вперед.

## РЕШЕНИЕ

Требования и модели, которые согласованы заинтересованными сторонами и готовы к использованию в последующем бизнес-анализе или разработке решений.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Анализ решений;
- Отслеживание единиц учета;
- Обзоры;
- Рабочие встречи.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют исполнительный спонсор, руководство, эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Утверждение требований и моделей помогает заинтересованным сторонам, вовлеченным в процесс управления, достичь одобрения и согласия по требованиям и моделям.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Стратегия изменения;
- Подход к управлению;
- Правовая/нормативная информация;
- Архитектура требований;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования (проверенные)

Дизайны

### **Задача**

Утверждение требований и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Требования (утвержденные)

Проекты (утвержденные)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Всегда требуется одобрение — легкий шаг для некоторых адаптивных инициатив или строгий процесс для некоторых сложных, прогнозирующих инициатив.

Пример: Рассмотрим предприятия с жестким регулированием, где необходимо выполнять требования аудита или соответствия требованиям. Это тот тип инициатив, в которых строгий процесс становится обязательным.

*Смотрите [Руководство ВАВОК – 11.3 С точки зрения информационных технологий](#).*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# D.

## АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ

---

**А**нализ стратегии следует проводить по мере выявления бизнес-потребностей. Это обеспечивает контекст для анализа требований и определения моделей для данного изменения.

### МОДЕЛЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

#### **Решение**

Специалисты по бизнес-анализу определяют область применения решения в рамках разработки стратегии изменений.

#### **Ценность**

Специалисты по бизнес-анализу изучают потенциальную ценность решения, чтобы определить, оправдано ли изменение.

#### **Изменение**

Специалисты по бизнес-анализу определяют будущее состояние и разрабатывают стратегию изменений для достижения будущего состояния.

#### **Потребность**

Специалисты по бизнес-анализу определяют потребности в рамках текущего состояния и расставляют приоритеты для определения желаемого будущего состояния.

#### **Контекст**

Специалисты по бизнес-анализу учитывают контекст предприятия при разработке стратегии изменений.

#### **Заинтересованные стороны**



Специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с заинтересованными сторонами, чтобы понять потребности бизнеса и разработать стратегию изменений и будущее состояние, которые будут соответствовать этим потребностям.

## Компетенции

Для выполнения задач стратегического анализа специалистам по бизнес-анализу необходимы аналитическое мышление и умение решать проблемы, а также компетенции в области бизнес-знаний.

*Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.1 Аналитическое мышление и решение проблем и Руководство BABOK v3, 9.3 Бизнес-знания*

## ЗАДАЧИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

- Анализ текущего состояния
- Оценка рисков
- Определение будущего состояния
- Определение стратегии изменений

## ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ВХОДНЫМИ И ВЫХОДНЫМИ ДАННЫМИ

	Потребности	Подход к вовлечению заинтересованных сторон	Результаты выписки (в любой форме)	Требования (приоритизированные)	Описание текущего состояния	Результаты выписки (надежные)	Бизнес-требования	Бизнес-цели	Вовлечение	Потенциальная ценность	Описание будущего состояния	Risk Analysis Results	Охват решения	Стратегия изменения
Анализ текущего состояния	Вход		Вход		Выход		Выход							
Оценка рисков							Input	Выход		Выход	Выход			
Определение будущего состояния				Вход		Вход		Вход	Вход	Вход		Выход		
Определение стратегии изменений		Вход			Вход						Вход	Вход	Выход	Выход

# АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы понять причины, по которым предприятию необходимо изменить какой-либо аспект того, как оно работает, и на что это изменение прямо или косвенно повлияет.

## ЦЕННОСТЬ

Знание того, что происходит сегодня, позволяет понять степень изменений, которые должны произойти.

## РЕШЕНИЕ

Четко определенные потребности бизнеса и полученное понимание текущего состояния предприятия.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Бенчмаркинг и анализ рынка;
- Анализ бизнес-возможностей;
- Анализ документов;
- Интервью;
- SWOT-анализ.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Анализ текущего состояния позволяет понять бизнес-потребности и то, как они связаны с тем, как функционирует предприятие. Это задает точку отсчета и контекст для изменений.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Подход к бизнес-анализу;
- Ограничение предприятия;
- Организационная стратегия;
- Ограничение решения;
- Цели по производительности решения;
- Показатели эффективности решения;
- Результаты анализа заинтересованных сторон.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Потребности

Результаты выявления (подтвержденные)

### **Задача**

Анализ текущего состояния

### **Результат или поставляемый результат**

Описание текущего состояния

Бизнес-требования

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Это часто является важным соображением для многих инициатив.

Пример: Рассмотрим реализацию хранилища данных, в которой высокоуровневые концептуальные модели данных используются для отображения текущего состояния корпоративной информации, выявления информационных блоков и оценки связанных с ними проблем или возможностей.

*Смотрите руководство ВАВОК – 11.2 Перспектива бизнес-аналитики.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Определить необходимые условия для удовлетворения потребностей бизнеса.

## ЦЕННОСТЬ

Желаемое направление, по которому предприятию необходимо следовать для достижения бизнес-потребностей.

## РЕШЕНИЕ

Предлагаемые новые, удаленные и модифицированные компоненты предприятия и ожидаемая потенциальная ценность.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Сбалансированная система показателей;
- Бизнес-кейсы;
- Моделирование процесса;
- Создание прототипов.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Определение будущего состояния определяет цели и задачи, которые продемонстрируют, что бизнес-потребность была удовлетворена, и определяет, какие части предприятия необходимо изменить для достижения этих целей и задач.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Описание текущего состояния;
- Показатели и ключевые показатели эффективности;
- Организационная стратегия.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Бизнес-требования

### **Задача**

Определение будущего состояния

### **Результат или поставляемый результат**

Описание будущего состояния

Бизнес-цели

Потенциальная ценность

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Определение будущего состояния может помочь сосредоточить энергию и рабочие усилия на максимизации ценности, создаваемой в рамках различных инициатив.

Пример: Рассмотрите работу по разработке организационной стратегии, где определение будущего может подготовить почву для трансформации бизнеса или инноваций бизнес-модели.

*Смотрите Strategy to Execution Framework v1.5 – 2.1 Программная стратегия.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ОЦЕНКА РИСКОВ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Понимать нежелательные последствия внутренних и внешних воздействий на предприятие во время перехода к состоянию или в будущем состоянии и рекомендовать курс действий.

## ЦЕННОСТЬ

Выявление и понимание рисков позволяет рекомендовать наилучшую стратегию их устранения.

## РЕШЕНИЕ

Получение представления о рисках и стратегиях смягчения последствий для их предотвращения, уменьшения воздействия риска или уменьшения вероятности возникновения риска.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Мозговой штурм
- Анализ решений
- Финансовый анализ
- Анализ рисков и управление ими
- Анализ первопричин

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы, тестировщики и любые другие выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Оценка рисков обеспечивает понимание неопределенностей, связанных с изменением, рассматривает влияние, которое эти неопределенности могут оказать на способность приносить пользу посредством изменения, и рекомендует действия по устранению рисков, где это уместно.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Подход к бизнес-анализу;
- Бизнес-политика;
- Стратегия изменения;
- Описание текущего состояния;
- Описание будущего состояния;
- Выявленные риски;
- Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Бизнес-цели

Потенциальная ценность

Результаты выявления (подтвержденные)

Требования (приоритизованные)

Влияния

### **Задача**

Оценка рисков

### **Результат или поставляемый результат**

Результаты анализа рисков

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Снижение негативного воздействия рисков важно для различных типов инициатив.

Пример: Рассмотрим инициативу по анализу бизнес-данных, в рамках которой команда определила потенциальные рекомендации. Оценка рисков каждого из них позволяет команде выбрать вариант, который они могут с уверенностью рекомендовать.

*Смотрите Руководство по анализу бизнес-данных - 2.5 Используйте результаты для влияния на принятие бизнес-решений.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Разработать и оценить альтернативные подходы к изменению и выбрать рекомендуемый подход.

## ЦЕННОСТЬ

Подход, который позволит предприятию перейти от текущего состояния к будущему и достичь наивысшей ценности.

## РЕШЕНИЕ

Определенный подход, которому организация будет следовать для руководства изменениями, и определенный объем решения, который будет достигнут за счет реализации стратегии изменений.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Бизнес-кейсы;
- Анализ бизнес-возможностей;
- Холст бизнес-модели;
- Организационное моделирование;
- Моделирование сферы применения.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предмету, оперативная поддержка, регулирующие органы, пользователи и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Стратегия определения изменений выполняет анализ разрыва между текущим и будущим состоянием, оценивает варианты достижения будущего состояния и рекомендует оптимальный подход, включая любые переходные состояния. Можно рассмотреть различные стратегии изменений, начиная от небольших



эволюционных изменений, которые опираются друг на друга, и заканчивая крупными трансформационными изменениями одновременно.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Подход к бизнес-анализу;
- Варианты дизайна;
- Рекомендации по решению.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Описание текущего состояния

Подход к анализу заинтересованных сторон

Описание будущего состояния

Результаты анализа рисков

### **Задача**

Определение стратегии изменений

### **Результат или поставляемый результат**

Стратегия изменений

Область применения решения

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Стратегия изменений может быть важна для любой инициативы, которая предполагает переход от текущего способа выполнения к желаемому будущему состоянию. Это важно как при крупномасштабных преобразованиях, так и при небольших улучшениях, обусловленных операционной деятельностью.

Пример: Рассмотрим программу трансформации предприятия, в которой есть переходные изменения и изменения для создания новой операционной модели.

Смотрите *Структуру перехода от стратегии к исполнению* v1.5 – 2.8 *Стратегия перехода* и 2.9 *Стратегия изменений и внедрения*.

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# Е.

## АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОДЕЛИ

---

**Э**та область знаний описывает задачи, которые выполняют специалисты по бизнес-анализу, чтобы структурировать и систематизировать требования, обнаруженные в ходе мероприятий по выявлению, конкретизировать и моделировать требования и проекты, проверять информацию, определять варианты решений, которые отвечают потребностям бизнеса, и оценивать потенциальную ценность, которая может быть реализована для каждого варианта решения.

### МОДЕЛЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

#### Решение

Специалисты по бизнес-анализу определяют варианты решения и рекомендуют тот, который с наибольшей вероятностью удовлетворит потребность и принесет наибольшую пользу.

#### Ценность

Специалисты по бизнес-анализу анализируют и количественно оценивают потенциальную ценность вариантов решения.

## **Изменение**

Специалисты по бизнес-анализу преобразуют результаты опроса в требования и проекты, определяющие изменения.

## **Потребность**

Специалисты по бизнес-анализу анализируют потребности, чтобы рекомендовать решение, которое им соответствует.

## **Контекст**

Специалисты по бизнес-анализу моделируют и описывают контекст в форматах, понятных и используемых всеми заинтересованными сторонами.

## **Заинтересованные стороны**

Специалисты по бизнес-анализу разрабатывают требования и проекты таким образом, чтобы они были понятны и могли использоваться каждой группой заинтересованных сторон.

## **Компетенции**

Аналитическое мышление и умение решать проблемы, знание бизнеса и коммуникативные навыки - это компетенции, необходимые для выполнения задач анализа и проектирования.

*Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.1 Аналитическое мышление и решение проблем, Руководство BABOK v3, 9.3 Бизнес-знания и Руководство BABOK v3, 9.4 Коммуникативные навыки.*

## ЗАДАЧИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

- Уточнение и моделирование требований и моделей
- Определение архитектуры требований
- Проверка требований и моделей
- Определение вариантов моделей
- Проверка требований и моделей
- Анализ потенциальной ценности и рекомендация решений

## ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ВХОДНЫМИ И ВЫХОДНЫМИ ДАННЫМИ

	Подход к управлению информацией	Требования	Требования (присвоенные)	Требования (проверенные)	Результаты выяснения (в любом состоянии)	Требования (уточненные и согласованные)	Требования (проверенные)	Потенциальная ценность	Ожидаемые решения	Стратегические изменения	Архитектура требований	Варианты Модели	Рекомендованные решения
Уточнение и моделирование требований и моделей					Вход	Выход							
Определение архитектуры требований				Выход		Вход							
Проверка требований и моделей						Вход	Выход						
Определение вариантов моделей	Вход	Вход							Вход		Выход		
Проверка требований и моделей			Вход				Вход			Вход	Вход	Выход	
Анализ потенциальной ценности и рекомендация решений								Вход				Вход	Выход

# УТОЧНЕНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Анализировать, синтезировать и уточнять результаты выявления в соответствии с требованиями и моделями.

## ЦЕННОСТЬ

Спецификация и анализ требований и моделей обеспечивает основу для обсуждения с заинтересованными сторонами для принятия решения о вариантах решения.

## РЕШЕНИЕ

Требования и модели, которые определены и смоделированы в виде текста, матриц и диаграмм.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Моделирование данных;
- Анализ интерфейса;
- Варианты использования и сценарии;
- Истории пользователей.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно вовлекаются любые заинтересованные стороны, которые могли бы обладать соответствующими знаниями или опытом для участия в этих мероприятиях.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Определение и моделирование требований и моделей описывает набор требований или моделей достаточно подробно с использованием подходящих аналитических методов.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Нотации моделирования/Стандарты;
- Инструменты моделирования;
- Архитектура требований;
- Инструменты управления жизненным циклом требований;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Результаты выявления

### **Задача**

Уточнение и моделирование требований и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Требования (уточненные и смоделированные)

Модели (уточненные и смоделированные)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Эта задача заключается в сборе важной бизнес-информации, которая может быть эффективно проанализирована и передана для формирования общего понимания желаемых будущих изменений. Это важно для различных типов инициатив.

Пример: Создание моделей, представляющих различные взгляды на предприятие, может быть использовано для поддержки непрерывного создания ценности.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.4 Перспектива бизнес-архитектуры.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ПРОВЕРКА ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Для обеспечения того, чтобы требования и модели спецификаций и схем соответствовали стандартам качества и были пригодны для той цели, которой они служат.

## ЦЕННОСТЬ

Проверка гарантирует, что требования и модели были определены правильно, готовы к утверждению и предоставляют информацию, необходимую для выполнения дальнейшей работы.

## РЕШЕНИЕ

Требования и модели достаточного качества, которые могут быть использованы в качестве основы для дальнейшей работы.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Отслеживание единиц учета;
- Показатели и ключевые показатели эффективности;
- Обзоры.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно для проверки требований и проектов привлекаются эксперты по предмету и любые дополнительные заинтересованные стороны, обладающие соответствующими знаниями или опытом.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Проверка требований гарантирует, что набор требований или моделей был разработан достаточно подробно для использования конкретной заинтересованной стороной, внутренне согласован и отличается высоким качеством.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

– Инструменты управления жизненным циклом требований.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования (уточненные и смоделированные)

Модели (уточненные и смоделированные)

### **Задача**

Проверка требований и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Требования (проверенные)

Модели (проверенные)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Надлежащий уровень проверки требований и моделей может улучшить качество результатов и сократить объем повторной работы.

Пример: Рассмотрим пользовательскую сборку программного обеспечения для клиента, запрашивающего новую систему управления запасами. Постоянная проверка с соответствующими экспертами гарантирует высокое качество требований и конструкций, которые могут быть использованы для разработки желаемого программного обеспечения с повышенной уверенностью.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.3 С точки зрения информационных технологий.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**



# УТВЕРЖДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И МОДЕЛЕЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы гарантировать, что все требования и модели соответствуют бизнес-требованиям и поддерживают предоставление необходимой ценности.

## ЦЕННОСТЬ

Если заинтересованные стороны подтвердят требования и модели, это гарантирует, что требования и модели принесут пользу.

## РЕШЕНИЕ

Утвержденные требования и проекты, которые согласуются с бизнес-целями и задачами изменений и принесут пользу заинтересованным сторонам.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Финансовый анализ;
- Отслеживание единиц учета;
- Показатели и ключевые показатели эффективности;
- Ревью (Обзоры)..

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно для проверки требований и моделей привлекаются эксперты по предмету и любые дополнительные заинтересованные стороны, обладающие соответствующими знаниями или опытом.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Проверка требований гарантирует, что требования заинтересованных сторон, решения и перехода соответствуют бизнес-требованиям, что модели удовлетворяют требованиям и что

как требования, так и модели обеспечивают ценность для бизнеса и поддерживают цели и задачи организации.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Бизнес–цели;
- Описание будущего состояния;
- Потенциальная ценность;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования (уточненные и смоделированные)

Модели (уточненные и смоделированные)

### **Задача**

Утверждение требований и моделей

### **Результат или поставляемый результат**

Требования (подтвержденные)

Модели (утвержденные)

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Любой тип инициативы требует подтверждения достигнутых результатов. В зависимости от выбранного подхода, это может продолжаться на протяжении всей работы или при поэтапных поставках.

Пример: При использовании адаптивных подходов для разработки новых продуктов проверка происходит посредством частых сеансов обратной связи с клиентами.

*Смотрите Руководство по анализу владения продуктом – Раздел 5.6  
Учитесь быстро.*

**К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ ТРЕБОВАНИЙ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Обеспечить, чтобы требования и модели в совокупности поддерживали друг друга для полного достижения целей.

## ЦЕННОСТЬ

Архитектура требований гарантирует, что все требования и модели образуют единое целое, которое поддерживает общие бизнес-цели и дает полезный результат для заинтересованных сторон.

## РЕШЕНИЕ

Определенная архитектура требований, которая показывает взаимосвязи между требованиями и моделями.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Моделирование данных;
- Функциональная декомпозиция;
- Моделирование процесса;
- Моделирование масштабов;
- Рабочие встречи.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Различные заинтересованные стороны могут оказать помощь в определении и подтверждении, а также в оценке полноты архитектуры требований.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Архитектура определения требований структурирует все требования и проекты таким образом, чтобы они поддерживали общую бизнес-цель изменений и эффективно работали как единое целое.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Программное обеспечение для управления архитектурой;
- Правовая/нормативная информация;
- Методологии и фреймворки.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования

Подход к управлению информацией

Область применения решения

### **Задача**

Определение архитектуры требований

### **Результат или поставляемый результат**

Архитектура требований

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Это может быть строгий процесс для крупномасштабных инициатив по прогнозированию или чаще всего (но не всегда) менее строгий для инициатив по адаптации.

Пример: При создании корпоративных моделей, которые можно использовать для постоянного создания ценности, часто используются коммерчески доступные или стандартизированные в отрасли эталонные модели.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.4 С точки зрения бизнес-архитектуры.*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАРИАНТОВ МОДЕЛИ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы определить подход к решению, определите возможности для улучшения бизнеса, распределите требования по компонентам решения и представьте варианты проектирования, которые обеспечивают желаемое будущее состояние.

## ЦЕННОСТЬ

Понимание потенциала будущего государства.

## РЕШЕНИЕ

Определенные варианты дизайна для удовлетворения потребностей бизнеса.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Мозговой штурм;
- Анализ документов;
- Отображение разума;
- Анализ первопричин;
- Оценка поставщика.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют руководители проектов, эксперты по тематике внедрения, оперативная поддержка и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Определение вариантов дизайна определяет, исследует и описывает различные способы удовлетворения бизнес-потребностей. Возможные подходы к решению включают создание (т.е.

построение), приобретение (т.е. покупка) или комбинацию того и другого.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Существующие решения;
- Описание будущего состояния;
- Требования (отслеживаются);
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Требования (подтвержденные, приоритетные)

Стратегия изменений

Архитектура требований

### **Задача**

Определение вариантов модели

### **Результат или поставляемый результат**

Варианты модели

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Избегайте принятия решения об идеальной модели решения слишком рано и помните, что лучшие модели часто появляются в результате постоянных бесед с клиентами, чтобы лучше понять контекст и потребности.

Пример: Есть факторы, которые следует учитывать при перепроектировании сквозного бизнес-процесса. Команда по редизайну процесса обычно определяет варианты, которые можно обсудить с бизнес-экспертами.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.5 Перспектива управления бизнес-процессами.*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ И РЕКОМЕНДАЦИЯ РЕШЕНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Оценить потенциальную ценность каждого варианта модели и определить, какой из них наиболее подходит для удовлетворения требований предприятия.

## ЦЕННОСТЬ

Определить и рекомендовать вариант решения, который обеспечивает наибольшую общую потенциальную ценность.

## РЕШЕНИЕ

Рекомендация наиболее подходящего решения на основе оценки всех определенных вариантов модели.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Оценка;
- Финансовый анализ;
- Показатели и ключевые показатели эффективности;
- Анализ рисков и управление ими.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, руководители проектов, эксперты по предмету, заказчики, пользователи и любые другие выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Анализ потенциальной ценности и рекомендация решения оценивает бизнес-ценность потенциального решения и сравнивает варианты, включая компромиссы. Каждый вариант имеет ряд преимуществ и

недостатков, которые следует учитывать. Потенциальная ценность решения для заинтересованной стороны основана на преимуществах, предоставляемых этим решением, связанных с этими затратами и выявленными ограничениями.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Бизнес-цели;
- Описание текущего состояния;
- Описание будущего состояния;
- Результаты анализа рисков;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Потенциальная ценность

Варианты модели

### **Задача**

Анализ потенциальной ценности и рекомендация решения

### **Результат или поставляемый результат**

Рекомендация решения

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Редко бывает один правильный ответ или одно идеальное решение. Каждой команде необходимо найти методы для определения того, что рекомендовать в качестве наилучшего пути продвижения вперед.

Пример: При принятии решения о том, как наилучшим образом решить бизнес-задачу, группы обработки данных часто используют критерии для оценки рекомендаций по результатам анализа, которые наилучшим образом соответствуют потребностям бизнеса.

*Смотрите [Руководство по анализу бизнес-данных - 2.5.1](#)  
[Рекомендуемые действия](#)*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**



# Е.

## ОЦЕНКА РЕШЕНИЯ

---

**Э**та область знаний описывает задачи, которые выполняют специалисты по бизнес-анализу для оценки производительности и ценности, обеспечиваемой решением, используемым предприятием, и для рекомендации устранения барьеров или ограничений, которые препятствуют полной реализации ценности.

### МОДЕЛЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

#### Решение

Специалисты по бизнес-анализу оценивают производительность решения, проверяют, обеспечивает ли оно потенциальную ценность, и анализируют, почему ценность может не быть реализована.

#### Ценность

Специалисты по бизнес-анализу определяют, обеспечивает ли решение потенциальную ценность, и исследуют, почему ценность не реализуется.

#### Изменение

Специалисты по бизнес-анализу рекомендуют изменения в решении или предприятии, чтобы реализовать потенциальную ценность решения.

#### Потребность

Специалисты по бизнес-анализу оценивают, насколько решение или его компонент удовлетворяет потребности.

#### Контекст

Специалисты по бизнес-анализу учитывают контекст при определении показателей эффективности решения и любых ограничений в контексте, которые могут помешать реализации ценности.

### Заинтересованные стороны

Специалисты по бизнес-анализу запрашивают у заинтересованных сторон информацию о производительности решения и его ценности.

### Компетенции

Для решения задач оценки требуются аналитическое мышление и умение решать проблемы, а также компетенции в области бизнес-знаний.

*Смотрите: Руководство BABOK v3, 9.1 Аналитическое мышление и решение проблем и Руководство BABOK v3, 9.3 Бизнес-знания*

## ЗАДАЧИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

- Измерение производительности решения
- Анализ показателей эффективности
- Оценка ограничений решения
- Оценка ограничений предприятия
- Рекомендация действий для повышения ценности решения

## ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ВХОДНЫМИ И ВЫХОДНЫМИ ДАННЫМИ

	Описание текущего состояния	Цели бизнеса	Потенциальная ценность	Исполненное решение (внешнее)	Измерение производительности решения	Анализ производительности решения	Ограничения предприятия	Ограничения решения	Рекомендуемые действия
Измерение производительности решения		Вход		Вход	Выход				
Анализ показателей эффективности			Вход		Вход	Выход			
Оценка ограничений решения				Вход		Вход		Выход	
Оценка ограничений предприятия	Вход			Вход		Вход	Выход		
Рекомендация действий для повышения ценности решения							Вход	Вход	Выход

# ИЗМЕРЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ РЕШЕНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Определить показатели эффективности и использовать собранные данные для оценки эффективности решения по отношению к той ценности, которую оно приносит.

## ЦЕННОСТЬ

Возможность измерения производительности решения.

## РЕШЕНИЕ

Меры, которые предоставляют информацию о том, насколько хорошо решение работает или потенциально может работать.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Бенчмаркинг и анализ рынка;
- Интеллектуальный анализ данных;
- Показатели и ключевые показатели эффективности;
- Анализ нефункциональных требований.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, руководители проектов, эксперты по предмету, заказчики, пользователи, регулирующие органы и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Измерение производительности решения определяет наиболее подходящий способ оценки производительности решения, включая то, как оно согласуется с целями и задачами предприятия и выполняет оценку.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Стратегия изменения;
- Описание будущего состояния;
- Требования (подтвержденные);
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Реализованное решение (внешнее)

### **Задача**

Измерение производительности решения

### **Результат или поставляемый результат**

Показатели эффективности решения

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Измерение эффективности часто является отправной точкой, когда какой-либо аспект предприятия работает недостаточно эффективно. Хороший анализ может определить соответствующие показатели, которые могут предоставить ценные количественные данные.

Пример: Ключевые показатели эффективности (KPI) могут использоваться для количественной оценки проблем и установления точных параметров оценки для аналитической модели, которая может быть использована для ответа на важные исследовательские вопросы.

*Смотрите Руководство по анализу бизнес-данных - 2.3.4  
Выполнение анализа данных*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Чтобы дать представление о производительности решения в зависимости от ценности, которую оно приносит.

## ЦЕННОСТЬ

Чтобы понять, приносит ли решение желаемую ценность.

## РЕШЕНИЕ

Результаты измерений собраны и проанализированы.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Интеллектуальный анализ данных;
- Показатели и ключевые показатели эффективности;
- Наблюдение;
- Анализ первопричин.

Обратитесь к руководству BABOK v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, руководители проектов, эксперты по предмету и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Анализ показателей эффективности анализирует информацию о производительности решения и подтверждает их точность, чтобы понять ценность, которую оно предоставляет предприятию и заинтересованным сторонам, и определяет, соответствует ли оно потребностям бизнеса.

## СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- Стратегия изменения;
- Описание будущего состояния;
- Результаты анализа рисков;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Потенциальная ценность

Показатели эффективности решения

### **Задача**

Анализ показателей эффективности

### **Результат или поставляемый результат**

Анализ производительности решения

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Значимые показатели эффективности помогают получить ценную информацию для улучшения различных типов инициатив.

Пример: Рассмотрим команду, которая постоянно совершенствует существующий бизнес-процесс. Внесение незначительных изменений сводит к минимуму сбои для клиентов и позволяет команде оценить эффективность этих изменений. Новые идеи могут привести к незначительным изменениям, которые можно измерить и проанализировать. Это можно повторять до тех пор, пока не будет достигнуто желаемое значение.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.5 С точки зрения управления бизнес-процессами*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# ОЦЕНКА ОГРАНИЧЕНИЙ РЕШЕНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Определить внутренние факторы решения, которые ограничивают полную реализацию ценности.

## ЦЕННОСТЬ

Понимание ограничений решения и их влияния на решение.

## РЕШЕНИЕ

Описание текущих ограничений решения, включая ограничения и дефекты.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Критерии принятия и оценки;
- Отслеживание единиц учета;
- Усвоенные знания;
- Анализ рисков и управление ими;
- Анализ первопричин.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, заказчики, конечные пользователи, тестировщики, эксперты по предмету и любые дополнительные заинтересованные стороны, которые могут дать представление об ограничениях решения.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Оценка ограничений решения исследует проблемы в рамках решения, которые могут помешать ему соответствовать текущим потребностям бизнеса и потенциальной ценности.

## СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- Стратегия изменений;
- Результаты анализа рисков;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Реализованное решение (внешнее)

### **Задача**

Оценка ограничений решения

### **Результат или поставляемый результат**

Ограничения решения

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Хотя обычно думают об оценке ограничений решения для существующего решения, которое используется, это также может быть выполнено в любое время во время разработки решения.

Пример: Рассмотрите возможность создания нового продукта небольшими дополнениями и в каждом при обсуждениях продукта с потенциальными клиентами. Команда не только ищет то, что хорошо работает, но и хочет устранить ограничения продукта, чтобы создать более производительный продукт.

*Смотрите [Руководство по анализу владения продуктом](#) – Раздел 5.7 [Одержимость ценностью](#)*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**



# ОЦЕНКА ОГРАНИЧЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Определить, как факторы, внешние по отношению к решению, ограничивают реализацию ценности.

## ЦЕННОСТЬ

Понимание ограничений на уровне предприятия может дать представление о многочисленных областях изменений.

## РЕШЕНИЕ

Описание текущих ограничений предприятия, включая то, как производительность решения влияет на предприятие.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Бенчмаркинг и анализ рынка;
- Наблюдение;
- Анализ процессов;
- Анализ рисков и управление ими;
- Анализ первопричин.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предмету, заказчики, конечные пользователи, регулирующие органы и любые дополнительные заинтересованные стороны, которые могут дать представление об ограничениях предприятия.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Оценка ограничений предприятия исследует проблемы, выходящие за рамки решения, которые могут помешать предприятию в полной мере реализовать ценность, которую может обеспечить решение,

такие как культура, операции, технические компоненты, интересы заинтересованных сторон или структуры отчетности.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Бизнес-цели;
- Стратегия изменения;
- Описания будущего состояния;
- Результаты анализа рисков;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Реализованное или сконструированное решение

Описание текущего состояния

Анализ производительности решения

### **Задача**

Оценка ограничений предприятия

### **Результат или поставляемый результат**

Ограничения предприятия

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Корпоративный контекст может препятствовать любому типу решений, будь то общеорганизационные или небольшие локализованные решения. Выявление и устранение ограничений может значительно повысить получаемую отдачу.

Пример: Рассмотрим недавно внедренное решение для хранения данных, которое используется недостаточно. Это может быть связано с тем, что заинтересованные стороны не понимают возможностей решения, не знают, как его использовать, или вспомогательные процессы недостаточно определены.

*Смотрите руководство BABOK – 11.2 Перспектива бизнес-аналитики*

## **К ОГЛАВЛЕНИЮ...**

# РЕКОМЕНДАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТИ РЕШЕНИЯ

## ЦЕЛЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ

Понять факторы, которые создают различия между потенциальной и фактической ценностью, и рекомендовать план действий по их выравниванию.

## ЦЕННОСТЬ

Составленный список рекомендаций по максимизации производительности решения и реализации ценности.

## РЕШЕНИЕ

Рекомендация о том, что следует сделать, чтобы повысить ценность решения на предприятии.

## МЕТОДЫ

Часто используемые методы:

- Анализ решений;
- Финансовый анализ;
- Расстановка приоритетов;
- Анализ процессов;
- Анализ рисков и управление ими.

Обратитесь к руководству ВАВОК v3 для получения полного списка техник.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Обычно в нем участвуют спонсоры, эксперты по предмету, заказчики, конечные пользователи и любые дополнительные выявленные заинтересованные стороны.

## ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Рекомендация действия для повышения ценности решения определяет рекомендации, которые предприятие может предпринять для повышения ценности, которую может обеспечить решение. Это

может включать удаление, улучшение, замену или вывод из эксплуатации существующих элементов решения. Это могло бы также включать в себя бездействие.

## **СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- Бизнес-цели;
- Описание текущего состояния;
- Область применения решения.

## **ВХОДНЫЕ И ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ**

### **Вход**

Ограничение решения

Ограничение предприятия

### **Задача**

Рекомендация действий для повышения ценности решения

### **Результат или поставляемый результат**

Рекомендуемые действия

## **К ИЗУЧЕНИЮ...**

Независимо от используемого подхода, эффективный бизнес-анализ может помочь повысить ценность, рекомендуя действия для устранения как ограничений решения, так и ограничений предприятия.

Пример: Рассмотрим неэффективное решение, имеющее большой технологический компонент. Хорошо разработанные рекомендации могли бы включать перепроектирование процессов, разработку учебных модулей или создание учебных материалов, а также устранение нефункциональных требований, таких как задержка данных и качество данных.

*Смотрите Руководство ВАВОК – 11.3 Перспектива информационных технологий*

**[К ОГЛАВЛЕНИЮ...](#)**

# 5.

## РЕЗЮМЕ

---

Стандарт бизнес-анализа является основой для эффективного бизнес-анализа. В нем описывается, как бизнес-анализ в качестве дисциплины:

- используется во многих отраслевых контекстах для достижения исключительных бизнес-результатов;
- способствует практическому применению передовой практики, процессов, методологий и техник;
- обеспечивает отправную точку для создания организационных стандартов.

В нем описывается, как бизнес-анализ в качестве практики:

- фокусируется на повышении ценности как для организаций, так и для клиентов посредством анализа и применения ключевых компетенций;
- может использоваться на различных уровнях, включая стратегический, инициативный или практический, для получения желаемых результатов;
- предлагает множество карьерных путей для специалистов по бизнес-анализу, как новый и выдержанный.

Люди, которые разбираются в бизнес-анализе и обладают высокой степенью мастерства и компетентности, могут использовать эти навыки и опыт в различных сферах деятельности.

### СТАНДАРТ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

- обеспечивает быстрое, сжатое и ценное введение в дисциплину бизнес-анализа;
- определяет основополагающие термины;

- демонстрирует спектр инициатив, которые выигрывают от хорошего бизнес-анализа;
- подчеркивает равное значение, придаваемое требованиям и дизайну;
- определяет отслеживаемость как способ увязать работу команды с общей стратегией;
- представляет ВАССМ как конструкцию для эффективного бизнес-анализа;
- подчеркивает важность мышления как предпосылки для хорошего бизнес-анализа;
- иллюстрирует, что формирование установки требует целенаправленного применения;
- определяет основополагающие компетенции и методы;
- знакомит с 30 задачами бизнес-анализа в шести областях знаний;
- приводит примеры того, как 30 задач применимы к многочисленным бизнес-контекстам и ко всем типам инициатив.

# 6.

## ГЛОССАРИЙ И КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ

Некоторые из ключевых терминов, упомянутых в Стандарте бизнес-анализа, перечислены ниже.

Обратитесь к ВАВОК® Руководство и глоссарий для более полного списка ключевых терминов и определений.

### **АДАПТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

подход, при котором долгосрочные планы пересматриваются с учетом новой информации, полученной в ходе проекта.

*Обратитесь к гибкому расширению к ВАВОК® Руководство*

### **БИЗНЕС-АНАЛИЗ КАК УСЛУГА (BAAS)**

предоставление работы по бизнес-анализу как услуги, обычно другим бизнес-подразделениям или инициативам из централизованного набора специалистов по бизнес-анализу.

### **ИНФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

любой вид информации на любом уровне детализации, которая используется в качестве входных данных или является результатом работы по бизнес-анализу.

### **СПЕЦИАЛИСТ ПО БИЗНЕС-АНАЛИЗУ**

любое лицо, которое проводит бизнес-анализ, независимо от должности, организационной роли, уровня выслуги лет или частоты его выполнения.

### **ЦЕНТР ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА (СОЕ)**

Центр передового опыта - это команда, которая обеспечивает лидерство, лучшие практики, исследования, поддержку и обучение

бизнес-анализу. Может также называться ВАСоЕ, Центр компетенций в области бизнес-анализа, Центр решений для бизнес-анализа.

## **СООБЩЕСТВО ПРАКТИКОВ (СОР)**

Сообщество практиков - это группа людей, которые разделяют озабоченность или страсть к бизнес-анализу и узнают, как делать это лучше, взаимодействуя на регулярной основе.

## **ДИСЦИПЛИНА**

область исследования, которая исследуется и развивается с течением времени.

## **ВЫЯВЛЕНИЕ**

итеративный вывод и извлечение информации из заинтересованных сторон или других ресурсов.

## **ПРЕДПРИЯТИЕ**

система одной или нескольких организаций и решений, которые они используют для достижения общего набора общих целей.

## **ИТЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

подход к планированию, который намеренно допускает повторение действий по планированию и потенциальный пересмотр одного и того же плана для его обновления на основе новой информации. Эти действия по планированию повторяются в некоторых гибких подходах в регулярных итерациях или временных рамках. Обратитесь к гибкому расширению к ВАВОК® Руководство

## **ОРГАНИЗАЦИЯ**

автономная группа людей под руководством одного человека или правления, работающая над достижением общих целей и задач.

## **ПЛАН**

подробная схема выполнения или достижения чего-либо, обычно включающая набор событий, зависимостей, ожидаемой последовательности, графика, результатов или исходов, необходимых материалов и ресурсов, а также то, как заинтересованные стороны должны быть вовлечены.



## **ПРАКТИКА**

область концентрации, в которой можно профессионально и многократно заниматься, выступать или работать.

## **ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА**

роль в команде, которая представляет интересы всех заинтересованных сторон, определяет особенности продукта и расставляет приоритеты в бэклоге продукта. Обратитесь к гибкому расширению к BABOK® Руководство

## **РИСК**

влияние неопределенности на ценность изменения, решения или предприятия.



## ОБ АВТОРЕ ПЕРЕВОДА

---

Лев Гришин, работаю в ИТ Анализе, люблю разбираться в лучших практиках, поэтому перевожу их, а еще стандарты и прочие полезные иностранные тексты чтобы применять их в работе. Всегда рад продуктивному общению в профессии. Заходите ко мне в канал [https://t.me/Analyst\\_Plus](https://t.me/Analyst_Plus) Удачи!