

Бизнес-анализ: от абстрактного замысла до внедрения и дальнейшего развития ИТ-решения

Максим Цепков

Главный архитектор решений

Software Engineering Conference Russia

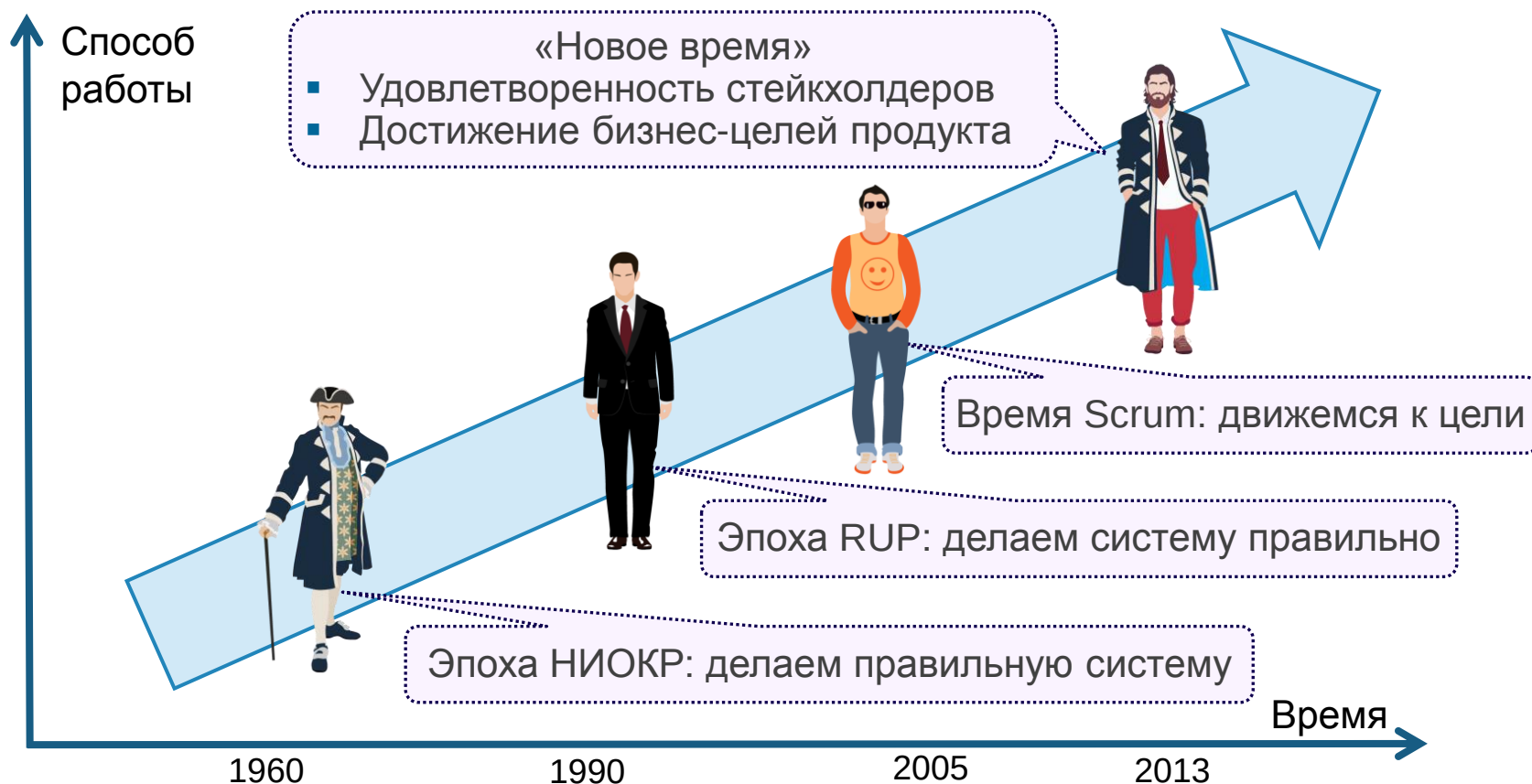
Санкт-Петербург, 20–21 октября 2017

О чем будет доклад

- Содержание и методы работы бизнес-аналитика формировались давно
- Мир развивается, и рамки проекта с тех пор сильно расширились
- Мы рассмотрим
 - Содержание работы на разных фазах проекта
 - Методы и практики, помогающие в этой работе
 - Компетенции, необходимые для этой работы

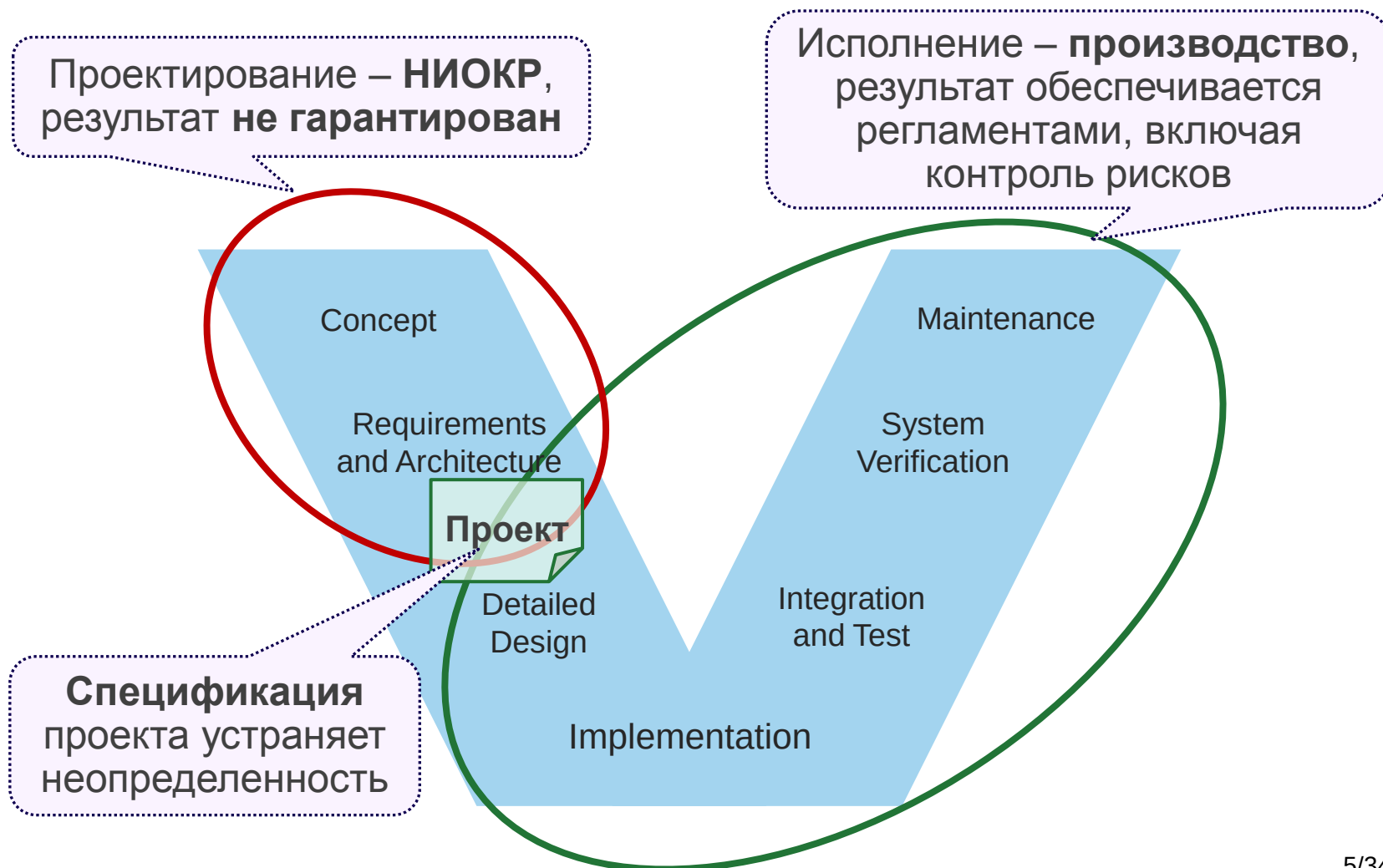
Расширение рамки проекта

Big Picture развития методов

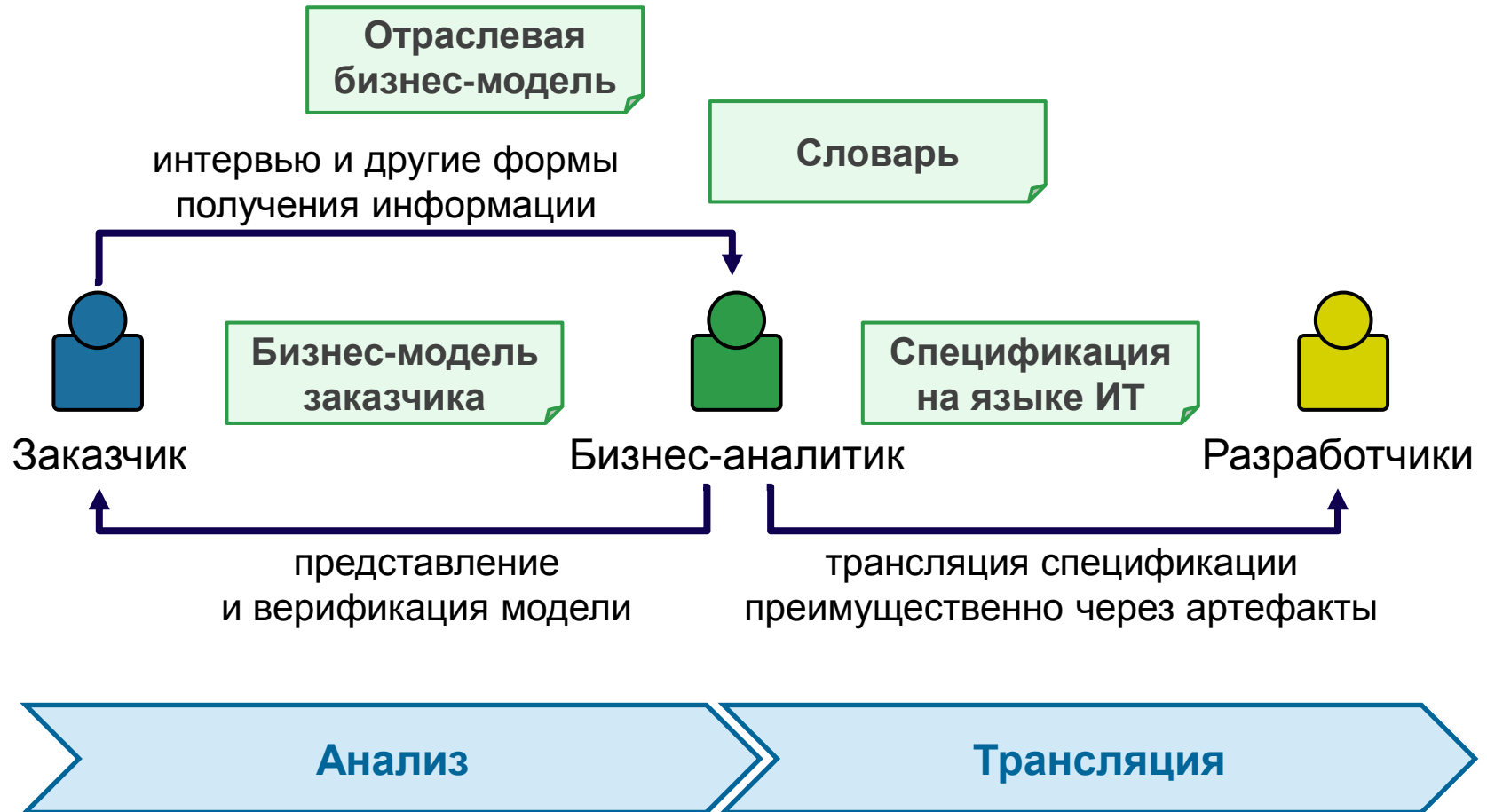


Подробности – в докладах [«Развитие критериев качества и управления проектами»](#) на AgileDays – 2015 и [«Ответственность за качество в разных ИТ-проектах»](#) на SQA Days – 20

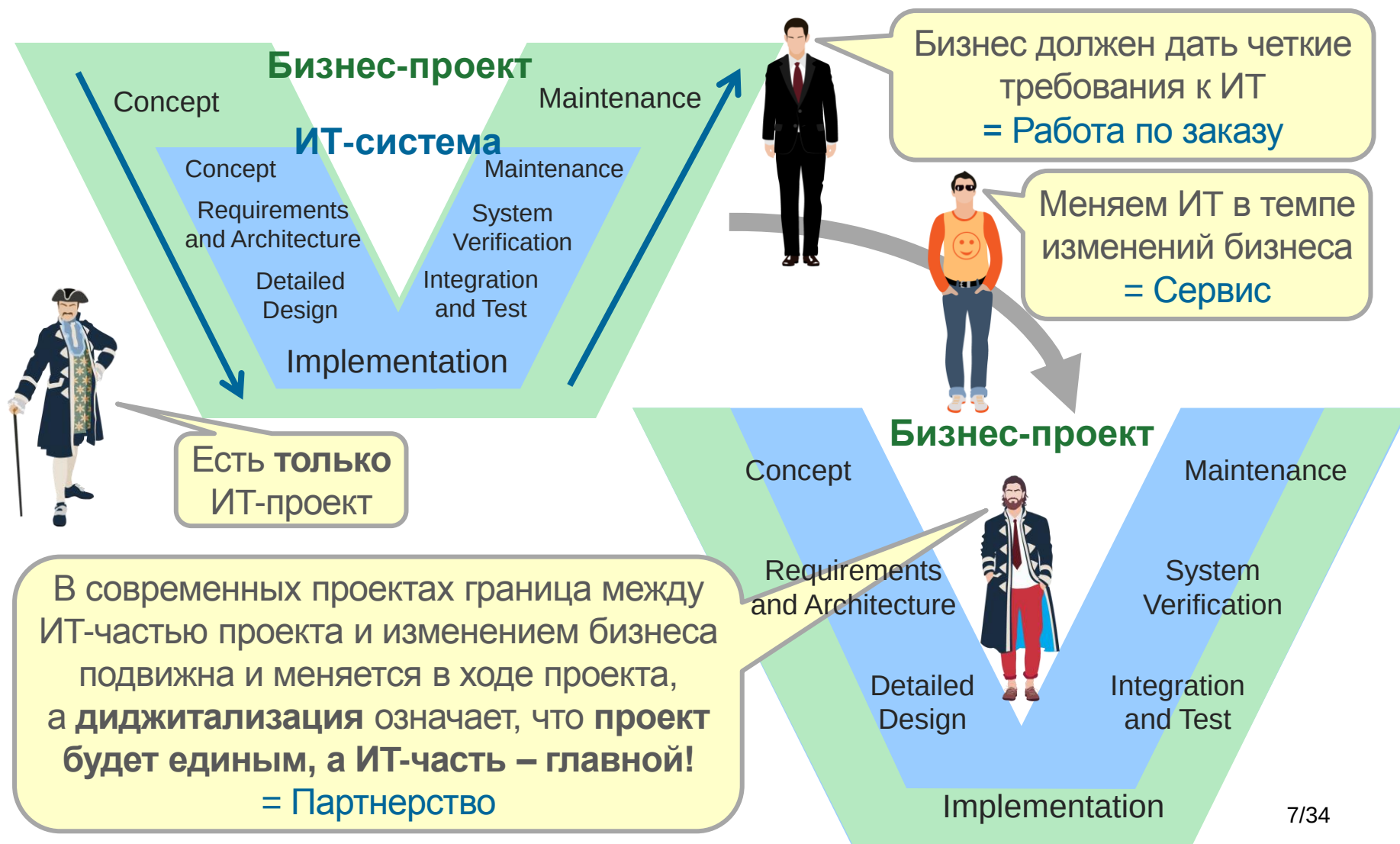
Разработка по спецификации



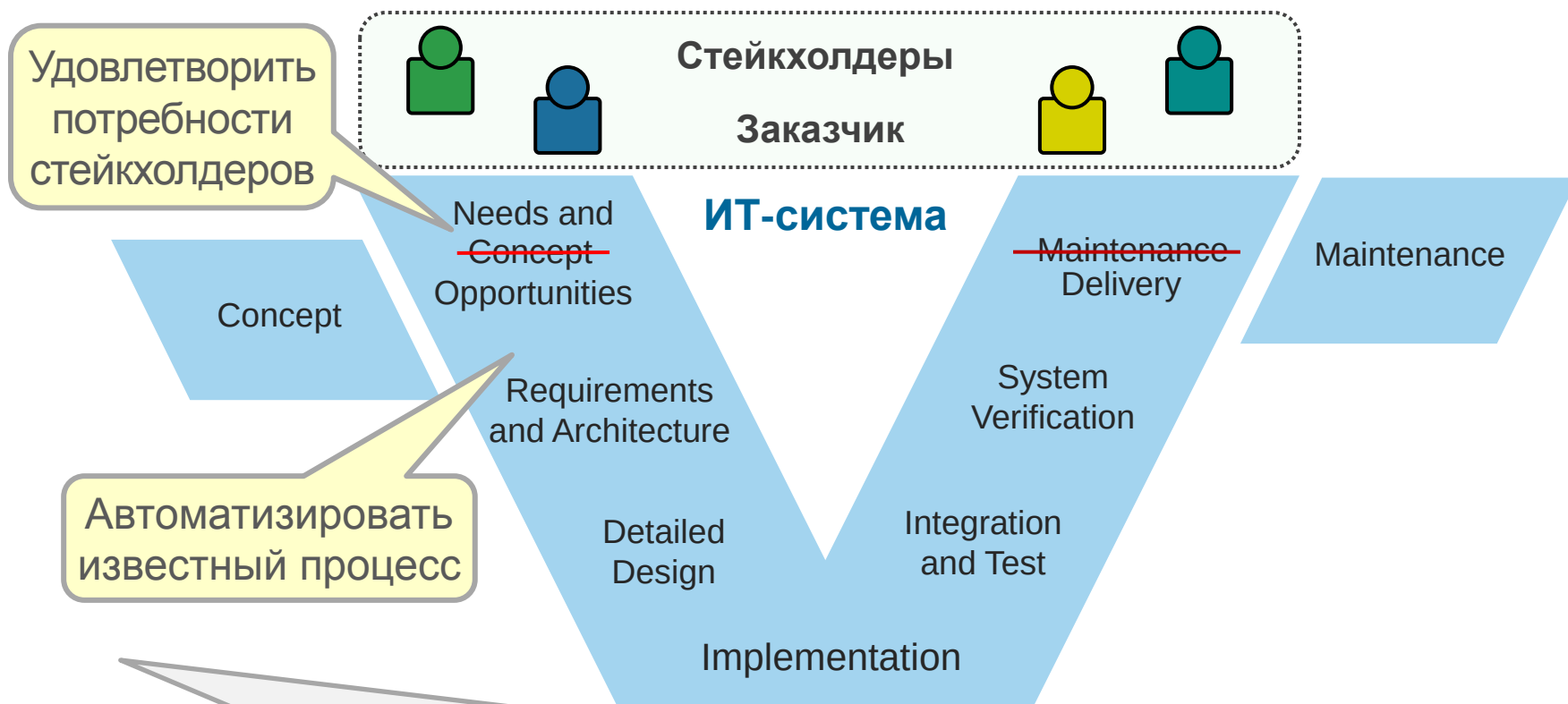
Задача – написать спецификацию



ИТ- и бизнес-проект объединяются



От разработки по спецификации к удовлетворению стейкхолдеров

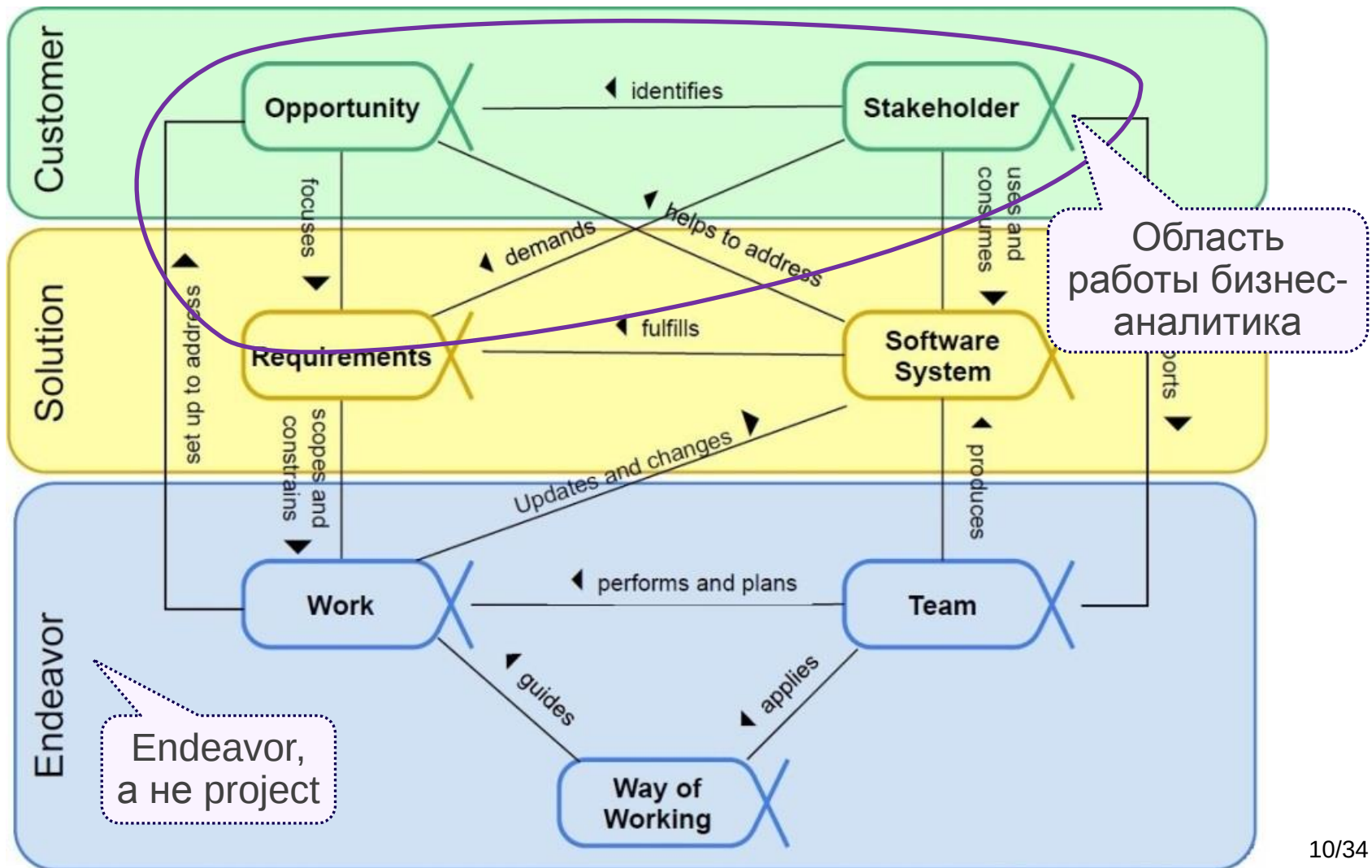


Удовлетворение стейкхолдеров означает, что их оценка результатов не изменилась с «проект принес пользу бизнесу» на «опять ничего не получилось». Фокус сместился примерно в 2010 году

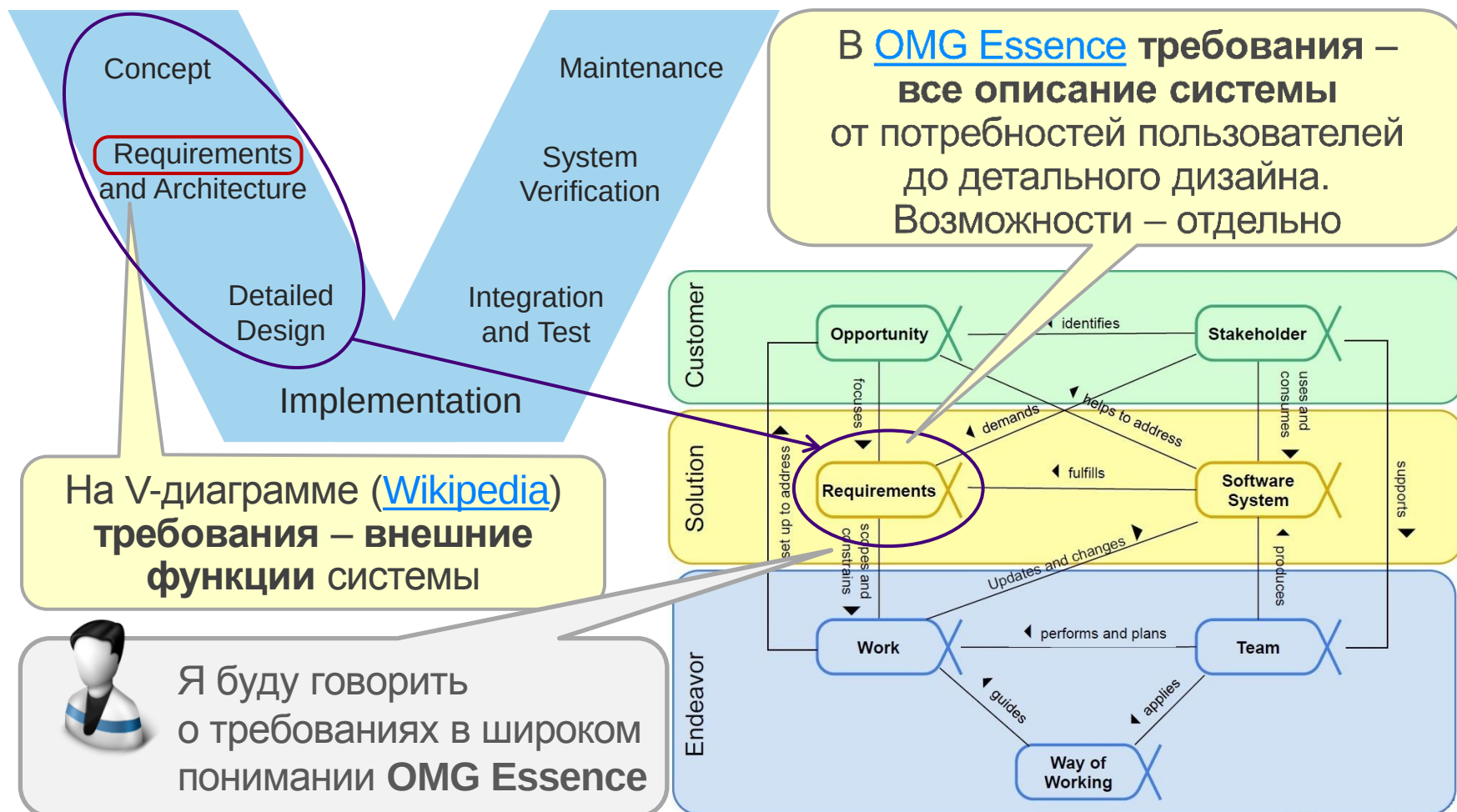
OMG Essence – современная карта метода ведения проекта

Источники: [Спецификация на сайте OMG](#) и [библиотека практик на сайте Ивара Якобсона](#) (требуется регистрация)

Альфы проекта и деятельности



Что такое «требования»: два ответа

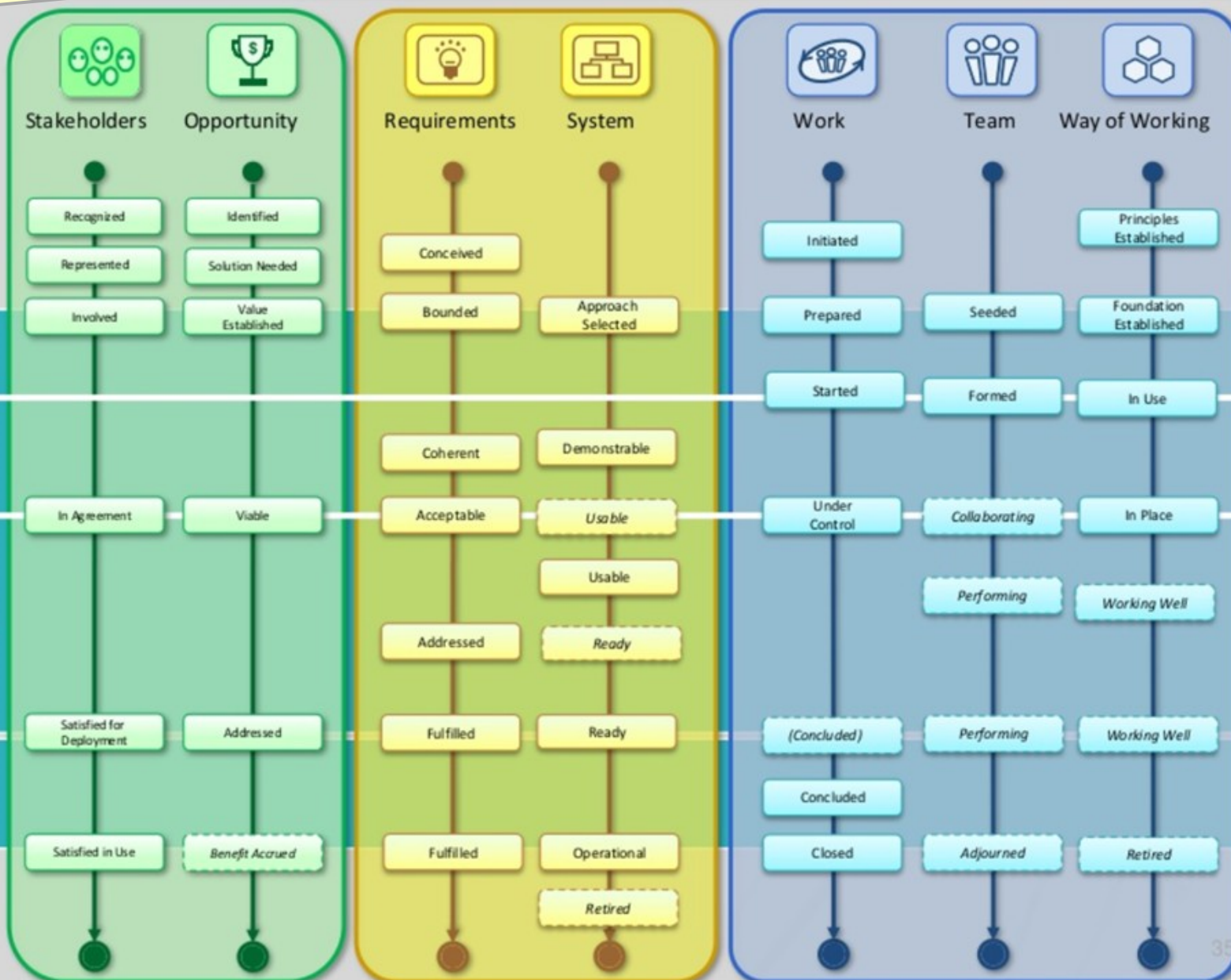


Пример: жизненный цикл «стандартного» проекта

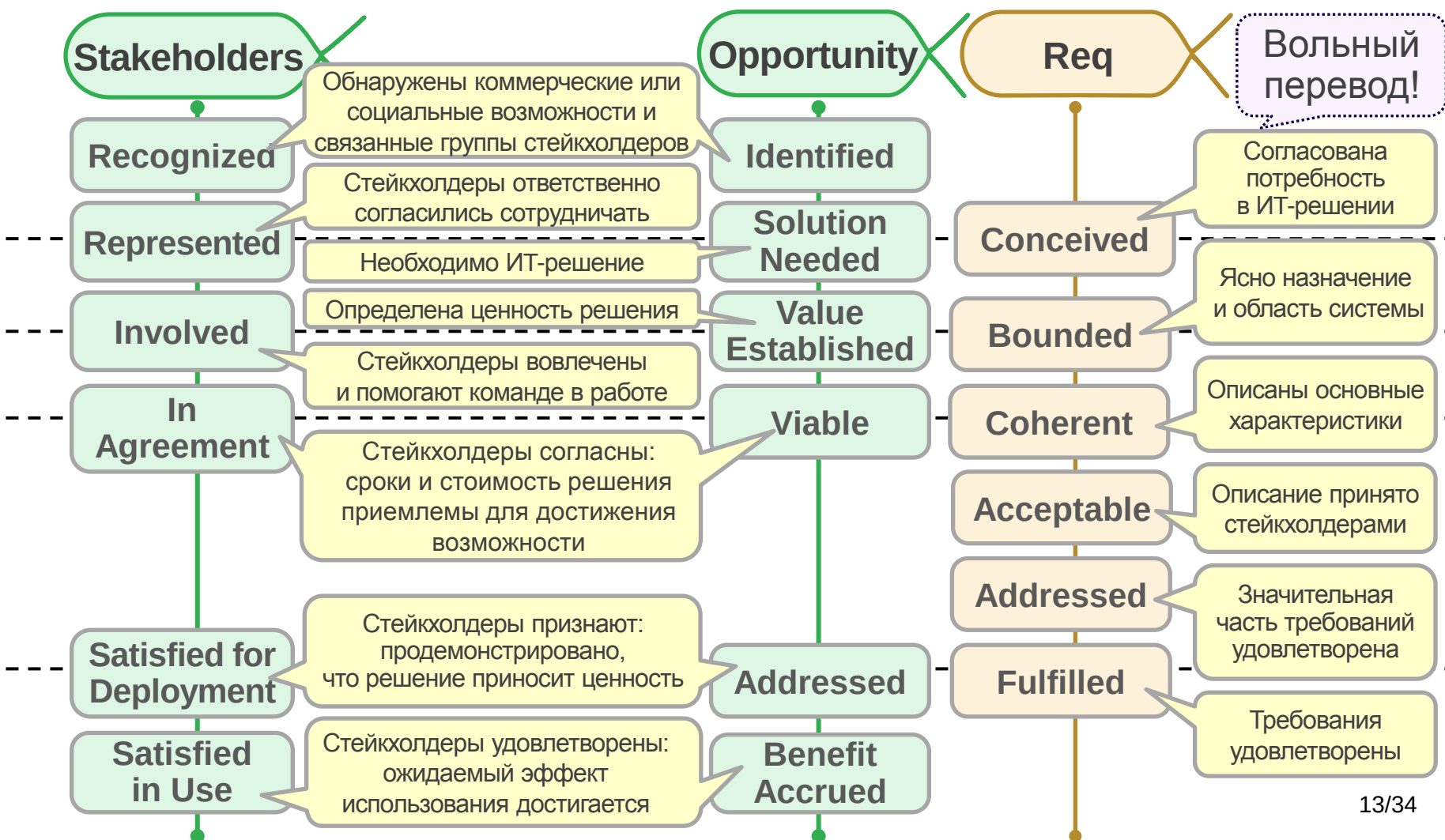
CUSTIS®



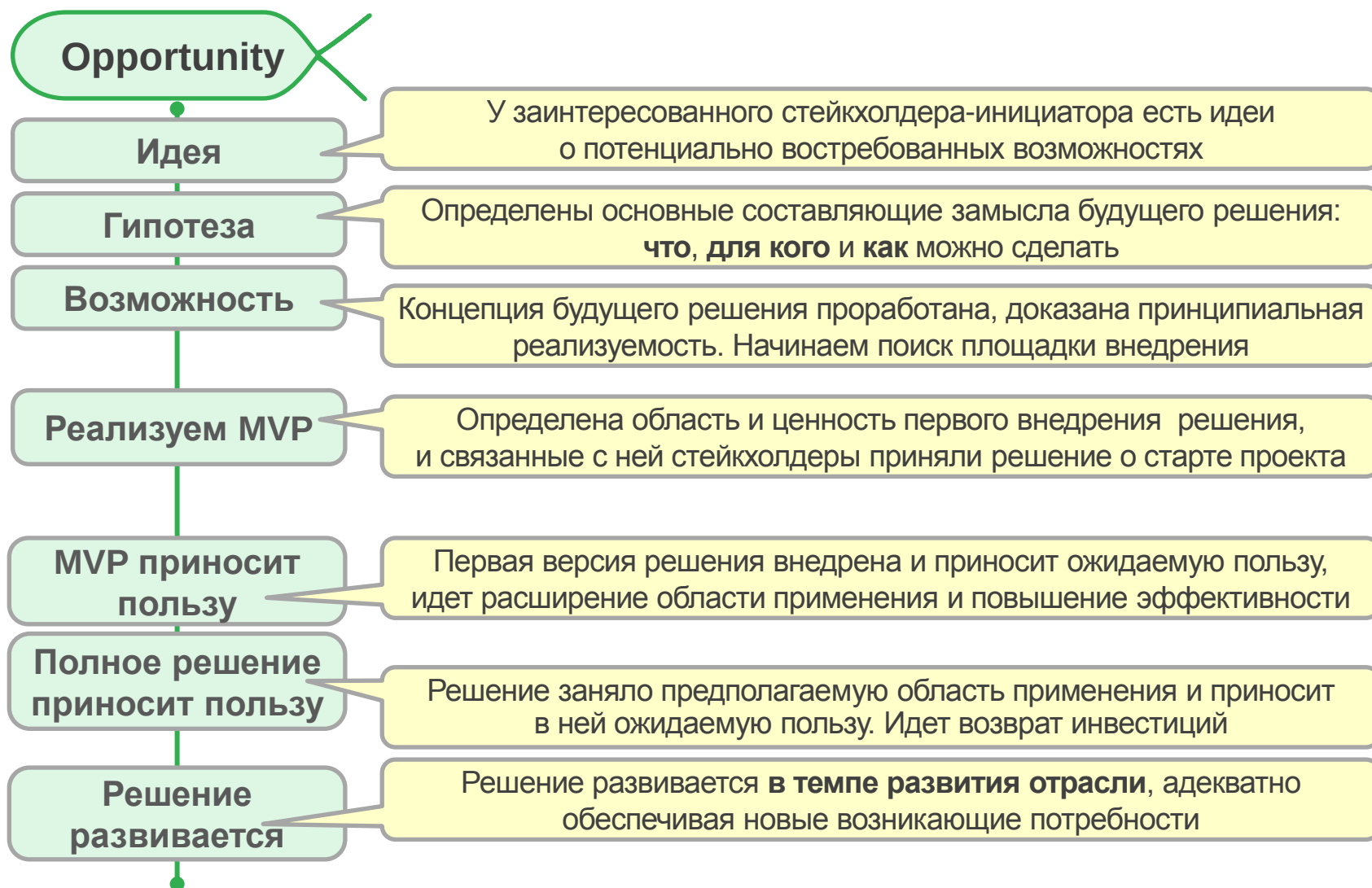
Standard



Требования и возможности в Essence

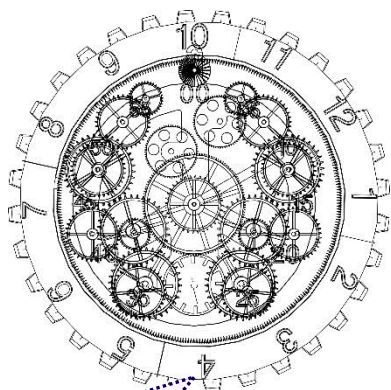


Жизненный цикл решения CUSTIS



Работаем с замыслом проекта

Три составные части идеи проекта



**Технология –
как сделать**



**Продукт –
что сделать**



**Потребитель –
для кого сделать**



Замысел может **начаться с любой** из этих частей.
Затем надо **собрать полный комплект**

Роль бизнес-аналитика

- ▶ Дистраиваем полный замысел
- ▶ **Проверяем гипотезу** о продукте (ИТ-решении): действительно ли он нужен и поможет ли
- ▶ Выявляем группы потребителей
- ▶ Конкретизируем продукт для каждой группы
- ▶ Вместе с техническими специалистами определяем технологии реализации
- ▶ Участвуем в разработке бизнес-модели и привлечении стейкхолдеров

Пример – реинжиниринг IT банка

► Для банка в целом

Что: каждому подразделению – отдельная система

Зачем: независимое развитие сегментов бизнеса поддерживается IT

Как: компонентная архитектура и единая шина интеграции

► Для центральной бухгалтерии – **главная книга**

Что: Учет операций всеми в соответствии с учетной политикой

Зачем: ведение достоверного учета и отчетности для регулятора

Как: правила корреспонденции счетов, контрольные отчеты, и техническое решение – подтверждение операций главной книгой

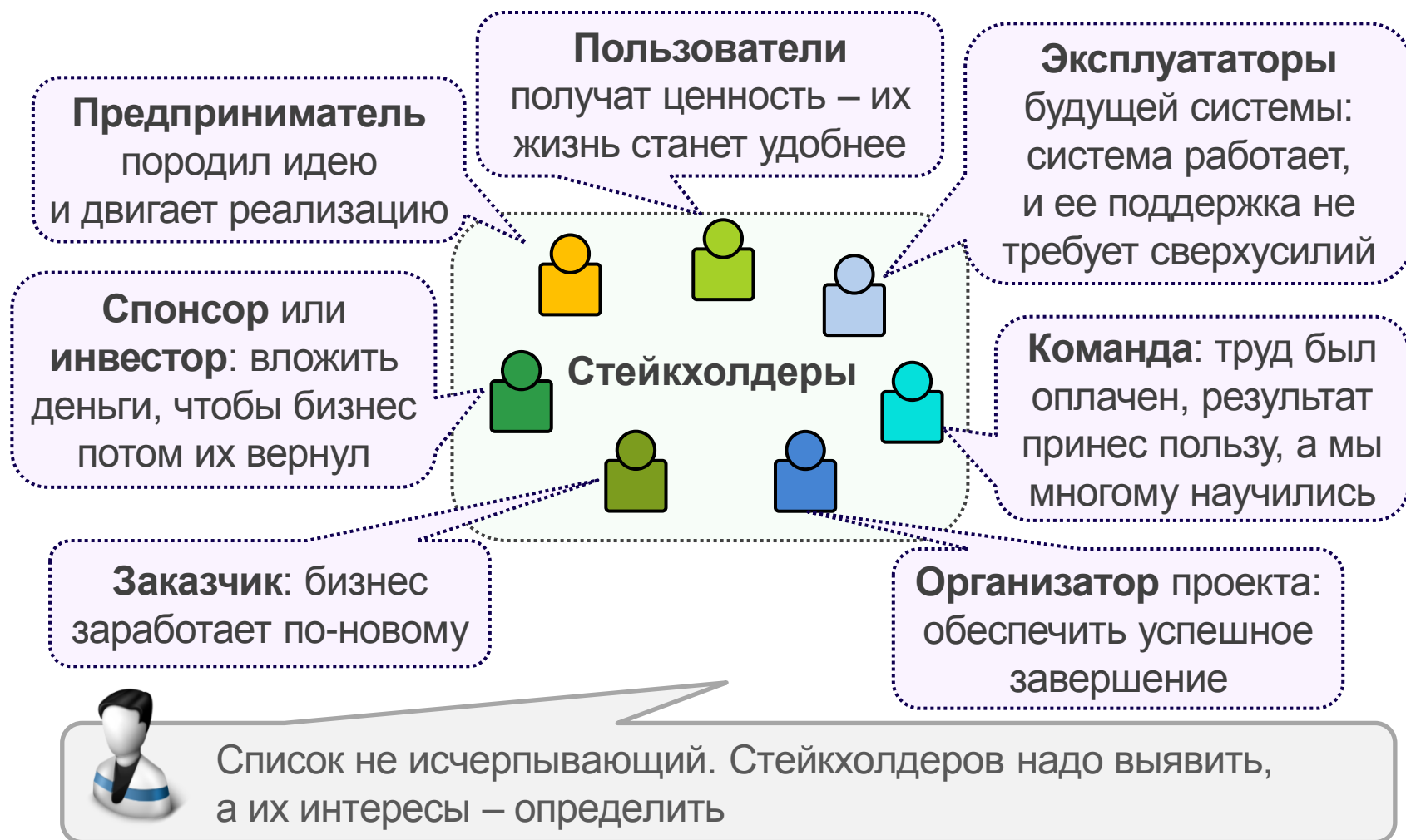
► Подпроект внутри – исправительные документы

Что: автоматизировать работу с исправительными документами, не нарушив нормативное регулирование, рассчитанное **на бумаги**

Компетенция – быстро понять предметную область

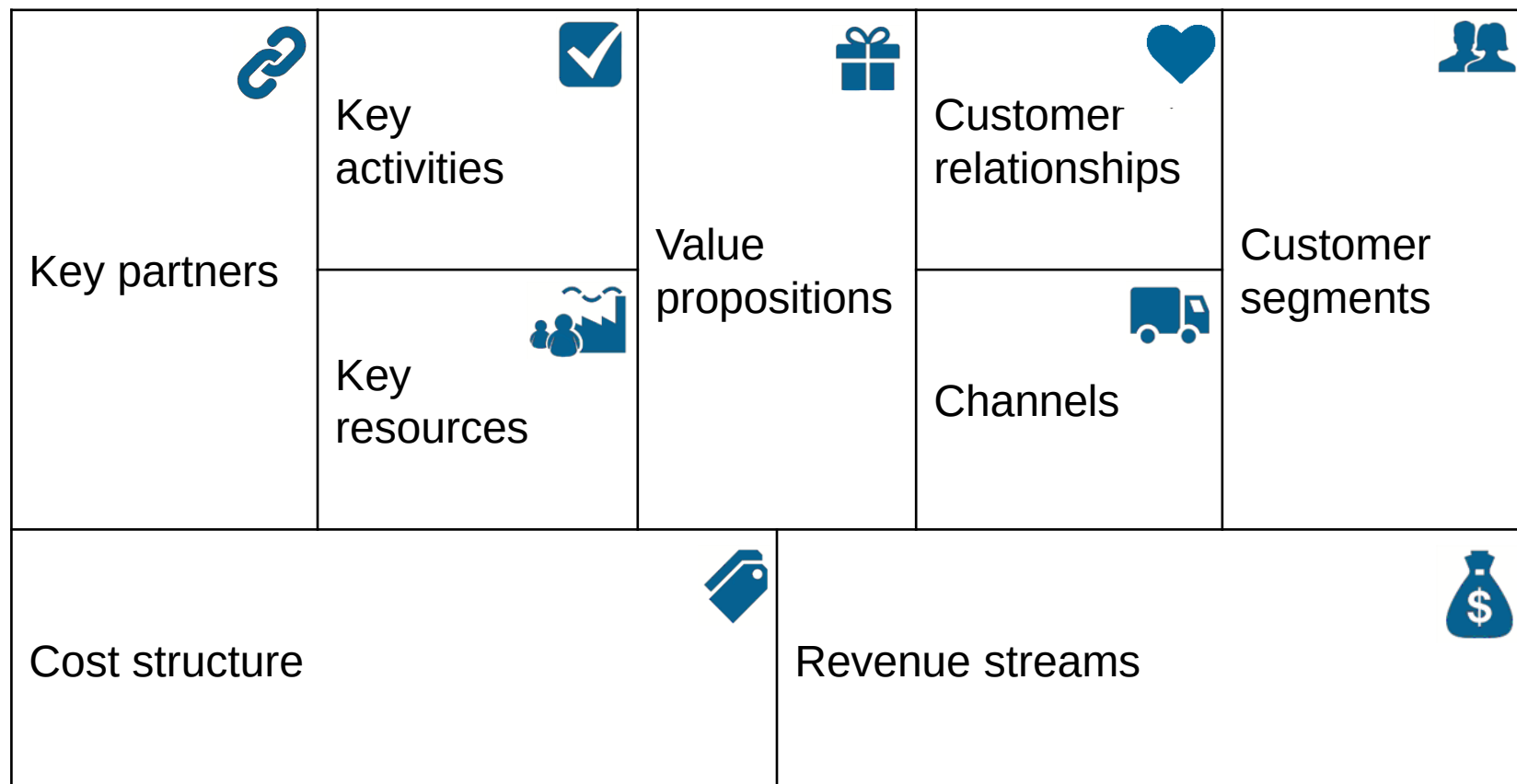
- Переход от понимания стейкхолдеров к **совместному проектированию** процессов
- Стейкхолдеры должны воспринимать бизнес-аналитика как **партнера**
 - Уровень владения предметной областью должен быть соразмерным
 - Его надо уметь **набирать быстро**, в темпе разворачивания проекта
- Инструменты достижения
 - Способность найти или построить отраслевую модель
 - Экспресс-анализ рынка и сравнение продуктов на нем

Интересы групп стейкхолдеров



Business model canvas

Александр Остервальдер



Артефакт *концепция* или *vision*

Фиксирует стартовые полагания проекта

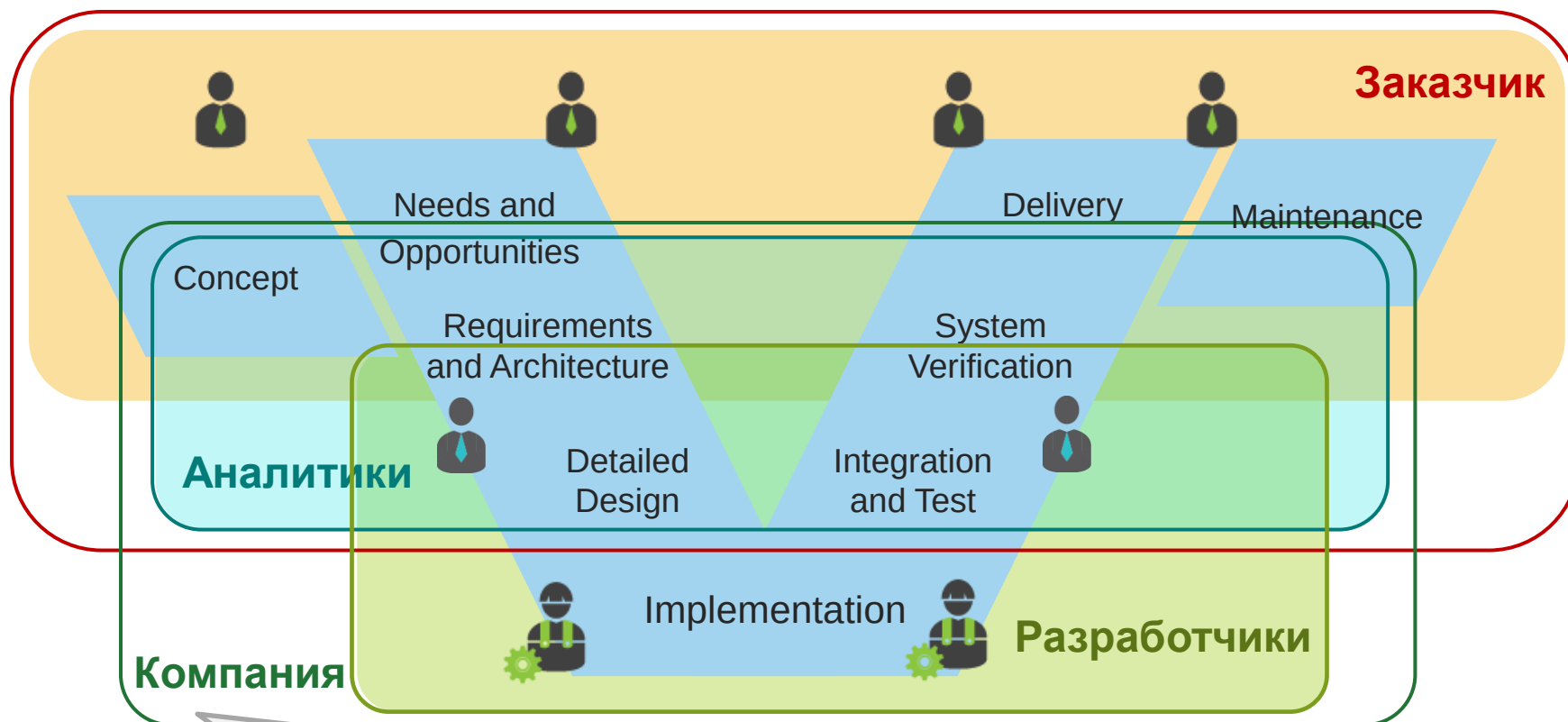
- Идея проекта – **возможность** для бизнеса: что, для кого и как сделать
- Реализуемость и целесообразность идеи
- Интересы и ожидания основных стейкхолдеров от результата проекта
- Устройство продукта и его использование
- Оценка необходимых для проекта ресурсов



Необходимая **подробность** определяется функционально:
что стейкхолдерам нужно знать для решения о старте проекта

От концепта до внедрения MVP

Модель внутреннего заказчика



Аналитики формулируют бизнес-задачу, проектируют организационную часть и требования к ИТ-системе, а затем – принимают и внедряют результат

Работа бизнес-аналитика

- Коммуникация между бизнесом и ИТ – перевод
- Проектирование социотехнической системы
 - Процессы и функции
 - Необходимая им поддержка со стороны автоматизации
- Коммуникация со стейкхолдерами – интервью и согласование проекта, работа с ожиданиями
- **Выделение MVP**
- Верификация и валидация продукта
- **Внедрение**
- Проверка исполнения ожиданий стейкхолдеров

От MVP до полного решения

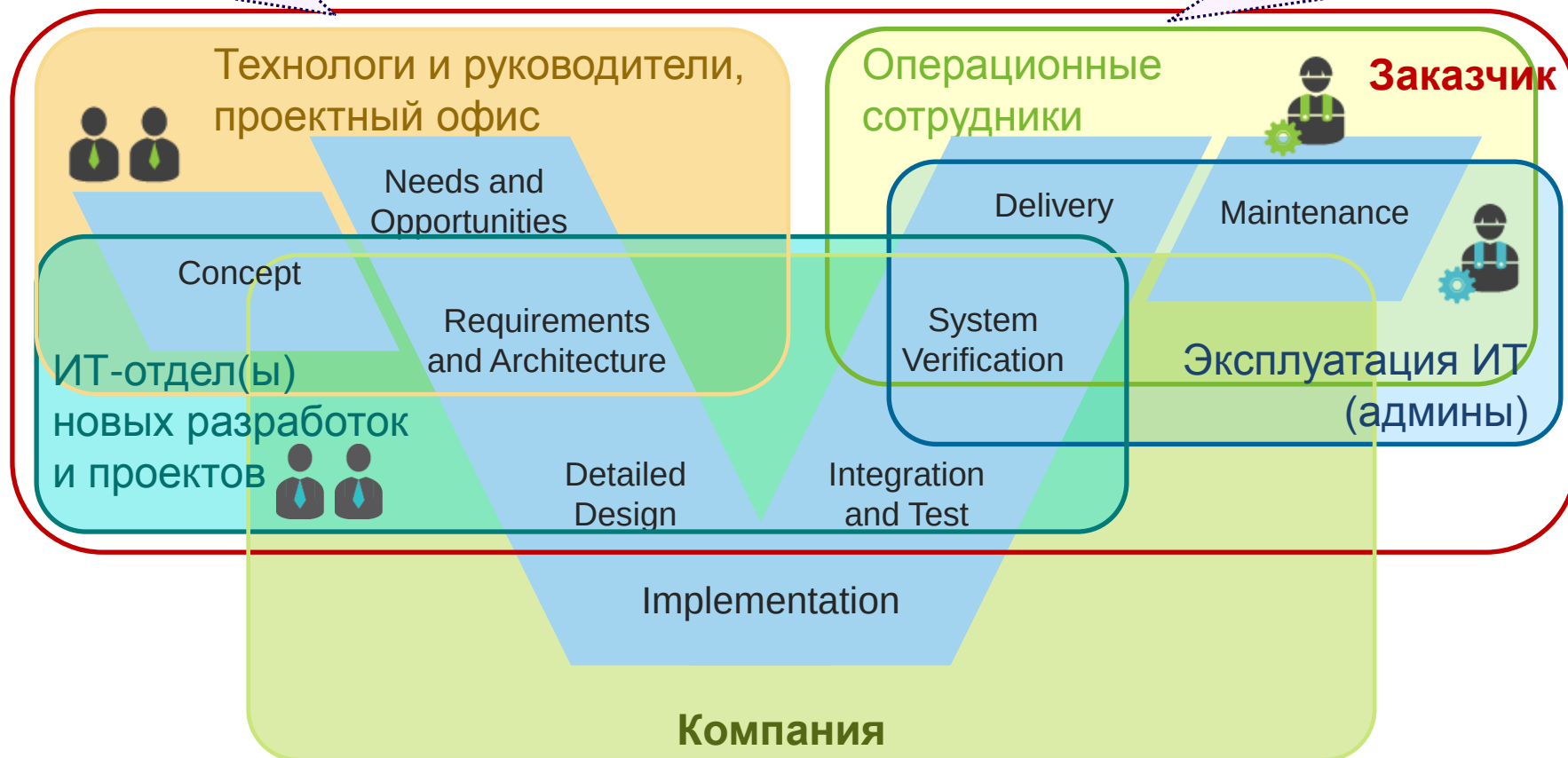
Две волны внедрения

- ▶ MVP – всегда для группы пользователей
- ▶ Следующие релизы – для новых групп
- ▶ Сначала – результативное обслуживание
- ▶ Затем – эффективное обслуживание с сохранением качества
- ▶ Все это было спроектировано в концепции, и теперь надо реализовать

Стейкхолдеры разработки и эксплуатации

Фокус на быстром и результативном внедрении

Фокус на эффективной операционной работе и дешевом развитии

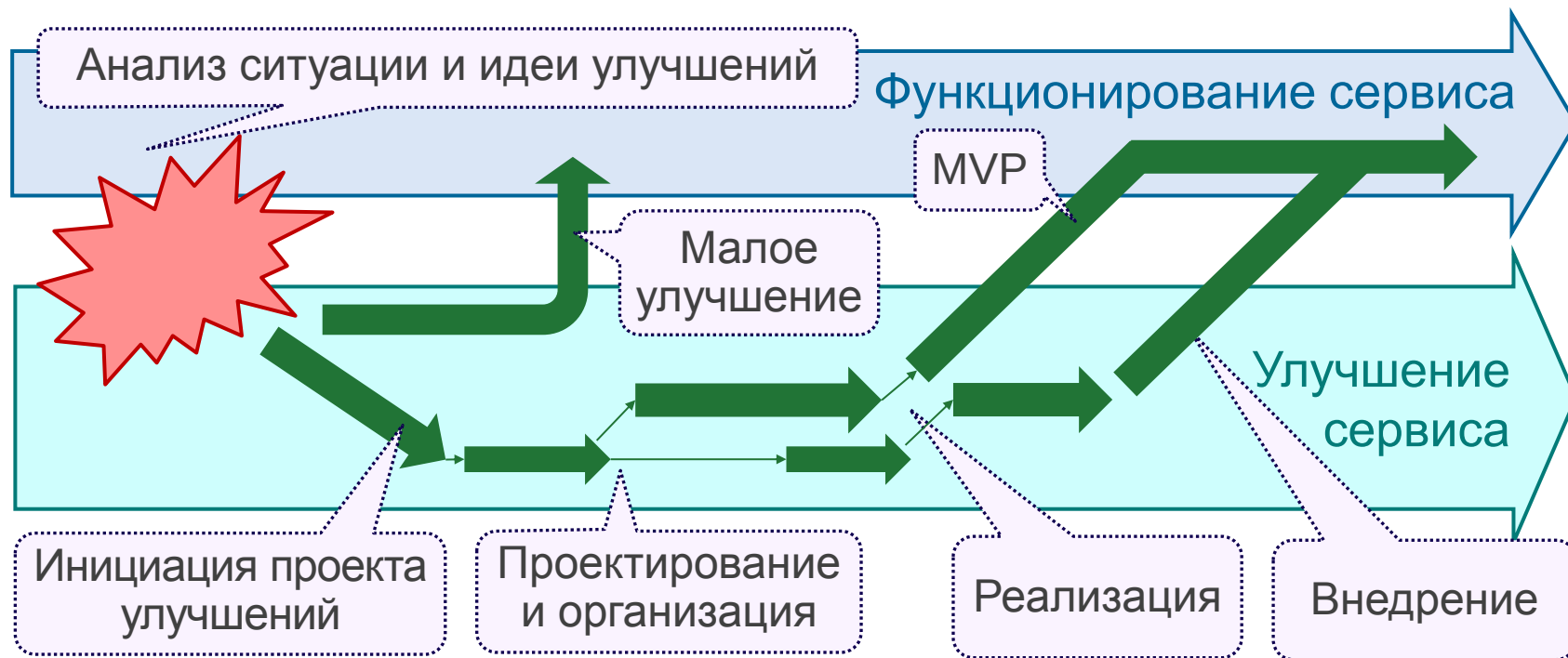


Работа бизнес-аналитика

- ▶ Проверка результативности
- ▶ Работа над эффективностью
- ▶ Передача проекта от стейкхолдеров развития к эксплуататорам

Эксплуатация и **развитие**

Развитие и функционирование

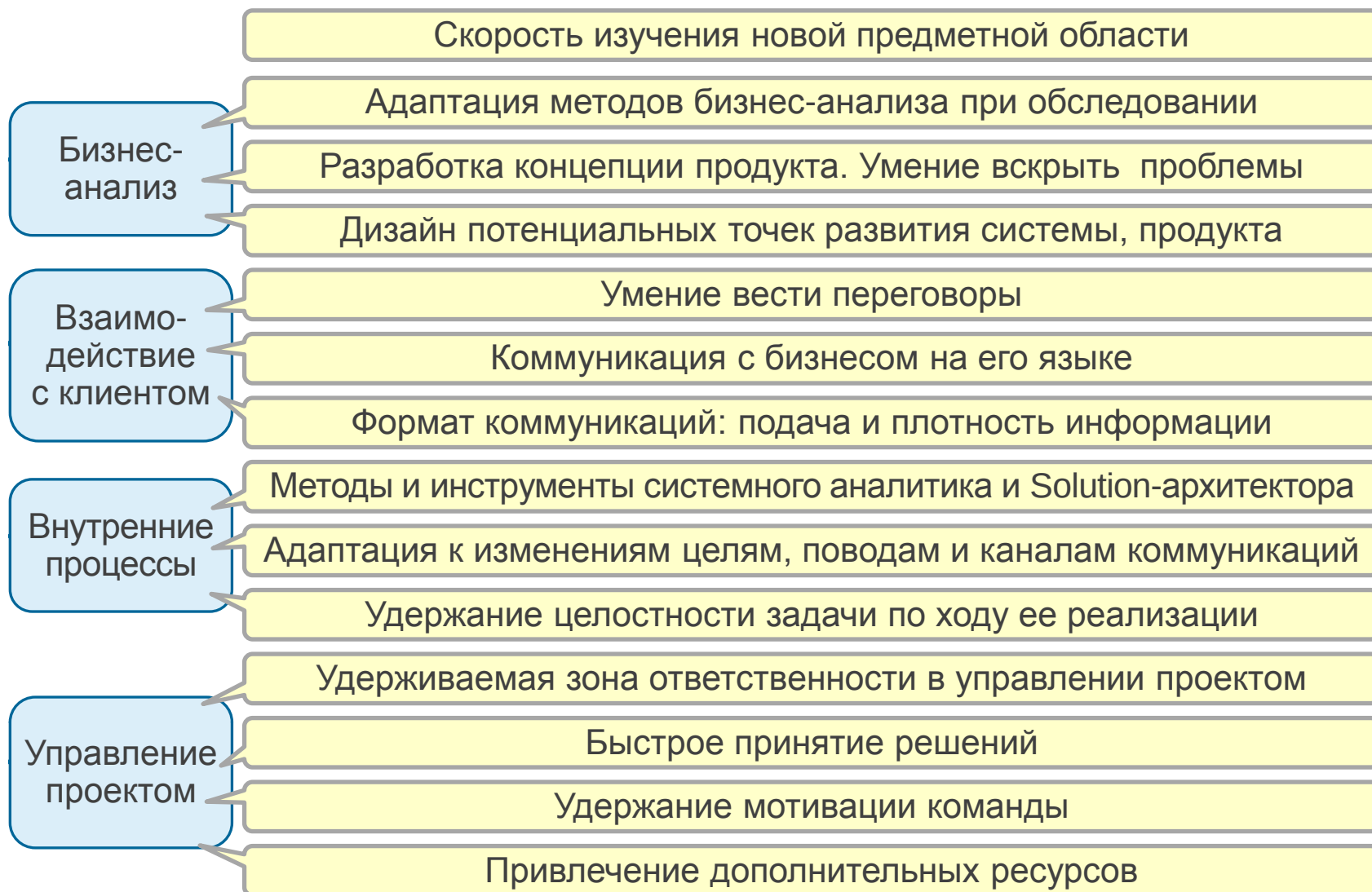


Для одного сервиса может идти **несколько** одновременных проектов улучшений, внедряемых итеративно, – разница между проектом и операционной работой стирается

Работа бизнес-аналитика

- ▶ Потенциальные угрозы – изменение отрасли
- ▶ Показатели для мониторинга сервиса
- ▶ Диагностика проблем
- ▶ Определение точек развития

Дерево компетенций



Эволюция бизнес-аналитика

- От аналитической работы – к **проектированию**
- От слушания и понимания – к **активной коммуникации и совместной выработке решений**
- От исполнения заказа по спецификации – к **совместному решению бизнес-задачи надолго**

Максим Цепков

mtsepkov.org



Вакансии аналитиков

Пишите на hr@custis.ru, подходите с вопросами

