

ПЕРЕВОД НА РУССКИЙ ЯЗЫК

**ТО САМОЕ
РАСШИРЕНИЕ ПО
ГИБКОМУ
МЫШЛЕНИЮ К
РУКОВОДСТВУ
СВОДА ЗНАНИЙ
БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

АВТОР ПЕРЕВОДА: ЛЕВ ГРИШИН

ПЕРЕВОД НА РУССКИЙ ЯЗЫК

**ТО САМОЕ
РАСШИРЕНИЕ ПО
ГИБКОМУ
МЫШЛЕНИЮ К
РУКОВОДСТВУ
СВОДА ЗНАНИЙ
БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

Версия: 1.0

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
<http://levgrishin.ru>

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление	7
Гибкое мышление	13
Анализ на нескольких горизонтах	26
Горизонт стратегии	34
Горизонт Инициативы	44
Горизонт Поставки	56
Методы	64
Глоссарий	134
Картирование задач руководства по своду знаний бизнес-анализа к горизонтам	147

ПРОЛОГ

Четыре года назад, когда мне удалось вытянуть из этой публикации первые полезные идеи, мир подталкивал нас в эпоху тотальной непредсказуемости и коварного отчаяния. Кому пришлось принимать решения в те дни, навсегда изменили свой подход к прогнозу, планированию и приоритетам.

Можно потратить годы, перечитывая по несколько раз книги о гибких подходах, но вот вам моя идея. Слово «гибкий» воспринимают в прямой метафоре определения этого слова, тогда как важнее знать такую коннотацию, как «ловкий». Именно это качество помогает осознанности, чтобы применить смекалку в моменте обстоятельств.

Этот текст поможет опираться на своего рода, схему, для ловкости осознанного анализа. Будет не просто. И полезно будет помнить, что приведенные примеры и техники должны иметь смысл для их применения в конкретных условиях. А важным аспектом этого текста является модель трех горизонтов и связей между ними.

Читайте с удовольствием. Задавайте вопросы. Учитесь.

Москва 2024г.

1.

ВСТУПЛЕНИЕ

1.1 ЦЕЛЬ РАСШИРЕНИЯ ПО ГИБКОСТИ ДОПОЛНЕНИЯ К РУКОВОДСТВУ СВОДА ЗНАНИЙ ПО БИЗНЕС-АНАЛИЗУ

Гибкие методы и подходы стали модными в последние годы. Идеи распространились за пределы области разработки программного обеспечения, в которой была определена разработка программных продуктов, во многие другие области, на которые влияет бизнес-анализ. Это означает, что новые способы работы по поддержке анализа деловой практики начали развиваться не только в области разработки программного обеспечения, но и в любой области бизнеса, где изменения происходят быстро. В этом контексте термин agile относится к менталитету или способу мышления в работе. Agile - это не какой-то конкретный набор практик или техник.

Расширение по гибкости к руководству BABOK® (Agile Extension) версии 2 является ведущим руководством по описанию преимуществ, видов деятельности, задач, навыков и практик, необходимых для эффективного гибкого бизнес-анализа с постоянным акцентом на обеспечение ценности бизнеса, с которой нужно начинать. В нем также описывается, как концепции и подходы, обычно используемые в методах бизнес-анализа, могут быть применены к гибким практикам. *Расширение по гибкости версии 2* предоставляет практикам, командам и организациям базу знаний, позволяющую проводить эффективный гибкий бизнес-анализ с целью получения успешных бизнес-результатов, которые повышают реальную ценность для бизнеса и клиентов.

1.1.1 Почему 2 версия?

С тех пор как была выпущена *версия 1 Расширения по гибкости*, практики продвинулись от начального состояния. *Версия 2 Расширения по гибкости*

использует новейшие подходы и методы в области гибкого бизнес-анализа, представляющие существующие передовые практики и идеи.

Основная цель бизнес-анализа применяется для описания связи между практиками *Расширения по гибкости версии 2* с гибким мышлением, гибким бизнес-анализом, как определено здесь, и *Руководством по своду знаний по бизнес-анализу® (руководство BABOK®) версии 3*. Руководство BABOK® версии 3 по наиболее распространенным практикам дисциплины и ее эволюции отражает бизнес-анализ, *Расширение по гибкости к руководству BABOK® (Agile Extension) версии 2*, и это демонстрирует эволюцию распространенных методов и практик.

Гибкое расширение вводит многоуровневую скользящую модель планирования, чтобы помочь практикам, командам, управлять работой и организацией в бизнес-анализе, быстро обучаясь, чтобы они могли определить, что обеспечивает наибольшее влияние и реальную ценность. С использованием этой модели планирования скользящей волны, обеспечивается контекст для охвата и горизонтов трех нисходящих уровней. Существуют три горизонта: горизонт стратегии, горизонт инициативы и горизонт поставки.

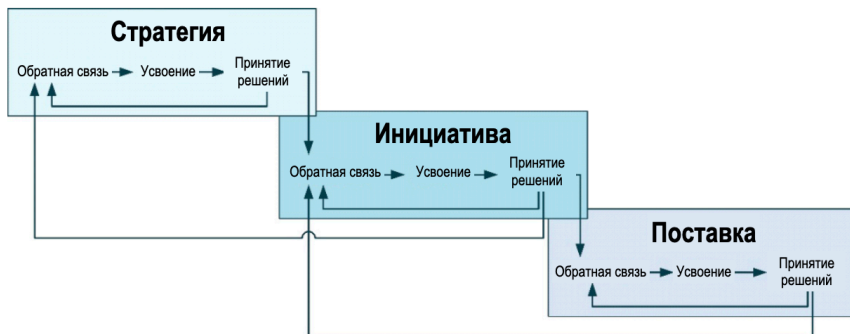
Существует большое разнообразие методов, процессов и инструментов, которые могут быть применены для гибкого бизнес-анализа. Не существует единого подхода, который следует применять к каждому контексту, и это часть навыка специалиста выбирать наиболее эффективные методы для гибкого бизнес-анализа в конкретном контексте; применимость различных методов для гибких практиков для предоставления рекомендаций по расширению делает некоторые разные контексты.

1.2 ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ГИБКИМ БИЗНЕС-АНАЛИЗОМ?

Гибкий бизнес-анализ - это практика бизнес-анализа в гибком контексте с гибким мышлением. Гибкий бизнес-анализ может обеспечить конкурентное преимущество в быстро меняющихся средах и перешел от разработки программного обеспечения к сложным бизнес-инициативам в любой области. Многие организации внедрили гибкие методы в различных областях и на всех уровнях планирования в бизнесе.

Важным элементом гибкой установки является проверка и адаптивное. Обратная связь одного горизонта влияет на принятие решений в остальных горизонтах, что приводит к изменению горизонтов принятия решений вообще. Более подробную информацию о горизонтах см. в разделах [3. Анализ на различных горизонтах](#), в [4. Стратегический горизонт](#), [5. Горизонт инициативы](#) и [6. горизонт Поставки](#).

Рисунок 1.2.1: Рисунок 1: Гибкий бизнес-анализ



Гибкий бизнес-анализ фокусируется на максимизации ценности бизнеса. Это постоянное внимание к ценности бизнеса приводит к лучшим и более своевременным бизнес-результатам.

1.2.1 О гибкой поставке

Гибкая поставка - это бизнес-стратегия, которая создает ценность за счет быстрой обратной связи и коротких циклов принятия решений. Подход к гибкому анализу основан на Гибком манифесте и принципах гибкого бизнес-анализа (для получения дополнительной информации см. [2.6. Принципы гибкого бизнес-анализа](#)).

Гибкое планирование поставки принимает две основные формы: итеративную и адаптивную.

- Итеративное планирование расставляет приоритеты и уточняет работу в короткие циклы, призванные обеспечить сосредоточенность и увеличить обратную связь и знания, полученные от заинтересованных сторон.
- Адаптивное планирование предполагает непрерывное изменение долгосрочных планов. Постоянное планирование и анализ используются для определения приоритетов и уточнения работы, которую необходимо выполнить, чтобы обеспечить максимальную отдачу.

Гибкие подходы повышают ценность постепенно, разбивая продукт на небольшие части, расставляя приоритеты в соответствии с бизнес-ценностью и часто предоставляя новые ценные продукты. Поэтапная поставка обеспечивает быструю обратную связь, усвоение информации и адаптацию к изменениям.

Гибкое расширение к руководству BABOK® не зависит от используемого подхода и предоставляет преимущества, виды деятельности, задачи, навыки, практику и методы, применимые к любому гибкому подходу. Не существует подхода «один размер подходит всем», и методы обоих подходов к планированию могут использоваться вместе.

1.2.2 Бизнес-анализ в Организации

Бизнес-анализ имеет основополагающее значение для организаций, стремящихся обеспечить ценность для своих клиентов. Гибкий бизнес-анализ использует непрерывную обратную связь и усвоение новой информации для

определения приоритетов поставки, минимизации потерь и повышения ценности для клиентов.

Организации получают обратную связь из ряда источников, таких как клиенты, конкуренты, партнеры, инвесторы, эксперты по предмету и регулирующие органы. Собранные отзывы могут быть использованы для того, чтобы помочь организациям понять, обеспечивают ли они ту ценность, которую хотят клиенты. Организации постоянно изучают, что работает в их среде. Быстрые изменения означают, что организациям необходимо быстрее выявлять, собирать и обрабатывать отзывы заинтересованных сторон.

Обратная связь используется для определения приоритетов рабочих элементов на основе тех, которые приносят наибольшую ценность, и для устранения тех, которые этого не делают. Гибкий бизнес-анализ использует эту обратную связь для эффективного создания и распределения ценности. Это помогает отдельным лицам, командам и организациям сосредоточиться на том, что приносит наибольшую пользу. Часть этого фокуса включает в себя выявление и избегание работы, которая не приносит желаемой ценности.

Методы гибкого бизнес-анализа помогают организациям интерпретировать постоянный поток обратной связи и усвоения новой информации, чтобы расставлять приоритеты в работе с достаточной скоростью для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон, использования возможностей и реагирования на изменения.

Гибкая поставка продукта, будь то для внешних или внутренних сторон, включает в себя определенную степень неопределенности. Предоставляя ценность минимально жизнеспособным способом как можно раньше, организации могут узнать, что ценно, а что нет, и помочь свести к минимуму потери и понять, какая ценность отвечает потребностям сторон.

1.2.3 Гибкий бизнес-анализ для практиков

Специалисты по бизнес-анализу используют методы гибкого бизнес-анализа для максимизации ценности бизнеса, быстрого усвоения новой информации, адаптации и реагирования на изменения, а также для сокращения потерь за счет максимального увеличения объема невыполненной работы.

Специалисты по гибкому бизнес-анализу используют знания, полученные на основе обратной связи с заинтересованными сторонами, для того, чтобы направлять процесс поставки и постоянно приносить пользу. Мероприятия по гибкому бизнес-анализу играют центральную роль в изучении и определении того, что действительно ценно, а что не добавляет ценности, и облегчают усвоение информации и коммуникацию, необходимые для постоянного обеспечения нужной ценности.

Деятельность по гибкому бизнес-анализу

- обеспечить связь между стратегией организации и инициативами, направленными на достижение целей стратегии,
- находить, интерпретировать и передавать информацию, чтобы повысить понимание и ясность в отношении того, где можно создать ценность,

- уточните, для кого создается ценность, кто может внести свой вклад в создание ценности и на кого еще это может повлиять, и
- помогать заинтересованным сторонам принимать решения о подходах, приоритетах и компромиссах, чтобы оставаться сосредоточенными на непрерывном создании ценности не смотря на ограничения, различные мнения, риски и сложности.

Гибкий бизнес-анализ поддерживает среду творчества, быстрого усвоения информации и экспериментов, которые ведут к инновациям.

Существует семь принципов гибкого анализа, которыми руководствуются специалисты по гибкому бизнес-анализу:

- Видеть целое,
- Думать как клиент,
- Анализировать, чтобы определять, что ценно,
- Действовать на примерах,
- Понимать, что выполнимо,
- Стимулировать сотрудничество и постоянное совершенствование,
- Избегать излишков.

Для получения дополнительной информации об этих семи принципах см. раздел [2.6. Принципы гибкого бизнес-анализа](#).

1.2.4 Три горизонта гибкого бизнес-анализа

Ключевой концепцией в гибком расширении является горизонты планирования. Горизонт планирования представляет собой представление о работе внутри организации с уровнем детализации, соответствующим планируемому временным рамкам и характеру используемых циклов обратной связи. Гибкое расширение определяет три горизонта: Стратегия (см. [4. Горизонт стратегии](#)), Инициатива (см. [5. Горизонт инициативы](#)) и Поставки (см. [6. Горизонт поставки](#)). Эта схема предоставляет модель для описания гибкого бизнес-анализа. Практикующие специалисты и организации могут использовать различные термины, уровни детализации и временные рамки в зависимости от контекста организации и выполняемой работы.

Каждый горизонт использует разные временные интервалы и уровень детализации, а *Гибкое расширение* исследует методы и практики гибкого бизнес-анализа, используемые на каждом горизонте для обеспечения ценности бизнеса. Конкретные временные интервалы для каждого горизонта отличаются от организации к организации, но концепция планирования на нескольких временных горизонтах и разных уровнях детализации занимает центральное место в гибком бизнес-анализе.

Горизонт стратегии рассматривает всю работу, выполняемую в организации, и используется для принятия решений на самых высоких уровнях о том, какая работа должна финансироваться, какие подходы следует применять, наличие навыков и ресурсов и соответствие бизнес-целям. Уровень детализации

заключается в выборе того, какие инициативы следует предпринять, как они будут финансироваться и как они будут контролироваться. Обратная связь основана на оценке того, насколько хорошо достигаются бизнес-цели.

Горизонт инициативы рассматривает работу, необходимую для производства единого продукта, либо для внутреннего использования в организации, либо для обслуживания клиентов. Каждая инициатива должна иметь четкие цели, которые помогают достичь конкретных стратегических результатов. Уровень детализации связан с конкретными характеристиками, которыми будет обладать продукт, и с тем, как они разделены на отдельные составляющие бизнес-ценности. Обратная связь основана на взаимодействии клиента или пользователя с продуктом и поставленной ценностью.

Горизонт поставки - это то место, где происходит работа: команды внедрения создают отдельные части продукта, используя итеративные или адаптивные и инкрементные методы, работая из списка приоритетов, основанного на ценности для бизнеса, определенной на горизонтах инициативы и стратегии.

1.3 СТРУКТУРА

Основное содержание *Гибкого расширения* - это горизонты Стратегии, Инициативы и Поставки. В этих главах описываются распространенные методы гибкого бизнес-анализа.

Главы, посвященные гибкому мышлению, анализу на разных горизонтах и техникам, составляют расширенное содержание *Гибкого расширения*. Эти главы обеспечивают более глубокое понимание и контекст деятельности по гибкому бизнес-анализу.

Приложения к *Гибкому расширению* включают глоссарий, картирование задач руководства BABOK® к горизонтам, участников и краткое изложение изменений от *Гибкого расширения* к руководству BABOK® Версии 1.

2.

ГИБКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Гибкость (Agile) лучше всего описать как мышление, которое определяет подход к работе. Agile - это не методология, которая предписывает, как выполнять эту работу.

Гибкий бизнес-анализ состоит из применения гибкого мышления к фундаментальным знаниям, компетенциям и методам бизнес-анализа.

Приложение В: Сопоставление задач руководства BABOK с Горизонтами демонстрирует, как гибкие установки могут быть применены к каждой задаче руководства BABOK®.

Гибкая установка определяет мышление и поведение практиков гибкого бизнес-анализа. Это, в сочетании с набором практик и методов, которые позволяют эффективно поставлять нужное количество продукта нужным людям на ранней стадии и часто, а также фокусироваться на максимизации ценности, является целями гибкого бизнес-анализа.

Цель применения гибкой установки - максимизировать результат (поставляемую ценность) при минимальных затратах: «делайте меньше и делайте правильные вещи, правильно».

2.1 ЧТО ТАКОЕ ГИБКАЯ УСТАНОВКА?

Гибкая установка основана на общем ядре человеческих ценностей, которые включают уважение, смелость, сотрудничество, непрерывное усвоение новой информации, ориентацию на заказчика и максимизацию ценности. Эти ценности находят свое наиболее четкое выражение в Манифесте гибкой разработки программного обеспечения (Agile Manifesto).

Основные аспекты гибкого мышления включают в себя

- быстро и последовательно создавать ценность,
- смело сотрудничать,
- повторять, чтобы учиться (или повторять чтобы усваивать),
- упрощать чтобы избежать потерь,
- учитывать контекст и адаптировать к реалиям,
- реагировать на обратную связь и адаптировать как продукт, так и процесс, а также
- производить продукцию самого высокого качества.

2.2 ГИБКОЕ МЫШЛЕНИЕ, МЕТОДОЛОГИИ И СХЕМЫ

Гибкость (Agile) лучше всего описать как образ мышления, потому что ценности и последующие принципы объясняют идеи и установки, с которыми люди подходят к ситуации, но не предписывают точно, что они делают в этих ситуациях.

Каждая ситуация уникальна – единого «гибкого» подхода не существует. Существует множество методов, процессов и инструментов, которые могут применяться в различных комбинациях в разной степени в зависимости от контекста. Гибкие команды лучше всего работают, когда они выбирают определенную комбинацию методов, процессов и инструментов, которые соответствуют их контексту и помогают им работать в соответствии с выбранным ими мышлением. Эту комбинацию можно считать методологией команды.

Существует ряд фирменных схем (фреймворков), которые подпадают под широкое знамя Гибкости. Эти схемы представляют собой наборы конкретных практик и идей, которые оказались полезными в конкретном контексте. Эти схемы имеют некоторые общие характеристики:

- уважение к людям и важность креативности в создании ценности,
- важность быстрой поставки, обратной связи и усвоения информации для обеспечения того, чтобы производимый продукт или услуга соответствовали реальным потребностям клиентов,
- сотрудничество и коммуникация между членами команды и сообществом заинтересованных сторон для достижения общего понимания, и
- разбитие работы на небольшие фрагменты бизнес-ценности и выполнение их постепенно и итеративно.

Эти схемы Scrum, Kanban, Экстремальное программирование (XP), адаптивную разработку программного обеспечения (ASD), бережливую разработку программного обеспечения LSD, SAFe, LeSS, DAD и многие другие.

Важно понимать, что контекст, в котором схема работала в свое время, может отличаться от контекста для другой инициативы. В гибком мышлении нет «одного размера для всех». Ключ к гибкости заключается в том, чтобы найти то, что работает в конкретном контексте. Многие команды считают полезным комбинировать методы и практики из нескольких схем для решения проблем, связанных с их контекстом.

2.3 ПРИМЕНЕНИЕ ГИБКОГО МЫШЛЕНИЯ

Идеи, лежащие в основе гибкого мышления, не были новыми, когда они были объединены в гибкую разработку программного обеспечения. По мере того как люди практиковали, распространяли и совершенствовали эти идеи, они обнаружили, что их можно применить в любой области, которая извлекает пользу из творческой человеческой работы. Эти идеи использовались в маркетинге, управлении юридическими и архитектурными фирмами, в консалтинговых организациях, во многих различных средах разработки продуктов, в разработке фармацевтических продуктов и во множестве других областей.

Все эти области зависят от сотрудничества людей, навыков и знаний, позволяющих обеспечить ценность продукции для потребителей. Бизнес-анализ разделяет эти характеристики. Бизнес-анализ - это ориентированное на человека, исследовательское и творческое усилие, и результатом аналитической работы являются изменения способа работы организаций.

2.4 ГИБКОЕ РАСШИРЕНИЕ И ГИБКИЙ МАНИФЕСТ

Движение за гибкую разработку программного обеспечения было основано на документе, который воплощает философию работы, - Манифесте гибкой разработки программного обеспечения. В этом манифесте представлен набор ценностей и принципов, которые лежат в основе способа работы, воплощенного в гибкой разработке программного обеспечения.

Манифест гибкой разработки программного обеспечения (Agile Manifesto) был написан группой практиков и методологов, которые искали альтернативы тому, как разрабатывалось программное обеспечение в то время. Высокий процент инициатив по разработке программного обеспечения запаздывал, превышал запланированный бюджет и не достигал своих целей в области качества. Команды, создающие программное обеспечение, были напряжены, недовольны и не удовлетворены рабочей средой.

В Гибком манифесте говорится:

«Мы открываем лучшие способы разработки программного обеспечения, делая это и помогая другим делать это. Благодаря этой работе мы пришли к пониманию ценности:

- **Люди и взаимодействие** важнее процессов и инструментов,
- **Работающее программное обеспечение** важнее исчерпывающей документации,
- **Сотрудничество с заказчиком** важнее согласований условий контракта,
- **Готовность к изменениям** важнее следования первоначальному плану.

То есть, в то время как элементы справа имеют ценность, мы больше ценим элементы слева».

Если мы применим гибкое мышление к бизнес-анализу, мы можем рассматривать эти утверждения как руководящие принципы для философии анализа.

Эти утверждения могут быть связаны с разработкой программного обеспечения, но они могут быть связаны с гибким бизнес-анализом в любом контексте. Замена «рабочего программного обеспечения» на «рабочее решение» расширяет наше мышление и дает нам рекомендации по подходу к анализу с гибким мышлением.

1. Мы открываем лучшие способы предоставления решений, делая это и помогая другим делать это.

Это самое важное утверждение в Гибком манифесте. Это усиливает основанный на практике и эмпирический характер гибкого мышления. Вы узнаете, что

работает, пробуя что-то на практике, а не теоретизируя о том, что может сработать.

2. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

Бизнес-анализ - это деятельность, ориентированная на людей. Специалисты по бизнес-анализу начинают с понимания потребностей заинтересованных сторон, что требует от них тесного взаимодействия с заинтересованными сторонами на каждом этапе цепочки создания ценности. Решения часто меняют способ работы людей, и специалисты по гибкому бизнес-анализу ставят людей в центр работы.

3. Работающее программное обеспечение важнее исчерпывающей документации.

Специалисты по гибкому бизнес-анализу сосредотачиваются на том, чтобы создать что-то, показать это заинтересованным сторонам и получить немедленную обратную связь, чтобы определить, находятся ли они на пути к удовлетворению потребности. Специалисты по гибкому бизнес-анализу вовлекают заинтересованные стороны в беседы, чтобы создать и поддерживать общее понимание.

Документация действительно представляет ценность, но только тогда, когда она написана в соответствии с ее назначением. Специалисты по гибкому бизнес-анализу создают документацию по мере внедрения изменений и используют ее для облегчения и поддержки дискуссий с заинтересованными сторонами.

4. Сотрудничество с заказчиком важнее согласований условий контракта.

Гибкий бизнес-анализ в первую очередь фокусируется на удовлетворении потребностей. Специалисты по бизнес-анализу учатся понимать потребности, демонстрируя заинтересованным сторонам пошаговые решения и анализируя полученную обратную связь. Это постоянное сотрудничество с заинтересованными сторонами способствует получению новой информации о потребности и постоянно улучшает понимание потребности до тех пор, пока потребность не будет удовлетворена.

Это постоянное сотрудничество с заинтересованными сторонами также выявляет новые потребности, основанные на потребительском спросе, выходе на рынок новых конкурентов, государственном законодательстве, влияющем на решение, или любом другом факторе, который может повлиять на решение.

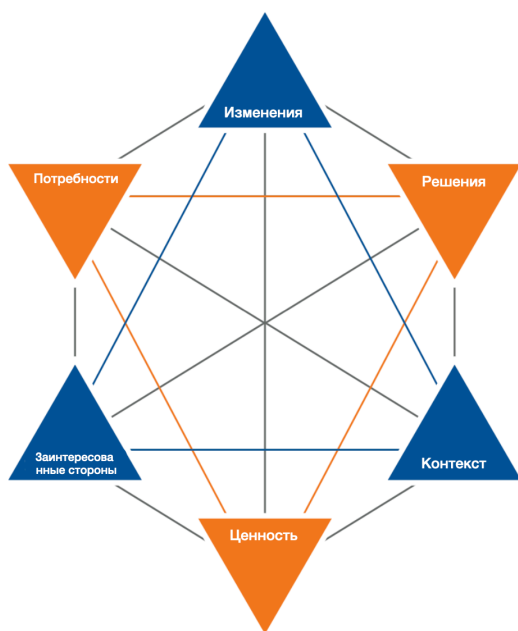
5. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Гибкие подходы действительно планируют. В некоторых контекстах план называется дорожной картой продукта. В гибком контексте успех измеряется на основе того, насколько хорошо решения удовлетворяют потребности клиентов и какую ценность они извлекают из решения. Непрерывное усвоение информации и обратная связь, которые играют центральную роль в гибком мышлении, позволяют специалистам по бизнес-анализу постоянно совершенствовать свое понимание потребностей и вносить изменения в решение, чтобы убедиться, что оно удовлетворяет потребности.

2.5 БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ ОПРЕДЕЛЕНИЙ БИЗНЕС-АНАЛИЗА (ВАССМ™)

Базовая модель определений бизнес-анализа (The Business Analysis Core Concept Model™, ВАССМ™) предоставляет концептуальную основу для бизнес-анализа, состоящую из шести терминов, которые имеют общее значение для всех практиков бизнес-анализа. Обратитесь к *Руководству по своду знаний к бизнес-анализу* (Руководство ВАВОК®) версии 3 для получения дополнительной информации о базовой концепции бизнес-анализа.

Рисунок 2.5.1: ВАССМ™



Шестью определениями модели являются:

- **Изменение:** акт трансформации в ответ на потребность.
- **Потребность:** проблема или возможность, требующие решения.
- **Решение:** конкретный способ удовлетворения одной или нескольких потребностей в определенном контексте.
- **Заинтересованная сторона:** группа или отдельное лицо, имеющее отношение к изменению, потребности или решению.

- **Ценность:** ценность, важность или полезность чего-либо для заинтересованной стороны в определенном контексте.
- **Контекст:** обстоятельства, которые влияют, находятся под влиянием и обеспечивают понимание изменений.

Эти определения являются общими для всех практиков бизнес-анализа, и они могут применяться к любой предметной области и на любом уровне организации. Они предоставляют универсальный язык для описания того, как подходить к бизнес-анализу с гибким мышлением.

2.6 ПРИНЦИПЫ ГИБКОГО БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Гибкий манифест содержит набор ценностей, которые формируют основу гибкого мышления. *Руководство BABOK®* представляет базовую модель определений бизнес-анализа, которая предоставляет набор основных определений и общий язык для описания бизнес-анализа. *Гибкое расширение к руководству BABOK®* описывает семь принципов гибкого бизнес-анализа.

Принципами, которыми руководствуется гибкий бизнес-анализ, являются:

- Видеть Целое,
- Думать как Заказчик,
- Анализировать, чтобы определить, что является ценным,
- Получать реально используемые примеры,
- Понимать, что выполнимо,
- Стимулировать сотрудничество и постоянное совершенствование,
- Избегать трат.

2.6.1 Видеть Целое

Принцип «Видеть Целое» помогает специалистам по бизнес-анализу анализировать потребности в контексте общей картины, сосредоточив внимание на бизнес-контексте и на том, почему необходимы изменения. Специалисты по бизнес-анализу изучают контекст, в котором существует потребность, и то, как контекст влияет на решение.

Гибкий бизнес-анализ оценивает, насколько решение обеспечивает ценность при удовлетворении потребностей заинтересованных сторон. Ценность решения создается за счет понимания контекста, решения и заинтересованных сторон. Идеи, лежащие в основе «Видеть Целое», находятся под влиянием системного мышления.

2.6.2 Думать как клиент

Принцип «Думай как клиент» помогает специалистам по бизнес-анализу учитывать мнение клиента в решении благодаря четкому пониманию ожидаемого пользовательского опыта.

Заказчиком может быть любая заинтересованная сторона, которая взаимодействует с решением. Специалисты по бизнес-анализу обычно начинают с высокоуровневого представления о потребностях клиентов и постепенно преобразуют эти точки зрения во все более детальное понимание потребностей решением, которое должно удовлетворять. Гибкие подходы включают циклы обратной связи для постоянной проверки этого усвоения. По мере продвижения решения развивается понимание потребностей как заказчика, так и

организации. Обратная связь и усвоение информации играют центральную роль в обеспечении того, чтобы эти изменения были включены в будущие итерации решения.

2.6.3 Анализировать, чтобы определять, что является ценным

Принцип анализа для определения того, что является ценным, помогает специалистам по бизнес-анализу постоянно оценивать и расставлять приоритеты в работе, которую необходимо выполнить, чтобы максимизировать получаемую ценность в любой момент времени.

Определение того, что является ценным, включает в себя понимание цели требований и обеспечение того, чтобы варианты решения и компоненты решения продолжали поддерживать желаемый результат. Это включает в себя предотвращение потерь за счет максимального увеличения объема невыполненной работы и своевременное предоставление ценных решений.

2.6.4 Получать реальные примеры использования

Принцип реализации на примерах помогает специалистам по бизнес-анализу сформировать общее понимание потребности и того, как решение удовлетворит эту потребность.

Эти примеры могут быть использованы для итеративной разработки и уточнения моделей анализа для изучения множества аспектов (например, роли пользователя, действий пользователя, данных и бизнес-правил) потребности. Эта практика постоянно вовлекает заинтересованные стороны и поддерживает общее понимание потребностей.

Уровень абстракции примеров и моделей варьируется в зависимости от аудитории и желаемого результата. Например, при планировании продукта примеры или модели могут быть использованы для определения контекста и области применения. Эти модели более абстрактны и дают широкое представление о потребностях. При поставке продукта примеры или модели могут быть постепенно доработаны для определения конкретных деталей потребности и решения.

Примеры также могут быть использованы для определения критериев приемлемости, помощи в разработке решения и обеспечения основы для тестирования решения.

2.6.5 Понимать, что выполнимо

Принцип понимания того, что выполнимо, помогает специалистам по бизнес-анализу понять, как обеспечить решение в рамках заданных ограничений. Ограничения могут включать возможности технологии, используемой для предоставления решения, навыки команды и время, за которое вы должны предоставить ценное решение.

Понимание того, что выполнимо, предполагает постоянный анализ потребности и решений, которые могут удовлетворить эту потребность в рамках известных ограничений. Это также включает в себя рассмотрение таких показателей, как потенциал команды и тенденции скорости, чтобы поддерживать разумные ожидания на постоянной основе.

2.6.6 Стимулировать сотрудничество и постоянное совершенствование

Принцип стимулирования сотрудничества и непрерывного совершенствования помогает специалистам по бизнес-анализу создавать среду, в которой все заинтересованные стороны вносят свой вклад на постоянной основе, и вносить в нее свой вклад.

Гибкие подходы подчеркивают пользу постоянного сотрудничества между теми, кто испытывает потребность, и теми, кто предоставляет решение для удовлетворения этой потребности.

Ключевым аспектом гибкого мышления является постоянное совершенствование. Специалисты по бизнес-анализу стремятся постоянно совершенствовать решение, а также процессы, используемые для его предоставления. Непрерывная структурированная и неструктурированная обратная связь позволяет специалистам по бизнес-анализу адаптировать решение и его процессы с целью улучшения отдачи.

Ретроспективы также используются для изучения процессов и решений и выявления возможностей для улучшения. Здоровые, сотрудничающие команды обладают доверием и безопасностью, необходимыми для прозрачного выявления возможностей для улучшения и их реализации.

2.6.7 Избегать трат

Принцип «Избегать трат» помогает специалистам по бизнес-анализу определить, какие виды деятельности повышают ценность, а какие - нет. Гибкий бизнес-анализ направлен на то, чтобы понять потребность и предложить решение, удовлетворяющее этой потребности. Любая деятельность, которая непосредственно не способствует достижению этой цели, является расточительством (тратой).

Траты можно разделить на два вида деятельности:

- те, которые имеют ценность, но непосредственно не способствуют удовлетворению потребности, и
- те виды деятельности, которые вообще не добавляют ценности.

Цель состоит в том, чтобы полностью исключить те виды деятельности, которые не добавляют ценности, и свести к минимуму те виды деятельности, которые непосредственно не способствуют удовлетворению потребности.

Чтобы избежать потерь, специалисты по гибкому бизнес-анализу

- избегают подготовки документации до того, как она понадобится, а когда документация необходима, делают только необходимое,
- обеспечивают выполнение обязательств и отсутствие незавершенных рабочих элементов, которые отрицательно влияют на последующую деятельность,
- избегают переделок, принимая обязательства в последний ответственный момент,

- пытаются выявлять, анализировать, конкретизировать и подтверждать требования с помощью одних и тех же моделей,
- делают аналитические модели максимально простыми, чтобы они соответствовали их назначению,
- обеспечивают четкую и эффективную коммуникацию, а также
- уделяют постоянное внимание техническому совершенству и точности. Дефекты качества (такие как неясные требования) приводят к переделке и являются тратами.

2.7 БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ ОПРЕДЕЛЕНИЙ БИЗНЕС-АНАЛИЗА И ПРИНЦИПЫ ГИБКОГО БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Базовая модель определений бизнес-анализа (ВАССМ™) предоставляет набор основных определений и общий язык для бизнес-анализа. Семь принципов гибкого бизнес-анализа дают рекомендации по применению гибкого мышления к деятельности по бизнес-анализу.

Принципы гибкого бизнес-анализа могут быть сопоставлены с основными определениями, перечисленными ниже.

Таблица 2.71: ВАССМ™ и принципы гибкого бизнес-анализа

Основная концепция	Определение ВАССМ™	Принцип гибкого бизнес-анализа
Изменения	Акт трансформации в ответ на потребность	Изменения занимают центральное место во всех принципах гибкого бизнес-анализа.
Потребность	Проблема или возможность, которые необходимо решить.	Получать реально применимые примеры.
Решение	Конкретный способ удовлетворения одной или нескольких потребностей в определенном контексте.	Стимулировать сотрудничество и непрерывные улучшения.
Заинтересованная сторона	Группа или отдельный человек, имеющий отношение к изменению, потребности или решению.	Думать как клиент.
Ценность	Ценность, важность или полезность чего-либо для заинтересованной стороны в определенном контексте.	Получать реально применимые примеры и Избегать ненужных трат.
Контекст	Обстоятельства, которые влияют, находятся под влиянием и обеспечивают понимание изменений.	Видеть целое.

3.

АНАЛИЗ НА НЕСКОЛЬКИХ ГОРИЗОНТАХ

Горизонт планирования представляет собой представление о работе внутри организации с уровнем детализации, соответствующим временным рамкам планирования и характеру циклов обратной связи. *Гибкое расширение* определяет три горизонта: Стратегии, Инициативы и Поставки. Эта схема предоставляет модель для описания гибкого бизнес-анализа. Отдельные практикующие специалисты и организации могут использовать различные термины, уровни детализации и временные рамки в зависимости от контекста организации и выполняемой работы.

В постоянно и быстро меняющихся условиях организации должны уметь распознавать местные возможности и проблемы и реагировать на них без необходимости привлекать всю организацию, а также учитывать возникающие угрозы и возможности. Эти горизонты планирования обеспечивают основу для смещения фокуса, которое происходит при переходе от понимания долгосрочных стратегических потребностей организации к непосредственным потребностям клиента.

В зависимости от размера организации несколько специалистов по бизнес-анализу могут независимо фокусироваться на отдельных горизонтах и постоянно взаимодействовать друг с другом, или один специалист по бизнес-анализу может сосредоточиться на более чем одном горизонте. Постоянная коммуникация и сотрудничество на всех уровнях необходимы для обеспечения быстрой обратной связи и усвоения новой информации, которые поддерживают эффективное принятие решений во всей организации.

3.1 ОБЗОР ТРЕХ ГОРИЗОНТОВ

3.1.1 Горизонт Стратегии

Горизонт стратегии относится к решениям, которые влияют на всю организацию. Специалисты по бизнес-анализу, работающие на этом горизонте, поддерживают решения о стратегии и распределении имеющихся ресурсов в поддержку этой стратегии.

Решения, принимаемые на горизонте стратегии, определяют продукты, услуги и инициативы, на которые организация выделяет ресурсы.

Специалисты по бизнес-анализу, работающие на горизонте стратегии, определяют краткосрочные цели, инициативы и риски, которые соответствуют организационной стратегии, и формулируют проблемы, которые необходимо понять для принятия стратегических решений.

Временной горизонт стратегического горизонта может составлять от трех месяцев до нескольких лет вперед. Эти временные рамки постоянно сдвигаются и продвигаются вперед, создавая то, что можно считать скользящими временными рамками.

Специалисты по бизнес-анализу, работающие на горизонте стратегии, постоянно рассматривают, что можно сделать для повышения ценности и как быстро извлечь полезную информацию.

Более подробную информацию о горизонте стратегии см. в разделе [4. Горизонт стратегии.](#)

3.1.2 Горизонт Инициативы

Горизонт инициативы относится к решениям, которые влияют на конкретную цель, инициативу или команду. Специалисты по бизнес-анализу, работающие на этом горизонте, поддерживают основанные на инициативах решения о том, как создать ценность с использованием имеющихся ресурсов, а также лучше понимают потребности заинтересованных сторон и доступные варианты.

На горизонте инициативы специалисты по бизнес-анализу поддерживают решения, которые выполняются за более короткий период времени, чем на горизонте стратегии, но в течение более длительного периода времени, чем на горизонте поставки. Обратная связь и усвоение информации на горизонте инициативы поддерживают анализ, проводимый как на горизонте стратегии, так и на горизонте поставки.

Гибкий бизнес-анализ на горизонте инициативы может помочь лицам, принимающим решения, в одной команде или в нескольких командах. Каждая команда может работать независимо или они могут быть сильно взаимозависимыми, что приводит к необходимости понимания сложных зависимостей между командами.

Для получения более подробной информации о горизонте инициативы см. [5. Горизонт инициативы.](#)

3.1.3 Горизонт Поставки

Горизонт поставки относится к решениям, принятым относительно поставки решения. Специалисты по бизнес-анализу, работающие на этом горизонте, работают с командой поставки, чтобы понять, как наилучшим образом распределить работу, как поставить и протестировать ценность, создаваемую командой, и как быстро усвоить знания из работы, которую выполняет команда.

Команда, работающая на горизонте поставки, работает над приоритетной работой списка невыполненной работы (бэклог) и превращает ее в ценный продукт или услугу, которые соответствуют определенному результату или цели решения.

На горизонте поставки специалисты по бизнес-анализу поддерживают решения, которые выполняются за более короткий период времени, чем на горизонте инициативы, и влияют на разрабатываемое в настоящее время решение. Специалисты по бизнес-анализу работают с различными заинтересованными сторонами, включая лиц, принимающих решения, и клиентов, чтобы обеспечить ценность непосредственно для клиента.

Более подробную информацию о горизонте поставки см. в разделе [6. Горизонт поставки](#).

3.2 ГИБКОСТЬ НА КАЖДОМ ГОРИЗОНТЕ

Одно и то же гибкое мышление, одни и те же гибкие принципы и даже многие из одних и тех же методов гибкого бизнес-анализа применяются на каждом горизонте. Однако в анализе, проводимом на каждом горизонте, могут быть задействованы разные люди, и практика и методы могут применяться по-разному. [Приложение В: Сопоставление задач Руководства BABOK с Горизонтами](#) содержит обзор того, как каждая из задач из *Руководства BABOK®* может быть применена на каждом горизонте. В отдельных главах, посвященных каждому горизонту, также обсуждаются конкретные практики и методы, которые обычно используются.

Гибкий бизнес-анализ предполагает непрерывное сотрудничество, обратную связь и усвоение информации для всех заинтересованных сторон на всех горизонтах. Это постоянное сотрудничество предоставляет более актуальную и точную информацию лицам, принимающим решения, чтобы помочь им принимать более эффективные решения и достигать лучших результатов.

Следующая диаграмма иллюстрирует обмен информацией (интерактивность) между тремя горизонтами.

Рисунок 3.2.1: Три горизонта планирования



3.3 ПРОГНОСТИЧЕСКОЕ, ИТЕРАТИВНОЕ И АДАПТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Существует множество способов планирования специалистами по бизнес-анализу. На самом высоком уровне существует три наиболее часто используемых подхода к планированию: прогностический, итеративный и адаптивный.

В этой главе рассматриваются эти три подхода к планированию в их базовых и корневых формах. Специалисты по бизнес-анализу и организации, в которых они работают, могут использовать любую комбинацию этих подходов к планированию, которая соответствует их контексту.

3.3.1 Прогностическое планирование

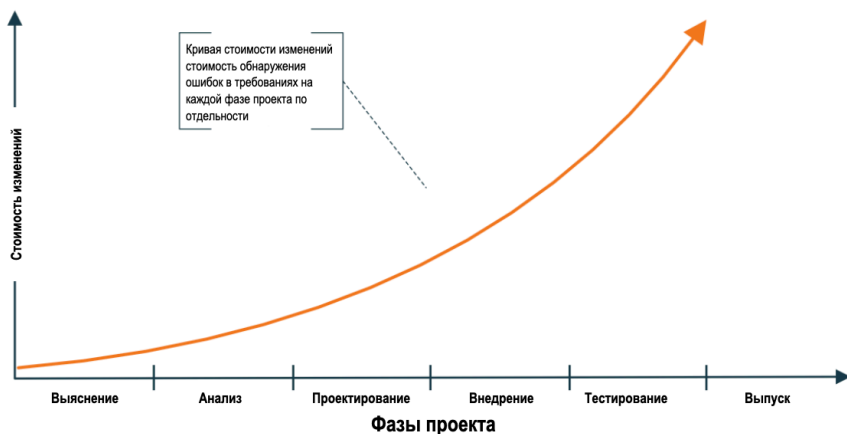


Рисунок 3.3.1: Кривая затрат на изменение

Прогностическое планирование включает в себя выполнение детального анализа и планирования, а затем действия в соответствии с этим планированием. Экономическим фактором для прогностического планирования является кривая «стоимости изменений». Это говорит о том, что чем позже будет обнаружена ошибка, тем дороже обойдется ее исправление. Это, в свою очередь, говорит о том, что дешевле потратить больше времени на анализ информации на ранней стадии, чтобы обеспечить как можно меньше возможных недоразумений, пробелов и дефектов до того, как будет проделана дополнительная работа.

Кривая затрат на изменение показывает затраты на обнаружение дефекта требований на определенном этапе проекта.

Прогностическое планирование пытается спрогнозировать масштабы и риски в начале проекта. Горизонтом планирования при прогностическом планировании является продолжительность проекта, и поэтому менеджеры проекта составляют подробный план на весь период реализации проекта. Отклонения от плана рассматриваются как риски, и существует значительный объем практики для того, чтобы вернуть отклоняющийся проект «в нужное русло». Обратная связь и усвоение информации могут быть скрыты в пользу сохранения первоначального плана.

Хорошо подготовленный планировщик может определить потенциальные риски и разработать планы действий на случай непредвиденных обстоятельств на основе тщательного анализа. Проблема заключается в том, что стоимость изменений может быть высокой, если потенциальная проблема или возможность также требуют изменения значительного количества деталей. Непредвиденное событие может нарушить план или, что еще хуже, возможность не может быть использована, потому что работа, связанная с изменением плана, делает его непрактичным.

3.3.2 Итеративное планирование

Итеративное планирование - это подход, который часто используется, когда долгосрочное планирование становится неэффективным из-за быстрых изменений и большой неопределенности: следующий шаг в плане основан на последних информации.

Это говорит о том, что каждая гипотеза должна быть проверена, прежде чем планировать, что делать дальше, поскольку гипотеза может быть правильной, неправильной или частично правильной. В этой ситуации заинтересованные стороны и эксперты предметной области изучают то, что им нужно, одновременно с планированием. Это говорит о том, что планы жизнеспособны только на ближайшее будущее, потенциально на ближайшие одну-четыре недели.

Специалисты по бизнес-анализу выявляют возможности и угрозы по мере их возникновения путем постоянной проверки допущений. Они способны реагировать на потенциальные риски, потому что планы устойчивы и постоянно развиваются.

В быстро меняющемся, масштабном или сложном контексте не вся информация сразу становится очевидной или полностью понятной. Специалисты по бизнес-анализу могут обнаружить, что у них недостаточно времени для анализа идеи, которая влияет на многие части решения, или они могут обнаружить, что им приходится много дорабатывать по мере обнаружения новой информации или потребностей.

3.3.3 Адаптивное планирование

Адаптивное планирование требует как долгосрочного, так и краткосрочного планирования. Однако долгосрочные планы могут быть изменены, и их легко изменить. Краткосрочные планы учитывают и информируют долгосрочные планы организации.

За это приходится платить. Это означает, что организация постоянно как планирует, так и анализирует. Это создает путаницу, ошибки и напрасные усилия, если отсутствует прозрачность, доверие и сотрудничество. Адаптивное планирование создает контекст, который поддерживает гибкое мышление и принятие гибких подходов к бизнес-анализу.

Адаптивное планирование занимает центральное место в гибком бизнес-анализе. Организации разрабатывают как долгосрочные, так и краткосрочные планы, но это не линейное планирование. Адаптивное планирование (иногда называемое планированием накатывающей волны) рассматривает каждый план как гипотезу, подлежащую доказательству. Обратная связь и извлеченные уроки используются для корректировки плана в режиме реального времени. Вновь обнаруженная информация может изменить гипотезы, на которых основан план, и вызвать изменение в плане. Если нет, специалисты по бизнес-анализу продолжают находить лучшие способы достижения плана по мере его выполнения.

Адаптивное планирование - это эффективный подход, когда важна быстрая обратная связь и освоение информации, а также долгосрочное планирование. Горизонты планирования более высокого уровня (стратегия и инициатива) длиннее, а информация более абстрактна, чем горизонты планирования более низкого уровня (инициатива и реализация). Сопротивление изменениям уменьшается, потому что остается меньше деталей для изменения.

3.3.4 Краткое изложение подходов к планированию

Таблица 3.3.1: Краткое изложение подходов к планированию

Подход	Экономическое допущение	Горизонт планирования	Проблемы и Преимущества
Адаптивный	<p>Стоимость изменений увеличивается по мере продвижения проекта.</p> <p>Альтернативные издержки высоки, если скрывают обратная связь и усвоение информации.</p> <p>Усвоению информации способствует постоянный анализ и обратная связь.</p> <p>Внедрение является непрерывным и создает возможности для усвоения информации в будущей работе.</p>	<p>План является непрерывным и вложенным (или фрактальным), где стратегическое планирование обеспечивает видение и масштаб инициатив, в то время как информация, собранная по мере выполнения работы, формирует стратегическое мышление.</p>	<p>Значительная сложность обновления и адаптации планов, которая требует постоянного сотрудничества и обратной связи.</p> <p>Это кажется неэффективным из-за усилий, необходимых для адаптации планов по мере получения обратной связи и усвоения информации.</p> <p>Стоимость изменений снижается, поскольку организация может быстро «воспринимать» новую информацию и реагировать на нее, сохраняя при этом сосредоточенность на долгосрочных целях организации.</p>
Итеративный	<p>Стоимость изменений остается неизменной и не увеличивается по мере продвижения проекта.</p> <p>Высокие альтернативные издержки, если обратная связь и усвоение информации скрывают.</p> <p>Усвоению информации лучше всего способствует быстрое создание систем и получение обратной связи.</p>	<p>План - это серия краткосрочных, детализированных горизонтов.</p> <p>План создается только для текущего горизонта (итерации) и использует преимущества последних отзывов и усвоенной информации.</p>	<p>Очень отзывчив к усвоению информации.</p> <p>Очень эффективно, поскольку нет плана обслуживания.</p> <p>Плохо масштабируется и может казаться разрозненным, поскольку командам рекомендуется заглядывать за видимый им горизонт.</p> <p>Отсутствие сосредоточенности на долгосрочной цели может привести к тому, что планирование становится прикладным и случайным.</p>
Прогностический	<p>Стоимость изменений растет экспоненциально.</p> <p>Низкие альтернативные издержки при скрытом усвоении информации, поскольку масштаб проекта может быть определен на ранней стадии.</p> <p>Усвоению информации лучше всего способствует предварительный анализ.</p>	<p>План состоит из единого долгосрочного, детализированного горизонта, обычно охватывающего продолжительность проекта.</p> <p>Подробный план составляется в начале проекта, и вся работа оценивается с точки зрения соответствия плану.</p>	<p>Медленно реагирует на усвоение информации и может даже скрывать усвоение информации.</p> <p>Хорошо понятен любой организацией.</p> <p>Эффективность создает уверенность в реализации существующих планов.</p>

4.

ГОРИЗОНТ СТРАТЕГИИ

4.1 ЦЕЛЬ

Целью анализа на горизонте стратегии является информирование о решениях, касающихся бизнес-целей организации.

4.2 ОПИСАНИЕ

Ценность создается на горизонте Стратегии за счет понимания и достижения целей бизнеса. Меняются бизнес-цели; меняются вкусы потребителей; конкуренты создают прорывные технологии; меняются правила. На горизонте Стратегии постоянно пересматриваются приоритеты бизнес-целей и оцениваются новые возможности. Гибкий бизнес-анализ позволяет организациям быстро и эффективно адаптировать бизнес-цели организации и быстро перераспределять доступные ресурсы организации.

Организации, которые являются гибкими, принимают изменения. Они перераспределяют свои ресурсы так быстро, как только узнают, каковы развивающиеся бизнес-цели. На горизонте Стратегии информация, лежащая в основе этих решений, часто является подавляющей, неясной, неопределенной и даже противоречивой. В быстро меняющихся условиях существует риск того, что стратегические решения могут приниматься на основе устаревших данных. Даже если имеется четкая, понятная информация, эффективное распространение этой информации является сложной задачей. Отсутствие эффективной коммуникации с заинтересованными сторонами создает риск того, что решения могут приниматься на основе неверной информации, даже если в организации существует надежная информация. Гибкий бизнес-анализ отвечает на эти вызовы, позволяя быстро и эффективно принимать решения в сложных и быстро меняющихся условиях.

Хотя методы и практики, используемые на Горизонте Стратегии, могут отличаться от тех, которые используются на Горизонтах Инициативы и Поставки, принципы, мышление и возможности, необходимые для гибкого бизнес-анализа, согласованы на всех трех Горизонтах.

4.3 ЭЛЕМЕНТЫ

4.3.1 Наблюдать за изменениями На Широким горизонте

Ценность гибкого бизнес-анализа на стратегическом горизонте заключается в широком охвате анализа и способности передавать информацию по всей организации - как руководящим лицам, принимающим решения, так и тем, кто работает в рамках различных инициатив внутри организации.

Гибкий бизнес-анализ осознает необходимость своевременности наблюдений. Это гарантирует, что наблюдения за изменениями будут приняты достаточно быстро, чтобы сделать их актуальными для процесса принятия решений.

.1 Объем анализа

Гибкий бизнес-анализ имеет широкий охват на стратегическом горизонте. Его сфера анализа выходит за рамки индивидуальной инициативы и включает анализ и передачу информации, полученной из организационного контекста. На стратегическом горизонте гибкий бизнес-анализ предполагает понимание изменений в следующих областях:

- **Изменения в ожиданиях клиентов:** команды, работающие над инициативами, замечают изменения в ожиданиях клиентов, вызванные внедрением новых продуктов и вытекающими из этого социальными и экономическими изменениями. Существуют также изменения в ожиданиях клиентов, которые не видны этим командам. На горизонте стратегии сфера анализа выходит за рамки отдельных инициатив и включает анализ и передачу информации, полученной в результате исследований и аналитики клиентов, а также исследования новых тенденций в области клиентов.
- **Изменения внешней среды:** организации существуют в организационном контексте, где конкуренты постоянно внедряют инновации, экономические и социальные условия меняются, а новые технологии появляются быстрыми темпами. Специалисты по бизнес-анализу постоянно отслеживают и оценивают эти изменения, формируя новые гипотезы и изменяя старые предположения.
- **Изменения внутри организации:** организации постоянно меняются. В результате организации должны постоянно перенаправлять ресурсы и потенциально ставить новые цели. Гибкий бизнес-анализ предоставляет своевременную и полезную информацию тем, кто принимает решения на основе внутренних изменений.
- **Усвоение информации на переднем крае:** команды, работающие на горизонтах инициатив и поставки, постоянно вносят изменения и делают открытия. Некоторая часть этой информации влияет на цели и распределение ресурсов за пределами инициативы. Основным экономическим фактором для гибкого внедрения является способность быстро узнать, какие инициативы следует прекратить финансировать, поскольку они либо достигли обещанной ценности, либо не реализовали свою потенциальную ценность, или на какие инициативы увеличить ресурсы, поскольку они открыли новые

стратегические возможности. На горизонте стратегии специалисты по бизнес-анализу обобщают и анализируют информацию из нескольких инициатив, чтобы обосновать решения, влияющие на бизнес-цели и приоритеты организации.

- **Угрозы и Возможности:** в условиях постоянных изменений, происходящих внутри организации и за ее пределами, постоянно появляются (и исчезают) новые угрозы и возможности.

Специалисты по гибкому бизнес-анализу постоянно анализируют угрозы и возможности, которые позволяют организации

- начать новую инициативу по противодействию угрозе или использованию возможностей,
- изменить ресурсы, масштабы или критерии успеха существующих инициатив в ответ на изменяющиеся обстоятельства, а также
- отменить существующую инициативу, которая стала менее актуальной или менее вероятной для успеха.

На горизонте стратегии основное внимание в бизнес-анализе уделяется выявлению и анализу возникающих угроз и возможностей. Успешные результаты зависят от быстрых и правильных решений, принимаемых в связи с происходящими изменениями.

4.3.2 Уровень детализации

На горизонте стратегии специалисты по бизнес-анализу должны понимать цели организации и то, как они соотносятся с целями отдельных инициатив. Анализ на горизонте Стратегии обычно останавливается, прежде чем вдаваться в детали конкретных инициатив. Специалисты по бизнес-анализу, работающие в рамках каждой инициативы, как правило, имеют больше возможностей для анализа информации, сотрудничества с заинтересованными сторонами и информирования о принятии правильных решений в рамках инициативы.

На горизонте стратегии специалисты по бизнес-анализу определяют потенциальную потребность, а затем предоставляют достаточно подробную информацию команде, работающей на Горизонте инициативы, чтобы они могли понять потребность и разработать потенциальные решения и функции.

Подробный анализ решения проводится по Горизонтам Инициатив и Поставки. На горизонте стратегии специалисты по бизнес-анализу сосредотачиваются на рисках, меняющихся обстоятельствах и новых потребностях, которые могут изменить приоритетность решений, принимаемых организацией по мере продвижения многочисленных инициатив.

Из-за большой потребности в сотрудничестве, обратной связи и обучении между горизонтами Стратегии, Инициатив и Поставки нет четкой линии, где ответственность за анализ передается от одного специалиста по бизнес-анализу другому.

4.3.3 Снижение сложности для поддержки принятия решений

На горизонте стратегии гибкий бизнес-анализ предполагает разбиение систем и идей на небольшие части, чтобы понять каждый компонент в достаточной степени, чтобы либо создать новое решение, решить конкретную проблему, либо изменить существующее решение.

Анализируемые системы (например, эффективность отдельных инициатив, действия конкурентов и изменение исходных данных для стратегии) нестабильны, и понимание всегда неполно. Специалисты по бизнес-анализу используют такие инструменты, как модели, для снижения сложности больших объемов запутанных данных и предоставления лицам, принимающим решения, достаточной информации для принятия обоснованного и проверяемого решения.

4.4 ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ

Стратегический горизонт предполагает заглядывание в будущее дальше, чем Горизонты Инициатив и Поставки. Хотя некоторый анализ действительно происходит в реальном времени, большая его часть сосредоточена на размышлениях о том, что может произойти в будущем. Насколько далеко организация смотрит в будущее, зависит от организации и контекста, в котором она работает. Специалисты по бизнес-анализу могут выглядеть как на три месяца, так и на несколько лет вперед. Эти временные рамки постоянно сдвигаются и движутся вперед, создавая то, что можно считать скользящими временными рамками.

Заглядывая в отдаленное будущее, специалисты по бизнес-анализу рассматривают широкий анализ и неопределенные данные. Анализ, скорее всего, будет на более высоком уровне и более абстрактным, чем при взгляде в ближайшее будущее. Чем дальше специалисты по бизнес-анализу заглядывают в будущее, тем больше планов и моделей становятся желательными и проверяемыми гипотезами, а не фактами. Рассматривая отдаленное будущее, специалист по бизнес-анализу постоянно задает вопрос: «Как организации, чему нам нужно научиться, чтобы доказать или опровергнуть нашу долгосрочную гипотезу?»

На горизонте стратегии специалисты по бизнес-анализу постоянно переключают свой анализ с понимания микродеталей потенциальных изменений на понимание более широкого взгляда на влияние изменений и возможностей, которые они могут предоставить организации в целом.

4.5 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И УСВОЕНИЕ НОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Лица, принимающие решения, часто откладывают запуск инициатив до тех пор, пока имеющаяся у них информация не даст им уверенности в том, что инициатива будет успешной. Эти решения о задержке принимаются из-за того, что лицам, принимающим решения, не хватает способности быстро усваивать информацию и принимать своевременные стратегические решения.

На горизонте стратегии гибкий бизнес-анализ предоставляет достаточно информации, чтобы решить, стоит ли начинать новую инициативу. В частности, это означает ответы на вопросы:

- Есть ли необходимость в удовлетворении?
- Соответствует ли необходимость стратегическим целям организации?
- Стоит ли удовлетворять эту потребность?
- Считаем ли мы, что у нас есть подходящая команда, чтобы предложить достаточно хорошее решение?
- Можем ли мы измерить успех инициативы?

Как только принято решение о начале новой инициативы, на Горизонте инициативы проводится дальнейший анализ.

Коммуникации между горизонтами - это непрерывный процесс обратной связи и усвоение информации. Анализ, проведенный на Горизонте Стратегии, предоставляет полезную информацию командам на Горизонтах Инициативы и Поставки. Усвоение информации появляется как на уровне Инициативы, так и на уровне Поставки, что позволяет эффективно принимать решения на уровне Стратегии.

Непрерывные и своевременные циклы обратной связи обеспечивают быстрое принятие решений. Постоянный поток информации от многочисленных инициатив к лицам, принимающим решения на горизонте Стратегии, облегчает принятие своевременных стратегических решений.

На Горизонте Стратегии специалисты по бизнес-анализу постоянно анализируют и передают информацию, доступную на Горизонте Инициативы. Специалисты по бизнес-анализу, работающие на Горизонте Стратегии, тесно сотрудничают с практиками бизнес-анализа, работающими на Горизонте Инициативы.

Гибкий бизнес-анализ на Горизонте Стратегии предполагает анализ больших объемов изменяющихся данных со сложными взаимосвязями. Как правило, это включает в себя нескольких специалистов по бизнес-анализу, проводящих анализ в разных областях, и нескольких лиц, принимающих решения из разных областей, принимающих независимые решения. Например, бухгалтер может следить за изменениями в движении денежных средств, в то время как менеджер по маркетингу следит за изменениями в поведении клиентов. Каждое независимое решение может повлиять на результаты других решений, принятых в других подразделениях организации. Специалисты по бизнес-анализу играют центральную роль в обеспечении непрерывной обратной связи и усвоения информации между заинтересованными сторонами в рамках Стратегии.

4.6 ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ГИБКОГО БИЗНЕС-АНАЛИЗА

4.6.1 Видеть целое

На горизонте стратегии применяется гибкий принцип «Видеть целое», когда специалисты по бизнес-анализу работают с лицами, принимающими решения, для принятия эффективных решений. Решения на горизонте стратегии включают целостное представление о контексте, в котором существует организация (рынок, политический климат и многие другие факторы). Решения также основаны на реалистичном понимании нынешних возможностей, сильных сторон и проблем самой организации.

Гибкий бизнес-анализ способствует целостному пониманию организации и ее среды посредством постоянного анализа и оценки, создания быстрых циклов обратной связи и усвоения новой информации во всей организации. Это также способствует целостному пониманию благодаря постоянному и глубокому сотрудничеству между специалистами по бизнес-анализу и заинтересованными сторонами во всей организации.

4.6.2 Думать как клиент

На горизонте стратегии применяется гибкий принцип «Думать как клиент», когда специалисты по бизнес-анализу сохраняют стратегическое внимание к ценности клиента.

Мышление как клиента обеспечивает четкую ориентацию на ценность клиента и помогает организации ставить цели и согласовывать работу в рамках всей организации. Без ориентации на клиента команды, сосредоточенные на горизонте инициативы, могут создавать индивидуальные впечатления клиентов, которые были бы хороши как изолированные впечатления, но создавали бы непоследовательный или неоптимальный опыт в сочетании с постоянным клиентским путем.

Гибкий бизнес-анализ облегчает ориентацию на клиента, передавая знания между командами и позволяя лицам, принимающим решения, согласовывать ограниченные ресурсы организации, чтобы наиболее эффективно сосредоточиться на максимальной общей ценности для клиентов.

4.6.3 Анализировать, чтобы определять, что является ценным

На горизонте стратегии при определении стратегических потребностей, которые необходимо удовлетворить, применяется гибкий принцип анализа для определения того, что является ценным.

Специалисты по бизнес-анализу помогают лицам, принимающим решения, лучше распределять ресурсы для достижения целей организации. Это гарантирует, что работа, выполняемая в масштабах всей организации, создает максимально возможную отдачу от затраченных усилий.

В быстро меняющихся условиях цели и планы остаются стабильными. Новая информация должна анализироваться быстро и эффективно на постоянной основе, и решения должны приниматься на основе последних, потенциально неопределенных данных. Гибкий бизнес-анализ помогает лицам, принимающим решения на горизонте стратегии, понять, что действительно ценно по мере развития организационного контекста.

4.6.4 Получать реально используемые примеры

На горизонте стратегии при передаче текущей информации, основанной на фактических данных, лицам, принимающим решения, применяется гибкий принцип реального использования примеров.

Эффективное планирование основано на актуальной, понятной и актуальной информации. В условиях постоянных изменений существует риск принятия недостаточно обоснованных решений, поскольку прогнозы или предположения устарели. Существует также риск того, что лица, принимающие решения, могут принимать важные решения на основе мнений или неправильно понятых доказательств. Специалисты по бизнес-анализу постоянно выявляют новые изменения, влияющие на предположения планирования, и формулируют потенциальное влияние этих изменений.

Гибкий бизнес-анализ основан на реальных доказательствах и реальных примерах, которые происходят в реальном времени. Это поддерживает основанные на фактических данных решения в быстро меняющихся и неопределенных условиях. Хорошим примером этого является решение начать новую инициативу. Это решение должно основываться на эффективном анализе самой актуальной и достоверной имеющейся информации. Специалисты по бизнес-анализу сообщают о целях инициативы, о том, что известно, и о том, какие непроверенные гипотезы они считают верными. Это позволяет инициативной группе лучше понять, чего можно достичь и когда инициативу следует отменить или пересмотреть на основе новой информации.

4.6.5 Понимать, что выполнимо

На горизонте стратегии гибкий принцип Понимать, что выполнимо, применяется при принятии стратегических решений, касающихся ресурсов организации и стратегических потребностей, которые организация желает удовлетворить.

Планирование на горизонте Стратегии является сложной задачей. Зачастую существует множество угроз и возможностей для выбора, а также существуют препятствия для перераспределения ресурсов организации в ответ на последнюю информацию. Огромный объем информации, которую должны усвоить лица, принимающие решения, означает, что принятие решения о том, что делать, является серьезной проблемой.

Специалисты по бизнес-анализу постоянно интерпретируют важность новой информации таким образом, чтобы лица, принимающие решения, могли принимать эффективные решения, не отвлекаясь на кажущуюся важной, но в конечном счете не относящуюся к делу информацию. Когда это будет сделано, лица, принимающие решения, смогут быстро решить, что следует делать

дальше, чтобы повысить ценность для клиентов, превзойти конкурентов или отреагировать на возникающие угрозы.

4.6.6 Стимулировать сотрудничество и постоянное совершенствование

На горизонте стратегии гибкий принцип Стимулирования сотрудничества и постоянного совершенствования применяется к культуре гибкой организации как средство развития и поддержки высокопроизводительных команд.

Сотрудничество и постоянное совершенствование являются ключевыми компонентами любой высокоэффективной команды. По мере увеличения размера и количества команд в организации становится все труднее сотрудничать и внедрять инновации. Важно, чтобы организация разработала эффективные каналы, позволяющие командам, взаимодействующим с клиентами, быстро реагировать, одновременно делясь и извлекая выгоду из усвоения новой информации, которое происходит в остальной части организации.

На горизонте Стратегии специалисты по бизнес-анализу повышают ценность, облегчая передачу соответствующих знаний между командами. Это ускоряет сотрудничество и постоянное совершенствование, потому что команды быстро учатся друг у друга и им не мешает полагаться на центральный орган, чтобы определить, что они должны знать и чем они должны делиться.

4.6.7 Избегать потери

На горизонте стратегии гибкий принцип предотвращения потерь применяется, когда специалисты по бизнес-анализу обеспечивают принятие решений на основе актуальной и точной информации и когда вся организация имеет общее понимание целей и приоритетов организации.

На горизонте Стратегии траты образуются, когда:

- решения основаны на неверной информации,
- инициативы дают результаты, которые не согласуются друг с другом, дублируют друг друга или подрывают работу, проделанную другими инициативами, и
- ресурсы по-прежнему выделяются на инициативу, которая больше не приносит пользы.

На горизонте стратегии специалисты по бизнес-анализу сокращают потери, предоставляя правильную информацию для

- команд на горизонте инициативы о том, что происходит в остальной части организации, чтобы они могли принимать более эффективные местные решения,
- лиц, принимающих решения, для поддержки решений о том, какие инициативы следует инициировать или отменить, и
- руководителей организации, определяющих, какие инициативы в наибольшей степени выигрывают от распределения имеющихся ресурсов.

4.7 МЕТОДЫ

4.7.1 Методы гибкого расширения

- **Минимально жизнеспособный продукт:** используется для приоритизации распределения ресурсов и повышения скорости организационного усвоения информации.
- **Семинар по планированию:** используется для планирования распределения ресурсов по нескольким инициативам и обеспечения общего понимания цели новой инициативы.
- **Портфель Канбан:** используется для обеспечения видимости в реальном времени хода реализации инициатив по всему портфелю. Может также использоваться в сочетании со сбалансированными оценочными картами, картами потоков создания ценности и другими подходами для оптимизации распределения ресурсов между инициативами.
- **Дорожная карта продукта:** используется для информирования об ожидаемом будущем направлении продукта и для улучшения сотрудничества между командами в рамках различных инициатив. Также используется для поддержки принятия решений и определения приоритетов.
- **Модель согласования целей:** используется для определения приоритетов потенциальных инициатив, понимания оптимального сочетания ресурсов для инициатив и понимания общей направленности инициатив в рамках всей организации.
- **Реальные варианты:** используется для понимания подходящего времени для принятия решений.
- **Относительная оценка:** используется для быстрого понимания относительной ценности и требуемых ресурсов к потенциальным инициативам всего портфеля.
- **Отображение потока создания ценности:** используется для понимания создания ценности в рамках всего клиентского опыта для определения приоритетов, планирования и интеграции создания ценности и сокращения потерь между инициативами по всему портфелю.
- **Видение:** используется для понимания вариантов решений и уточнения видения организации. Также используется для определения цели и направленности новой инициативы.

4.7.2 Методы Руководства BABOK®

- **Управление списком невыполненных работ:** используется для отслеживания инициатив по всему портфелю работ, а также для понимания критических рисков, потребностей в интеграции и зависимостей между инициативами.
- **Сбалансированная система показателей:** используется для отслеживания ценности и оценки прогресса в рамках инициатив посредством непрерывной

отчетности и обратной связи по основным направлениям деятельности организации.

- **Сравнительный анализ и анализ рынка:** используется для внесения вклада в решения, принимаемые в режиме реального времени, и предоставления полезной информации командам по всей организации для поддержки принятия решений и сотрудничества.
- **Анализ бизнес-возможностей:** используется для поддержки принятия решений и предоставления информации командам, принимающим решения, влияющие на множество инициатив.
- **Бизнес-кейсы:** используются для рассмотрения альтернативных подходов к решению стратегических проблем и для запуска новых инициатив.
- **Холст бизнес-модели:** используется для рассмотрения нескольких вариантов при запуске инициатив и для определения масштаба работы новой инициативы. Также используется для анализа того, как создается, фиксируется и предоставляется ценность заинтересованным сторонам по всей организации, чтобы можно было быстро принимать решения на стратегическом уровне и понимать влияние изменений как на организацию, так и на ее окружающую среду.
- **Показатели (метрики) и ключевые показатели эффективности (KPI):** используются для информирования о приоритетах и оценки результатов в масштабах всей организации. Также используется для передачи информации о том, что организация определяет как необходимое для создания ценности.
- **Организационное моделирование:** используется для определения приоритетов инициатив и понимания имеющихся ресурсов, которые могут быть использованы в инициативах. Также используется для обеспечения создания ценности для бизнеса в масштабах всей организации, а не для того, чтобы отдельные инициативы создавали продукты и услуги, которые не могут эффективно предоставляться более широкой организацией.
- **Анализ и управление рисками:** используется для информирования о решениях в режиме реального времени. Также используется для определения приоритетов новых инициатив и понимания необходимости изменения приоритетов в зависимости от меняющихся обстоятельств за пределами горизонта одной инициативы.
- **Список заинтересованных сторон, Карта или Персонажи:** используются для определения людей, которые должны участвовать в принятии решений.
- **SWOT-анализ:** используется для понимания контекста, в котором будут приниматься решения, и определения приоритетов новых инициатив.
- **Оценка поставщиков:** используется для понимания возможностей, которыми обладают потенциальные партнеры и поставщики. Также используется для понимания возможностей и доступных ресурсов, которые поставщики могут предоставить инициативам по всему портфелю работ.

5.

ГОРИЗОНТ ИНИЦИАТИВЫ

5.1 ЦЕЛЬ

Целью анализа на горизонте инициативы является информирование о решениях, касающихся вариантов решения, особенностей, приоритетов и срок эксплуатации.

5.2 ОПИСАНИЕ

Анализ, проводимый на горизонте инициативы, связан с решениями, связанными с определением и реализацией решения, которое удовлетворяет потребность, выявленную на горизонте стратегии. Цель этого анализа состоит в том, чтобы обеспечить решение таким образом, чтобы свести к минимуму выход и максимизировать результат. Информация, которая поддерживает эту цель, включает в себя ответы на следующие вопросы:

- Какие варианты решения удовлетворяют эту потребность?
- Какой вариант решения, по-видимому, обеспечивает максимальный результат при минимальном выходе и вписывается в заданные ограничения?
- Каковы компоненты решения, описываемые особенностями предпочтительного варианта решения?
- Какие функции должны быть поставлены сейчас, а какие далее и в будущем?
- Была ли поставлена достаточная ценность, чтобы удовлетворить эту потребность?
- Основываясь на постоянной обратной связи и усваиваемой информации, должно ли решение продолжаться, изменяться или быть отменено?

Решения, принятые на горизонте инициативы, согласуются с решениями, принятыми на горизонте стратегии. Горизонт стратегии информирует решения на горизонте инициативы через непрерывную коммуникацию с другими участниками проекта.

- общее понимание необходимости удовлетворить потребность,

- почему такая потребность существует,
- определение того, что эта потребность заслуживает удовлетворения, учитывая нынешнее понимание организацией выгод, рисков и ограничений.

Горизонт инициативы в значительной степени определяется объемом и типом анализа, который необходимо провести для поддержки ряда решений. Эти решения начинаются с определения удовлетворяемой потребности и заканчиваются определением тех аспектов решения, которые удовлетворяют эту потребность.

На горизонте инициативы специалисты по бизнес-анализу используют обратную связь от горизонтов стратегии и поставки, чтобы определить, дает ли решение ожидаемый результат. Анализ этой обратной связи приводит к принятию решения о продолжении, изменении или отмене текущего решения.

5.3 ЭЛЕМЕНТЫ

5.3.1 Размер элементов

Анализ, выполняемый на горизонте инициативы, связан со многими видами деятельности, участвующими в инициативе для достижения конкретного результата. Большинство решений достаточно сложны, поэтому существует несколько вариантов решения, которые могут привести к одному и тому же результату, и каждое решение имеет несколько компонентов решения. В гибком контексте эти компоненты решения называются функциями¹.

5.3.2 Определение вариантов решения

на горизонте инициативы специалисты по бизнес-анализу определяют варианты решения, которые стоит рассмотреть для реализации. Несколько вариантов решения позволяют гибкой (эджайл) команде анализировать каждый вариант, чтобы определить, является ли каждый вариант жизнеспособным или нет.

Для того чтобы принять такое решение, команде необходимо общее понимание необходимости быть потребности удовлетворенной и желаемого результата. Это общее понимание включает в себя четкие и поддающиеся измерению цели. Эти цели могут быть использованы для проведения первоначальной оценки вариантов решения, чтобы определить, являются ли они жизнеспособными и обеспечат ли они достаточный прогресс в достижении результата.

При оценке вариантов решения специалисты по бизнес-анализу учитывают:

- общее понимание необходимости удовлетворения потребности,
- любые предположения относительно того, что сделает жизнеспособным решение,
- риски, которые принесет удовлетворение потребности,

¹ Англ.: feature

- очень широкое описание каждого варианта решения и
- ограничения, которые могут сделать некоторые варианты решения нежизнеспособными.

5.3.3 Рекомендации вариантов решения

На горизонте инициативы специалисты по бизнес-анализу рекомендуют варианты решений, основанные на том, какой вариант решения обеспечивает максимальный результат при минимальном исходе и соответствует установленным ограничениям. Бизнес-лидер или лицо, принимающее решение, которое несет ответственность за решение, как правило, принимает решение следовать рекомендуемому варианту решения или нет.

Для того чтобы точно оценить различные варианты решения, анализируемая информация находится на одном и том же уровне точности для каждого рассматриваемого варианта решения. Уровень точности информации должен соответствовать принимаемому решению и предоставлять ровно столько информации, сколько необходимо для принятия обоснованного и точного решения.

Когда рекомендуют варианты решения, практикующие специалисты по бизнес-анализу осуществляют:

- проверку всех сделанных предположений при определении вариантов решения,
- определение методов оценки целесообразности осуществления ,
- рассмотрение информации о людях, процессах, инструментах, организациях, системах, поставщиках и других внешних сущностях, на которые влияет решение, чтобы выявить потенциальные конфликты или риски,
- оценивание прогнозируемое воздействие решения на выявленную потребность и
- оценивание стоимости каждого варианта решения с точки зрения времени, денег или любого другого ресурса, имеющего отношение к команде.

Экспериментирование может быть полезным процессом для участия в выборе варианта решения. Когда вы рекомендуете вариант решения, цель эксперимента состоит в том, чтобы обнаружить ровно столько информации, чтобы позволить выбрать тот или иной вариант.

5.3.4 Идентификация компонентов решения

Решения состоят из нескольких компонентов решения. На горизонте инициативы специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с заинтересованными сторонами для выявления различных возможных аспектов и частей решения, которые обеспечат желаемый результат. Некоторые гибкие контексты называют компоненты решения функциями. Лицо, принимающее решение, которое несет ответственность за решение, как правило, принимает решение о продолжении работы с определенными компонентами решения или нет.

Каждый выявленный компонент оценивается в контексте желаемого результата, затрат, последствий и ограничений. Анализируемая информация находится на одном и том же умеренном уровне точности для каждого рассматриваемого варианта решения и дает ровно столько информации, чтобы принять обоснованное и точное решение. Это создает список компонентов, которые могут быть использованы для разработки выбранного варианта решения. Многие гибкие контексты считают этот список отставанием.

Идентификация компонентов решения-это непрерывный итерационный процесс, причем компоненты решения постоянно уточняются по мере обнаружения дополнительной информации и получения более глубокого понимания необходимости и варианта решения. Новые элементы могут быть добавлены в список, а другие удалены, поскольку становится очевидным понимание ценности каждого отдельного компонента решения.

5.3.5 Определение приоритетов компонентов решения

Как только потенциальные компоненты решения будут определены, специалисты по бизнес-анализу расставят приоритеты и упорядочат их. В некоторых гибких контекстах этот процесс называется уточнением отставания. Лицо, принимающее решение, которое отвечает за решение, как правило, принимает решение о приоритетах и последовательности компонентов решения.

Специалисты по бизнес-анализу оценивают приоритетность и последовательность компонентов решения на основе:

- влияние каждого компонента решения на общий результат,
- затраты (как фактические, так и с точки зрения потенциала команды) на реализацию компонента решения,
- текущее состояние инициативы,
- обратная связь от заинтересованных сторон,
- текущая производительность по отношению к желаемому результату, а также
- современное понимание ограничений и рисков.

Определение приоритетов и последовательности компонентов решения происходит многократно на протяжении всего процесса реализации инициативы. Когда обнаруживается новая информация, которая приводит к изменению компонентов решения, приоритет и последовательность пересматриваются, чтобы обеспечить соответствие с новой информацией. Приоритет и последовательность компонентов решения также пересматриваются, когда новая информация рассматривается в ходе планирования выпуска, обновления дорожной карты продукта, планирования итераций или регулярных запланированных сеансов приоритизации.

5.3.6 Определение того, удовлетворена ли потребность

на горизонте инициативы, определение того, удовлетворена ли потребность, основывается на оценке того, соответствуют ли поставленные результаты желаемому результату. Лицо, принимающее решение, которое отвечает за

решение, как правило, принимает решение, если потребность была удовлетворена.

Специалисты по бизнес-анализу учитывают, удовлетворялась ли эта потребность каждый раз, когда был поставлен компонент решения и была получена обратная связь по этому компоненту. Это снижает риск производства большего объема продукции, чем это необходимо для удовлетворения потребностей, и сокращает количество отходов.

Как только желаемый результат будет достигнут, усилия будут направлены на удовлетворение следующей выявленной потребности. Если желаемый результат не был достигнут, специалисты по бизнес-анализу рассматривают возможность продолжения, изменения или отмены инициативы.

5.3.7 Текущая оценка жизнеспособности этого решения

На горизонте инициативы решения постоянно оцениваются, чтобы определить, обеспечивают ли они желаемые результаты и достаточную ценность.

Практикующие бизнес-анализ основывают эту оценку как на выявленных показателях успеха, так и на обратной связи, полученной от стратегии и горизонтов реализации. Лицо, принимающее решение, которое несет ответственность за решение, как правило, принимает решение о продолжении, изменении или отмене решения.

Если будет принято решение о том, что решение обеспечивает желаемые результаты и достаточную ценность, то будут продолжены усилия по уточнению и поставке компонентов решения.

Если будет установлено, что решение не дает желаемых результатов и достаточной ценности, или если была обнаружена новая информация, которая влияет на решение, специалисты по бизнес-анализу могут сделать это.:

- изменение решения путем добавления или удаления компонентов решения, а также изменения приоритета и последовательности компонентов решения; или
- отмените эту инициативу, чтобы можно было перераспределить ресурсы.

Практикующие специалисты по бизнес-анализу оценивают жизнеспособность решений, основанных на:

- влияние текущего решения на достижение желаемых результатов,
- выявленные показатели успеха,
- предполагаемая работа, необходимая для завершения списка компонентов решения,
- текущая оценка ограничений и рисков,
- более четкое понимание необходимости с точки зрения горизонта поставки, а также
- более четкое понимание актуальности потребности в связи с более широкой организационной стратегией с точки зрения горизонта стратегии.

5.4 ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ

Горизонт инициативы предполагает рассмотрение среднесрочного будущего по сравнению со стратегией и Горизонтами осуществления. То, что означает среднесрочная перспектива, зависит от организации и контекста, в котором она работает. Временные рамки анализа на горизонте инициативы в основном определяются тем, насколько быстро достигаются результаты и удовлетворяются потребности. В качестве общего ориентира, Горизонт инициативы направляет анализ и действия в течение предстоящего одного-трех месяцев. В гибком контексте этот временной фрейм постоянно смещается и движется вперед, создавая то, что можно считать скользящим временным фреймом.

Хотя объем анализа может быть определен на среднесрочную перспективу, постоянный анализ и принятие решений играют центральную роль в успехе гибких инициатив. По мере появления новой информации и достижения большей ясности и понимания необходимости и решения, практикующие бизнес-анализ применяют это усвоение новой информации к пониманию и направлению решения.

На горизонте инициативы практикующие бизнес-анализ руководствуются следующими вопросами:

- К каким результатам мы сейчас движемся?
- Какие результаты мы будем рассматривать в следующем году?
- Какие результаты мы будем рассматривать в будущем?

Эти вопросы могут лечь в основу дорожной карты для их решения.

5.5 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И УСВОЕНИЕ НОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Решения, принятые в горизонте инициативы, используют обратную связь от горизонта поставки, чтобы определить, является ли это возможным

- вариант решения все еще уместен,
- выбранные компоненты решения по-прежнему являются подходящими,
- компоненты решения правильно расставлены по приоритетам и упорядочены.
- каждый компонент решения должен быть поставлен для того, чтобы реализовать желаемый результат.

Предоставление непрерывных небольших приращений стоимости порождает непрерывную обратную связь, и усвоение новой информации на основе этой обратной связи используется для определения необходимости изменения направления.

Решения, принимаемые в рамках горизонта инициатив, обеспечивают обратную связь с горизонтом стратегии в плане изменений в решении, которые могут повлиять на другие инициативы, осуществляемые в настоящее время в организации. Например, если инициатива отменяется, ресурсы перераспределяются для удовлетворения других потребностей. Если какое-то решение нуждается в изменении, а это изменение связано с необходимостью дополнительных ресурсов, то оно может оказать влияние и на другие инициативы.

Горизонт инициативы обеспечивает обратную связь с горизонтом поставки, указывая приоритет и последовательность компонентов решения.

5.6 ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ГИБКОГО БИЗНЕС-АНАЛИЗА

5.6.1 Видеть целое

на горизонте инициативы, гибкий принцип видеть целое применяется, когда принимаются решения по удовлетворению потребностей. Непрерывная обратная связь как со стратегией, так и с горизонтом реализации информирует обо всех решениях, принятых в отношении вариантов решения, компонентов решения, приоритизации, последовательности и жизнеспособности решения.

Практикующие бизнес-анализ видят целое, когда анализируют, какие компоненты решения будут поставлены в следующий раз, потому что они постоянно рассматривают общую стратегическую потребность, которую они пытаются удовлетворить.

Принцип видения целого также руководит определением того, была ли удовлетворена потребность, даже если все компоненты решения не были поставлены. Специалисты по бизнес-анализу делают такую оценку исходя из выявленной стратегической потребности, а не из результатов реализации компонентов решения.

5.6.2 Думать как клиент

На горизонте инициативы при оценке приоритета и последовательности компонентов решения применяется гибкий принцип «Думай как клиент». Практикующие бизнес-анализ рассматривают эту потребность с точки зрения клиента, задавая такие вопросы, как:

- Что было бы наиболее ценным для клиента?
- Есть ли последовательность, которая была бы лучше для клиента?

- Есть ли у меня более одного клиента для этого компонента решения?
- Влияют ли ответы на любой из этих вопросов на усвоение знаний из других вопросов?

Думая как клиент, специалисты по бизнес-анализу поддерживают создание жизнеспособного решения с наименьшим количеством возможных результатов. Мышление как клиент обеспечивает ясность и большее понимание потребности. Непрерывная обратная связь от клиентов помогает информировать решения о вариантах решения, компонентах решения, приоритизации, последовательности и жизнеспособности решения. Гибкая практика быстрой и частой поставки согласуется с принципом «Думай как клиент». Благодаря своевременному и частому предоставлению услуг гибкие команды быстро получают реальную обратную связь от реальных клиентов решения. Такое усвоение новой информации повышает их понимание необходимости и помогает в определении приоритетов и последовательности компонентов решений.

5.6.3 Анализировать для определения того, что ценно

на горизонте инициативы, гибкий принцип анализа для определения того, что ценно, применяется, когда практикующие бизнес-анализ используют общее понимание необходимости определения вариантов решения и приоритизации и последовательности компонентов решения.

Четко помня о концепции ценных результатов, специалисты по бизнес-анализу могут быстрее принимать решения о том, какие компоненты решения следует создавать.

Понимание того, что является ценным, также помогает выявить компоненты решения, которые не вносят непосредственного вклада в желаемый результат.

5.6.4 Приводить реально работающие примеры

На горизонте инициативы гибкий принцип Приводите реально работающие примеры применяется при установлении общего понимания необходимости, исследовании возможных вариантов решения и принятии решения о том, какое решение будет реализовано.

Специалисты по бизнес-анализу начинают с примеров, представляющих наиболее распространенные сценарии, с которыми сталкиваются клиенты. Эти примеры расширяются и уточняются по мере разработки решения. Примеры помогают проверить и подтвердить, что решение по-прежнему удовлетворяет этой потребности.

Получить реальные примеры также полезно при принятии решений относительно вариантов решения, компонентов решения, приоритизации, последовательности и жизнеспособности решения.

5.6.5 Понимать то, что выполнимо

на горизонте инициативы, гибкий принцип понимания того, что выполнимо, применяется при определении приоритетов и последовательности компонентов решения. Понимание того, что является выполнимым, гарантирует, что гибкие

команды не будут пытаться поставлять компоненты решения, которые невозможно поставить в рамках существующих ограничений.

Практикующие бизнес-анализ используют обратную связь от горизонта поставки, чтобы уточнить свое понимание того, что является выполнимым. То, что первоначально считалось выполнимым, может оказаться очень трудным или не стоящим усилий, как только горизонт поставки начнет реализовывать эти идеи.

Понимание того, что является выполнимым, повышает эффективность и сокращает потери за счет сокращения усилий, затрачиваемых на варианты решений и компоненты решений, которые не удовлетворяют потребности, поскольку они не могут быть поставлены.

5.6.6 Стимулировать сотрудничество и непрерывное совершенствование

на горизонте инициативы гибкий принцип стимулирования сотрудничества и непрерывного совершенствования применяется, когда решения принимаются на основе информации, предоставленной межфункциональной командой, которая сотрудничает с целью предоставления лицу, принимающему решение, своевременной информации, относящейся к данному решению.

В горизонте инициативы, как правило, есть лицо, принимающее решение, которое несет ответственность за каждое решение. Гибкие команды разделяют ответственность за предоставление этому лицу, принимающему решение, соответствующей информации для принятия обоснованного решения.

Гибкий принцип стимулирования сотрудничества и непрерывного совершенствования очевиден, когда гибкие команды:

- сотрудничают, чтобы определить, была ли получена достаточная ценность для удовлетворения результата,
- рассматривают, должно ли решение продолжаться, изменяться или отменяться, и
- проводят ретроспективы, чтобы обсудить, как принимались решения, была ли вся необходимая информация информирована об этих решениях и как усовершенствовать процесс принятия будущих решений.

5.6.7 Избегать потери

На горизонте инициативы применяется принцип agile «Избегать ненужных затрат», когда специалисты по бизнес-анализу извлекают уроки из принципа agile «Понимать, что выполнимо».

Принятие обоснованных решений занимает центральное место в принципе предотвращения отходов. Когда решения основываются на обратной связи, а не на мнении, они, скорее всего, будут более точными.

Потерь можно избежать, когда есть общее понимание того, какие результаты не будут достигнуты, поскольку они не являются необходимыми для достижения желаемого результата. Потерь также удастся избежать, когда инициативы отменяются, когда становится ясно, что решение не удовлетворит потребность,

или когда решение обеспечивает достаточную ценность для удовлетворения потребности.

5.7 МЕТОДЫ РАБОТЫ

5.7.1 Методы гибкого расширения

- **Анализ Кано:** используется для определения характеристик, наиболее релевантных для удовлетворения выявленной потребности, и определения наилучшего подхода к реализации этих характеристик.
- **Персонажи:** используется для создания общего понимания того, кто является клиентом; часто является ключевым элементом при мышлении как клиент.
- **Семинар по планированию:** используется для создания общего понимания подхода к построению решения.
- **Модель выравнивания целей:** используется для определения объектов, наиболее релевантных для удовлетворения выявленной потребности, и определения наилучшего подхода к реализации этих объектов.
- **Реальные опционы:** используются для понимания подходящего времени для принятия решений.
- **Относительная оценка:** используется для принятия решений о том, какие функции следует предоставлять и в каком порядке.
- **Ретроспективы:** используются для предоставления командам средств явного обсуждения возможностей для постоянного совершенствования.
- **Декомпозиция сюжета:** используется для поддержки решений о том, какие функции должны быть поставлены, в каком порядке и сколько функций должно быть поставлено для достижения желаемого результата.
- **Story Mapping:** используется для получения и моделирования информации о решении, включая заметные особенности или характеристики этого решения.
- **Сопоставление потока создания ценности:** используется для идентификации частей проблемы или решения и определения их способности изменять ценность затронутого элемента или процесса.

5.7.2 методы руководства ВАВОК®

- **Управление отставанием:** используется почти последовательно в большинстве гибких подходов.
- **Сбалансированная система показателей:** может обеспечить показатели желаемых результатов для данной инициативы. Может использоваться для «подсчета очков» различных вариантов решения или компонентов решения для определения приоритетов.

- **Мозговой штурм:** используется для создания множества вариантов решения данной проблемы; мозговой штурм-Это техника, хорошо подходящая для agile.
- **Совместные игры:** используются для определения потенциальных вариантов решения.
- **Концептуальное моделирование:** используется для формирования общего понимания необходимости и потенциальных решений.
- **Словарь данных:** используется для построения общего понимания соответствующих данных в пространстве задач и решений.
- **Моделирование данных:** используется для получения информации, необходимой для принятия решений, определенных в горизонте инициативы.
- **Анализ документов:** используется для получения информации, необходимой для принятия решений, определенных в горизонте инициативы.
- **Функциональная декомпозиция:** используется для построения и поддержания общего понимания желаемого решения.
- **Глоссарий:** используется для построения общего понимания пространства проблем и решений.
- **Анализ интерфейса:** используется для получения информации, необходимой для принятия решений, определенных в горизонте инициативы.
- **Интервью:** используется для получения информации, необходимой для принятия решений, определенных в горизонте инициативы.
- **Метрики и ключевые показатели эффективности (КПЭ):** используются для обеспечения показателей желаемых результатов решения.
- **Наблюдение:** используется для получения информации, необходимой для принятия решений, определенных в горизонте инициативы.
- **Определение приоритетов:** используется для определения того, какие функции будут и не будут предоставляться в рамках инициативы и в каком порядке.
- **Моделирование процессов:** используется для построения и поддержания общего понимания желаемого решения.
- **Прототипирование:** используется для создания рабочей или нерабочей модели возможного решения. Часто помогает стать реальным с примерами.
- **Анализ и управление рисками:** используется для определения информации, необходимой для принятия инициативных решений горизонта, особенно того, какие функции должны быть реализованы и в каком порядке.
- **Моделирование области применения:** используется для построения и поддержания общего понимания границ желаемого решения.

- **Список заинтересованных сторон, карта или персонажи:** используется для построения и поддержания общего понимания сущностей, вовлеченных в решение или затронутых им, а также его реализации.
- **Оценка поставщика:** используется для обеспечения вклада в принятие решений о том, какое решение удовлетворит выявленную потребность.

6.

ГОРИЗОНТ ПОСТАВКИ

6.1 ЦЕЛЬ

Целью анализа на горизонте поставки является информирование о решениях, касающихся поставки решения.

6.2 ОПИСАНИЕ

Анализ на горизонте поставки фокусируется на конкретном аспекте решения, которое в настоящее время реализуется. Специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с членами команды для обеспечения общего понимания необходимости, выявления и приоритизации накопившихся действий, которые позволят удовлетворить эту потребность, а также создания средств оценки результатов. Они делают это, стремясь затратить наименьшее количество усилий на поиск информации, необходимой для принятия оснований для решения.

Специалисты по бизнес-анализу следят за тем, чтобы требования четко соотносились с определенными бизнес-целями. Это включает в себя анализ и выявление рисков, зависимостей и меняющихся потребностей, а также включение обратной связи от клиентов.

На горизонте поставки специалисты по бизнес-анализу отделяют и разрабатывают пользовательские истории для внедрения командой в качестве рабочих приращений решения. Эти приращения добавляются к невыполненной работе. Элементы невыполненной работы уточняются в реализуемые единицы стоимости бизнеса и подробно разрабатываются на основе точно в срок. Непосредственная обратная связь от тестирования и оценки клиентов используется для создания, изменения, изменения приоритетов и удаления элементов из списка невыполненных работ.

6.3 ЭЛЕМЕНТЫ

6.3.1 Обеспечение готовности пользовательских историй к внедрению

Пользовательская история хорошо написана, если верно все следующее: история соответствует критериям INVEST (дополнительные сведения см. в разделе [7.21. Пользовательские истории](#)),

- содержит хорошо выстроенное повествование
- представляет собой набор четких, кратких и точных критериев принятия,
- принимается как представляющий желательную единицу осуществления,
- представляет собой достижимую единицу развития и
- четко распределена по приоритетам в списке невыполненных работ.

Пользовательская история должна быть готова к внедрению только тогда, когда она будет введена в разработку в скором или ближайшем будущем. Уточнение пользовательских историй до того, как они понадобятся, может привести к переделкам и тратам, потому что условия вокруг истории могут измениться на основе постоянной обратной связи и усвоения новых знаний.

6.3.2 Обслуживание Списка невыполненной работы (Бэклога)

Есть два фундаментальных элемента для поддержания отставания в работе:

- приоритетное распределение пунктов в накопившемся списке невыполненной работы, а также
- обеспечение наличия достаточного количества пунктов в отставании для поддержки краткосрочных усилий в области развития.

Специалисты по бизнес-анализу совместно с владельцами продуктов определяют приоритет элементов в списке невыполненных работ. Быстрое предоставление бизнес-ценности является центральным фактором при определении приоритетов. Последовательность элементов в невыполненной работе правильно представляет их приоритетный порядок, определенный владельцем продукта.

Чтобы обеспечить наличие достаточного количества элементов в отставании для поддержки краткосрочных усилий по развитию, специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с соответствующими заинтересованными сторонами для создания функций и декомпозиции этих функций в пользовательские истории, которые, в свою очередь, уточняются в хорошо написанные пользовательские истории.

Обратная связь и усвоение новой информации на основе предоставленного решения влияют на оценку позиций в списке невыполненной работы, что приводит к непрерывному изменению списка невыполненной работы.

Специалисты по бизнес-анализу постоянно меняют приоритеты, удаляют и добавляют элементы в список невыполненной работы. Это может произойти формально на совещании по проработке списка невыполненной работы или неофициально, если это необходимо в ходе работы.

6.3.3 Поддержка успешной поставки

Специалисты по бизнес-анализу работают над решением проблем анализа, которые могут помешать достижению целей текущей работы. Поддержка успешной поставки означает устранение любых препятствий, связанных с

анализом, и применение усвоения новой информации, чтобы избежать их в будущем.

Она может включать в себя надлежащую обработку последовательности и зависимостей, связанных с историями, координацию с внешними группами и заинтересованными сторонами и ответы на уточняющие вопросы по предметам, которые в настоящее время находятся в процессе внедрения.

6.3.4 Обеспечение того, чтобы усвоение новой информации происходило в гибком контексте

На горизонте поставок усвоение новой информации основывается как на процессах, так и на продуктах этих процессов и определяется желаемыми результатами непосредственных рабочих усилий. Специалисты по бизнес-анализу следят за тем, чтобы усвоение новой информации использовалось для достижения лучших результатов. Лучшие результаты могут быть описаны количественно или качественно.

При получении знаний о процессах специалисты по бизнес-анализу учитывают, какие процессы поставки должны быть изменены, сохранены или остановлены в следующем цикле поставки. Ретроспективы часто используются для обсуждения новой информации, извлеченной из самого последнего процесса поставки, с целью постоянного совершенствования процесса поставки. Информация, которая является слишком широкой, большой или далекой в будущем, может быть использована в качестве обратной связи для горизонтов инициативы или стратегии.

При получении новой информации о продуктах специалисты по бизнес-анализу учитывают, была ли полученная ценность в самом последнем приращении такой, как ожидалось. Ответы на этот вопрос могут привести к изменению характера или приоритизации историй для краткосрочных усилий по их реализации. Если усвоение новой информации предполагает, что вся инициатива или стратегия может нуждаться в адаптации, ее можно использовать в качестве обратной связи для горизонтов инициативы или стратегии.

6.3.5 Сохранение фокуса на видении продукта, клиенте и ценности

На горизонте поставки специалисты по бизнес-анализу применяют методы бизнес-анализа и принципы гибкого бизнес-анализа, чтобы сохранить фокус на предоставлении желаемой ценности и достижении видения продукта.

Постоянная коммуникация и поддержание общего понимания потребностей и результатов поиска помогает всем заинтересованным сторонам избегать ненужных трат и эффективно и быстро создавать ценность.

6.4 ВРЕМЕННОЙ ИНТЕРВАЛ

На горизонте поставки планирование фокусируется на ежедневной поставке элементов невыполненной работы. Гибкие команды поставки планируют работу на очень краткосрочной основе. То, что означает краткосрочность, зависит от организации и контекста, в котором она работает. В качестве общего ориентира

можно отметить, что горизонт поставки определяет анализ и действия в течение предстоящего периода от одной до четырех недель до шести-восьми недель. В гибком контексте этот отрезок времени постоянно смещается и движется вперед, создавая то, что можно считать скользящим отрезком времени.

6.5 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И УСВОЕНИЕ НОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

На горизонте поставки обратная связь происходит быстро и в идеале небольшими порциями. Каждая история дает небольшой и быстро поставляемый прирост ценности. Как правило, существенная обратная связь достигается только в том случае, если набор историй, передаваемых с многократным шагом, не будет достигнут. Специалисты по бизнес-анализу оценивают обратную связь от реализованных историй и прорабатывают список невыполненной работы, определяя, что полезно и что вряд ли принесет пользу. Элементы списка невыполненной работы могут быть переориентированы, изменены или удалены, а новые истории могут быть добавлены на основе переоценки потенциальной ценности обратной связи и усвоения новой информации. Принципы гибкого бизнес-анализа избегают потерь и анализируют, чтобы определить, что является ценным руководством для принятия решений при проработке списка невыполненной работы.

Вся обратная связь и усвоение новой информации рассматриваются в контексте других горизонтов. Если усвоение новой информации заключает, что вся инициатива или стратегия может нуждаться в адаптации, его можно использовать в качестве обратной связи с горизонтами инициативы или стратегии.

Обратная связь и усвоение новой информации могут происходить как в структурированных процессах, таких как ретроспективы или обзоры, так и неформально, через повседневные взаимодействия и реализации.

6.6 ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ГИБКОГО АНАЛИЗА НА ГОРИЗОНТЕ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

6.5.1 Видеть целое

На горизонте поставки применяется гибкий принцип See the Whole, когда есть общее понимание того, как отдельные истории продвигают бизнес-результаты и создается ценность, и есть средства для измерения прогресса в соответствии с желаемыми целями. Специалисты по бизнес-анализу следят за тем, чтобы каждый элемент отставания был приоритетным и последовательным, чтобы внести свой вклад в достижение общей цели решения.

В ходе обзоров и ретроспектив оцениваются рекомендации по улучшению, чтобы определить, оказывают ли они положительное влияние на общую реализацию решения.

6.6.2 Думать как клиент

На горизонте поставки применяется гибкий принцип «Думай как клиент», когда специалисты по бизнес-анализу согласовывают ценность поставляемой продукции с опытом клиентов, полученным в результате обратной связи.

Специалисты по бизнес-анализу постоянно рассматривают вопрос о том, как поставляемые процессы и продукты удовлетворяют потребности клиента. Персонажи (или роли) часто используются для моделирования и понимания потребностей и опыта клиентов.

Оставаясь в сознании того, кто является клиентом для каждой истории, и независимо от того, действительно ли они получают выгоду от поставки этой истории, практикующий бизнес-анализ помогает определить приоритетность предметов, которые клиент считает ценными. Это способствует поставке максимально возможной стоимости в кратчайшие сроки.

6.6.3 Анализировать для определения того, что является ценным

На горизонте поставки применяется гибкий принцип анализа для определения того, что является ценным, когда для поддержания отставания используется непрерывная обратная связь и усвоение новой информации. Специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с заинтересованными сторонами для достижения общего понимания того, что является ценным и кто извлекает эту ценность для каждой истории.

Специалисты по бизнес-анализу анализируют то, что является ценным как с точки зрения продукта, так и с точки зрения процесса. С точки зрения продукта, анализ обратной связи и усвоение новой информации направляет решения по поддержанию отставания и уточнению историй. С точки зрения процесса рассматривается вопрос о том, что влияет на создание ценности:

- Разве команда стала счастливее?
- Уменьшаются ли дефекты или препятствия?
- Увеличена ли скорость?
- Какова ожидаемая польза от предлагаемого улучшения и какое из них может быть наиболее важным для команды?

6.6.4 Приводить реально работающие примеры

на горизонте поставки гибкий принцип Приводить реально работающие примеры применяется, когда примеры используются для совместной работы при приоритизации историй в отставании и при создании четких, значимых критериев принятия.

Практикующие бизнес-анализ используют примеры, чтобы прояснить опыт клиента, когда они используют анализируемую историю или функцию.

Примеры конкретных ситуаций и воздействий способствуют общему пониманию предлагаемых улучшений процессов и обеспечивают ясность при принятии решений относительно улучшений процессов.

6.6.5 Понимать то, что выполнимо

на горизонте поставки, гибкий принцип понимания того, что выполнимо, применяется, когда потребность, результат, ограничения и риски используются для уточнения и приоритизации пользовательских историй.

Специалисты по бизнес-анализу рассматривают свое текущее и развивающееся понимание контекста для сотрудничества с заинтересованными сторонами для достижения общего понимания того, какие истории или улучшения процессов могут быть реально достигнуты, а какие реально недостижимы.

6.6.6 Стимулировать сотрудничество и непрерывное совершенствование

На горизонте поставки гибкий принцип стимулирования сотрудничества и непрерывного совершенствования применяется, когда команды поставки сотрудничают в области анализа и поставки в рамках своих ежедневных рабочих усилий, а также во время сессий обзора структуры, таких как обзоры и ретроспективы.

Сотрудничество и постоянное совершенствование — это центральная парадигма гибкого бизнес-анализа. Практикующие бизнес-анализ стремятся к сотрудничеству и постоянному совершенствованию в каждой деятельности и каждом взаимодействии с целью использования различных сильных сторон, присутствующих в кросс-функциональных гибких командах.

Практикующие специалисты по бизнес-анализу используют свои навыки в определении проблем, упрощении процедур и поиске решений для поддержки совершенствования процесса предоставления решения.

6.6.7 Избегать потери

На горизонте поставки гибкий принцип избегать потери применяется при приоритизации отставания и сосредоточении внимания на историях, которые сначала обеспечивают максимальную ценность, а затем откладывают те области, которые в настоящее время не имеют высокой ценности.

Один из способов, которым практикующие бизнес-анализ избегают потери это максимизация невыполненной работы. Направление усилий на истории, которые дают максимальную ценность и Уменьшение усилий, направленных на действия, которые не добавляют наибольшей ценности решению.

6.7 МЕТОДЫ

6.7.1 Методы гибкого расширения

Персоны (Персонажи): используется для создания общего понимания того, кто является клиентом, часто является ключевым элементом при мышлении на месте клиента.

Реальные варианты: используется для понимания подходящего времени для принятия решений и значения, которое представляет собой каждый вариант.

Относительная оценка: используется для принятия решений о том, какие функции следует предоставлять и в каком порядке.

Ретроспективы: используются как средство явного обсуждения возможностей для постоянного совершенствования.

Декомпозиция истории: используется для декомпозиции эпопей (больших историй) на истории, которые представляют собой инкрементную работу каждого над компонентами решения.

Картирование истории: используется для получения и моделирования информации о решении, включая заметные особенности и характеристики этого решения.

Картирование потока создания ценности: используется для идентификации частей задачи или решения и определения их способности изменять ценность затронутого элемента или процесса.

6.7.2 Методы руководства ВАВОК®

Управление списком невыполненной работы: используется последовательно на горизонте поставки; управление списком невыполненной работы — это частая, если не постоянная деятельность.

Сбалансированная система показателей: используется для обеспечения структуры процесса усвоения новой информации на этом горизонте.

Мозговой штурм: используемый для создания множества вариантов решения данной проблемы, мозговой штурм — то техника, хорошо подходящая для гибких подходов.

Совместные игры: используются для помощи в создании команды и вдохновляют на сотрудничество с рабочей группой.

Концептуальное моделирование: используется для формирования общего понимания необходимости и потенциальных решений.

Моделирование данных: используется для построения общего понимания соответствующих данных в пространстве задач и решений, а также в качестве элементов решения.

Функциональная декомпозиция: используется во время горизонта поставки в контексте разложения эпопеи на истории, хотя основное внимание уделяется созданию историй, которые имеют бизнес-ценность после завершения.

Глоссарий: используется для поддержания любых терминов или определений, которые команда может разработать или потребовать с течением времени.

Анализ интерфейса: используется для описания конкретного пользователя или роли, использующей функцию, или того, как компоненты решения будут взаимодействовать друг с другом или с внешними системами.

Интервью: используется для получения информации, необходимой для принятия решений, определенных в горизонте поставки.

Метрики и ключевые показатели эффективности (КПЭ): используется для отслеживания историй до метрик и ключевых показателей эффективности, на которые они, как ожидается, повлияют.

Наблюдение: используется для понимания того, как пользователи выполняют задачу или используют решение.

Определение приоритетов: используется для определения того, какие функции будут и не будут предоставляться в рамках инициативы и в каком порядке. Периодически пересматривается во время горизонта поставки или при возникновении необходимости.

Моделирование процессов: используется для представления процессов и работ, которые выполняются для создания или изменения этих процессов.

Прототипирование: используется для создания рабочей или нерабочей модели возможного решения.

Анализ рисков и управление ими: используется для принятия решений, особенно о том, какие истории повлияют на какие риски и каким образом.

Моделирование области применения: используется для построения и поддержания общего понимания границ желаемого решения.

Список заинтересованных сторон, карта или персоны: используется для формирования и поддержания общего понимания сущностей, вовлеченных в решение или затронутых им, а также его реализации. Персонажи здесь могут относиться к заинтересованным сторонам вокруг решения, а не к ролям, которые чаще всего упоминаются в историях, используемых при построении решения.

7.

МЕТОДЫ

Глава «Методы» содержит подробный обзор некоторых методов, обычно используемых специалистами по гибкому бизнес-анализу.

Методы, описанные в *Расширении по гибкому мышлению к Руководству BABOK®* предназначены для того, чтобы охватить наиболее распространенные методы, практикуемые в рамках гибкого бизнес-анализа. Специалисты по бизнес-анализу применяют свой опыт и суждения при определении того, какие методы подходят для данного контекста и как применять каждый из них. Это может включать в себя методы, которые не описаны в *Расширении по гибкому мышлению к Руководству BABOK®*. По мере развития практики гибкого бизнес-анализа методы будут добавляться, изменяться или удаляться из будущих итераций *Расширения по гибкому мышлению к Руководству BABOK®*.

7.0.1 Выбор правильной техники

Может быть непросто выбрать правильную технику для конкретной ситуации, для получения желаемого результата. Таблица ниже содержит общие рекомендации о том, когда следует выбирать конкретную технику. Пожалуйста, обратите внимание, что многие методы могут быть успешно использованы в самых разных контекстах. Специалист по гибкому бизнес-анализу использует свои знания в предметной области, опыт, индивидуальные компетенции и творческий подход при выборе подходящей методики для достижения желаемого результата. Цель этой таблицы - обеспечить отправную точку при определении того, какой метод может быть полезен в данном контексте.

Команда – это группа людей, работающих вместе над достижением общей цели. Эта команда может находиться на этапе разработки стратегии, инициативы или реализации проекта. Заинтересованные стороны за пределами команды - это клиенты, эксперты в конкретной области или люди внутри организации или за ее пределами, которые заинтересованы в успехе команды, но не являются ее частью.

Контекст определяет, когда каждый метод наиболее полезен для получения желаемого результата.

- Коммуникация определяет, какие методы способствуют общему пониманию, сотрудничеству и расширению коммуникации.
- Анализ процесса - это понимание процесса с целью определения путей его улучшения.

- Управление продуктом или его доработка зависят от того, какое решение предлагает команда.
- Управление требованиями включает в себя методы, которые особенно полезны для облегчения и улучшения жизненного цикла требований.
- Понимание вашего потребителя заключается в выявлении, понимании и разъяснении того, кто этот потребитель, в чем он нуждается и что ценит.

Таблица 7.0.1: Выбор правильной техники

Контекст	Хорошо применяются во внутренних командах	Хорошо применяются с заинтересованными сторонами, внешними по отношению к команде
Коммуникации	7.1. Проработка списка невыполненной работы 7.8. Встречи по планированию 7.9. Портфель Канбан 7.14. Ретроспективы 7.24. Видение	7.15. Обзоры 7.24. Видение
Анализ процессов	7.23. Картирование потоков создание ценности	7.3. Картирование воздействия
Проработка управления продуктом	7.6. Минимально жизнеспособный продукт 7.10. Дорожная карта продукта 7.11. Модель согласования целей 7.12. Реальные варианты	7.5. Анализ Кано 7.6. Минимально жизнеспособный продукт
Управление требованиями	7.2. Разработка через поведение 7.4. История работы 7.13. Относительная оценка 7.16. Всплески 7.18. Декомпозиция истории 7.19. Разработка истории 7.20. Картирование историй 7.21. Пользовательские истории	
Понимание вашего потребителя	7.7. Персонажи (персоны) 7.17. Раскадровка 7.22. Моделирование потоков создания ценности	

7.1 ПРОРАБОТКА СПИСКА НЕВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ

7.1.1 Цель

Проработка списка невыполненной работы (*бэклог*) используется для обеспечения достаточной детализации и ясности элементов отставания, чтобы команда поставки могла завершить итерацию.

7.1.2 Описание

Проработка списка невыполненной работы (*проработка бэклога*) — это непрерывный метод, используемый для подготовки элементов отставания продукта гибкой командой для поставки. Это часто делается при подготовке к Встрече по планированию. Проработка списка невыполненной работы включает в себя постоянную обратную связь и освоение информации для пересмотра и уточнения требований потребностей на постоянной основе. Проработка списка невыполненной работы на основе обратной связи со сторонами является важнейшим отличительным признаком гибких инициатив. Проработка помогает команде поставки обеспечить высокую ценность и высокое качество решения в течение одной итерации.

Специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с членами команды, заинтересованными сторонами и клиентами для уточнения необходимости и выявления дополнительных деталей. Это может включать в себя пересмотр приоритетов с заинтересованными сторонами и перемещение или удаление элементов по мере необходимости.

Уточняющие действия (*проработка*) варьируются в зависимости от того, что необходимо для подготовки единиц невыполненной работы для группы поставки. Мероприятия могут включать в себя Разработку истории (сюжета), Декомпозицию истории, определение приоритетов и последовательности действий. Уточнение невыполненной работы уточняет, какие элементы являются высокоприоритетными для выполнения командой, а также переориентирует или удаляет ненужные элементы.

Проработка списка невыполненной работы разбивает большие элементы на более мелкие, соответствующие критериям INVEST (дополнительные сведения см. в разделе 7.21. Пользовательские истории). Также могут быть добавлены критерии приемки или дополнительная документация, необходимая для поставки единицы невыполненной работы.

Проработка элемента невыполненной работы завершается, когда имеется достаточно информации для ее выполнения командой.

Результатом проработки является общее понимание командой того, что требуется для поставки элемента невыполненной работы по продукту (*PBI - product backlog item*). Это также дает команде возможность посмотреть вперед на то, что ожидается дальше для решения.

7.1.3 элементы

.1 Список элементов невыполненной работы (бэклог)

Упорядоченный список функций, требований или элементов, необходимых для достижения результатов решения. Проработка относится к мероприятиям, направленным на поддержание актуальности и своевременности отставания для группы.

.2 Элемент невыполненной работы

Элемент невыполненной работы, представляющий одно или несколько требований. Элементы, находящиеся выше в списке невыполненной работы, имеют соответствующий размер и содержат достаточно подробностей, чтобы команда могла завершить их на следующей итерации. Элементы, находящиеся ниже в списке невыполненной работы, могут быть более крупными и менее определенными.

Элементы чаще всего представлены в виде истории пользователя (см. дополнительно в разделе [7.21. Пользовательские истории](#)), но могут быть представлены и в других форматах, таких как История работы (см. дополнительно в разделе [7.4. История работы](#)) или схемы и диаграммы.

.3 Встреча для проработки

Цель этого совещания состоит в том, чтобы группа рассмотрела пункты, которые находятся в верхней части списка невыполненных работ. Итогом этой встречи является подтверждение того, что основные пункты готовы к следующей итерации и что необходимо внести дополнительную ясность. Стандартного формата для этой встречи не существует, но чаще всего ее проводит владелец продукта или представитель заказчика.

Результатом совещания по уточнению являются элементы невыполненной работы, готовые к следующей итерации.

.4 Определение готовности

Это набор критериев, которые, по мнению команды, должны быть удовлетворены, чтобы считать предмет «готовым» к следующей итерации. Первоначально команды могут установить критерий в виде критического числа членов, согласных с тем, что предмет готов для команды. По мере того как команда размышляет и стремится постоянно совершенствоваться, она может определить дополнительные критерии для своей инициативы.

7.1.4 Соображения по использованию

.1 сильные стороны

- Повышает ясность и общее понимание элемента списка невыполненной работы по продукту (PBI).
- Облегчает более эффективное планирование итераций, повышая запросы на ранней стадии.
- Дает владельцу продукта или представителю клиента время для ответа на запросы до начала выполнения команды.

- Гарантирует, что элементы невыполненной работы по продукту (PBI) имеют соответствующий размер для команды.

.2 ограничения

- Может быть неэффективным, если он не соответствует ритму команды. Если команда ежедневно проверяет невыполненную работу, как при потоковом подходе, то уточнение должно происходить всякий раз, когда добавляется новый элемент невыполненной работы. Если команда рассматривает отставание постепенно, то уточнение должно произойти за несколько дней до совещания по планированию.
- Обычно проработку выполняют несколько членов команды и возможно непреднамеренное исключение мнений членов команды, непосредственно не участвующих в этой деятельности.
- Может быть неэффективным, если видение и дорожная карта часто меняются.

7.2 РАЗРАБОТКА ЧЕРЕЗ ПОВЕДЕНИЕ

7.2.1 Цель

Разработка через поведение² (BDD), используется чтобы повысить пользу, сократить затраты и улучшить коммуникации между заинтересованными сторонами и командами поставки, фокусируясь на предполагаемом поведении клиента для решения проблемы удовлетворения его потребностей.

7.2.2 Описание

Гибкий подход полезно влияет на сотрудничество с клиентами и рабочие решения для достижения желаемого результата. Специалисты в гибком бизнес-анализе уделяют приоритетное внимание выявлению решений, которые поставляют клиентам пользу в приращении проекта. Разработка через поведение (BDD), поддерживает эту цель посредством использования реальных примеров.

Разработка через поведение использует читаемый клиентом специфический язык предметной области для определения предполагаемого поведения клиента, которое удовлетворяет его потребности. Это увеличивает скорость поставки, разрабатывая только то, что необходимо, и создает возможность для автоматизации приемо-сдаточных испытаний пользователей. BDD — это метод, используемый для прояснения потребностей и предназначенный для улучшения коммуникации и понимания между всеми заинтересованными сторонами. Примеры используются для понимания того, что решение должно делать (разработка) и как гарантировать, что оно делает то, что необходимо (тестирование). Владелец продукта приводит примеры и тем самым проясняет свое мышление. Специалисты в гибком бизнес-анализе определяют сценарии, задавая вопросы «что, если», чтобы выявить дополнительные сценарии и выразить их в качестве дополнительных примеров.

Обсуждение потребностей в решении сосредоточено на конкретных примерах, которые легко понятны заинтересованным сторонам. Это приводит к более стабильному набору требований, чем использование только абстрактных моделей. Простой формат, используемый в BDD, приводит к прямому сотрудничеству между всеми заинтересованными сторонами. Часто используются совместные сеансы между владельцем продукта, тестировщиком и разработчиком. Эти сеансы известны как сеансы «трех Амиго»³. Тесное сотрудничество побуждает команду поставки рассуждать так же, как и клиент, и поставлять только то, что необходимо для достижения этого предполагаемого поведения.

Термины «Разработка через поведение», «Разработка на основе приемочных испытаний»⁴ и «Спецификация на примере» обычно используются как взаимозаменяемые.

² Англ.: Behaviour Driven Development (BDD)

³ <https://www.agilealliance.org/glossary/three-amigos/>

⁴ Англ.: Acceptance Test Driven Development

.1 Примеры

Примеры — это выражения реальных бизнес-сценариев, предоставляемых заинтересованными сторонами. Примеры также могут быть известны как сценарии и могут быть выражены различными способами, включая модели. Практикующие бизнес-аналитики облегчают обнаружение информации, которая выражена в примерах, и гарантируют, что набор примеров является всеобъемлющим.

Примеры используются для обнаружения информации о клиенте, но не все выявленные примеры обязательно войдут в разработку.

.2 Синтаксис Геркина⁵

Разработка через поведение использует простой грамматический формат, называемый Геркин (Gherkin), который позволяет заполнять синтаксис реальными сценариями. Это имеет следующую форму:

ДАНО (GIVEN) <ситуацию>,
КОГДА (WHEN) <событие>
ТОГДА (THEN) <ожидаемый результат>

Как ДАНО выражения, так и множественные результаты ТОГДА для одного сценария могут обладать сложными условиями, связанными с операторами И (AND). Существует только одно событие КОГДА, которое запускает сценарий.

Пример для банкомата:

Сценарий 1: на счете достаточно средств.

- **ДАНО:** у меня есть средства на счете
- **И:** в банкомате имеется достаточно наличных денег
- **КОГДА:** я запрашиваю \$20
- **ТОГДА:** я получаю \$20
- **И:** мой баланс счета уменьшается на \$ 20

Сценарий 2: на счете недостаточно средств.

- **ДАНО:** мой счет в овердрафте
- **И:** в банкомате есть достаточно наличных денег
- **КОГДА:** я запрашиваю \$20
- **ТОГДА:** я не получаю денег

Сценарии, написанные в формате разработки через поведение определяют события, условия и действия, поддающиеся проверке. Они могут служить критериями приемки для историй и служить тестами поддерживающими разработку на основе приемочных тестов, которые способствуют общему пониманию требований и будущих потребностей в решениях.

.3 Тестирование

Существует несколько программных продуктов, которые будут брать примеры в этом формате (но могут иметь свой собственный специфический синтаксис и

⁵ <https://testengineer.ru/chto-takoe-bdd-i-kak-perejti-na-cucumber-gherkin/>

структуру) и позволяют легко преобразовывать их в автоматизированные тесты, обеспечивая тем самым более гибкую поставку. Автоматизация примеров улучшает и ускоряет работу по проверке и валидации гибкого анализа.

7.2.4 Соображения по использованию

.1 Преимущества

- Разработка через поведение (BDD) выражает потребности клиентов на естественном языке, в формате, который все члены команды могут легко понять. Язык основан на конкретных примерах, а не на абстрактных понятиях.
- Шаблон «Дано-Когда-Тогда» непосредственно сопоставляется с шаблоном «настройка-выполнение-утверждение», который гибкие разработчики используют в тестовой разработке. Это означает, что разработчики могут реализовывать тесты напрямую, а не интерпретировать их.
- Структура BDD позволяет автоматизировать приемо-сдаточные испытания и поддерживать производство эффективных тестовых случаев.
- Существуют инструменты для поддержки использования BDD в проектах, и они предоставляют дополнительные показатели, такие как охват тестовых случаев или требования.
- Автоматизированные примеры обеспечивают долгосрочную документацию системы и могут быть использованы для демонстрации прослеживаемости требований к внутренним заинтересованным сторонам и внешним заинтересованным сторонам, таким как регулирующие органы.
- Сценарии могут быть легко расставлены по приоритетам, что поддерживает итеративный, инкрементный характер гибких проектов.
- Обеспечивает гибкость документации путем создания легкого, живого документа требований и тестирования.
- Может использоваться в качестве критерия приемки для пользовательской истории.
- Синтаксис Геркина может быть использован для облегчения и структурирования дискуссий по проектированию, чтобы команда разработчиков была сосредоточена на конкретном поведении системы. Особенно это касается тех случаев, когда техника используется в обратном направлении на высоком уровне проектирования.

.2 Недостатки

- Можно пропустить важные сценарии, если только нет кого-то, кто активно задает вопросы «что, если» и «что о».
- Там, где бизнес-правила очень сложны, может быть слишком много сценариев, которыми не легко управлять и отслеживать без поддержки инструментов.
- Те, кто поддерживает сценарии и тестовые случаи, должны поддерживать их актуальными, релевантными и легко читаемыми, чтобы эффективно служить своей цели.

7.3 КАРТИРОВАНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ

7.3.1 Цель

Картирование воздействия⁶ используется чтобы согласовать заинтересованные стороны с целями организации и создания ценности для клиентов.

7.3.2 Описание

Картирование воздействия позволяет увязать инициативы и мероприятия по их реализации с общими целями организации. Картирование воздействия помогает всем заинтересованным сторонам оставаться сосредоточенными на создании ценности (почему), а не на разработке функций (что). Картирование воздействия усиливает обратную связь между горизонтами стратегии, инициативы и поставки, связывая деятельность с целями организации.

Картирование воздействия — это легкий подход, который показывает общую картину при одновременном выявлении конкретных деталей. Чтобы обеспечить обнаружение информации со всех точек зрения, практикующие бизнес-анализ обычно облегчают проведение очного мозгового штурма.

Карта воздействия-это визуальная карта, которая разбивает цели организации на конкретные результаты. Это пример карты воздействия:

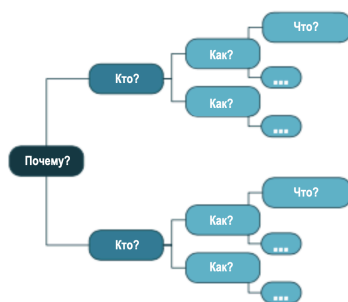


Рисунок 7.3.1: Карта воздействия

7.3.3 Элементы

.1 Компоненты

Существует четыре основных компонента карты воздействия:

- **Цель:** определяет организационные цели, на достижение которых направлено решение. Он отвечает на вопрос «Зачем мы это делаем?»
- **Субъект:** определяет заинтересованные стороны, которые могут внести свой вклад в достижение поставленных целей. Он отвечает на вопрос «Кто может влиять на цели?»

⁶ Impact Mapping. (Книга: [Impact mapping: Как повысить эффективность программных продуктов и проектов по их разработке](#))

- **Воздействие:** определяет действия, которые субъекты могут предпринять для достижения поставленных целей. Он отвечает на вопрос: «Как субъекты будут влиять на цели?»
- **Конечный результат:** определяет, какие конечные результаты и функции помогут участникам достичь организационных целей. Он отвечает на вопрос «Какие виды деятельности помогают субъектам достичь поставленных целей?»

.2 Process to Create

Создание карты воздействия лучше всего делать в виде очного фасилитационного упражнения, чтобы извлечь выгоду из взаимодействия между людьми различных областей знаний и опыта. Шаги по созданию карты воздействия включают в себя:

1. Собрать все ключевые заинтересованные стороны и члены команды в одном месте для совместной работы.
2. Организовать место для создания визуальной карты воздействия.
3. Содействовать при идентификации каждого компонента, начиная с целей, затем действующих лиц, затем воздействия, а затем конечных результатов.
4. Как только карта воздействия будет создана, сохранить ее доступной для последующего пересмотра и уточнения.

7.3.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Позволяет команде сосредоточиться на организационных целях, а не на функциях.
- Уменьшает количество потерь, предотвращая расползание проектной области и чрезмерно сконструированные или чрезмерно спроектированные решения.
- Обеспечивает прозрачность, чтобы знать, когда достигаются бизнес-результаты и когда следует остановить проекты, прежде чем будет потрачено слишком много денег.
- Карты воздействия могут быть созданы за короткий промежуток времени.
- Дает большой контекст с небольшим количеством информации.
- Компоненты «Цели» или «Почему» определяют поддающиеся количественной оценке объекты.
- Визуальные форматы усиливают уточнение и принятие решений по мере обнаружения новой информации.

.2 Ограничения

- Лучше всего это сделать с помощью очного содействия.
- Карты воздействия должны быть наглядными, доступными и могут быть рассмотрены.

7.4 ИСТОРИЯ РАБОТЫ

7.4.1 Назначение

История работы используется для представления элемента невыполненной работы по продукту (PBI) или требования в терминах работы, которая должна быть выполнена заинтересованным лицом.

7.4.2 Описание

История работы фокусируется на мотивации заинтересованного лица и обеспечивают максимально возможный контекст для мотивации, тревоги и сопротивлению заинтересованного лица. Они добавляют контекстуальную информацию, которая может повлиять на то, как заинтересованная сторона хочет воплотить желаемые функции, и позволяет помочь в принятии правильных решений по внедрению.

История работы также служит средством коммуникации для заинтересованных сторон. Она облегчают взаимодействие и сотрудничество между отдельными лицами и фокусируют команду поставки на потребностях клиента, оставляя детали реализации для последующего определения.

7.4.3 Элементы

.1 Формат

История работы имеет определенный формат. Она может быть написана от первого лица или от третьего лица.

История работы может быть отформатирована следующим образом:

Когда <ситуация> я хочу <мотивация>, чтобы я мог <ожидаемые результаты>

Когда кто-то <ситуация>, участник(и) <мотивация> так что <ожидаемые результаты>

Пример

Когда я хочу снять деньги с моего банковского счета, **я хочу** знать, что у меня достаточно денег на моем счете, чтобы снять их сейчас, **чтобы я мог** пойти поужинать с моими друзьями.

Когда кто-то хочет снять деньги со своего счета, **клиент** хочет знать, доступны ли средства, кассир хочет знать, работает ли этот человек с нами, **чтобы** запрашивающее лицо могло получить желаемую денежную сумму.

.2 Ситуация

Первый элемент синтаксиса истории работы — это ситуация.

Ситуация предоставляет контекст для того, когда работа должна быть завершена. Контекст этой ситуации побуждает группу поставки подумать о самых разнообразных возможных решениях. Чем больше предоставлено контекста, тем лучше команда поставки может разработать решение.

При наличии нескольких ролей, которые могли бы выполнить работу, эти роли включаются в инструкцию «Когда».

Персона не входит в ситуацию специально, чтобы команда поставки могла сосредоточиться на реальных клиентах.

.3 Мотивация

Второй элемент синтаксиса истории работы - это мотивация.

Мотивация фокусируется на мотивации клиента. Она может включать в себя внутренние и внешние силы для мотивации.

Желаемые функции или решения специально не включаются в историю работы, чтобы сосредоточиться на клиенте.

.4 Ожидаемые результаты

Третий элемент синтаксиса истории работы - ожидаемые результаты.

Результат должен удовлетворять или смягчать мотивацию, которая вызвала эту ситуацию.

7.4.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Этот формат уменьшает предположения относительно роли и устраняет предвзятость личности.
- Он может быть настроен для причинно-следственных сценариев.
- Этот формат фокусируется на мотивации заинтересованных сторон, а не на определении реализации.
- Это полезно для проектирования пользовательского опыта.
- Командам легче сопереживать заинтересованным сторонам.
- Удаляет фокус на функциях и вместо этого фокусируется на желаемом будущем состоянии заинтересованной стороны.
- Команды могут использовать истории работ и истории пользователей совместно для работы со списком невыполненных работ. История работы указывает на мотивацию и результат для заинтересованного лица, в то время как история пользователей указывает на особенности, которые могут решить проблему.

.2 Ограничения

- Этот формат имеет тенденцию быть более подробным, чем Пользовательские истории, из-за включенного контекста, ролей и результатов.
- Историю работ можно разложить на несколько небольших историй работ, которые требуют управления посредством уточнения и приоритизации.
- Если истории работ и истории пользователей находятся в списке невыполненной работы по продукту, команды могут запутаться при переключении между форматами.

7.5 АНАЛИЗ КАНО

7.5.1 Цель

Анализ Кано⁷ используется для того, чтобы понять, какие характеристики или качества продукта окажутся существенным отличием на рынке и помогут повысить удовлетворенность клиентов.

7.5.2 Описание

Анализ Кано — это процесс, используемый для выявления характеристик, которые рассматриваются клиентами как пороговые, производительные, вызывающие интерес или безразличные. Это помогает определить, какие функции наиболее важны для внедрения, прежде чем выпускать решение на рынок.

Чтобы клиенты были удовлетворены, должны присутствовать пороговые или базовые функции. Это те функции, которых они ожидают.

Производительные функции пользователи рассматривают как более хорошие.

Вызывающие интерес — это функции, о которых клиент не догадывается, пока не увидит их.

Безразличные — это функции, которые клиенту не нужны.

Анализ Кано оценивает характеристики продукта по двум осям, измеряя дисфункциональную и функциональную удовлетворенность потребителей той или иной функцией.

Полученный график строится на основе матрицы. На основе полученного профиля характеристики продукта делятся на одну из четырех категорий:

- пороговые характеристики,
- производительные характеристики,
- волнующие характеристики и
- безразличные характеристики.

Этот анализ может помочь определить функции, которые обеспечат решению уникальную позицию на рынке, основанную на ценности для бизнеса.

⁷ <https://dzen.ru/a/XsomV5HiEmWeMAUs>

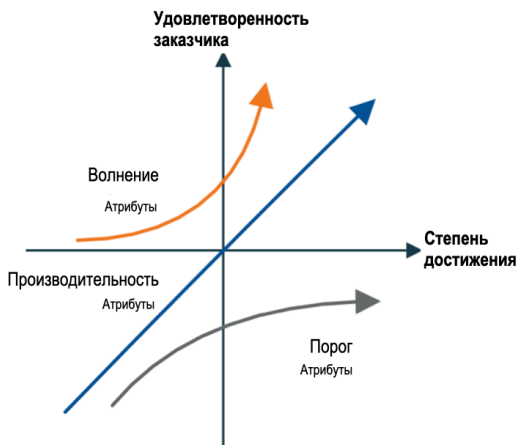


Рисунок 7.5.1: График анализа Кано

7.5.3 Элементы

.1 Пороговые характеристики

Пороговые характеристики (или базовые) — это те, которые абсолютно необходимы заинтересованным сторонам для рассмотрения вопроса о принятии решения. Их отсутствие вызовет сильное недовольство, но, поскольку они представляют собой минимальные критерии приемлемости, их присутствие не приведет к резкому повышению удовлетворенности клиентов. Проблема с выявлением требований к этим функциям заключается в том, что люди ожидают их присутствия и поэтому склонны не думать о них, пока их прямо не спросят.

.2 Характеристики производительности

Характеристики производительности — это те, для которых увеличение производительности приводит к довольно линейному увеличению удовлетворенности. Они представляют функции, которые заказчики ожидают увидеть в решении (скорость, простота использования и т.д.). Требования к этим типам функций, вероятно, наиболее легко приходят на ум большинству заинтересованных сторон.

.3 Волнующие характеристики

Волнующие характеристики — это те, которые значительно превосходят ожидания клиента или представляют собой то, о чем клиент не подозревал, что это возможно. Их присутствие со временем значительно повысит удовлетворенность клиентов. Поскольку этим характеристикам в настоящее время не соответствует ничто на рынке, заинтересованные стороны не будут склонны задумываться о требованиях, которые их описывают.

.4 Характеристики безразличия

Безразличные характеристики — это те, которые не добавляют ценности клиенту, и клиент этого не хочет. Эти характеристики не используются. Они не представлены на графике, поскольку это негативно повлияет на удовлетворенность клиентов и степень достижения результатов.

.5 Определение категории

Категоризация основана на двух формах вопроса об объекте:

- **Функциональная форма:** Как вы относитесь к тому, присутствует ли эта характеристика в продукте?
- **Дисфункциональная форма:** Как вы относитесь к тому, что эта функция или характеристика отсутствует в продукте?

Возможные ответы на каждую форму вопроса следующие:

- Мне так нравится.
- Я ожидаю, что так оно и будет.
- Я придерживаюсь нейтралитета.
- Я могу жить с этим таким образом.
- Мне это не нравится в таком ключе.

Ответы отражаются таблицей в функциональной/дисфункциональной шкалах. Верхняя строка представляет ответы на дисфункциональную форму вопроса. В левой колонке представлены ответы на функциональную форму вопроса.

Таблица 7.5.1: Таблица вопросов для анализа Кано

	Функциональный		Дисфункциональный		
	Нравится	Ожидание	Нейтральный	Можно жить	Не нравится
Нравится	Q	E	E	E	P
Ожидание	R	I	I	I	T
Нейтральный	R	I	I	I	T
Можно жить	R	I	I	I	T
Не нравится	R	R	R	R	Q

.6 Легенда

- E = Волнение
- P = Производительность
- T = Порог
- I = Безразличие (не подпадает ни под одну из трех категорий)
- Q или R = Сомнительно или наоборот (ответ не имеет смысла)

7.5.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Применим для потребительских и непотребительских решений, поскольку фокусируется на определении требований, которые будут способствовать широкому использованию или внедрению продукта.
- Анализ позволяет определить приоритет функции на основе желаемой позиции на рынке.

.2 Ограничения

- Определяет только удовлетворенность клиентов. Для определения приоритетов списка невыполненной работы необходимо учитывать другие факторы.
- Классификация конкретной характеристики имеет тенденцию меняться с течением времени, по мере того как потребители начинают ожидать, что в продукте будут присутствовать какие-либо особенности. Волнение со временем становится стандартным ожиданием или пороговой характеристикой (вспомните о новизне Google Search при первом внедрении; теперь клиенты предполагают, что все ответы на поиск будут одинаковыми).

7.6 МИНИМАЛЬНЫЙ ЖИЗНЕСПОСОБНЫЙ ПРОДУКТ

7.6.1 Цель

Минимальный жизнеспособный продукт (MVP) используется для того, чтобы избежать затрат и рисков, связанных с разработкой неправильного продукта, путем проверки гипотезы, сокращения отходов или увеличения скорости обращения к клиентам для обратной связи и принятия.

7.6.2 Описание

Минимальный жизнеспособный продукт определяет наименьший набор функций или требований для обеспечения ценности для заинтересованных сторон и удовлетворения ранних пользователей в кратчайшие сроки. Он фокусируется на основных функциях, достаточных для развертывания и обеспечения ценности для заинтересованных сторон, и не более того. Дальнейшие характеристики разрабатываются после рассмотрения обратной связи от первоначальных заинтересованных сторон.

Это относится к:

- разработке продукта,
- услугам (обычно для проверки готовности платить),
- разработке функций (для оценки спроса) и как
- дифференциация (стратегия тестирования рынка).

Минимальные подходы часто выбираются исходя из временных и денежных ограничений. Минимальный жизнеспособный продукт включает итеративные циклы разработки путем сбора и анализа обратной связи перед поставкой дополнительных функций.

MVP обычно следует этим трем шагам высокого уровня:

Шаг 1: Определите проблему, которую нужно решить.

- Определите гипотезу для решения этой проблемы.

Шаг 2: Определите минимальный набор функций для проверки гипотезы решения.

- Подумайте о креативных, недорогих вариантах для проверки гипотезы с целевым рынком.

Шаг 3:

Проанализируйте проверенную новую информацию от клиентов, чтобы определить следующий шаг.

- Сбор обратной связи о целесообразности решения и дополнительных функциях, необходимых для повышения эффективности внедрения.

7.6.3 Элементы

.1 Целевая аудитория

Специалисты по бизнес-анализу четко определяют целевой рынок и тех, кто, скорее всего, станет первыми сторонниками этого решения. Анализ этих групп позволяет выявить, какие проблемы они могут иметь отношение к предлагаемому решению.

.2 Цель для достижения или гипотеза для проверки

Практикующие бизнес-анализ четко определяют цель или гипотезу для проверки с помощью MVP.

Например, гипотеза может предполагать, что новый продукт приведет к быстрому принятию целевой аудиторией. Или же организация может предположить, что новая функция в продукте улучшит обслуживание клиентов.

.3 Механизм измерения усвоения новой информации

Чтобы подтвердить гипотезу или определить, была ли достигнута желаемая цель, специалисты по бизнес-анализу определяют объективные измерения для корреляции и интерпретации полученных результатов обратной связи и усвоения новой информации.

Эти измерения влияют на дальнейшее развитие решения, определяя успешность текущего MVP.

.4 Определенные требования

Специалисты по бизнес-анализу выбирают минимальное количество требований, необходимых для предоставления MVP. Этот выбор основывается на целевой аудитории, цели достижения и механизме измерения результатов усвоения новой информации.

Количество необходимых требований субъективно и зависит от контекста. Должно быть произведено достаточно для подтверждения гипотезы; однако это должно быть минимальное количество, чтобы быстро выпустить решение.

7.6.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Это дешевле, чем разработка продукта с более надежными функциями.
- Снижает затраты и риски за счет получения обратной связи от клиентов, прежде чем приступить к полному решению.
- Избегает производить продукты, которые клиенты не хотят, тем самым снижая риск.
- Тестирует фактический сценарий использования вместо того, чтобы полагаться на маркетинговые исследования.

.2 Ограничения

- Требуется углубленный анализ рынка для определения необходимого набора функций для ранних пользователей.
- Нет никакой формулы, и желаемые функции являются лучшим предположением.
- Речь идет не о создании минимального продукта, а о проверке исходной гипотезы для продукта.
- Это не полезно для понятного или простого решения. Для этой ситуации определенный минимальный жизнеспособный продукт является полным продуктом и должен рассматриваться как таковой.

7.7 ПЕРСОНЫ

7.7.1 Назначение

Персоны (персонажи) используются для понимания и сопереживания предполагаемому заинтересованному лицу с целью приведения решения в соответствие с потребностями заинтересованного лица.

7.7.2 Описание

Персоны — это вымышленные персонажи или архетипы, которые иллюстрируют то, как типичные пользователи взаимодействуют с решением. Они часто используются в гибких подходах для понимания ценности с точки зрения конкретной заинтересованной стороны и позволяют команде, которая может не иметь прямого доступа к представителю клиента, лучше понять свои потребности. Затем работа может быть сосредоточена на особенностях, представляющих наибольшую ценность для конкретного человека.

Персона описывается так, как будто это реальный человек. Персоны могут содержать имя, личность, семью, опыт работы, уровень квалификации, предпочтения, модели поведения, личные установки, цели и потребности. Они также могут включать в себя изображение и короткий рассказ «день из жизни», который помогает визуализировать пользователя и его опыт.

Практикующие бизнес-анализ используют персоны, чтобы получить более глубокое понимание заинтересованных сторон, чем обычно дается из описания роли или исполнителя. Персонажи помогают улучшить решение, цель и удобство использования, потому что они созданы по образцу тонких качеств реальных людей, которые будут взаимодействовать с решением и тем, как они выполняют свою работу.

Персоны ранжируются, чтобы определить тех, кто будет реализовывать наибольшую выгоду от дизайна решения.

7.7.3 Элементы

.1 Подробный и краткий шаблон

Специалисты по бизнес-анализу часто используют два разных шаблона при создании персонажей:

- Краткий шаблон, который предлагает односторонний быстрый просмотр ключевой информации, и
- Подробный шаблон, который предлагает более глубокие детали и понимание. Дополнительные исследования пользователей помогают перейти от краткого шаблона к подробному.

Имя	Детали или Контекст
 Картинка	<ul style="list-style-type: none"> • Задачи и ответственность • Технология
Черты и Характеристики	Цели
<ul style="list-style-type: none"> • Возраст • Профессия • Локация 	<ul style="list-style-type: none"> • Цель 1 • Цель 2 • Цель 3

Рисунок 7.7.1: Краткий шаблон персоны


 Картинка	Имя Демографическая информация	Мотивы покупки		
Черты	Потребности	Мотивация	Различия	

Рисунок 7.7.2: Подробный шаблон персоны

.2 Имя и образ персоны

Практикующие бизнес-анализ дают персонам реалистичное имя и прикрепляют вымышленный образ, чтобы повысить его относительность и тем самым понимание и сопереживание с предполагаемым заинтересованным лицом.

.3 Черты и характеристики

Персоны включают в себя уникальные, отличительные и дифференцирующие характеристики или черты, относящиеся к предполагаемому заинтересованному лицу.

Например, один персонаж, пользующийся банкоматом, может быть офис-менеджером, который вносит наличные деньги в конце дня. Другой персоной, кто тоже пользуется банкоматом, может быть человек, который любит получать небольшие суммы за один раз.

.4 Мотивации

Персоны включают в себя представление основных мотивов относительно того, как и почему предполагаемая заинтересованная сторона взаимодействует с решением.

Например, офис-менеджер может быть мотивирован снижением риска мошенничества или кражи. Физическое лицо, снимающее деньги в банкомате, может быть мотивировано снятием минимальной необходимой суммы.

.5 Потребности

Потребности для персоны направляют очень специфические потребности. Это могут быть основные потребности, такие как безопасность, доверие или доступ к пище и жилью. Это могут быть потребности более высокого уровня, такие как

потребность в принятии и валидации. Потребности конечны по сравнению с желаниями, которые бесконечны.

.6 Дифференциаторы

Дифференциаторы определяют особенности, почему эта персона отличается от другой персоны. Они определяют, что является уникальным в этой персоне. Это могут быть дифференциаторы поколений или опыта, дифференциаторы предпочтений или идентифицирующие характеристики.

Соображения По Использованию

.1 Сильные стороны

- Персоны облегчают общее понимание конкретных требований для различных групп пользователей. Эти требования можно использовать для разработки пользовательских историй.
- Предлагаемые решения могут быть ориентированы на то, насколько хорошо они отвечают потребностям отдельных личностей пользователей. Функции могут быть расставлены по приоритетам в зависимости от того, насколько хорошо они отвечают потребностям одного или нескольких персонажей.
- Обеспечьте человеческое «лицо», чтобы сосредоточить эмпатию на людях, представленных демографией.
- Если данные доступны, то использование демографических (или антропоморфных) данных о предполагаемой популяции пользователей является хорошим способом начать создавать персонажей. Однако в некоторых случаях необходимо проявлять творческий подход и изобретать персонажей, основываясь лишь на нескольких сухих фактах о предполагаемых конечных пользователях. В любом случае следует определить репрезентативный пул персонажей.
- Персоны помогают заинтересованным сторонам не проецировать индивидуальные ценности и предубеждения на решение. Они помогают развивать сострадание к различным пользователям.

.2 Ограничения

- Персонажи вымышлены, поэтому существует тенденция создавать персонажей, которые воплощают черты, общие для большинства пользователей, но это создает общего пользователя, который не является отдельным или реалистичным. Это может привести к решениям, которые пытаются быть всем для всех.
- Персоны не могут быть хорошей заменой для реального пользователя. Персоны могут дистанцировать команду от сообщества пользователей.
- Персоны должны регулярно пересматриваться и обновляться.

7.8 ВСТРЕЧИ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ

7.8.1 Цель

Встречи по планированию используются для определения того, какая ценность может быть поставлена в течение согласованного периода времени.

7.8.2 Описание

Встречи по планированию облегчают принятие обязательств по предоставлению набора функциональных возможностей или функций в течение согласованного периода времени. Они обеспечивают взаимодействие с клиентами и реагирование на изменения, возникающие в результате обратной связи и усвоения новой информации.

Часто проработка списка невыполненной работы, которая включает анализ для получения разумной оценки размера, объема и сложности каждого элемента списка невыполненной работы, происходит при подготовке к встречам по планированию.

Как правило различают два уровня встреч по планированию:

- Те, которые охватывает текущий выпуск решения и происходят до начала итераций, и
- более детальные сессии, которые фокусируются на работах, которые должны быть выполнены во время итерации или на работах заданного объема элементов списка невыполненной работы.

Семинары по планированию можно использовать на любом горизонте планирования (стратегическом, инициативном или поставки). Цель и уровень детализации зависят от контекста горизонта.

- Встречи по планированию на горизонте стратегии фокусируются на организационных целях, показателях достижения этих целей и инициативах, которые могут принести пользу для достижения этих целей.
- Встречи по планированию на горизонте инициативы разрабатывают планы выпуска, показывающие предполагаемую последовательность поставки пользовательских историй или функций в течение всего выпуска или инициативы.
- Встречи по планированию на горизонте поставки выполняются в начале каждой итерации. При потоковом подходе группа определяет подходящее, регулярное время для рассмотрения следующего набора элементов отставания, которые необходимо рассмотреть. Важно, чтобы команда понимала и фокусировалась на задачах итерации, ценности, связанной с конкретной минимальной продуктовой характеристикой⁸ (MMF), бизнес-проблемах и декомпозиции истории.

⁸ Англ.: minimal marketable feature, MMF

В гибких подходах встречи по планированию проводятся часто и регулярно, поскольку решение постоянно меняется на основе обратной связи и усвоения новой информации. Встречи по планированию используются для принятия решений относительно приоритизации и последовательности действий на основе обратной связи или меняющихся потребностей.

В Канбан объем работы, выполняемой командой, ограничен определенным ранее количеством рабочих элементов, которые могут находиться в любом состоянии рабочего процесса, не основанном на итерациях. Встречи по планированию используются для расширения обмена знаниями между членами команды.

Встречи по состоят из двух частей:

1. **Что:** владелец продукта обсуждает цель, желаемый результат, необходимую дату, наиболее приоритетные элементы невыполненной работы, уточняет конкретные детали и обеспечивает соответствие целям.
2. **Как:** команда обсуждает, как каждый элемент может быть завершен и что необходимо для команды, чтобы успешно завершить их.

7.8.3 элементы

.1 Оцененный и отсортированный список невыполненных работ

Практикующие специалисты по бизнес-анализу предоставляют оценки и упорядочивают элементы списка невыполненной работы в качестве ключевого вклада во встречу по планированию.

.2 Скорость команды

Предварительная скорость (пропускная способность элементов списка невыполненной работы) имеет решающее значение для того, чтобы команда могла планировать реалистичный объем работы. При использовании Канбан для управления такой рабочей нагрузкой будут использоваться ограничения незавершенного производства⁹.

.3 Цель итерации или набор функций

Часто общая цель итерации задается для того, чтобы помочь руководить выбором объектов. Это подмножество цели выпуска или цели дорожной карты. Это та цель, которая будет достигнута за счет реализации накопившегося отставания.

.4 Выбор элемента списка невыполненной работы

В начале встречи цель итерации и наиболее приоритетные элементы невыполненной работы выбираются владельцем продукта из плана выпуска на основе организационной ценности и скорости команды. Список невыполнений работы состоит из функциональных и нефункциональных элементов, определенных как необходимые для достижения цели итерации или предоставления минимальной товарной функции (MMF). Например, могут быть

⁹ Англ.: work-in-progress, WIP

исправлены ошибки, создана система или среда, исследовательские инициативы, рабочие элементы управления или любая другая деятельность, которая повышает ценность проекта.

.5 Планирование задач

Элементы невыполненной работы можно разбить на более мелкие управляемые задачи, которые могут быть назначены конкретным членам команды.

7.8.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Заинтересованные стороны могут часто общаться и сотрудничать по вопросам видения продукта и эволюции решения.
- Заинтересованные стороны и владелец продукта могут направлять решение на каждой итерации.
- Гораздо проще понять, оценить и спланировать масштаб небольших итераций, а не масштаб больших выпусков.
- Планы могут быть изменены заранее на основе обратной связи от постепенной поставки решения.
- Планирование итераций может облегчить видимость всего решения и синхронизацию между несколькими командами.
- Команда поставки может обсудить любые зависимости между элементами списка невыполненной работы.

.2 Ограничения

- Необходимо собрать всех членов команды вместе, чтобы избежать сбоев и переделок, особенно при работе с распределенными или параллельными командами.
- Если не будет выделено достаточно времени для завершения встречи по планированию, то команде потребуются дальнейшие беседы, чтобы понять цель и отставание.
- Если во время семинара по планированию итераций элементы решения или невыполненной работы не будут хорошо поняты, то вполне возможно, что это приведет к неоптимальному плану.

7.9 ПОРТФЕЛЬ КАНБАН

7.9.1 Цель

Портфель канбан используется для управления реализацией стратегических инициатив путем повышения прозрачности процесса, незавершенного производства¹⁰, критериев принятия решений и контуров обратной связи.

7.9.2 описание

Канбан — это схема, которая помогает применять гибкие ценности и принципы. Портфель (или портфолио) — это совокупность стратегических инициатив, которые организация или подразделение должны осуществлять в соответствии со своими бизнес-целями. Портфель Канбан привносит структуру в анализ и принятие решений на горизонте стратегии.

Портфель Канбан - это система управления потоком работ на протяжении всего цикла поставки. Он фокусируется на

- визуализация работы,
- ограничение незавершенного производства для повышения скорости поставки и сокращения трат,
- управление потоком при помощи выявления узких мест и застопорившихся позиций,
- принятие решений и прозрачные правила,
- включение контуров обратной связи и
- расширение сотрудничества и постоянное совершенствование.

Доска Kanban визуализирует портфель, чтобы показать, какие инициативы находятся в стадии реализации, выявить узкие места и повысить видимость приоритетов, принятия решений и циклов обратной связи. Каждая портфельная инициатива представлена в виде отдельного пункта на доске Канбан. Элементы включают в себя Метрики или цели воздействия, необходимые лицам, принимающим решения, для определения приоритетов инициатив и оценки ценности по сравнению с бизнес-целями.

7.9.3 Элементы

.1 Поля доски Канбан

Поля доски Канбан представляют все шаги, определенные в организации для перемещения инициативы или элемента от идеи до завершения. Например:

¹⁰ Англ.: work-in-progress (WIP)

Таблица 7.91: Доска Канбан

Ожидание старта	Анализ и исследование рынка	Создание MVP для обратной связи от	Обзор безопасности	Доступен для потребителя
Инициатива Д			Инициатива Б	Инициатива А
		Инициатива В		
	Инициатива Г			

.2 Выполненные критерия в столбце

Для каждого столбца или шага существует явный критерий, указывающий, когда элемент завершен и готов к переходу в следующий столбец. Это позволяет организациям понимать, что должно быть завершено, чтобы перейти к следующему шагу.

.3 Ограничения на столбец

Канбан подчеркивает ограничение незавершенного производства для увеличения потока через систему. Для эффективного выполнения этой задачи организации устанавливают ограничения для каждой колонки, исходя из разумных возможностей своих отделов или групп. Основное внимание уделяется своевременному распределению предметов по портфелю, а не тому, чтобы многие инициативы осуществлялись без завершения.

.4 Стратегические бизнес-инициативы или элементы портфеля

Каждая стратегическая инициатива представлена на доске Канбан в виде портфеля проектов. Каждый элемент включает в себя имя, краткое описание и метрики или цели воздействия для измерения успеха.

.5 Встреча для проработки

Встречи для проработки¹¹ используются для принятия решений и изменений на основе постоянной обратной связи и усвоения новой информации. Встречи для проработки проводятся на регулярной основе и включают в себя всех необходимых лиц, принимающих решения. Встречи для проработки также включают тех, кто зависит от решений, таких как владельцы продуктов для каждой инициативы. Для этой встречи не существует стандартного формата; его итоги включают результат обзора работы доски, анализ приоритетных областей и определение приоритетов по существующим пунктам.

.6 Метрики

Каждый элемент портфеля включает в себя показатели воздействия, используемые для определения приоритетов инициатив.

.7 Визуальность

Одна из сильных сторон Канбан — это предоставление ценностей в пункты на доске. Доска портфеля Канбан сделана легко доступной для любого, кто хочет

¹¹ Англ.: Refinement meeting

просмотреть информацию. Физические представления, с которыми можно легко взаимодействовать, обладают наибольшей визуальностью и наименьшим барьером для входа.

7.9.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Может быть воспроизведена как для горизонта инициативы, так и для горизонта поставки.
- Оптимизирует управление портфелем для удовлетворения потребностей бизнеса и клиентов.
- Увеличивает поток контура обратной связи для каждого элемента портфеля и для каждого шага.
- Повышенная визуальность текущей работы позволяет людям видеть текущие приоритеты и направленность деятельности организации.
- Повышенная визуальность выявляет узкие места или препятствия, которые нуждаются в поддержке.
- Ограничение незавершенного производства увеличивает общий поток системы.

.2 Ограничения

- Полезно, когда все инициативы проходят через один и тот же поток. Это не полезно, если существуют различные пути/столбцы, по которым может двигаться инициатива.
- Инициативы должны иметь соответствующий размер, чтобы регулярно перемещаться по колонкам. Когда инициативы находятся в одной колонке в течение длительного периода времени, этот подход не добавляет ясности.
- Портфель Канбан предназначен для обеспечения визуальности. Его лучше всего использовать для потока одной системы. Многочисленные системы, представленные на одной доске канбан, будут затмят и не обеспечат необходимой ясности.

7.10 ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОДУКТА

7.10.1 Цель

Дорожная карта продукта¹² используется для информирования о направлении и прогрессе в реализации видения решения или инициативы и измеряет прогресс в соответствии с этим видением путем достижения желаемого результата заинтересованными сторонами.

7.10.2 Описание

Дорожная карта продукта — это стратегический документ и план, используемые для описания того, как продукт, вероятно, будет развиваться для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон и получения бюджета для поставок. В нем показаны функции, требования или инициативы и намечен способ их реализации с течением времени.

Гибкий подход ценит работающие решения; дорожные карты продуктов фокусируются на поставляемом продукте /функции /ценности, а не на контрольных точках.

Дорожная карта продукта обеспечивает итеративную поставку, выражая функции в терминах «сейчас», «далее» и «позже». Это определяет, каким является решение, а каким нет.

Рисунок 7.10.1: Дорожная карта продукта

Q1	Q2	Q3	Q4
Возможность 1			
Возможность 2A	Возможность 2B		Возможность 2C
	Возможность 3		
	Возможность 4		
		Возможность 5	
			Возможность 6

7.10.3 Элементы

.1 Определенное Видение и Стратегия

Дорожная карта продукта четко определяет видение и стратегию инициативы. Это видение разъясняет, что входит в состав решения и какая цель должна быть достигнута. В дорожной карте также четко прописано, как это видение будет реализовано.

¹² Англ: Product Roadmap

.2 Определенные желаемые результаты

Дорожная карта продукта четко формулирует желаемые результаты организации и заинтересованных сторон. Определение желаемых результатов помогает команде разработчиков предложить рабочее решение, повышающее ценность.

.3 Команда по управлению продуктом

Команду по управлению продуктом возглавляет владелец продукта или представитель заказчика. Это небольшая команда, сосредоточенная на поддержании дорожной карты продукта. Команда управления продуктами следит за тем, чтобы дорожная карта отражала самые актуальные приоритеты и цели, была доступна тем, кто в ней нуждается, и при необходимости адаптировала представление с учетом аудитории.

.4 Темы

Дорожная карта продукта включает темы, которые представляют собой набор требований, функций или историй.

.5 Требования высокого уровня

Дорожная карта продукта состоит из требований высокого уровня или функций, которые, как ожидается, принесут пользу для достижения видения и целей решения. Эти элементы высокого уровня представляют собой группу требований или историй.

7.10.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Она визуально проста и доступна для всех заинтересованных сторон.
- Она ориентирует заинтересованные стороны на общую направленность.
- В нем представлен единый взгляд на направление решения.
- Ее можно использовать для облегчения обсуждения вариантов и приоритетов.
- Могут быть разные точки зрения в зависимости от аудитории, получающей информацию. Например, руководители организации, команда разработчиков решений и внешние заказчики могут по-разному относиться к дорожной карте.

.2 Ограничения

- Неэффективна, если организационная среда приводит к часто меняющемуся видению и желаемым результатам.
- Может использоваться не по назначению в качестве ориентира или дорожной карты, ориентированной на конкретные даты.
- Требуется много времени для обслуживания, если требуется чрезмерно подробная или несколько различных видов.

7.11 МОДЕЛЬ СОГЛАСОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ

7.11.1 Цель

Модель согласования целей используется для оценки идей в контексте ценности для клиентов и бизнеса.

7.11.2 Описание

Модель согласования целей оценивает характеристики, процессы, продукты или возможности в двух измерениях. Специалисты по бизнес-анализу используют эту информацию, чтобы помочь рекомендовать наилучшие действия по их совершенствованию на основе рейтингов.

Первое измерение модели согласования целей заключается в том, создает ли функция дифференциацию рынка или нет. Второе измерение заключается в том, является ли данная функция критичной для дальнейшего функционирования организации.

Модель согласования целей помогает принимать текущие решения о расстановке приоритетов и фокусировать инвестиции на тех функциях или возможностях, которые представляют наибольшую ценность для организации. Он был разработан для использования коммерческими организациями, которые сталкиваются с конкуренцией на рынке. Правительственные организации и некоммерческие организации используют эту модель с вариациями, соответствующими их рыночным целям, для принятия решений. Ценность для заинтересованных сторон, соответствие миссии организации или предоставление социальных благ могут служить альтернативой измерению (аспекту) рыночной дифференциации. Принцип, лежащий в основе использования модели, остается неизменным, даже если для измерения используются разные метки.

Модель согласования целей дает рекомендации относительно того, должно ли что-то быть областью стратегического значения, но не дает никаких указаний относительно того, какие стратегии или решения могут быть правильными.

На следующем рисунке приведен пример модели согласования целей.



7.11.3 Элементы

.1 Квадрант отличия

Квадрант отличия включает в себя функции, продукты или услуги, которые служат для отличия организации на рынке и имеют решающее значение для функционирования компании. Организации готовы инвестировать в них, чтобы отличаться от предложений конкурентов. Отличительная деятельность может быть использована для рекламы компании, трудно сопоставима с конкурентами или иным образом имеет значительную стратегическую ценность, и, вероятно, потребуется уникальный подход к этим видам деятельности.

.2 Квадрант паритета

Элементы квадранта паритета являются критически важными для миссии, но не отличающимися рынок. Многие стандартные функции, такие как финансы, управление персоналом, расчет заработной платы и другие, относятся к этому квадранту для большинства организаций. Деятельность в этом квадранте важна, но не дает преимущества фирме по отношению к конкурентам. Как правило, достаточно принять передовую практику.

.3 Квадрант партнерства

Деятельность в партнерском квадранте может иметь уникальную ценность для клиентов, но не является критически важной для функционирования организации. Даже если эти действия важны для клиентов или других заинтересованных сторон, организации не нужно выполнять их, чтобы выжить. Это означает, что организация вряд ли будет располагать ресурсами для того, чтобы преуспеть в этих видах деятельности (поскольку приоритет будет отдаваться более важным операциям), в то время как партнер может выполнять их более эффективно.

.4 Квадрант «Кого заботит?»

Деятельность, которая не является ни критически важной для миссии, ни помогает дифференцировать организацию на рынке, попадает в категорию квадранта «Кого заботит?». Поскольку эти виды деятельности не повышают потребительскую ценность, а организация может функционировать, не выполняя их, они являются основными кандидатами на устранение и перераспределение ресурсов для поддержки более полезной работы.

7.11.4 Соображения по использованию

.1 сильные стороны

- Одним из ключевых преимуществ этой техники является ее простота. Этому можно научить бизнес-спонсоров и пользователей за пару минут, чтобы они сами могли критически оценить идею.
- Модель проста в использовании в среде содействия или совместной работы.
- Ее можно применять на любом горизонте.
- Она позволяет проводить анализ в короткие сроки.

.2 Ограничения

- Она предполагает наличие позитивного намерения в бизнес-стратегии.
- Для достижения успеха необходимо участие соответствующих заинтересованных сторон.
- Простота этой техники может опустить или пропустить важный нюанс для характеристики.

7.12 РЕАЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ

7.12.1 Цель

Реальные варианты используются чтобы помочь определить, когда следует принимать решения.

7.12.2 Описание

Реальные варианты устраняют отвращение к неопределенности, предоставляя условия, когда обязательство должно быть принято, а не просто предлагая подождать или принять решение слишком рано.

Реальные варианты помогают заинтересованным сторонам отложить принятие решений до последнего ответственного момента и сосредоточиться на самом приоритетном пункте. Реальные варианты сокращают количество решений, рассматриваемых в любой момент времени, и задерживают принятие решений о детализации требований как можно дольше. Это достигается за счет того, что детализация требований рассматривается как варианты, а точка принятия обязательств как время для перехода к деталям. Реальные варианты задерживают принятие решений или обязательств до последнего ответственного момента, когда решение должно быть принято.

Реальные варианты имеют три простых правила:

1. Варианты обладают пользой,
2. Варианты истекают, и
3. Никогда не совершайте преждевременных действий, если не знаете зачем.

Варианты обладают пользой, что означает сохранение доступных вариантов и обеспечивает ценность за счет гибкости реагирования на обратную связь, усвоение новой информации и меняющиеся потребности.

Срок действия вариантов истекает, и это означает, что решения действительно должны быть приняты в определенный момент. Варианты без истечения срока действия не дают никакой пользы, поскольку это означает, что решение никогда не должно быть принято.

Никогда не совершайте преждевременных действий - это значит сохранять доступные варианты до последнего ответственного момента, чтобы стимулировать обратную связь, усвоение новой информации и возможность измениться.

Реальные варианты часто используются в качестве метода уточнения и приоритизации. Он указывает, когда следует принять решение и когда требуется более подробная информация. Для итерационных инициатив это происходит во время следующего сеанса планирования. Для потоковых инициатив это происходит в следующий раз, когда появляется возможность работать над чем-то новым.

7.12.3 Элементы

.1 Варианты

Ключевым элементом этой техники являются сами варианты.

Примеры вариантов включают в себя:

- История пользователя: возможность реализовать часть функциональности. Этот вариант истекает, когда бизнес-потребность меняется.
- Критерии приемки: возможность включить определенный уровень детализации для истории пользователя.
- Бронирование гостиницы: возможность проживания в отеле. Срок действия варианта обычно истекает в 6 часов вечера в день вашего пребывания, и в этот момент Вы обязуетесь оплатить номер.
- Визитная карточка: возможность связаться с человеком, который дает вам эту карточку. Срок действия этого варианта истекает, когда пользователь меняет контактные данные.

Примеры элементов, которые не являются вариантами, включают элементы или действия, которые

- вы не можете сделать,
- вы не можете позволить себе,
- вы не можете сделать вовремя,
- вы не можете купить или продать, и
- у вас нет инструментов для этого.

Варианты доступны до определенного момента времени. Они могут быть выбраны или нет. После выбора остальные варианты пропадают. Часто существует штраф, связанный с невыполнением обязательства.

.2 Обязательства

Некоторые примеры обязательств включают в себя:

- Использование стандартного языка разработки программного обеспечения организации для создания продукта. Невыполнение этого обязательства влечет за собой риски и затраты на техническое обслуживание для организации.
- Критерии приемки, выполненные до начала встреч по планированию.

Вовремя явился на работу. Невыполнение этого обязательства может привести к расторжению вашего трудового договора.

Поставка элементов из невыполненной работы, которую вы обязались поставить. Невыполнение этого обязательства приведет к снижению доверия и нанесет ущерб репутации команды среди клиентов.

.3 Срок действия вариантов

В реальных вариантах дата истечения срока действия является условной. Эта дата истечения срока действия заставляет учитывать, когда варианты истекают, и никакой выбор не может быть сделан.

Определение того, когда истекает срок действия варианта, является наиболее важным аспектом реальных вариантов. Это знание имеет решающее значение для предотвращения принятия решений слишком рано или слишком поздно.

.4 Правильно/Неправильно/Неопределенно

Специалисты по бизнес-анализу стремятся предоставлять качественную информацию, которая помогает принимать правильные решения. В быстро меняющемся контексте лица, принимающие решения, сталкиваются с большой неопределенностью. Часто эта неопределенность приводит к тому, что решения принимаются слишком рано. Если решение принимается слишком рано, то повышается вероятность того, что оно окажется неверным.

Практикующие бизнес-анализ используют реальные примеры, чтобы определить, когда информация необходима для принятия решения (прямо перед тем, как истечет срок действия первого варианта), а затем собрать информацию до этого момента, чтобы повысить вероятность того, что вы выбрали правильный вариант.

7.12.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Упрощает процесс принятия решений, предоставляя простой набор информации для последующего использования.
- Обеспечивает более быстрое принятие решений, поскольку основное внимание уделяется непосредственным решениям и откладывает определение приоритетов до более позднего времени, когда сложность будет решена.
- Информировает о том, когда, а не как строить решения, что делает их широко применимыми в качестве подхода.
- Оптимизирует процессы, заставляя учитывать точки принятия решений и процесс поступления информации (когда поступают данные и поступают ли они до принятия решения).

.2 Ограничения

- Может быть нелогичным, поскольку они требуют анализа систем от выходов до входов.
- Это не простой процесс, за которым следует глубокое изучение. Это сложная техника, требующая практики и изучения.

7.13 ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА

7.13.1 Цель

Относительная оценка используется для предсказаний прогнозов на основе прошлого опыта, знаний, сложности, величины и неопределенности, необходимых для выполнения элементов списка элементов не выполненной работы.

Оценка подробно обсуждается в *Руководстве BABOK®*: 10.19 оценка. *Расширение по гибкому мышлению руководства BABOK®* основано на информации, содержащейся в *Руководстве BABOK®*, и описывает методы относительной оценки, которые могут быть применены в контексте гибких практик.

7.13.2 Описание

В контексте гибкого подхода оценка совершенствуется в соответствии с итерациями. От начальной оценки не ждут высокой точности, тогда как оценки, представленные ближе к поставке, значительно более точные. Способность давать наиболее точные оценки улучшается со временем по мере обнаружения новой информации как о потенциале, так и о возможностях. Непрерывная обратная связь и усвоение новой информации, которые играют ключевую роль в гибком подходе к анализу, обеспечивают ясность и понимание компонентов, характеристик и сложность работы.

Оценки не являются частью решения и используются в процессе принятия решений внутри проекта. Оценки обеспечивают ценность для сторон путем:

- определения затрат и усилий,
- установления приоритетов инициатив, а также
- привязки к расписанию.

В дополнение к основному подходу оценки, основанные на исторической информации, специалисты в гибких подходах к анализу часто применяют относительную модель оценки, в которой команды разрабатывают истории (Story), определяющие потребности и пользу пользователей. Эти истории анализируют, и применяют числовые значения в качестве метрики величины истории (Story Point). Единицы истории применяются вместе с рядом Фибоначчи для абстрактного измерения факторов, указывающих на размер истории (0,1,2,3,5,8,13). Относительная оценка базируется на прошлом опыте команды и будет отличаться в зависимости от команды.

Единица истории или сторипоинты — это относительное число, присвоенное каждой истории, которое определяет оценочные усилия, которые команда должна будет приложить для поставки истории.

Единицы истории обычно основаны на том, что команда знает об этой истории в пяти ключевых областях:

- **Знание:** сколько информации есть у команды?

- **Опыт:** делала ли команда этот / подобный элемент раньше?
- **Сложность:** насколько сложной может быть реализация?
- **Размер:** насколько велика эта история? Сколько времени это займет?
- **Неопределенность:** какие переменные и неизвестные факторы могут повлиять на эту историю?

Общее количество единиц истории, поставленных в течение любой данной итерации, считается скоростью команды или тем, сколько команда выполнила в течение итерации. В течение нескольких итераций команды будут лучше понимать свою фактическую скорость. Это позволяет им сделать более обоснованные оценки и обязательства в последующих итерациях.

7.13.3 Элементы

Существует несколько способов оценки единиц истории. Практикующие аналитики начинают с:

- порядка величины,
- данного набора ресурсов для каждой итерации, либо
- опираются на оценку времени, которое необходимо команде на элементарную историю из историй разных размеров, а затем экстраполирует от оценок произведенных работ к похожим работам, которые должны быть завершены в следующих итерациях.

7.13.4 Подходы

.1 Покер планирования

Покер планирования — это метод оценки единиц истории для команды. Во время встречи по планированию команда рассматривает каждый элемент списка невыполненной работы или историю. Как только у команды есть общее понимание истории, каждый член команды выбирает число, основанное на шкале величин единиц истории. Там, где сравнение находится в пределах одного порядка чисел, команда выбирает один и движется дальше. В тех случаях, когда наблюдается большое расхождение в цифрах, команда обсуждает это расхождение, чтобы выявить любые предполагаемые знания. Цель состоит в том, чтобы команда достигла согласия по каждому пункту истории во время семинара по планированию.

.2 Молчаливая оценка

Молчаливая оценка¹³ - это подход, который вовлекает всю команду в оценочную деятельность. Для этого команде нужны элементы списка невыполненной работы, подготовленные на отдельных картах, а также стена, стол или аналогичное пространство для расположения элементов. Каждый из членов команды, по очереди, выбирает карту и кладет ее вдоль стены/стола. Члены команды повторяют это для всех карт, создавая прямую линию с самыми маленькими картами на одном конце и самыми большими картами на другом

¹³ Англ.: Silent Sizing. Дополнительно см. «Аффинная оценка»

конце. Затем команда определяет критические точки для группирования предметов одинакового размера. На этом этапе команда присваивает каждой группе определенное число, например шкалу Фибоначчи. Каждой карте присваивают размер ее группы.

7.13.5 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Простая, надежная методология, которая хорошо сочетается с гибкими практиками. Она обладает высокой адаптивностью и, вероятно, будет становиться все более точной на протяжении последующих итераций.
- Эти подходы определения размера в значительной степени основаны на сотрудничестве и согласии и, вероятно, окажут позитивное воздействие на группы разработчиков.

.2 Ограничения

- Относительные оценки основаны на исторических данных, и точность зависит от сходства новых историй с историями, которые были представлены ранее. Если новые истории радикально отличаются от предыдущих, то не исключено, что точность оценки может снизиться.
- Точность определения скорости зависит от знаний и опыта совместной работы команды разработчиков. Любые изменения в составе команды будут влиять на скорость и, следовательно, на будущие оценки.
- Используемые цифры относятся к конкретной команде, и сравнение между командами может привести к путанице для заинтересованных сторон.
- Относительные оценки могут быть неверно истолкованы как окончательное время для завершения.
- Заинтересованные стороны, не входящие в состав группы, могут сосредоточиться на оценках (выводах), а не на поставляемой ценности (результатах).

7.14 РЕТРОСПЕКТИВА

7.14.1 Цель

Ретроспектива используется в процессе постоянного совершенствования путем рассуждения о том, что прошло хорошо, что могло бы быть лучше, и для улучшения процессов.

7.14.2 Описание

Ретроспектива предоставляет возможность всем членам команды порассуждать о самых последних поставках. В ретроспективе принимает участие вся команда. Обычно ретроспективу делят на две части. На первой, команда размышляет о прошлой итерации. На второй, команда определяет способы адаптации.

Ретроспективы проводятся на ключевых этапах жизненного цикла решения, обычно в конце каждой итерации/выпуска, поэтому усвоение новой информации может быть быстро внедрено в процессы и практики, для последующих активностей.

Ретроспективы фокусируются на выявлении проблем, связанных с процессом. Они идентифицируют улучшения процесса целиком, а не конкретным примером его применения. Они включают в себя так называемую проверку безопасности, чтобы члены команды могли говорить свободно и конструктивно.

Ретроспективам может быть более полезным содействие нейтрального фасилитатора, чем члена команды.

Там, где фиксированные циклы итераций не используются, планируют регулярные ретроспективы, позволяющие команде изучить свои процессы.

7.14.3 Элементы

.1 Обзор Предыдущих Действий

В ходе ретроспективы рассматриваются элементы действий, выявленные в предыдущей ретроспективе, а также оценивается прогресс и воздействие.

.2 Подготовка

Команда готовит идеи из последней итерации, которые могут быть проанализированы в ретроспективе.

.3 Проверка доверия

Команда соглашается вместе доверять друг другу и верить, что каждое замечание или предложение предназначено исключительно для улучшения работы команды.

.4 Определение элементов

Существует множество механизмов для определения пунктов для обсуждения. Один из самых распространенных - это когда все члены команды пишут:

- о том, что прошло хорошо,

- о том, что нужно улучшить, и
- о том, что представляет интерес для совместной работы.

.5 Выбор дальнейших действий

После того, как все идеи обсудили до полного удовлетворения команды, команда решает, на каких решениях или улучшениях следует сосредоточиться на следующей итерации.

Затем команда определяет план и возлагает ответственность на отдельного члена команды, который обеспечивает реализацию решения или улучшения.

7.14.4 Рекомендации по использованию

.1 Сильные стороны

- Отличный способ для команды прийти к единому мнению о возможности улучшения взаимодействия.
- Решает проблемы на ранней стадии и фокусируется на улучшении процесса.
- Позволяет постоянно совершенствовать команду.
- Укрепляет команду.
- Может быть самостоятельно модерирован в команде.

.2 Ограничения

- Члены команды могут чувствовать себя обязанными притворяться, что они доверяют друг другу, даже если это не так.
- Ретроспективы имеют ценность только в том случае, если команда действует на основе новой информации, полученных в ходе сессии, чтобы улучшить процесс.
- Большинство идей, поднятых в ретроспективе, известны по крайней мере одному члену команды. Зрелая команда должна решать проблемы по мере их возникновения, а не группировать их для ретроспективного рассмотрения.

Если вопросы, поднятые в ретроспективе, не будут решены, существует риск снижения морального духа и мотивации команды.

7.15 ОБЗОР

7.15.1 Цель

Обзор¹⁴ используется для демонстрации и проверки приращения решения с заинтересованными сторонами с целью получения обратной связи для определения того, соответствует ли разрабатываемое решение потребности/потребностям.

Отзывы подробно обсуждаются в *Руководстве BABOK®*: 10.37 Ревью. *Расширение по гибкому мышлению к руководству BABOK®* основано на информации, содержащейся в *Руководстве BABOK®*, и описывает, как обзоры применяются в гибком контексте.

7.15.2 Описание

Обзор показывает или демонстрирует рабочее решение с целью получения обратной связи. Это может быть сделано формально или неофициально с заинтересованными сторонами. Обзоры проводятся под руководством команды, которая завершила работу. Они сосредотачиваются только на завершенной работе. Обзоры наиболее успешны, когда они связывают работу с видением, целями и задачами организации и инициативы.

Получение обратной связи на ранней стадии и часто является ключевым элементом гибкого бизнес-анализа, поскольку это повышает вероятность того, что решение удовлетворит потребность, когда оно будет поставлено клиентам. Обзоры объединяют ключевые заинтересованные стороны для личной беседы о проделанной работе. Это расширяет возможности команды за счет прямого запроса обратной связи.

Это возможность для владельца продукта или представителя клиента запросить обратную связь с заинтересованными сторонами. Они синтезируют обратную связь, чтобы определить следующие функции для приоритизации и какую обратную связь включить в список невыполненных работ. Владельцы продуктов обеспечивают обратную связь с командой на протяжении всей итерации с каждым поставленным товаром.

7.15.3 Элементы

.1 Уже поставленная часть решения

Обзоры демонстрируют увеличение объема готового решения, которое уже поставлено. Это дает нечто осязаемое, на что заинтересованные стороны могут реагировать и давать обратную связь.

.2 Заинтересованные стороны

Отзывы включают в себя:

¹⁴ Англ: Review

- **Ключевые заинтересованные стороны:** сюда входят заинтересованные стороны, наиболее способные дать обратную связь о том, удовлетворяет ли потребность завершенное приращение решения.
- **Команда:** все члены команды, работающие над инициативой, принимают участие в обзоре, чтобы облегчить обсуждение и получить обратную связь.
- **Владелец продукта / представитель клиента / менеджер продукта:** лицо, принимающее решение, которое возглавляет инициативу и отвечает за обеспечение отзывов, запрашивает обратную связь о решении у заинтересованных сторон.

7.15.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Получает обратную связь в неформальной форме от заинтересованных сторон.
- Облегченная фасилитация и проводится по регулярному циклу.
- Служит контрольной точкой для команды, чтобы проверить, находятся ли они на пути к поставке решения, когда это необходимо.
- Предпочтительнее общение лицом к лицу.
- Вовлекайте заинтересованные стороны как можно раньше.
- Продолжайте регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами в течение всего периода реализации проекта.

.2 Ограничения

- Если обзоры включают широкий круг заинтересованных сторон, обратная связь может быть слишком разнообразной, чтобы команда могла эффективно анализировать и действовать.
- Если иерархия высоко ценится внутри организации, то обратная связь заинтересованных сторон более высокого ранга может считаться более важной, чем другие обратные связи, независимо от их взаимодействия и понимания целей продукта или услуги.

7.16 ВСПЛЕСКИ

7.16.1 Цель

Всплески¹⁵ используются для временных исследований, проектирования, разведки или прототипирования, чтобы понять какие усилия, необходимые для выполнения элемента списка невыполненной работы или инициативы.

7.16.2 Описание

При выявлении элемента невыполненной работы или инициативы, которые не могут быть оценены, специалисты по бизнес-анализу используют всплески для получения знаний, необходимых для оценки того, что требуется для выполнения элемента невыполненной работы или инициативы.

Всплески - это ограниченные по времени действия, которые имеют четкие цели и желаемые результаты. Всплески носят исследовательский характер и не производят потенциально пригодный для поставки продукт. Это включает в себя изучение различных потенциальных подходов к проблеме, включая исследование различных интерфейсов или вариантов инструментов.

Всплески часто носят технический характер и могут быть сделаны для прототипирования подхода к решению этой функции. Этот метод позволяет командам поставки научиться эффективно и результативно поставлять рабочий продукт.

7.16.3 Элементы

.1 Цель всплеска

Каждый всплеск имеет определенную цель или результат, чтобы определить, когда цель была завершена. Специалисты по бизнес-анализу определяют определенный временной интервал, который следует посвятить этому всплеску в течение одной итерации.

.2 Типы всплесков

Существует три типа всплесков:

- **Функциональный:** анализирует историю и определяет, как разбить ее на более мелкие истории или задачи, или определить, где существует риск и сложность.
- **Технический:** определяет осуществимость или влияние истории или задачи для понимания необходимого технического проекта.
- **Исследовательская:** исследует организационные риски или последствия для конкретной инициативы или элемента списка невыполненной работы.

¹⁵ Англ.: Spikes

7.16.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Конкретные действия и временные интервалы обеспечивают фокус для команды, чтобы получить ясность.
- Дает разрешение тратить время на исследования, ориентированные на ценность.
- При использовании на ранней стадии формирования команды может помочь членам команды создавать и обмениваться знаниями друг о друге и технологии, которая будет использоваться для решения проблемы.

.2 Ограничения

- Может занимать слишком длинный интервал времени или слишком большой предмет, чтобы иметь четкие цели и результаты.
- Этот термин может быть неверно использован для обозначения последующих бесед.
- Если он используется слишком часто, это указывает на то, что проработка списка невыполненной работы не соответствует потребностям команды.

7.17 РАСКАДРОВКА

7.17.1 Цель

Раскадровка¹⁶ используется для описания задачи, сценария или истории с точки зрения того, как заинтересованные стороны взаимодействуют с решением.

7.17.2 Описание

Раскадровка (также известная как карта диалога, иерархия диалога, маршрут клиента или навигационный поток) - это метод поясняющий, как люди будут фактически использовать решение. Раскадровка используется в сочетании с другими методами, такими как примеры использования, истории пользователей и прототипирование, чтобы визуально и текстом детализировать последовательность действий, обобщающих различные взаимодействия пользователей с решением.

Раскадровка используется, когда формальные прототипы могут быть ненужными или слишком дорогими.

Раскадровка служит:

- для выявления, разработки, организации и подтверждения требований,
- для информирования заинтересованных сторон о том, что необходимо сконструировать,
- для оказания помощи в разработке пользовательского интерфейса,
- для демонстрации различных вариантов предлагаемого решения,
- для согласования заинтересованных сторон с видением предлагаемого решения и
- в качестве введения в тестирование.

При использовании для описания взаимодействия с программной системой раскадровка показывает, как будут выглядеть экраны и как они будут перетекать друг в друга. При использовании для описания организации бизнеса раскадровка показывает взаимодействие с бизнес-процессом, таким как бэк-офис.

Раскадровки могут быть разработаны как физическим путем, так и цифровыми продуктами и могут быть созданы в рабочей среде с соответствующими заинтересованными сторонами.

Раскадровки распространены во многих подходах к анализу и разработке и являются одной из форм прототипирования (см. *Руководство BABOK®: 10.36 Прототипирование*). Раскадровки представляют все детали в визуальном потоке. Напротив, картирование историй (см. [7.20. Картирование историй](#)) - это организация действий пользователей.

¹⁶ Англ.: Storyboarding

Рисунок 7.17.1: Раскадровка

Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
Набросок	Набросок	Набросок
Заметка	Заметка	Заметка
Сценарий 4	Сценарий 5	Сценарий 6
Набросок	Набросок	Набросок
Заметка	Заметка	Заметка

7.17.3 Элементы

.1 Сценарии

При планировании решения специалисты по бизнес-анализу определяют все возможные сценарии, по которым клиент будет взаимодействовать с решением. Они учитывают нюансы каждого сценария, какие шаги предпримет заказчик и каков желаемый результат. Также определяется вероятность возникновения сценария и сложность, связанная с этим сценарием.

.2 Иллюстрации

Раскадровки - это визуальные иллюстрации решения и того, как клиент взаимодействует с ним. Типичные раскадровки включают в себя ряд прямоугольников или сегментов, изображающих каждый шаг в сценарии.

.3 Текстовое пояснение

Чтобы добавить контекст к визуальным иллюстрациям, текстовые пояснения сопровождают каждый блок или сегмент, для пояснения шага по мере необходимости.

.4 Создание раскадровки

Шаги по созданию раскадровки включают в себя:

1. Определение основных сценариев в рамках данной инициативы. Это может быть получено из вариантов использования, пользовательских историй, во время посещения клиента или сеанса сбора информации с экспертами по предмету.
2. Выбор сценариев для раскадровки. Не все сценарии требуют раскадровки. Самые распространенные и самые сложные сценарии раскадровки.

3. Создание иллюстраций для раскадровки выбранных сценариев.
4. Улучшение иллюстраций раскадровки с помощью текстовой информации, такой как необязательные взаимодействия, недоступные взаимодействия, дополнительные запросы заинтересованных сторон, не связанные с основным сценарием, и общие заметки, связанные с конкретным шагом. Каждая раскадровка должна устанавливать необходимые пояснения.
5. Проверка раскадровки с заинтересованными сторонами для выравнивания обеспечения точности.

7.17.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Может значительно уменьшить абстрактность, вызванную другими методами, такими как примеры использования и истории пользователей.
- Может быть изготовлен быстро и с очень низкой стоимостью по сравнению с другими методами, такими как прототипы.
- Интуитивный характер раскадровки стимулирует участие заинтересованных сторон.

.2 Ограничения

- Другой внешний вид и ощущение, в равнении с конечным продуктом.
- Легко увязнуть в том, Как, а не Почему.
- Легко пропустить некоторые существенные правила или ограничения из-за концентрации на визуальном потоке.

7.18 ДЕКОМПОЗИЦИЯ ИСТОРИИ

7.18.1 Цель

Декомпозиция истории используется для представления требований к решению на соответствующем уровне детализации и выравнивается с желаемыми результатами.

7.18.2 Описание

Декомпозиция истории обеспечивает структуру для определения различных элементов требований на постепенно уменьшающихся уровнях детализации, начиная с широкого системного контекста и углубляясь на нескольких уровнях, чтобы в конечном итоге определить детальные критерии приемки для отдельных историй.

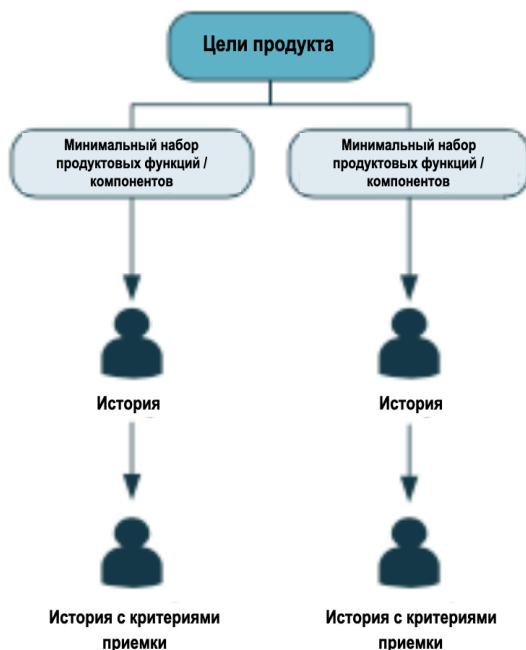
Любая история, которая слишком велика или недостаточно понятна, чтобы ее разработать, оценить или представить как историю, готова к декомпозиции. Наиболее распространенный гибкий подход к декомпозиции истории может быть описан как «ширина к глубине»¹⁷:

- декомпозиция сначала описывает высокоуровневое представление о том, какие бизнес-цели должны быть достигнуты,
- представление высокого уровня декомпозируется на более мелкие компоненты, которые обеспечивают прирост потребительской ценности (иногда называемые минимальными работающими функциями или MMFs), и
- эти более мелкие компоненты декомпозируются на истории, и истории разрабатываются на более мелкие приращения с критериями приемки (см. [7.19. Разработка истории](#)).

Декомпозиция истории происходит постепенно. В гибких инициативах первоначальные аналитические мероприятия определяют цели, минимальные работающие функции и большинство крупных историй. Начальная декомпозиция историй завершается постепенно. Существует неявное понимание того, что эти истории, скорее всего, изменятся и что понимание требований будет развиваться с течением времени. Поэтому разложение до самого низкого уровня детализации, скорее всего, будет расточительным занятием в начале инициативы.

¹⁷ Англ.: breadth-before-depth

Рисунок 7.18.1: Декомпозиция истории



Декомпозиция истории применяется по-разному, в зависимости от контекста. Например, некоторые специалисты по бизнес-анализу следуют модели линейно, как показано на приведенной выше диаграмме, в то время как другие используют методы, которые лучше всего работают в их среде. После того, как минимальные работающие функции или группы объектов были разработаны, варианты использования могут использоваться вместо историй. Специалисты по бизнес-анализу сосредотачивают свое внимание на динамичном сотрудничестве, упрощении процедур и коммуникации для получения согласия на минимальную требуемую детализацию для разработки и реализации решения.

7.18.3 Элементы

.1 Цели решения

Цели решения - это самый высокий уровень бизнес-требований. Они представляют собой движущие силы бизнеса для осуществления инициативы и формируют обоснование, на основе которого оцениваются все уровни деталей потребностей.

.2 Минимальная работающая функция / Компонент

Минимальные работающие функции — это логические группы функциональных возможностей и возможностей, которые должно обеспечить поставляемое решение, чтобы его стоило выпускать. Часто они формируют темы для одного выпуска и служат для обеспечения общей картины контекста для разрабатываемого продукта.

.3 История

Представляет собой историю пользователей, рабочую историю, вариант использования или требование, которое должно быть реализовано в поставляемом решении.

.4 Критерии приемки

Условия удовлетворения или критерии, необходимые для проверки истории пользователя. Может быть записан в виде списков элементов, спецификаций или пользовательских приемо-сдаточных тестов (или их комбинации). Детальные требования представляются и подтверждаются в критериях приемки.

7.18.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Помогает избежать распространенной проблемы затеряться в деталях пользовательских историй и потерять общий контекст карты.
- Важно, чтобы члены команды помнили о целях и задачах проекта и могли отслеживать реализованные или запрошенные функциональные возможности вплоть до основных бизнес-целей.
- Разбиение продукта на минимальные работающие функции и эпопеи помогает в планировании на уровне выпуска, обеспечивает наглядность разработки решения и помогает координировать внешние программные действия, такие как управление организационными изменениями и обучение пользователей.

.2 Ограничения

- Распространенный анти-паттерн — это соблазн рассматривать декомпозицию истории как способ обратиться сначала к детальным требованиям. Обеспечение постоянного акцента на «достаточно точно» и «точно в срок» означает знание того, когда следует прекратить декомпозицию.
- Декомпозиция истории не должна выполняться на основе процесса (Шаг 1, 2 и 3 в потоке), архитектуры (сборка базы данных, сборка сервера, сборка переднего плана) или процедуры (проектирование, сборка, тестирование). Лучше чтобы, декомпозиция должна была сделана на основе оцененных клиентом функций.

7.19 РАЗРАБОТКА ИСТОРИИ

7.19.1 Цель

Разработка истории используется для определения деталей проектирования и критериев приемки истории, необходимых для предоставления рабочего решения.

7.19.2 Описание

Разработка истории — это самый низкий уровень декомпозиции истории и процесс, посредством которого история разбивается на фрагменты работы. Разработка истории облегчает выявление и доведение до сведения наиболее подробных требований.

Разработка истории — это активное действие, которое выполняется в рамках Горизонта поставки (для получения дополнительной информации см. [раздел 6. Горизонт поставки](#)). Потраченные впустую усилия сокращаются за счет разработки историй точно в срок и в достаточном количестве. Специалисты по бизнес-анализу постоянно разрабатывают и доводят до сведения постоянно меняющиеся требования, а это требует высокого уровня квалификации как в области фасилитации (содействия в обсуждении), так и в области коммуникации.

Во время каждой итерации запланировано время для подробного изучения истории, чтобы разобраться в деталях. Часто это завершается на встрече с теми, кто будет реализовывать историю: эксперты в предметной области, представители заказчика, которому нужна история, люди, которые будут тестировать историю и специалист по бизнес-анализу, который содействует и вырабатывает решение для проектирования решения истории. Разработка истории завершается в рамках подготовки к встречи по планированию (дополнительную информацию смотрите в [разделе 7.8. Встречи по планированию](#)).

Чтобы гарантировать, что подробные требования включают в себя самую актуальную информацию от обратной связи, разработка историй выполняется точно в срок для историй, которые были определены как подходящие для предстоящей итерации.

7.19.3 Элементы

.1 Выявление

Выявление — это извлечение или получение информации от заинтересованных сторон или из других источников.

.2 Декомпозиция истории

Разработка истории может выявить возможности для декомпозиции (для получения дополнительной информации смотрите [7.18. Декомпозиция истории](#)).

.3 Критерии приемки

Разработка истории разъясняет, добавляет или удаляет критерии приемки для истории (для получения дополнительной информации смотрите *Руководство BABOK®: 10.1 Критерии приемлемости и оценки*).

.4 Дополнительные опциональные элементы

Разработка истории может определить задачи для выполнения предстоящей итерации. Эти выходные данные могут включать

- определения задач и их разбивку,
- примеры и сценарии для объяснения намерений заказчика в отношении истории,
- низкоточные модели для уточнения технического проекта или технологического процесса (например, модели данных и диаграммы потоков данных),
- макеты экрана или отчета, а
- также таблицы входных/выходных данных.

Результат

Результатом разработки истории является общее понимание заинтересованными сторонами того, что должно быть сделано для достижения состояния этой истории «Готово».

7.19.3 Рекомендации по использованию

.1 Сильные стороны

- Сокращает время выяснения и, возможно, количество документации, сосредоточившись на текущих функциях.
- Разработка требований только по мере необходимости помогает команде избежать работы по выявлению требований к функциям, которые изменятся к тому времени, когда они будут готовы к внедрению.
- Позволяет команде сосредоточиться на наиболее приоритетной функции.

.2 Ограничения

- Неполная проработка может привести к тому, что в истории будет слишком много или слишком мало деталей для завершения.
- Правильно рассчитать время сложно. Если проверка будет проведена слишком рано, информация может больше не соответствовать действительности для данного выпуска, и ее потребуются выяснять повторно. Однако, если информация собрана слишком поздно, это может задержать переход проектной команды к разработке.
- Может оказаться непростой задачей добиться надлежащего уровня детализации, чтобы требования можно было разработать, протестировать и сравнить с критериями приемки.

7.20 КАРТИРОВАНИЕ ИСТОРИИ

7.20.1 Цель

Картирование истории¹⁸ используется для помощи в создании понимания функциональности продукта, потока использования и определения приоритетов поставки продукта.

7.20.2 Описание

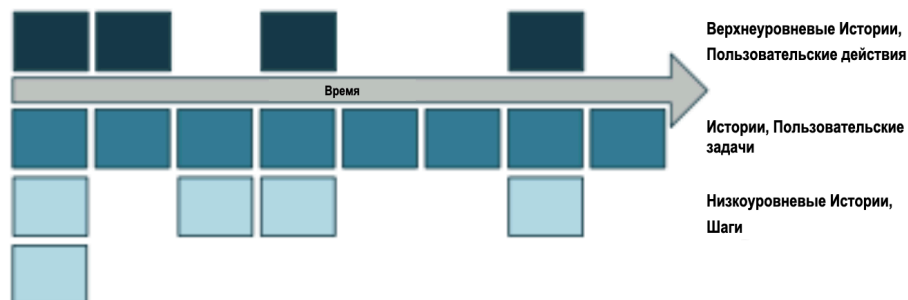
Карты истории обеспечивают визуальное и физическое представление последовательности действий, которые должны поддерживаться решением. Они используют двумерную сеточную структуру, чтобы показать последовательность и группировки ключевых аспектов продукта в горизонтальном измерении, с детализацией и приоритетом историй в вертикальном измерении. Картирование истории — это метод декомпозиции, который позволяет эволюционно понять решение, начиная со сквозного представления и детализируя до подробных пользовательских историй.

Картирование историй — это эффективный инструмент, помогающий понять необходимость, сосредоточившись при этом на наиболее приоритетных элементах анализа.

Карты истории служат в качестве оповещающего инструмента, используемого для визуализации результатов решения в контексте использования и приоритета. Карта истории часто отображается для команды поставки во время встреч планирования выпуска. Анализируя карту истории, специалисты по бизнес-анализу могут более легко идентифицировать зависимости, созданные в результате предполагаемого потока через пользовательские истории. Карта истории также может быть использована для оценки рисков и управления ими путем изучения того, как эти истории должны будут работать вместе в контексте поставки ценности бизнеса.

На следующем рисунке приведен пример карты истории.

Рисунок 7.20.1: Карта истории



¹⁸ Англ.: Story mapping

7.20.3 элементы

1 Темы или Действия

В верхней строке карты истории представлены все известные темы или действия, которые клиент будет выполнять по линейному пути. Например, темы для использования банкомата могут выглядеть следующим образом:

1. Активировать аппарат.
2. Проверить учетные данные учетной записи.
3. Выполнить запрос.
4. Получить результат.
5. Выбрать завершение или другую транзакцию.

Эти темы представляют собой широкий взгляд на все виды деятельности для всех известных персон.

.2 Истории или Функции

Под соответствующими темами отображаются отдельные истории или функции. Они включают в себя все известные функции, связанные с темой. Каждая история может относиться только к одному или к нескольким персонажам.

.3 Порядок расставления по приоритету

Истории располагаются сверху вниз под каждой темой в приоритетном порядке. Это позволяет разделить функции между выпусками. Порядок расставления по приоритету определяет истории, которые обращаются к наиболее и наиболее ранжированным персонажам, а также к персонажам, которые должны быть реализованы до появления последующих функций.

.4 Фасилитация

Картирование истории — это метод самопроизвольного упрощения. Для разработки карты истории не требуется специального практика, содействующего обсуждению. Часто картирование истории — это групповое действие для определения приоритетов текущих историй, выявления недостающих историй и выбора историй для разработки историй (дополнительные сведения см. В [разделе 7.19. Разработка истории](#)) и декомпозиция истории (дополнительные сведения см. В [разделе 7.18. Декомпозиция истории](#)). Владелец продукта может помочь группе, принимая решения, когда это необходимо.

Темы и истории готовятся заранее перед встречей для картирования историй, чтобы сосредоточить усилия команды на определении приоритетов и понимании клиентского пути.

7.20.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Когда более широкий контекст решения не учитывается, гибкие проекты могут быть подвержены увязанию в деталях с неспособностью эффективно

связывать компоненты вместе для создания сквозной бизнес-ценности. Карты истории помогают избежать распространенной проблемы затерянности в деталях пользовательских историй и риска потери общего контекста картины.

- Карты истории включают в себя персонажей, которые помогают команде расставлять приоритеты на основе особенностей, наиболее релевантных для одного или нескольких конкретных персонажей.
- Карты истории также могут быть использованы для понимания потока данных в системе.

.2 Ограничения

- Карты истории могут стать громоздкими, когда решение является очень большим и может потребовать создания нескольких карт истории, охватывающих большую программу работы. Хотя карты истории иллюстрируют поток, они не анализируют и не иллюстрируют зависимости между требованиями. Они могут быть использованы для облегчения этого анализа.
- Контексты, которые не ориентированы на процесс, могут оказаться менее полезными для карт истории.

7.21 ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ИСТОРИИ

7.21.1 Цель

Пользовательские истории используются для передачи требований клиента к команде поставки.

Пользовательские истории подробно описаны в *Руководстве BABOK®: 10.48 User Stories*. *Гибкое расширение Руководства BABOK®* основано на информации, содержащейся в *Руководстве BABOK®*, и описывает, как применяются пользовательские истории в гибком контексте.

7.21.2 описание

Пользовательские истории представляют собой представление потребностей клиента и выражаются в виде небольшого, краткого описания функции, необходимой для обеспечения ценности. Истории пользователей облегчают взаимодействие и сотрудничество заинтересованных сторон.

Пользовательская история выражает потребность клиента и желаемую ценность. Как правило, это одно или несколько предложений, написанных клиентами, владельцами продуктов или практиками бизнес-анализа, которые описывают что-то ценное для заинтересованной стороны. Пользовательские истории предоставляют владельцу продукта механизм для определения объема, координации и приоритизации приращений пользовательской ценности для поставки. Пользовательская история записывается в список невыполненной работы.

Пользовательские истории представляют потребности заинтересованных сторон с помощью краткой и простой документации и предлагают исследовать требования с помощью бесед, тестов и дополнительных представлений требований по мере необходимости. Они лаконичны и легко изменяются по мере лучшего понимания потребностей заинтересованных сторон или по мере развития этих потребностей.

Обычно используемой конструкцией для обеспечения качества в пользовательских историях является критерий INVEST, который требует, чтобы пользовательские истории были:

- **(I - Independent) Независимыми:** представляют собой функцию, которая может быть поставлена независимо от других функций.
 - Пример: «ввод PIN-кода банкомата» не зависит от «суммы вывода»
- **(N - Negotiable) Обсуждаемыми:** команда может договориться о том, как поставить товар.
- **(V - Valuable) Полезными:** выражает ценность для клиента.
 - Пример: «ввод PIN-кода банкомата» позволяет только нужному человеку получить доступ к счету.

- **(E - Estimable) Оцениваемыми:** команда может оценить усилия по достижению результатов на основе прошлого опыта.
- **(S - Sized Appropriately) Соответствующего размера:** для того, чтобы команда завершила работу за одну итерацию. В общем, чем меньше, тем лучше.
- **(T - Testable) Проверяемыми:** может быть объективно проверена заинтересованным лицом.

Не все элементы списка невыполненной работы должны быть записаны в виде пользовательских историй. Однако пользовательские истории - это распространенный метод, используемый, когда они подчеркивают пользу для клиента.

7.21.3 Элементы

Пользовательские истории соответствуют трем Си (3Cs):

- Карточка (Card),
- Беседа (Conversation) и
- Утверждение (Confirmation).

.1 Карточка

Название (необязательно)

Название пользовательской истории описывает действие, которое пользователь хочет выполнить с помощью решения. Как правило, это целевая фраза с активным глаголом, аналогичная тому, как называются варианты использования.

.2 Формат

Нет обязательной структуры для пользовательских историй, однако самый популярный формат включает в себя три компонента:

- роль пользователя или персона [КТО],
- необходимое действие, поведение или функция [ЧТО], и
- выгода или бизнес-ценность, полученная пользователем при выполнении истории [ЗАЧЕМ].

Пример формата 1

«Как <роль>, мне нужно <особенность>, чтобы <цель или значение>.»

Как владелец текущего банковского счета, мне нужно получить доступ к своему счету, чтобы снять наличные.

Пример формата 2

«Для того чтобы <бизнес-ценность>, как <роль>, мне нужно <поведение>.»

Для того чтобы снять наличные со своего счета, мне как владельцу текущего банковского счета необходим доступ к своему счету.

.3 Беседа

Предполагаемая цель пользовательских историй состоит в том, чтобы общаться между заинтересованными сторонами и командой поставки. Пользовательская история намеренно не захватывает все, что нужно знать о потребностях клиента. Хорошо написанная пользовательская история вызывает беседу между членами команды.

.4 Утверждение

Специалисты по бизнес-анализу подтверждают, что поставляемый результат удовлетворяет потребности, выраженные в пользовательской истории. Это чаще всего выражается в качестве критериев приемки. Критерии приемки определяют границы пользовательской истории и помогают проверить и подтвердить соответствие решения предполагаемым потребностям пользователя.

Критерии приемки помогают команде поставки определить минимальное количество необходимых функций. Критерии приемки в основном используются владельцем продукта и заинтересованными сторонами для проверки и подтверждения. Они также служат основой для приемочных испытаний, регрессионных тестов, исследовательских тестов и других тестов, которые должны быть разработаны в поддержку продукта.

.5 Управление пользовательскими историями

Существует множество способов использования пользовательских историй в рамках гибкой инициативы. Все перечисленные ниже методы зависят от пользовательских историй:

- 7.1 Проработка списка невыполненной работы,
- 7.10 Дорожная карта продукта,
- 7.18 Декомпозиция истории,
- 7.19 Разработка истории, а также
- 7.24 Видение

7.21.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Привязаны к небольшим, реализуемым и тестируемым фрагментам функциональности, способствующим быстрой поставке и частой обратной связи с клиентами.
- Легко понятны заинтересованным сторонам.
- Могут разрабатываться с помощью различных методов выявления, включая, но не ограничиваясь такими, как встречи с фасилитацией, контекстные исследования и другие этнографические методы выявления.
- Пользовательские истории достаточно просты, чтобы люди могли научиться писать их за несколько минут, заботясь о том, чтобы всегда поставлять пользу бизнесу.

- Процесс совместной работы по определению и изучению историй формирует согласованность команды и общее понимание бизнес-области.
- Пользовательские истории приглашают к беседе для дальнейшей декомпозиции и изучения.
- Чтобы облегчить оценку, планирование и реализацию, многие гибкие команды дополняют пользовательские истории аналитическими моделями (такими как модель данных, бизнес-правила, пользовательские приемочные испытания, экранные макеты или прототипы, контекстные диаграммы и диаграммы состояний).

.2 Ограничения

- Такой диалоговый подход может стать проблемой для команды, поскольку у них заранее нет ответов на все вопросы и подробных спецификаций.
- Слишком большое количество историй может увеличить объем списка невыполненной работы.
- Пользовательские истории порождают больше пользовательских историй за счет декомпозиции, поэтому информация должна быть организована таким образом, чтобы она была актуальной.
- Сбор пользовательских историй нуждается в регулярной доработке и определении приоритетов.
- Команды могут быть слишком сосредоточены на отдельных пользовательских историях и упустить из виду видение и дорожную карту продукта.
- Этот метод включает желаемую функцию. Команды могут формировать привычки, игнорируя утверждение о ценности (ЗАЧЕМ) и вместо этого сосредотачиваясь на функции (ЧТО).

7.22 МОДЕЛИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ

7.22.1 Цель

Моделирование ценности используется для фокусирования разработки решений на предоставлении ценности путем отслеживания решений с точки зрения ценности заинтересованной стороны.

7.22.2 Описание

Моделирование ценности создает ценностные модели для заинтересованных сторон, использующих данное решение. Моделирование ценности также называется моделью ценности клиента.

Стоимостное моделирование следует базовой структуре:

Потребительская ценность = Выгоды — Издержки

Выгоды могут быть реальными (решает проблему или завершает работу) или воспринимаемыми (повышает статус, репутацию, привлекательность).

Издержки включают в себя прямые издержки, такие как цена и риск, и альтернативные издержки, такие как время и поездки.

Моделирование ценности основано на гипотезе, что целью инициативы является создание ценности для заинтересованных сторон. Оно хорошо подходит для разработки гибких решений, особенно в крупных инициативах с несколькими командами поставки, и является основной частью проектирования пользовательского опыта.

Общие шаги по созданию ценностной модели включают в себя:

- Определение всех заинтересованных сторон для решения этой проблемы. Эти заинтересованные стороны могут быть сгруппированы в три области:
 - Внутренние и внешние клиенты.
 - Команда поставки, участвующая в инициативе.
 - Спонсор или владелец, предоставляющий финансирование.
- Определение потребностей каждой группы заинтересованных сторон и того, что будет представлять ценность для каждой из них.
- Определение процесса удовлетворения этих потребностей.

Моделирование ценности используют качественные и количественные исследования для обеспечения структуры и руководства при определении и реализации проекта или инициативы.

Моделирование ценности может быть использовано на любом горизонте:

- На горизонте стратегии ценностные модели фокусируются на исследованиях и разработках, маркетинге и продажах, а также на клиентах для всей организации.

- На горизонтах инициативы и поставки ценностные модели фокусируются на разработке решений для клиентов конкретной инициативы.

7.22.3 Элементы

.1 Клиент

Моделирование ценности фокусируется на предоставлении ценности клиенту; предполагаемый клиент включается в модель.

.2 Желаемый результат или цель

Модель ценности отражают результат или цель как ценность, которую должен получить или достичь клиент.

.3 Примеры

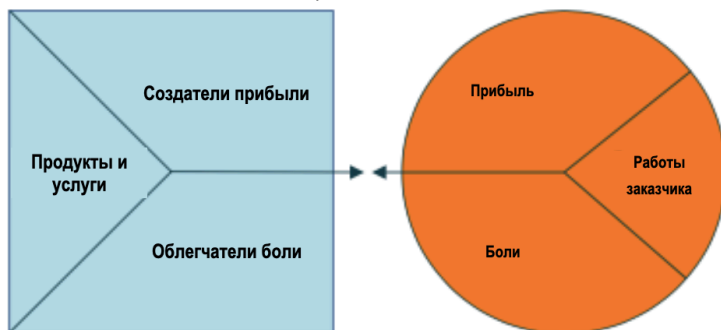
Существует несколько различных моделей для описания модели ценности. Ниже приведены следующие примеры моделей ценности:

- холст ценностного предложения,
- блок-схема потребительской ценности,
- диаграмма средств-ценности и
- ценностная модель.

.4 Холст ценностного предложения

Холст ценностного предложения выделяет особенности продукта, которые соответствуют потребностям клиента.

Рисунок 7.22.1: Холст Ценностного Предложения



.5 Блок-схема потребительской ценности

Блок-схема потребительской ценности группирует заинтересованные стороны на внутренних и внешних клиентов, участвующих в команде поставки, а также спонсора или владельца, предоставляющего ресурсы, и определяет процессы, удовлетворяющие каждую группу.

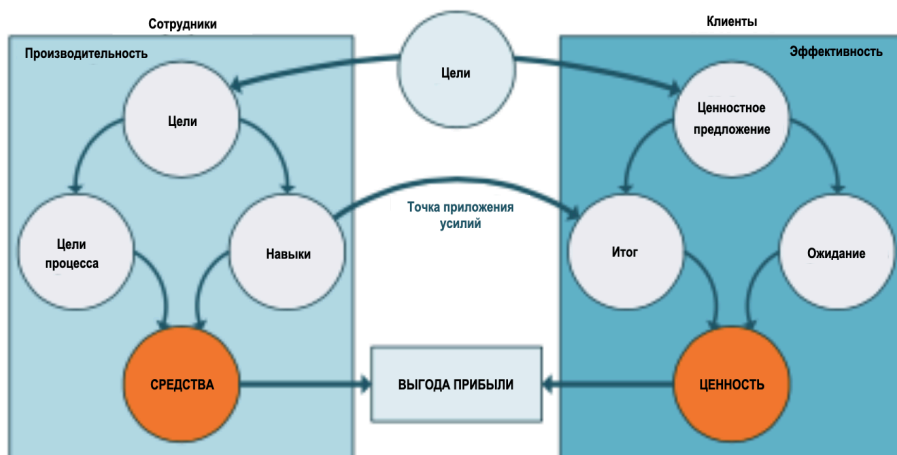
Рис. 7.22.2: блок-схема потребительской ценности



.6 Диаграмма средств-ценности

Диаграмма средств-ценности выравнивает функции или действия для заинтересованных сторон, чтобы помочь клиенту реализовать ценность. В этом примере выручка и прибыль используются в качестве центральной ценности, которая должна быть реализована, но она может быть заменена желаемым результатом организации.

Рис. 7.22.3: Диаграмма средств-ценности



.7 Ценностная модель

Ценностная модель включает в себя следующие элементы:

- **Ключевые партнеры / стратегические ценности / ключевые конкуренты:** фокусируется на вовлеченных людях.
- **Затраты/доходы:** помогает организации определить, являются ли затраты меньше выручки.

- **Ключевые компетенции / ценностное предложение / ключевые клиенты:** подчеркивает ценность, которую должны заработать клиенты.

Рис. 7.22.4: Ценностная модель



7.22.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Может использоваться на любом горизонте.
- Структура информации основана на том, как работает человеческое сознание, поэтому она документирует процесс и показывает прослеживаемость с минимальной документацией.
- Структурирует принятие решений на основе ценности, созданной для клиентов и заинтересованных сторон.

.2 Ограничения

- Исследование делает предположения о заинтересованных сторонах и может опустить нюансы информации, которые могут изменить решение или результат.
- Это может быть слишком сложно, чтобы быть выгодным для компаний, ищущих информацию быстро.

7.23 КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

7.23.1 Цель

Картирование потока создания ценности¹⁹ используется для обеспечения полного, основанного на фактах последовательного потока действий, необходимых для поставки продукта или услуги внутреннему или внешнему клиенту.

7.23.2 Описание

Картирование потока создания ценности представляет собой поток материалов и информации, необходимых для доведения решения до потребителя. Карта потока создания ценности — это графическое панорамное представление потока создания ценности.

Существует два основных типа карт потока создания ценности, которые широко используются:

- **Карта потока создания ценности текущего состояния:** отображает поток создания ценности в том виде, в каком он применяется теми, кто отвечает за его выполнение. Он обычно используется в качестве отправной точки для анализа существующего процесса для выявления возможностей улучшения.
- **Карта потока создания ценности будущего состояния:** выводится из текущего состояния и показывает, как будет выглядеть поток создания ценности после внедрения улучшений.

В гибкой среде карта потока создания ценности обычно проста и нарисована на доске. Она может быть использована для реинжиниринга бизнес-процессов с целью оптимизации использования программного обеспечения. Она также может быть использована для перепроектирования и настройки процессов разработки, например, для сокращения времени выполнения от исследования решения до выпуска.

7.23.3 Элементы

.1 Подготовка

1. Соберите кросс-функциональную команду. В гибком контексте она включает в себя экспертов в предметной области²⁰ со знанием бизнес-области и членов технической команды, таких как разработчики, тестировщики, оперативная поддержка, архитекторы и представители

¹⁹ Англ.: Value Stream Mapping

²⁰ Англ.: Subject matter experts (SME), не путать с аббревиатурой SMEs термина «средние компании», англ.: Small and medium-sized enterprises.

поставщиков. Практикующие бизнес-анализ часто облегчают содействуют при проведении встреч.

2. Назначьте владельца карты потока создания ценности. В идеале это тот, кто обладает глубоким пониманием текущего процесса.
3. Выберите продукт, семейство продуктов или услугу и определите область действия карты потока создания ценности.
4. Определите полученную потребительскую/клиентскую ценность, чтобы можно было проследить в обратную сторону ее создание.

.2 Создание текущего состояния

Текущая карта потока создания ценности может быть записана следующим образом:

1. Назовите карту.
2. Исследуйте или смоделируйте поток создания ценности. Следуйте по пути продукта или семейства продуктов, начиная с самого близкого к клиенту конца и записывая процесс, работающий в обратном направлении к началу.
3. Нарисуйте карту потока создания ценности.
4. Захватите информационный поток, который жизненно важен для функционирования потока создания ценности. Информационный поток включает в себя такие вещи, как заказы, графики, время инвентаризации, время переключения, время цикла и количество задействованных операторов.
5. Постройте модель, которая показывает каждый шаг в потоке с передачей и последовательностью. Чтобы помочь в анализе, необходимом для выявления возможностей улучшения процесса, убедитесь, что вы включаете временные и стоимостные значения в этапы процесса. Эти значения времени могут быть оценены, если это необходимо. Чем больше деталей доступно, тем легче определить возможности улучшения.
6. Определите шаги по устранению убытков. Это шаги в потоке, которые являются избыточными, малозначительными или могут быть автоматизированы.
7. Проверьте карту потока создания ценности. Начальный проект текущей карты потока создания ценности должен быть проверен перед переходом к этапу совершенствования.

.3 Анализ текущего состояния

Текущая карта потока создания ценности может быть проанализирована, как описано в *Руководстве ВАВОК*[®] п. 10.40 Анализ коренных причин²¹, чтобы определить этапы создания добавленной стоимости (например, процессы трансформации) от тех, которые не являются добавленной стоимостью, например избыточные запасы (дополнительные сведения см. в *Руководстве ВАВОК*[®] Guide: 10.40 анализ коренных причин).

²¹ Англ.: Root cause analysis

Шаги, не связанные с добавленной стоимостью, могут быть проанализированы дополнительно, чтобы определить, какие из них необходимы (например, выполнение нормативных требований), а какие являются ненужными (например, чрезмерная бумажная работа).

.4 Создание будущего состояния

Карту потока создания ценности будущего состояния можно нарисовать следующим образом:

1. Определите области улучшения. Ненужные шаги, не связанные с добавленной стоимостью, являются источником затрат, и их можно устранить. Члены команды могут отмечать эти области (например, сокращение времени выполнения заказа) на текущей карте потока создания ценности.
2. Определите как измерить улучшения.
3. Захватите карту потока создания ценности будущего состояния. Нарисуйте карту потока создания ценности, которая показывает, как будет выглядеть поток создания ценности после того, как вы устраните затраты (ненужное время ожидания, чрезмерную административную документацию, высокие запасы и т. д.).
4. Как только будущее состояние будет зафиксировано, его можно будет использовать в качестве целевого состояния инициативы по улучшению.

.5 Внедрение процесса совершенствования

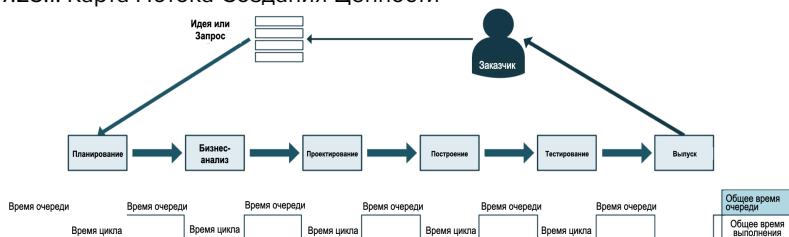
1. Определите вспомогательные материалы, необходимые для внедрения усовершенствований, такие как системы информационных технологий, усвоение новой информации и переход на новые технологии.
2. Осуществите улучшения.

В гибком контексте сопоставление потоков создания ценности часто используется при реализации процесса совершенствования. Часто изменения, которые необходимо внести в бизнес-процесс, требуют внесения изменений в вспомогательные технологические продукты или их внедрения. Требования к этим изменениям или усовершенствованиям становятся элементами списка невыполненной работы, которые используются в гибкой инициативе.

Как только улучшение достигнуто, будущее состояние становится текущей картой потока создания ценности, и его можно использовать в качестве отправной точки для следующего цикла улучшения.

Ниже приведен пример карты потока создания ценности.

Рис. 7.23.1: Карта Потока Создания Ценности



7.23.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Более полная, чем схема технологического процесса.
- Содержит план действий по внедрению улучшений.
- Устанавливает общее понимание технологических затрат и узких мест.
- Обеспечивает общий визуальный язык для различных заинтересованных сторон.

.2 Ограничения

- Не так легко построить по сравнению с другими методами визуального моделирования.
- Может выглядеть устрашающе из-за всей полученной информации.
- Картографический паралич²². Легко попасть в ловушку, сделав карту потока создания ценности текущего состояния полной и совершенной, вместо того чтобы перейти к этапу улучшения.
- Не очень хорошо работает в работе, основанной на знаниях или нелинейной работе.
- Ведет к разрушительному или «реинжиниринговому» подходу. Не очень хорошо работает с постоянными усилиями по улучшению.

²² Англ.: Mapping paralysis.

7.24 ВИДЕНИЕ

7.24.1 Цель

Видение используется при определении желаемого результата для инициативы, сформулированной в сжатой и доступной форме.

7.24.2 Описание

Цель инициативы состоит в том, чтобы обеспечить ценность для достижения бизнес-цели организации. Видение создает вдохновляющее описание, которое используется для понимания того, согласуются ли усилия с желаемыми результатами и повышают ли они ценность. Видение способствует общему пониманию стратегии организации или инициативы. Способность видения позволяет команде ориентировать всю работу на видение.

Инициатива достигает ценности, когда она обеспечивает ценность, которая способствует достижению бизнес-целей организации, например

- увеличение или защита доходов,
- создание новых возможностей,
- снижение или избегание затрат,
- снижение или избегание рисков,
- выполнение нормативных обязательств
- улучшение клиентского опыта и узнаваемости бренда,
- реализация маркетинговой стратегии или
- развитие персонала.

Примеры хороших изложений видения включают в себя:

- Видение NASA: Высадить человека на Луну.
- Видение Apple iPod: Вся ваша музыка в одном месте в вашем кармане.
- Отремонтируйте мою кухню, используя ту же планировку, но с современной отделкой и стилем.
- Увеличьте совершенство работы приложения и сократите время для завершения с помощью веб-интерфейса.

7.24.3 Элементы

1 Утверждение видения

Стоимость бизнеса должна быть выражена в виде диапазона или набора преимуществ. Эволюция ясности в отношении ценности бизнеса повышает понимание того, почему решение необходимо. Важным аспектом выражения бизнес-ценности является разговор, который порождает общее понимание.

Видение состоит из простого утверждения, представленного визуально с помощью образов или слов, которые передают цель и объем инициативы.

.2 Упражнение формулировки видения

Практикующие бизнес-аналитики облегчают проведение упражнений формулирования видения с ключевыми заинтересованными сторонами для определения формулировки видения. Особенно полезными могут быть такие упражнения, как описание упаковки продукта и утверждение об отличии продукта.

.3 Измерение воздействия

Это конкретная информация, которая может быть объективно оценена и покажет, достигает ли организация видения этой инициативы. Это часто коррелирующие метрики, а не метрики причинности.

7.24.4 Соображения по использованию

.1 Сильные стороны

- Определяет, что считается входящим и что выходит за пределы продукта или инициативы.
- Фокусирует внимание команды и заинтересованных сторон на организационной ценности, которая должна быть достигнута.
- Помогает организации решить, когда будет поставлено достаточное количество продукта, чтобы прекратить работу над этой инициативой.

.2 Ограничения

- Команды могут рассматривать видение как контрольную деятельность, первоначально облегчая и выявляя хорошую информацию, но не могут сослаться или уточнять ее позже на основе обратной связи и усвоения новой информации.
- Если команда не использует эту информацию для принятия решений и определения приоритетов, то усилия по визуализации не имеют никакой ценности.
- В то время как видение может выровнять и мотивировать людей, оно также может привести к искажению подтверждения, если люди привязываются к одному решению и не учатся на доказательствах.
- Лучшее видение зависит от воображения, разнообразия, доверия и способности сотрудничать в группе. В противном случае видение может привести команду к принятию неверных решений.
- Видение может привести к тому, что люди сузят фокус внимания до одного решения, вместо того чтобы исследовать множество вариантов.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ГЛОССАРИЙ

А

Acceptance criteria (критерии приемки/приемлемости)

Критерии, связанные с требованиями, продуктами или циклом поставки, которые должны быть выполнены для достижения одобрения заинтересованными сторонами.

Acceptance test driven development (разработка на основе приемочных тестов)

Происходит, когда члены команды с разной перспективой в аспекте поставки (заказчик, разработчик, тестирование) сотрудничают для определения критериев приемки и последующих тестов до внедрения соответствующей функциональности. Эти приемочные тесты отражают точку зрения пользователя и выступают в качестве формы требований для описания того, как система будет функционировать, а также служат способом проверки того, что система функционирует должным образом. В некоторых случаях команда автоматизирует приемочные тесты.

Adaptive planning (адаптивное планирование)

Подход к планированию, при котором долгосрочные планы постоянно пересматриваются с учетом новой информации, полученной в ходе реализации проекта.

Agile manifesto (манифест agile)

Изложение ценностей, лежащих в основе гибкой разработки программного обеспечения. Он был составлен в период с 11 по 13 февраля 2001 года.

Anti-pattern (анти-паттерн)

Широко используемый, но неэффективный процесс или практика.

Assumption (предположение)

Влияющий фактор, который считается истинным, но его точность не была подтверждена, или который может быть истинным сейчас, но может не быть в будущем.

ATDD

См. Acceptance test driven development.

B

Backlog (список невыполненных работ)

Упорядоченный список параметров, представляющих изменения в решении. Разные схемы процессов используют списки невыполненной работы для представления изменений по заданной области.

Backlog item (элемент списка невыполненных работ)

Элемент списка невыполненных работ, представляющий потенциальное изменение продукта. Элементы списка невыполненной работы могут принимать форму пользовательских историй, всплесков, дефектов, работ по инфраструктуре, рефакторинга, документов или других типов элементов, которые команда считает полезными в своем контексте.

BDD

См. Behaviour driven development, п. 7.2.

Business domain (бизнес-область)

См. Domain.

Business goal (бизнес-цель)

Состояние, которое организация стремится установить и поддерживать, обычно выражаемое качественно, а не количественно.

Business objective (бизнес-задача)

Объективный, поддающийся измерению результат, указывающий на то, что бизнес-цель достигнута.

Business rules (бизнес-правила)

Конкретная, осуществимая на практике, проверяемая директива, которая находится под контролем бизнеса и которая служит критерием для руководства поведением, формирования суждений или принятия решений.

Business value (бизнес-ценность)

В управлении бизнес-ценность — это неофициальный термин, который включает в себя все формы ценности, определяющие здоровье и благополучие фирмы в долгосрочной перспективе. При гибкой разработке результат обеспечивает ценность для бизнеса, когда он увеличивает или защищает доходы, сокращает или позволяет избежать затрат для организации.

C

Change (изменение)

Действие трансформации в ответ на потребность.

Collaboration (сотрудничество)

Действие двух или более людей, работающих вместе над достижением общей цели.

Constraint (ограничение)

Влияющий фактор, который не может быть изменен и который накладывает ограничение на возможное решение или вариант решения.

Context (контекст)

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

Context diagram (контекстная диаграмма)

Диаграмма потоков данных самого высокого уровня, которая представляет систему во всей ее полноте, как исследуемую область с внешними организациями, людьми или системами в качестве исходных или целевых потоков данных.

Core concept model (business analysis) (базовая концептуальная модель (бизнес-анализа))

Состоящая из шести понятий, которые являются фундаментальными для практики бизнес-анализа: Изменение, Потребность, Решение, Контекст, Заинтересованные стороны и Ценность.

Customer (клиент)

Заинтересованная сторона, которая использует или может использовать продукты или услуги, производимые предприятием, и может обладать договорными или моральными правами, которые предприятие обязано соблюдать.

Customer representative (представитель заказчика)

Физическое лицо, которое работает с командой, чтобы представлять точку зрения заинтересованных сторон, которые используют или могут использовать продукты или услуги, производимые предприятием, и могут обладать договорными или моральными правами, которые предприятие обязано соблюдать.

D

Data model (модель данных)

Диаграмма, которая описывает сущности, классы или объекты данных, относящиеся к предметной области, атрибуты, которые используются для их описания, и связи между ними, чтобы обеспечить общий набор семантики для анализа и реализации.

Decision maker (лицо, принимающее решение)

Лицо или люди, ответственные за принятие окончательного решения.

Definition of done (определение выполненного)

Метод, при котором команда согласовывает и отображает на видном месте список критериев, которые должны быть выполнены, прежде чем элемент списка невыполненной работы будет считаться выполненным.

Definition of ready (определение готовности)

Метод, при котором команда согласовывает и отображает на видном месте список критериев, которые должны быть выполнены, прежде чем элемент списка невыполненной работы будет признан готовым для начала работы по поставке.

Delivery team (команда разработчиков)

Многофункциональная команда квалифицированных специалистов, которые привносят разнообразные знания в процесс создания программного продукта.

Design (проектирование, проект)

Удобное представление решения.

Domain (предметная область)

Область знаний, которая определяет набор общих требований, терминологию и функциональность для любой программы или инициативы, решающей проблему.

Done (готово)

См. Definition of Done.

E

Elicitation (выявление)

Итеративный вывод и извлечение информации из заинтересованных сторон или других источников.

Ethnographic elicitation techniques (методы этнографического выявления)

Итеративный вывод и извлечение информации из заинтересованных сторон или других источников путем наблюдения за пользователями в их рабочей среде и рассмотрения бизнес-процессов с точки зрения пользователя.

Examples (примеры)

Подход к определению поведения системы с использованием реалистичных примеров вместо абстрактных утверждений. Примеры часто используются для дальнейшего описания пользовательских историй и используются как руководство при разработке, так и при тестировании.

Experiments (эксперименты)

Выявление, проводимое контролируемым образом с целью сделать открытие, проверить гипотезу или продемонстрировать известный факт.

F

Feature (функциональность, особенность, характеристика)

Отличительная характеристика решения, реализующего согласованный набор требований и обеспечивающего ценность для ряда заинтересованных сторон.

Fibonacci scale (шкала Фибоначчи)

Шкала, обычно используемая при оценке пользовательских историй, основанная на последовательности Фибоначчи – серии чисел, характеризующейся тем фактом, что каждое число после первых двух является суммой двух предыдущих. На практике команды используют модифицированную последовательность, которая останавливает паттерн при больших числах. Как правило, шкала включает в себя следующие цифры: 0, 1, 2, 3, 5, 8, 13.

Framework (фреймворк, схема)

Набор конкретных практик и идей, доказавших свою пользу в конкретном контексте, которые команды могут использовать в качестве основы для создания своей собственной методологии.

G

Goal (цель)

См. business goal.

Н

Horizon (горизонт)

Представление о работе внутри организации с уровнем детализации, соответствующим планируемым временным рамкам и характеру используемых циклов обратной связи.

I

Information radiator (информатор)

Рукописный, рисованный, печатный или электронный дисплей, который команда размещает на видном месте, чтобы все члены команды, а также прохожие могли сразу увидеть самую свежую информацию об их работе.

Initiative (инициатива)

Конкретный проект, программа или действие, предпринятые для решения какой-либо бизнес-проблемы (проблем) или достижения какой-либо конкретной цели (целей) изменений.

Iteration (итерация)

Определенный период времени, в течение которого разрабатываются, тестируются и подготавливаются к поставке заказчику отдельные компоненты продукта.

Iterative planning (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 виде регулярных итераций или временных рамок.

M

Methodology (методология)

Совокупность методов, техник, процедур, рабочих концепций и правил, используемых для решения проблемы.

Metric (показатель, метрика)

Поддающийся количественной оценке уровень показателя, измеренный в определенный момент времени.

Minimal marketable feature (минимальная продуктовая характеристика)

Небольшая, автономная функция, которая может быть быстро разработана и представляет значительную ценность для пользователя.

Minimum viable product (минимально жизнеспособный продукт)

Концепция бережливого стартапа, описывающая самый быстрый способ прохождения цикла обратной связи «Создание-измерение-изучение» с минимальными затратами усилий.

MMF

См. Minimal marketable feature.

MVP

См. Minimum viable product.

Model (модель)

Представление и упрощение реальности, разработанное для передачи информации определенной аудитории в поддержку анализа, коммуникации и понимания.

Monitoring (мониторинг)

Постоянный сбор данных из решения с целью определения того, насколько хорошо реализовано решение по сравнению с ожидаемыми результатами.

N

Need (потребность)

Проблема или возможность, требующая решения.

O

Objective (цель)

См. business objective.

Outcome (итог)

Изменения в организации и поведении заинтересованных сторон в результате реализации инициативы.

Output (результат)

Все, что ваша команда делает в рамках вашей инициативы. Это включает в себя программное обеспечение, документацию, процессы и другие вещи, которые, как правило, измеряются для того, чтобы оценить, как продвигается инициатива.

P

Persona (персона)

Вымышленные персонажи или архетипы, которые иллюстрируют то, как типичные пользователи будут взаимодействовать с продуктом.

Planning horizon (горизонт планирования)

См. horizon.

Predictive planning (прогнозное планирование)

Подход к планированию, который включает детальный анализ и планирование в начале проекта на протяжении всего срока его реализации, а затем действия в соответствии с этим планом. Прогнозное планирование основано на предположении, что чем позже будет обнаружена ошибка, тем дороже обойдется ее исправление. Это приводит к желанию спланировать весь проект в начале проекта и по возможности избежать изменений в плане.

Product (business analysis) (продукт (бизнес-анализа))

Решение или компонент решения, являющийся результатом инициативы.

Product box (Продуктовая коробка)

Схема совместной работы, в которой команда и клиенты разрабатывают границы своего продукта, чтобы определить характеристики продукта, который клиенты хотят купить.

Product differentiation statement: (заявление об отличии продукта)

Заявление того, как данный продукт удовлетворяет конкретную потребительскую потребность так, как этого не делают его конкуренты.

Product owner (владелец продукта)

Роль в команде, представляющая интересы всех сторон, определяет характеристики продукта и расставляет приоритеты в списке невыполненных работ по продукту.

Product road map (дорожная карта продукта)

Визуальное представление того, как команда планирует реализовать свою продуктовую стратегию на постепенно увеличивающемся временном горизонте. Дорожная карта продукта часто обновляется и отражает результаты, которые команда планирует реализовать, а не результаты, которые команда планирует поставить.

Progressive elaboration (прогрессивная разработка)

Процесс постоянного определения требований с последовательно повышающимися уровнями детализации по мере необходимости в течение срока жизни продукта или его функциональности.

R

Relative estimation (относительная оценка)

Способ оценки трудозатрат путем определения особенностей/требований к историям и последующего присвоения историям баллов за историю. Суммарные баллы за историю представляют собой предполагаемый объем усилий, необходимых для создания истории. Затем баллы за историю вычисляются в зависимости от скорости команды, чтобы получить оценку того, сколько команда может выполнить за конкретную итерацию.

Release planning (планирование выпуска)

В начале проекта команда создает высокоуровневый план выпуска. Команда, возможно, не может знать всего заранее, поэтому в детальном плане нет необходимости. План выпуска должен быть направлен на:

- количество и продолжительность итераций,
- сколько людей или команд должно быть задействовано в этом проекте,
- количество выпусков, ценность, получаемая в каждом выпуске, и
- дата выхода выпусков.

Requirement (требование)

Полезное представление потребности.

Retrospective (ретроспектива)

Ретроспективы — это разновидность проектных ретроспектив, при которых ретроспективная встреча проводится через регулярные промежутки времени на протяжении всего процесса реализации, например, после каждой итерации и/или выпуска.

Risk (риск)

Влияние неопределенности на ценность изменения, решения или предприятия. Смотрите также residual risk (остаточный риск).

Rolling planning (скользящее планирование)

Скользящее планирование - это метод, при котором команда планирует итерацию только на тот период времени, в течение которого у них есть разумная уверенность. Когда это время подходит к концу, команда планирует на другой период времени, определяемый их уровнем уверенности.

S

Service level agreements (соглашение об уровне обслуживания)

Официальные соглашения, которые определяют уровень обслуживания и производительность.

Solution (решение)

Конкретный способ удовлетворения одной или нескольких потребностей в определенном контексте.

Stakeholder (заинтересованная сторона)

Группа или отдельное лицо, имеющее отношение к изменению, потребности или решению.

State diagram (диаграмма состояний)

Аналитическая модель, показывающая жизненный цикл объекта данных или класса.

Story mapping (картирование историй)

Метод, облегчающий понимание функциональности продукта, последовательности использования и помогающий расставить приоритеты при поставке продукта (например, при планировании выпуска). Результатом выполнения упражнения по сопоставлению историй является продукт, называемый картой историй, который описывает рабочий поток пользовательских историй. Карты историй могут разбивать пользовательские истории на задачи для каждого процесса и могут представлять эти задачи в зависимости от приоритета.

T

Three amigos session (сессия трех амиго)

Собрание людей с тремя основными перспективами для рассмотрения увеличения объема работы до, во время и после разработки. Эти перспективы таковы:

- Бизнес – какую проблему мы пытаемся решить?
- Разработка – как мы могли бы разработать решение для решения этой проблемы?
- Тестирование – как насчет этого, что могло бы произойти?

Time-box (временной интервал)

Согласованный период времени, в течение которого проводится какое-либо мероприятие или предполагается получение определенного результата.

U

User story (пользовательская история)

Небольшое, лаконичное описание функциональности или качества, необходимое для предоставления ценности конкретной заинтересованной стороне.

User story mapping (сопоставление пользовательских историй)

См. story mapping.

V

Value (business analysis) (ценность (бизнес-анализ))

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

Value stream mapping (отображение потока создания ценности)

Полное, основанное на фактах представление действий в потоке времени для предоставления продукта или услуги.

W

Wireframes (наброски)

Двумерная иллюстрация пользовательского интерфейса, которая фокусируется на распределении пространства и расстановке приоритетов контента, доступных функциональных возможностях и предполагаемом поведении. Наброски обычно не содержат никакого стиля, цвета или графики.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

КАРТИРОВАНИЕ ЗАДАЧ РУКОВОДСТВА ПО СВОДУ ЗНАНИЙ БИЗНЕС-АНАЛИЗА К ГОРИЗОНТАМ

В следующей таблице показано, как каждая задача *Руководства ВАВОК®* может быть применена с гибким мышлением на каждом горизонте.

Это отображение предоставлено для общего руководства и справочных целей и не исключает творческого применения любой задачи на любом горизонте.

Область знаний руководства ВАВОК	Задачи руководства ВАВОК	Как задачи применимы к Стратегическому горизонту	Как задачи применимы к горизонту Инициативы	Как задачи применимы к горизонту Поставки
3. Планирование и мониторинг БА	3.1 Планирование подхода к БА	Первым шагом в планировании подхода к бизнес-анализу является определение того, что в качестве подхода будет использоваться гибкий подход. Уровень планирования является легким и как раз таким, какой необходим для удовлетворения потребностей горизонта. Гибкий подход постоянно пересматривается, а методы бизнес-анализа меняются и эволюционируют по мере получения обратной связи.	Конкретные подходы и мероприятия по гибкому бизнес-анализу выбираются на этапе реализации инициативы. Уровень планирования является легким и как раз таким, какой необходим для удовлетворения потребностей горизонта. Гибкие подходы и виды деятельности постоянно пересматриваются, а методы бизнес-анализа меняются и эволюционируют по мере получения обратной связи.	На горизонте поставки команда планирует наилучший способ – наиболее быстрый, эффективный или точный – разложения функций по историям для немедленной работы в соответствии с приоритетами команды и контекстом. Гибкие подходы и виды деятельности постоянно пересматриваются, а методы бизнес-анализа меняются и эволюционируют по мере получения обратной связи.
	3.2 Планирование вовлечения ЗЛ	Планы вовлечения ЗЛ соотносятся с конкретными потребностями стратегического горизонта. Подход к установлению и поддержанию эффективных рабочих отношений с ЗС представляет собой непрерывный адаптивный процесс и включает ЗС из всех инициатив в организации, которые имеют более широкое представление о целях и стратегии организации.	Планы взаимодействия с заинтересованными сторонами соотносятся с конкретными потребностями горизонта инициативы. Подход к установлению и поддержанию эффективных рабочих отношений с заинтересованными сторонами является непрерывным адаптивным процессом и включает заинтересованные стороны из всех инициатив в организации, которые отвечают за достижение организационных целей.	Планы взаимодействия с ЗС соотносятся с конкретными потребностями на горизонте реализации. Подход к установлению и поддержанию эффективных рабочих отношений с ЗС представляет собой непрерывный адаптивный процесс и включает в себя ЗС из всех подразделений организации, которые непосредственно взаимодействуют с решением и предоставляют подробную и обоснованную обратную связь относительно решения.

	3.3 План руководства БА	Определение того, как принимаются решения о требованиях и проектах, включая проверки, контроль изменений, утверждения и расстановку приоритетов. Предполагает разработку подхода к управлению портфелем и схемы принятия решений для всей организации. Схемы управления и принятия решений являются адаптивными, основанными на меняющемся понимании относительного риска в масштабах всей организации.	Определение того, как будет осуществляться управление требованиями инициативы. Это включает в себя определение того, будет ли использоваться Scrum, Kanban или другой гибкий подход. Команда определяет, как будет прорабатываться список невыполненной работы и расставляться приоритеты на протяжении всей инициативы.	Команда поставки определяет, что управление бизнес-анализом необходимо для принятия решений по требованиям. Это включает в себя то, как будет происходить проработка, какие источники информации необходимы заинтересованным сторонам и как изменения будут доведены до сведения команды.
	3.4 План управления информацией БА	Подход к хранению и доступу к информации бизнес-анализа определяется на основе постоянного сотрудничества со всеми инициативами по всей организации для обеспечения согласованности процессов. Чтобы способствовать постоянному совершенствованию, обратная связь и усвоенная новая информация передаются другим горизонтам.	Подход к хранению и доступу к информации бизнес-анализа определяется в рамках постоянного сотрудничества с группами поставки, участвующими в инициативе. Чтобы способствовать постоянному совершенствованию, обратная связь и усвоенная новая информация передаются другим горизонтам.	Подход к хранению и доступу к информации бизнес-анализа определяется на основе постоянного сотрудничества внутри команды поставки. Чтобы способствовать постоянному совершенствованию, обратная связь и усвоенная новая информация передаются другим горизонтам.
	3.5 Определение развития эффективности БА	Оценка работы по бизнес-анализу и планирование улучшения процессов осуществляются непрерывно и основаны на постоянной обратной связи. Меры направлены на способность усваивать информацию и адаптироваться на основе постоянной обратной связи.	Оценка работы по бизнес-анализу и планирование улучшения процессов осуществляются непрерывно и основаны на постоянной обратной связи. Меры направлены на способность усваивать информацию и адаптироваться на основе постоянной обратной связи.	Специалисты по бизнес-анализу рассматривают улучшения, которые могут быть внесены в текущую аналитическую деятельность. Скорость и точность становятся очень важными при анализе, проводимом на горизонте поставки, и любые выявленные улучшения процесса рассматриваются для внедрения. Оценка работы по бизнес-анализу и планирование улучшения процессов осуществляются непрерывно и основаны на постоянной обратной связи. Меры направлены на способность усваивать информацию и адаптироваться на основе постоянной обратной связи.
4. Выяснение и Сотрудничество	4.1 Подготовка к выяснению	Подготовка к выяснению включает в себя создание и поддержку основы для сотрудничества и усвоения новой информации во всех инициативах, а также использование обратной связи для обеспечения постоянного улучшения результатов выяснения.	Подготовка к выявлению включает в себя создание и поддержку схемы для сотрудничества и усвоения новой информации по всем направлениям деятельности, а также использование обратной связи для обеспечения постоянного улучшения результатов выяснения.	При подготовке к выявлению учитывается, какие виды выявления необходимы: разложение функций на истории? Обзор истории? Разработка функций уже ведется? Каждый из них может потребовать разной подготовки.
	4.2 Проведение выяснения	Фокус на проведении сбора информации является непрерывным и охватывает все инициативы, всю организацию и выходит за ее границы. Основное внимание уделяется обеспечению того, чтобы постоянная обратная связь была услышана и чтобы непрерывное организационное усвоение новой информации охватывало все инициативы	Основное внимание при проведении сбора информации уделяется выяснению информации, которая позволяет разбить функции на истории. Эта информация также используется для определения порядка и приоритетов предоставления этих функций.	Проведение сбора информации может принимать различные формы на горизонте поставки. Общение может быть случайным или формальным, последовательным или спорадическим, но оно всегда непрерывно.

	4.3 Подтверждение результатов выяснения	Подтверждение результатов опроса предполагает обеспечение того, чтобы обратная связь была последовательной и по-прежнему актуальной. На горизонте стратегии, решения могут основываться как на том, что может быть правдой, так и на том, что является правдой на самом деле. Важно донести четкое понимание того, какие результаты выяснения являются предположениями, а какие фактами	Подтверждение результатов выяснения предполагает обеспечение того, чтобы обратная связь, полученная от всех горизонтов, была последовательной и по-прежнему актуальной. Подтверждение приходит от обратной связи с других горизонтов	Подтверждение результатов запроса может быть специфичным для просмотра обсуждения или сообщения, но также может быть выполнено в качестве проверки и утверждения пользовательских историй для внедрения
	4.4 Передача информации БА	Обеспечение общего понимания заинтересованными сторонами информации бизнес-анализа предполагает создание и активную поддержку среды для конструктивного общения, сотрудничества и постоянного совершенствования во всей организации. Это можно сделать с помощью концепции, дорожной карты продукта и карт историй	На горизонте инициативы акцент делается на доведении информации до заинтересованных сторон и сборе отзывов и информации от клиентов. Это можно сделать с помощью обзоров, демонстраций продукта, семинаров, планов выпуска и дорожной карты продукта.	На горизонте поставки передача информации бизнес-анализа включает в себя информирование о зависимостях между командами и обсуждение приоритетов с заинтересованными сторонами. Контекстные модели и модели анализа помогают определить, как элементы списка невыполненной работы соответствуют желаемому результату.
	4.5 Управление сотрудничеством с ЗП	Поощрение заинтересованных сторон к работе над достижением общей цели предполагает создание условий для конструктивного общения, сотрудничества и постоянного совершенствования во всей организации	Стимулирование совместной работы и установления связей - это основная ценность гибкого мышления и основная ценность гибкого бизнес-анализа. Найдите способы обеспечить прозрачность вашей деятельности и доведение ее до сведения общественности.	Стимулирование совместной работы и установления связей - это основная ценность гибкого мышления и основная ценность гибкого бизнес-анализа. Специалисты по бизнес-анализу находят способы обеспечить прозрачность деятельности и доведение ее до сведения общественности.
5. Управление ЖЦ требований	5.1 Отслеживание требований	Отслеживание требований на горизонте стратегии предполагает определение того, влияют ли изменения в одной инициативе на какие-либо другие инициативы в организации. Усилия сосредоточены на обеспечении того, чтобы инициативы способствовали достижению бизнес-целей и измерению отдачи. Эффективное внедрение на этом уровне ограничивает незавершенную работу, направленную на сокращение цикла поставки. Требования могут быть неоднозначными и ориентированы на цели организации. Обеспечьте наличие механизмов обратной связи для поддержки постоянного согласования с меняющимися целями организации.	Усилия сосредоточены на обеспечении соответствия требований бизнес-целям и показателям, установленным на горизонте стратегии. Эффективное отслеживание требований гарантирует, что усилия в рамках одной инициативы согласованы с другими инициативами внутри организации и не вступают в противоречие с ними.	Истории прослеживаются до функций, которые, в свою очередь, могут быть прослежены до желаемых результатов. Могут быть сделаны дополнительные привязки к бизнес-целям, затронутым пользователями и любому количеству показателей. Усилия сосредоточены на приведении элементов списка невыполненной работы и требований в соответствие с дорожной картой продукта и целями.

	5.2 Обслуживание требований	Обслуживание требований сосредоточено не столько на поддержании точности требований, сколько на понимании точности потребностей клиентов и усвоении полученной информации из опыта работы с клиентами, а также на определении того, остается ли существующая информация актуальной. Это может потребовать компромисса между точным соблюдением требований в пользу экспериментов, постоянных изменений и усвоения новой информации.	Обслуживание требований сосредоточено не столько на поддержании точности требований, сколько на понимании точности потребностей клиентов и усвоении полученной информации из опыта работы с клиентами, а также на определении того, остается ли существующая информация актуальной. Это может потребовать компромисса между точным соблюдением требований в пользу экспериментов, постоянных изменений и усвоения новой информации. Основное внимание уделяется выбору функций для поставки, а не обязательно порядку, в котором они поставляются.	Истории пользователей и функции отслеживаются на предмет устаревания. Со временем, вполне вероятно, что бизнес-потребности, бизнес-среда, техническая среда или потребности клиентов изменятся. Возможно, потребуется пересмотреть истории пользователей, изменить приоритеты или удалить их.
	5.3 Приоритизация требований	Определение приоритетности требований фокусируется на определении приоритетности организационных целей и инициатив, а не на детализированных требованиях. Обратная связь и усвоение новой информации как внутри организации, так и за ее пределами имеют центральное значение для понимания того, какие цели и инициативы следует расставлять по приоритетам.	На горизонте инициативы основное внимание уделяется выбору функций для предоставления, а не обязательно порядку, в котором они предоставляются.	На горизонте поставки происходит частое изменение приоритетности элементов списка невыполненной работы по мере того, как происходит изучение предоставленных историй и завершенных функций.
	5.4 Оценка изменений требований	Оценивая последствия предлагаемых изменений в требованиях и проектах. Стратегический горизонт фокусируется на понимании того, как изменения влияют на цели организации и влияют на изменения, выходящие за рамки инициатив. Оценки основаны на постоянной обратной связи и усвоении новой информации	Изменения требований оцениваются в ходе работ по уточнению невыполненной работы. Это несложное упражнение, выполняемое только по мере необходимости	Истории пользователей и функции отслеживаются на предмет устаревания. Со временем, вполне вероятно, что бизнес-потребности, бизнес-среда, техническая среда или потребности клиентов изменятся. Возможно, потребуется пересмотреть истории пользователей, изменить приоритеты или удалить их.
	5.5 Утверждение требований	На стратегическом горизонте утверждение требований предполагает расширение возможностей инициатив для понимания того, что выполнимо, посредством постоянного информирования об изменяющихся предположениях, ограничениях и целях.	В гибких инициативах обычно назначается руководитель, такой как владелец продукта или представитель заказчика. Утверждение происходит, когда заказчик выбирает требование для поставки. Сокращение количества необходимых согласований может помочь гарантировать, что команда сможет быстро выполнять работу и сосредоточиться на расширении возможностей обратной связи и усвоения новой информации.	Создатель артефакта или конечного продукта получает одобрение своей работы от кого-то, кроме него самого, предпочтительно от кого-то, кто имеет представление о желаемой ценности, которую он получает. Истории пользователей и любые подтверждающие документы часто утверждаются владельцем бизнеса в рамках этой задачи.
6. Стратегический анализ	6.1 Анализ текущего состояния	Анализ текущего состояния осуществляется с помощью совместной работы, постоянной обратной связи и усвоения новой информации. По мере развития текущего состояния оно постоянно подвергается повторному анализу, чтобы понять влияние изменений.	Приступая к реализации инициативы, специалисты по бизнес-анализу анализируют текущее состояние. Анализ целого на высоком уровне, а затем на выявлении наиболее ценных частей, требующих изменений.	Сотрудничая с владельцем продукта и другими специалистами, специалисты по бизнес-анализу изучают конкретную часть текущего решения. Мы заботимся о том, чтобы сфера охвата была сосредоточена на тех вещах, которые будут затронуты немедленно, учитывая характер горизонта поставки.

	6.2 Анализ будущего состояния	<p>Определение будущего состояния осуществляется посредством сотрудничества, постоянной обратной связи и усвоения новой информации. По мере развития будущего состояния оно постоянно подвергается повторному анализу, чтобы понять влияние изменений.</p> <p>Многочисленные потенциальные будущие состояния и различные временные горизонты постоянно определяются и переопределяются по мере того, как происходят изменения.</p>	<p>На горизонте инициативы определение будущего состояния включает в себя определение предполагаемого результата инициативы.</p> <p>Многочисленные потенциальные будущие состояния и различные временные горизонты постоянно определяются и переопределяются по мере того, как происходят изменения.</p>	<p>Рассматривается и определяется состояние ближайшего будущего, фокусируясь на значении, которое будет поставлено в предстоящем цикле поставки. Текущая работа оценивается для обеспечения ее соответствия желаемым результатам инициативы.</p>
	6.3 Оценка рисков	<p>Оценка как положительного, так и отрицательного риска продолжается для множества потенциальных будущих состояний и различных временных рамок.</p> <p>Предположения и гипотезы относительно рисков, связанных с развитием множества будущих состояний, постоянно исследуются и понимаются как средство постоянного снижения рисков.</p>	<p>Текущая оценка рисков, основанная на постоянной обратной связи и обучении, помогает определить, над какими функциями следует поработать в первую очередь.</p>	<p>Специалисты по бизнес-анализу рассматривают, что может пройти хорошо, а что плохо, и что может повлиять на работу и получаемую ценность.</p>
	6.4 Определение стратегии изменения	<p>На стратегическом горизонте стратегия изменений определяется с акцентом на приведение инициатив в соответствие с целями организации.</p> <p>Это включает в себя цели воздействия или показатели, позволяющие оценить, оказывает ли инициатива положительное влияние на стратегию.</p>	<p>Постоянная обратная связь и усвоение новой информации лежат в основе постоянно развивающейся стратегии изменений. Путем экспериментов можно определить множество потенциальных стратегий.</p>	<p>Стратегия внесения изменений является простой и выполняется по завершении каждого выпуска поставки. Когда набор требований к продукту или услуге доводится до сведения заинтересованных сторон, команда запрашивает обратную связь, чтобы понять, соответствуют ли требования потребностям и решена ли проблема.</p> <p>Основываясь на этой обратной связи, команда может внести любые необходимые изменения в список невыполненных работ.</p>
7. Анализ требований и Определение проектирования	7.1 Определение и моделирование требований	<p>Горизонт стратегии определяет и моделирует цели организации.</p>	<p>Горизонт инициативы определяет и моделирует потребности заинтересованных сторон и проблемы, которые необходимо решить.</p>	<p>Горизонт поставки определяет и моделирует требования в виде упрощенной документации, такой как истории пользователей, истории заданий, каркасы или элементы списка невыполненных работ по продукту.</p>
	7.2 Проверка требований	<p>Горизонт стратегии гарантирует, что инициативы соответствуют целям организации.</p>	<p>Проверка требований предполагает передачу общего понимания проблемы и ее решения. Это способствует общему пониманию функций и гарантирует, что команда поставки сможет действовать в соответствии с ними.</p>	<p>Требования соответствуют требуемому качеству, если команда поставки может четко понимать требования, сотрудничать для их выполнения и подтверждения.</p> <p>Проверка — это простое действие, демонстрирующее согласие команды.</p>
	7.3 Утверждение требований	<p>Горизонт стратегии обеспечивает соответствие инициатив целям организации</p>	<p>Постоянная проверка результатов, основанная на постоянной обратной связи и обучении, способствует продвижению инициативы к желаемым результатам.</p>	<p>Все требования проверяются в соответствии с потребностями при поставке решения.</p> <p>Это может быть автоматизировано с помощью разработки через поведение или выполнено вручную с помощью пользовательского приемочного тестирования.</p>

	7.4 Определение архитектуры требований	Горизонт стратегии гарантирует, что инициативы будут согласованы с целями организации.	Архитектура требований управляется с помощью списка невыполненных работ. Такие методы, как модель согласования целей, ретроспективы и картирование потока создания ценности, используются на постоянной основе для обеспечения обратной связи, а усвоение новой информации служит основой для эволюции архитектуры требований.	Специалисты по бизнес-анализу сотрудничают с командой поставки, чтобы принять решение о форме пользовательских историй, а также о том, какие другие вспомогательные артефакты будут использоваться. Требования могут включать необходимые метаданные, такие как прослеживаемость до функций, показателей и других источников.
	7.5 Определение вариантов проектирования	В то время как детальные варианты дизайна определены в другом месте, видение пути клиента и пользовательского опыта высокого уровня может быть определено на горизонте стратегии.	Варианты дизайна постоянно определяются и переопределяются на основе постоянной обратной связи и усвоения новой информации. С помощью экспериментов можно исследовать множество вариантов дизайна, чтобы определить, какой вариант выбрать.	Варианты дизайна оцениваются и отбираются совместно и при участии членов команды и заинтересованных сторон. Повествовательная форма пользовательской истории часто оставляет максимально возможное пространство для требованиям. Фактическая форма этих документов может быть определена или изменена в последний ответственный момент, который может быть в пределах сроков поставки.
	7.6 Анализ потенциальной ценности и рекомендация решения	Объем анализа заключается в том, чтобы провести ровно столько анализа, чтобы решить, начинать инициативу или нет. Обеспечение непрерывного сотрудничества и обратной связи между инициативами способствует такому анализу. Стратегия видения создания ценности определяется на горизонте стратегии.	Экспериментирование используется для анализа потенциальной ценности и выработки рекомендаций для решения	Сотрудничество, обратная связь и усвоение новой информации используются для выбора вариантов решения или принятия решений совместно с ключевыми заинтересованными сторонами, такими как владелец продукта.
8. Оценка решения	8.1 Измерение эффективности решения	Измерение эффективности решения включает в себя измерение обратной связи от всех инициатив, чтобы определить, достигаются ли цели организации.	Эффективность решения измеряется на основе постоянной оценки достигнутых результатов. Постоянное усвоение новой информации и обратная связь по показателям с быстрыми временными рамками обеспечивают индикаторы достижения желаемых результатов.	Внедренные истории должны изменять производительность решения либо по отделности, либо по мере их накопления. Истории предполагают, что они изменят один или несколько показателей в известном направлении. Это ожидание может оправдаться, а может и не оправдаться; это становится важным источником усвоения новой информации и обратной связи.
	8.2 Анализ эффективности измерений	Анализ показателей эффективности фокусируется на оценке целостной ценности, обеспечиваемой всеми инициативами в рамках организации	Анализ эффективности измеряется путем постоянной оценки достигнутых результатов. Постоянное усвоение новой информации и обратная связь по показателям с быстрыми временными рамками обеспечивают индикаторы достижения желаемых результатов.	Анализ показателей эффективности на этапе выполнения поможет принять обоснованное решение о том, следует ли продолжать, прекращать или изменять истории, находящиеся в настоящее время в списке невыполненных работ. Например, как только будет достигнуто достаточное количество полезных изменений, связанных с конкретной функцией, команда может принять решение поработать над другой функцией.

	8.3 Оценка ограничений решения	На стратегическом горизонте оценка ограничений решений включает в себя ограничения в области сотрудничества и коммуникации во всех инициативах. Оценивается осуществимость стратегических вариантов и стоимостные компромиссы.	Ограничения решения оцениваются с помощью постоянной обратной связи и усвоения новой информации на протяжении всей инициативы. Часто обнаруживаются непреднамеренные последствия.	Цель состоит в том, чтобы выявить любые ограничения, которые могли бы повлиять на варианты поставки. Например, команда должна определить любые инфраструктурные ограничения для предполагаемого решения. Это упрощенный подход, основанный на том, что известно сейчас и что необходимо сейчас для поставки.
	8.4 Оценка ограничений предприятия	Оценка ограничений предприятия предполагает постоянное понимание и доведение до сведения общественности ограничений, препятствующих реализации ценности различных инициатив, по мере того как эти ограничения развиваются вместе с решением.	Текущая оценка ограничений предприятия определяет ограничения, влияющие на разработку решения.	Эта задача не завершается на горизонте поставки.
	8.5 Рекомендация мероприятий для повышения ценности решения	Горизонт стратегии отвечает за рекомендации по внесению изменений в цели или стратегию. Это включает в себя рекомендации начать, остановить или изменить инициативу. Рекомендуемые изменения основаны на постоянной обратной связи и обучении.	Горизонт инициативы отвечает за рекомендации по внесению изменений в результаты инициативы. Это включает в себя рекомендации начать, остановить или изменить ту или иную инициативу. Рекомендуемые изменения основаны на постоянной обратной связи и обучении.	Эта деятельность имеет первостепенное значение на этапе поставки. Тонкое различие в реализованных историях заключается в том, где ценность может быть увеличена или уменьшена. Усвоение обратной связи и обратная связь о внедрениях и показателях будут стимулировать эту деятельность.



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 телеграм <https://t.me/AnalystPlus> Удачи!