



CUSTIS®

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

Максим Цепков

Главный архитектор решений

Software Engineering Conference Russia

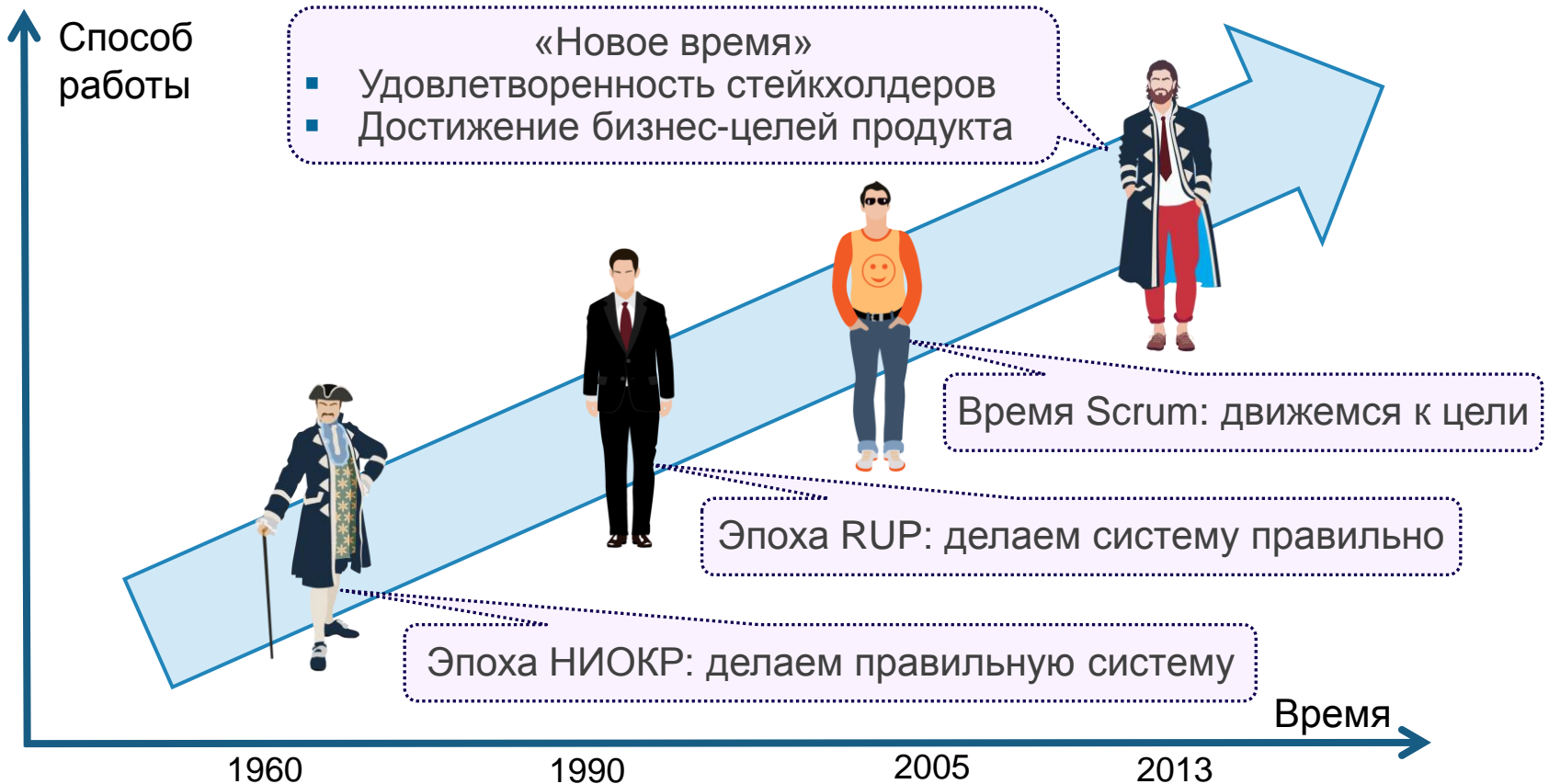
Санкт-Петербург, 20–21 октября 2017

# 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

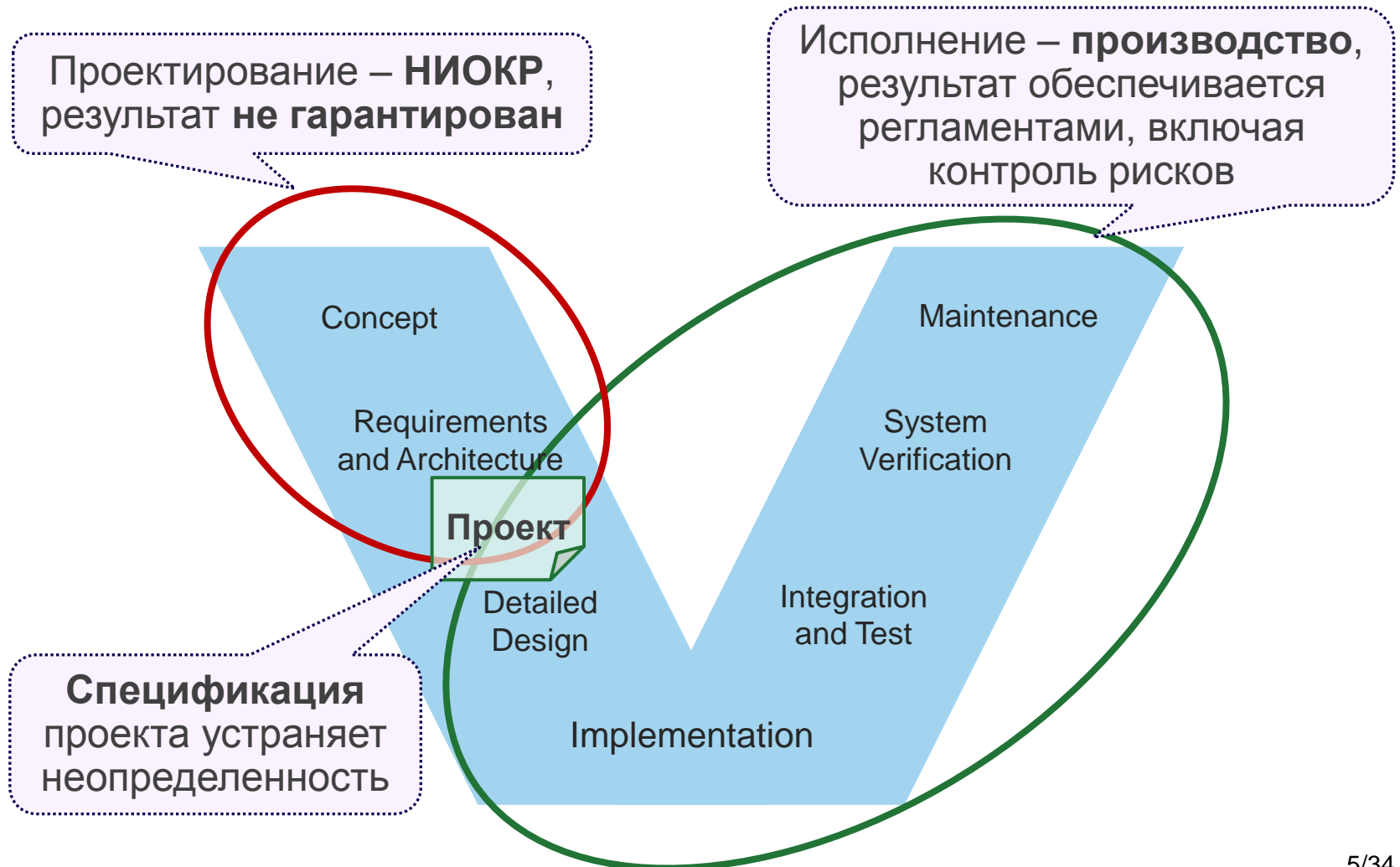
# Расширение рамки проекта

# Big Picture развития методов

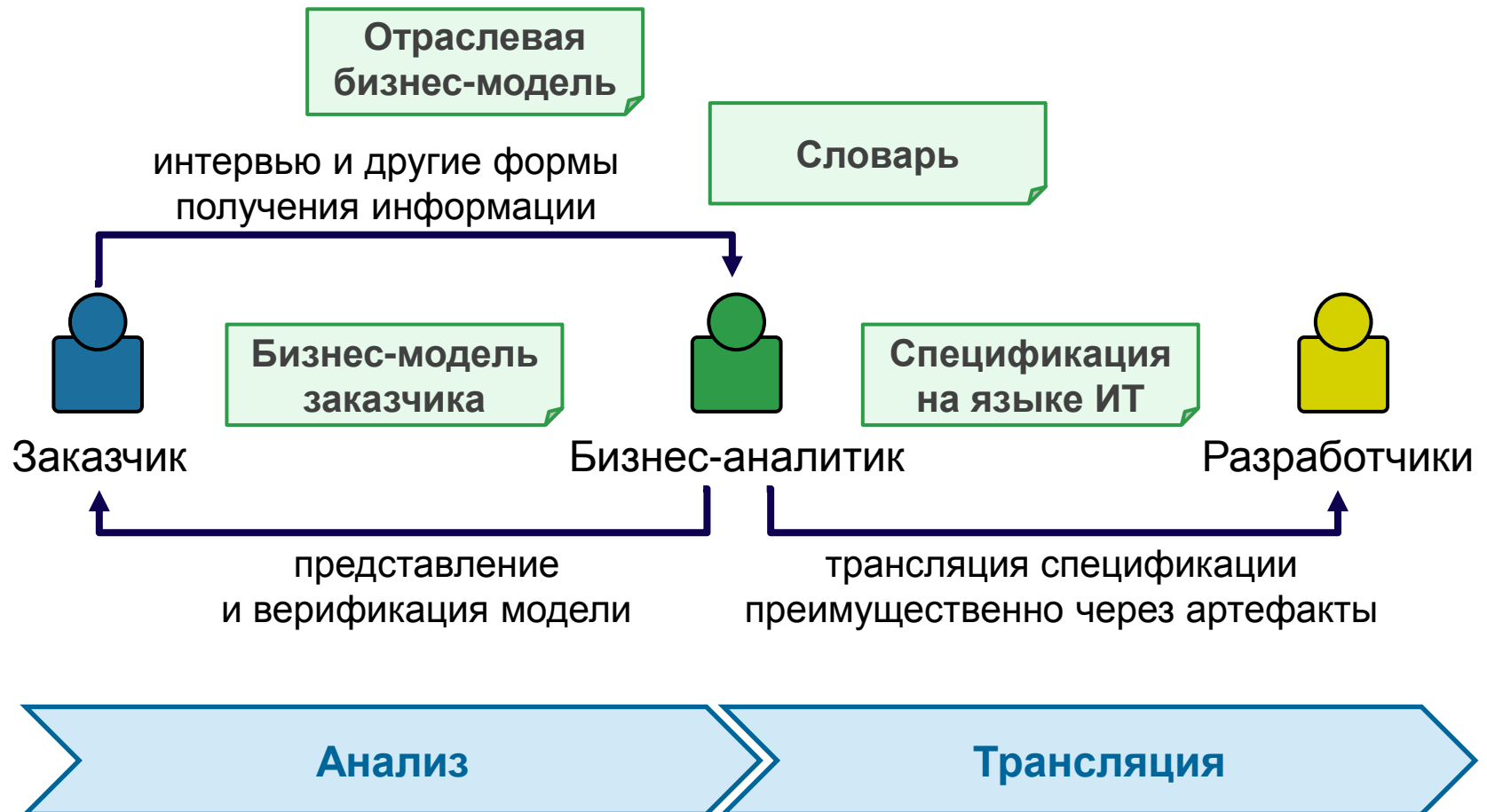


Подробности – в докладах [«Развитие критериев качества и управления проектами»](#) на AgileDays – 2015 и [«Ответственность за качество в разных ИТ-проектах»](#) на SQA Days – 20

# Разработка по спецификации



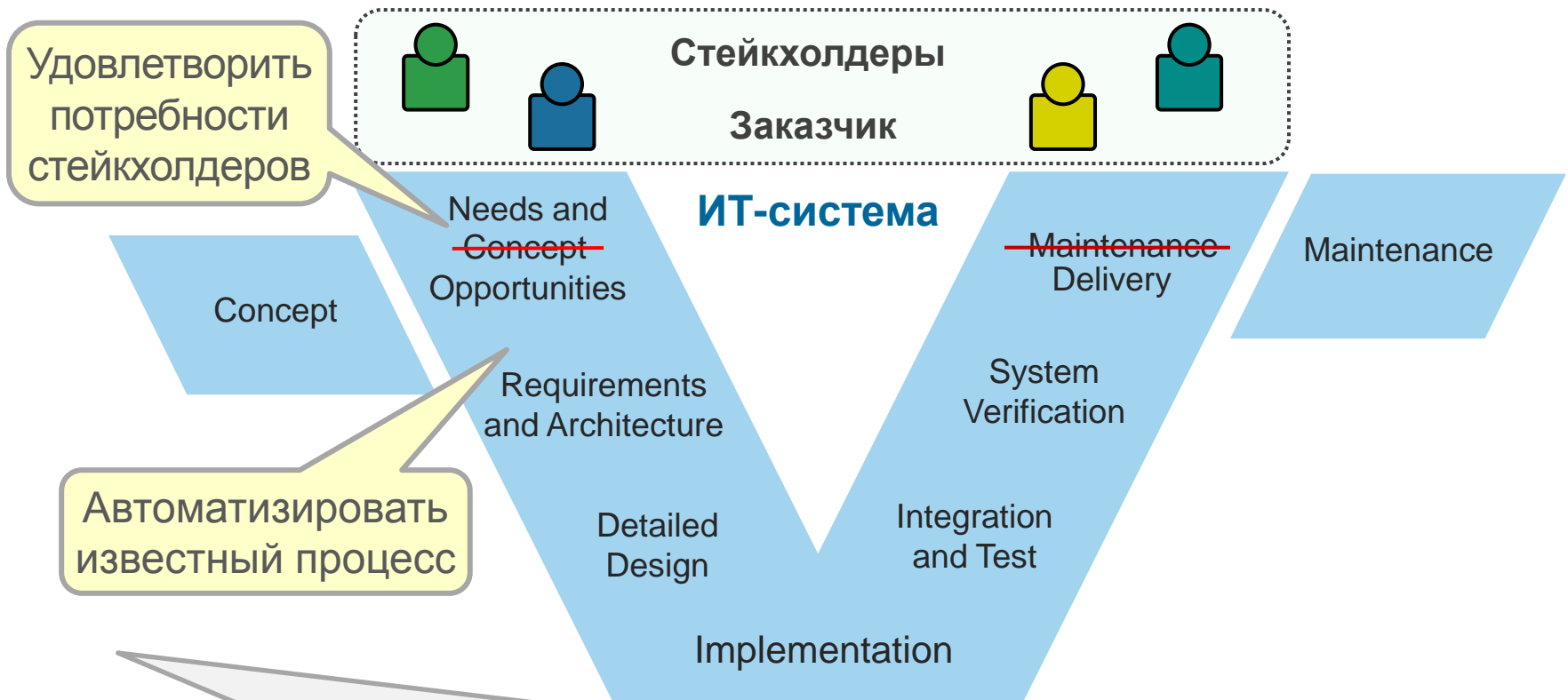
# Задача – написать спецификацию



# ИТ- и бизнес-проект объединяются



# От разработки по спецификации к удовлетворению стейкхолдеров



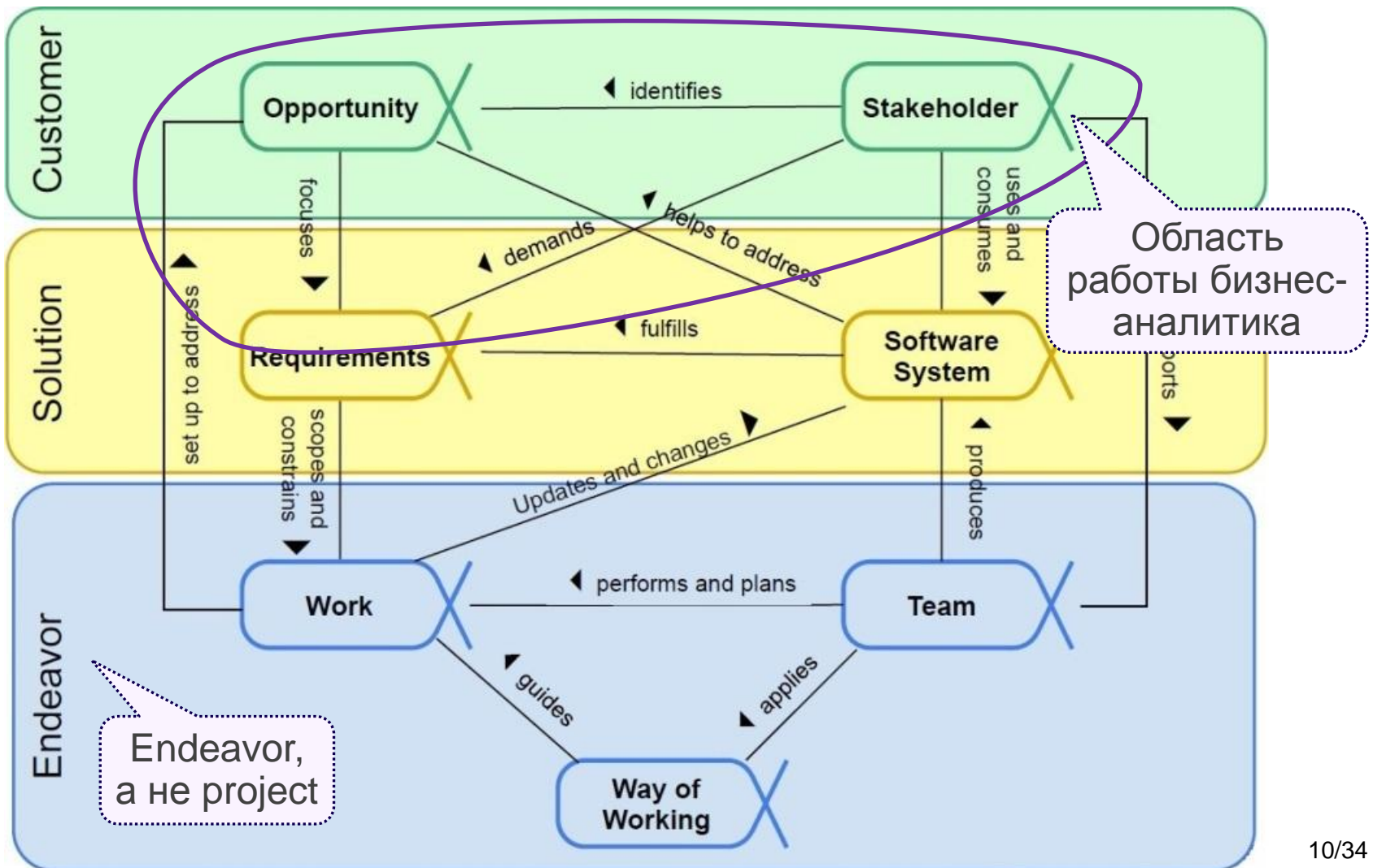
Удовлетворение стейкхолдеров означает, что их оценка результатов не изменилась с «проект принес пользу бизнесу» на «опять ничего не получилось». Фокус сместился примерно в 2010 году



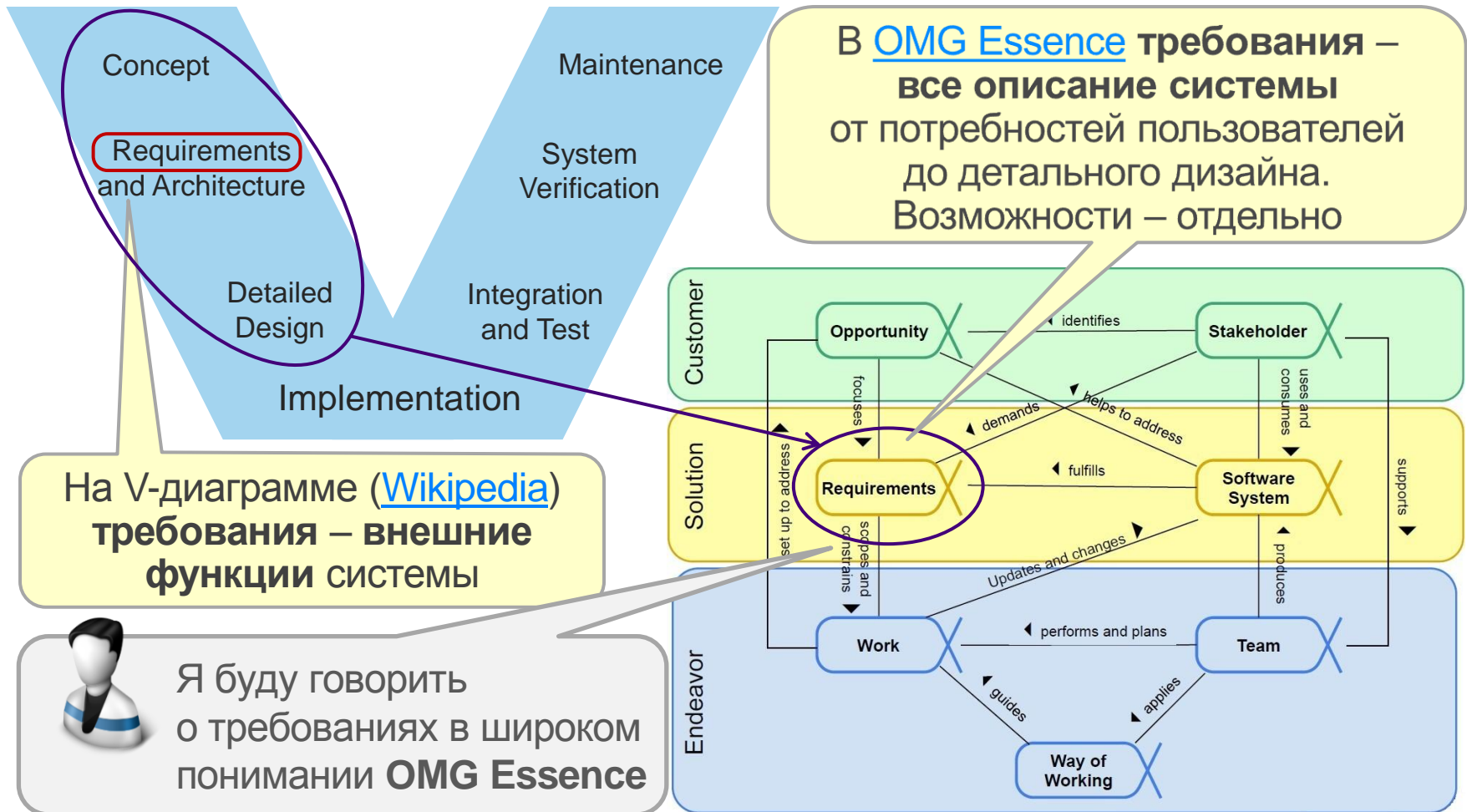
# OMG Essence – современная карта метода ведения проекта

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

# Альфы проекта и деятельности



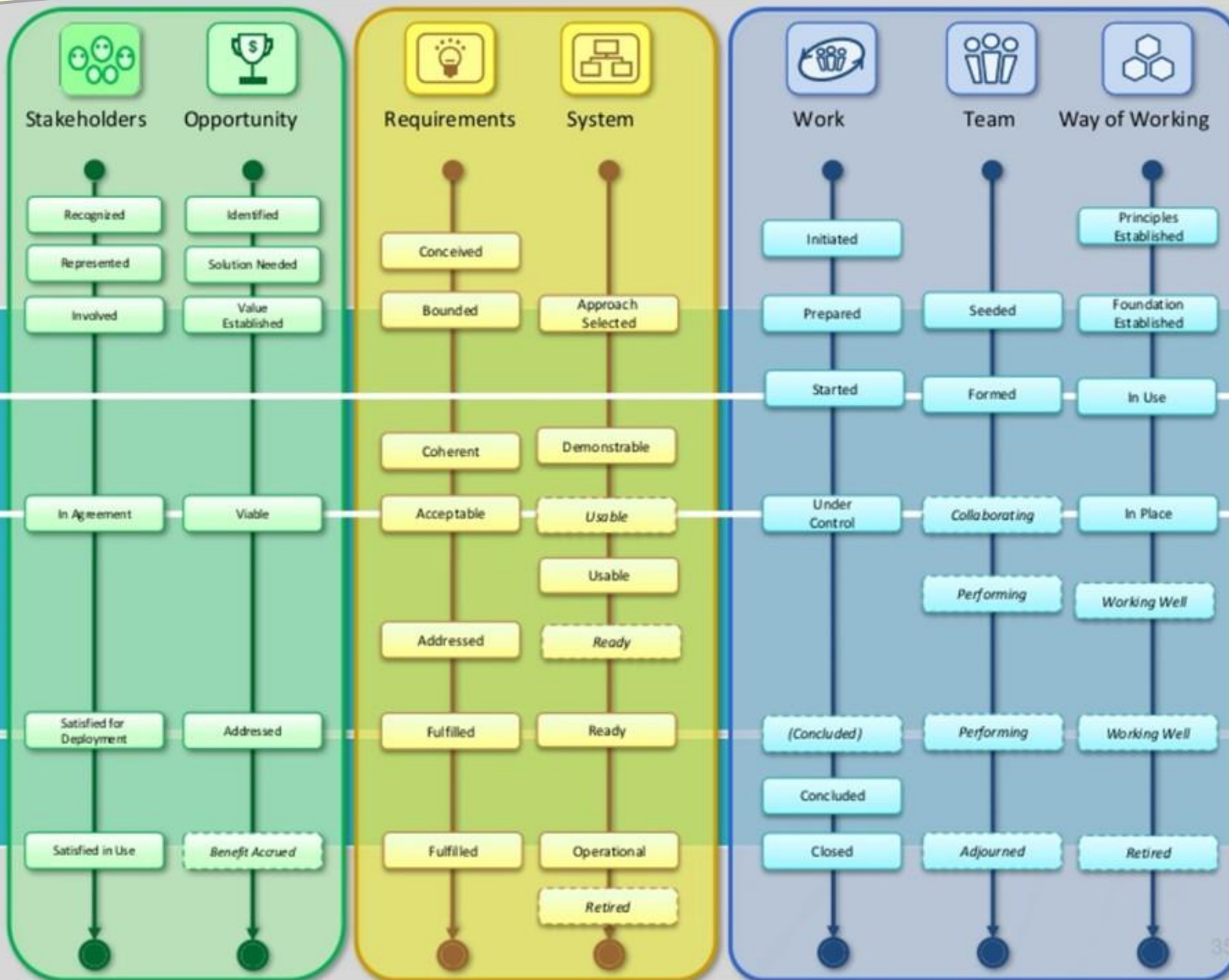
# Что такое «требования»: два ответа



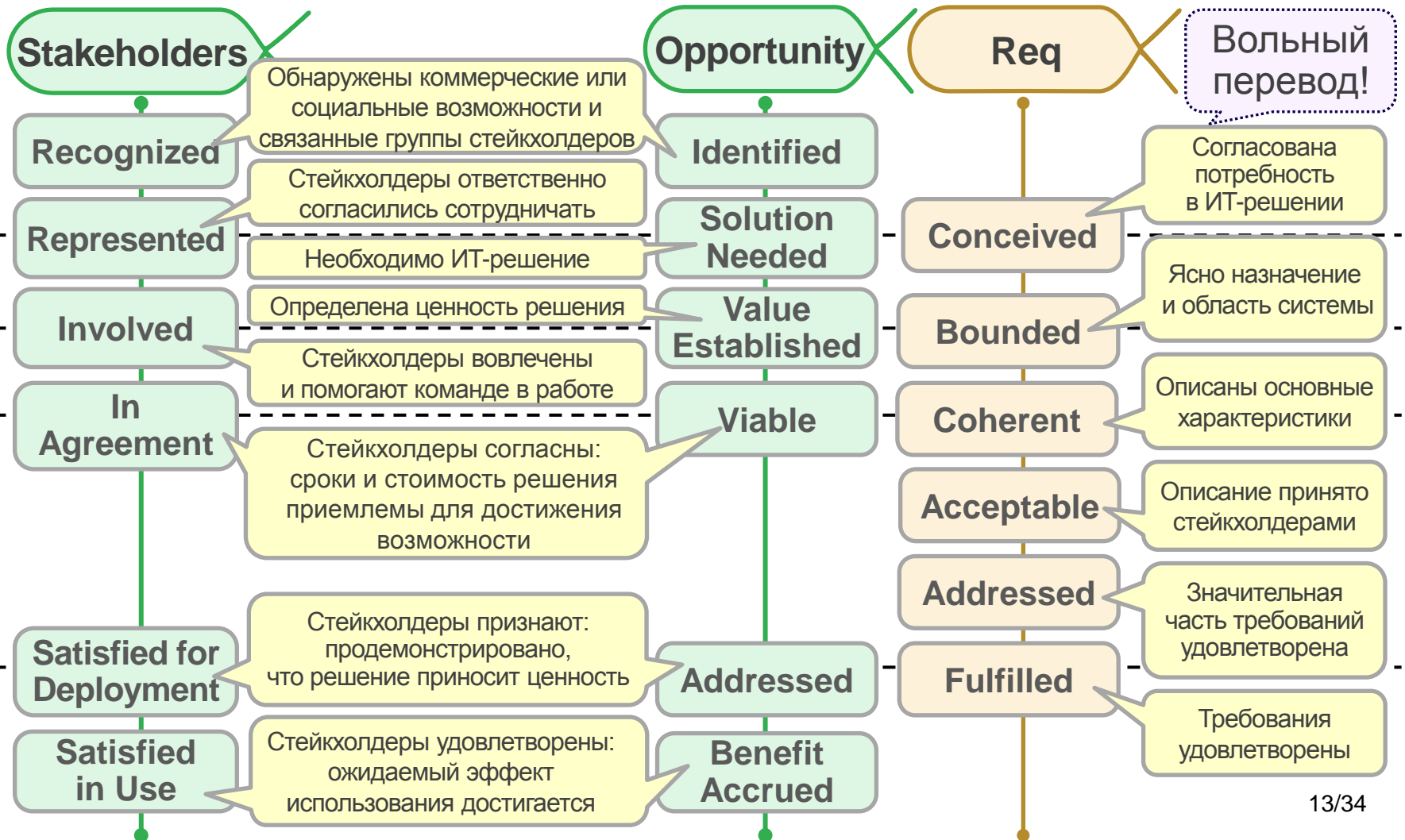
Пример: жизненный цикл «стандартного» проекта



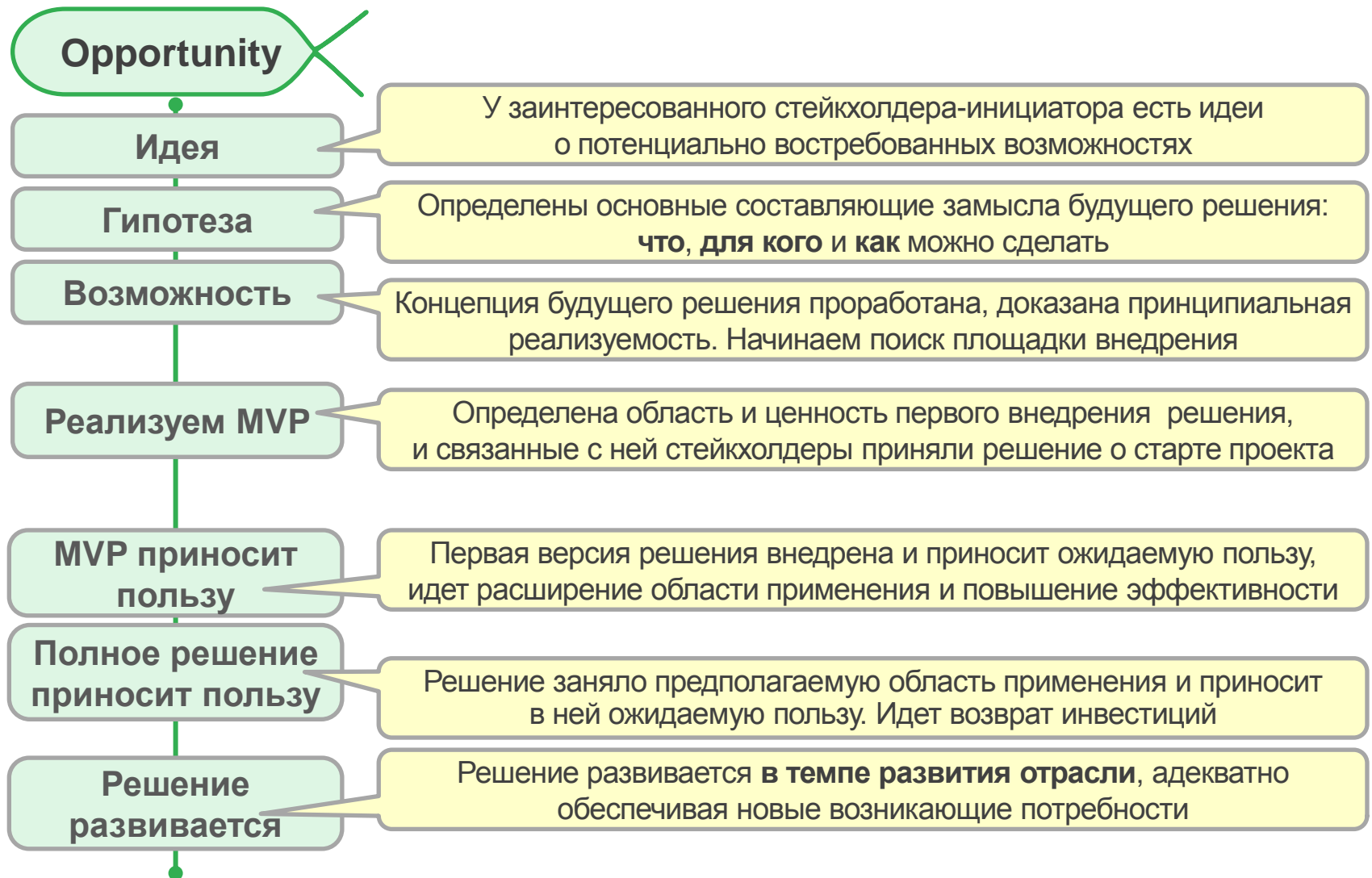
Standard



# Требования и возможности в Essence



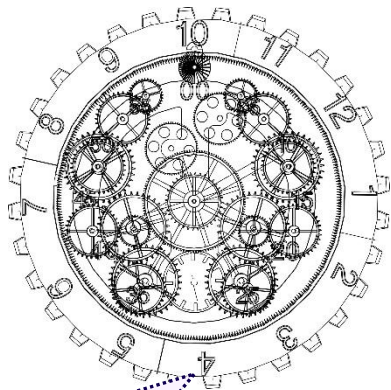
# Жизненный цикл решения CUSTIS



Работаем с замыслом проекта



# Три составные части идеи проекта



**Технология –  
как сделать**



**Продукт –  
что сделать**



**Потребитель –  
для кого сделать**



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



# Роль бизнес-аналитика

- ▶ Достраиваем 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

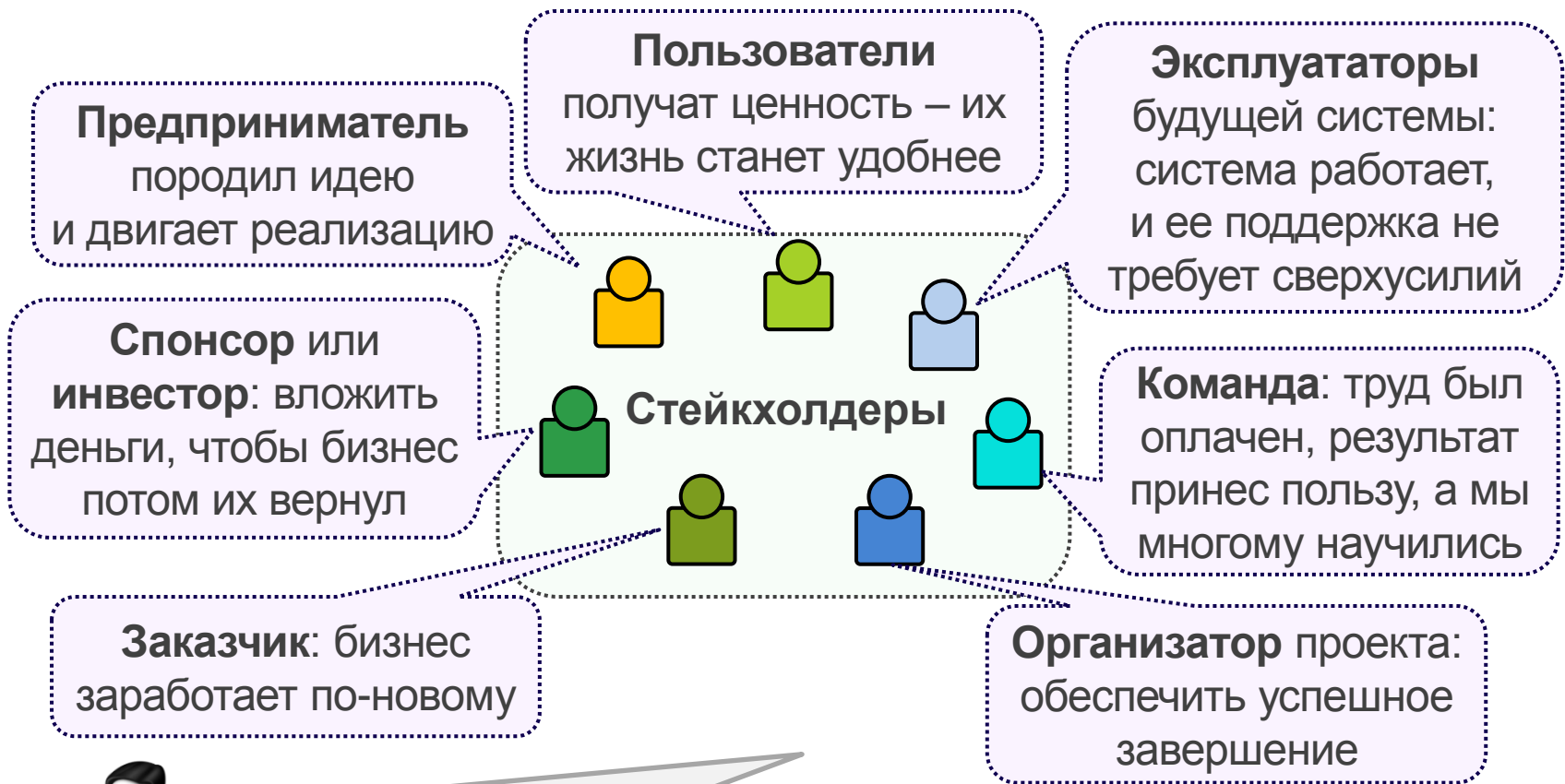
## ➤ Подпроект внутри – **исправительные документы**

**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

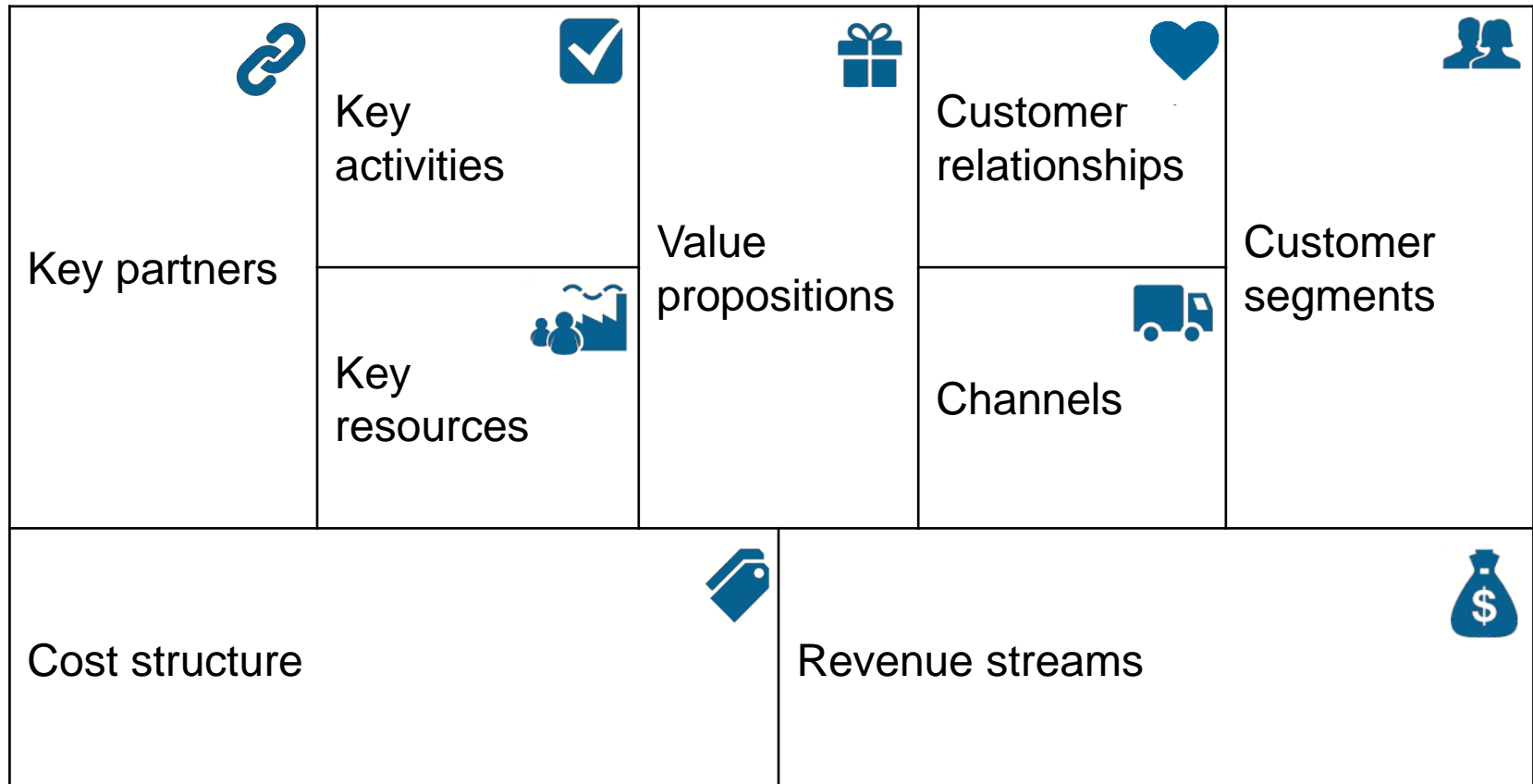
# Интересы групп стейкхолдеров



Список не исчерпывающий. Стейкхолдеров надо выявить, а их интересы – определить

# Business model canvas

## Александр Остервальдер



# Артефакт *концепция* или *vision*

Фиксирует стартовые полагания проекта

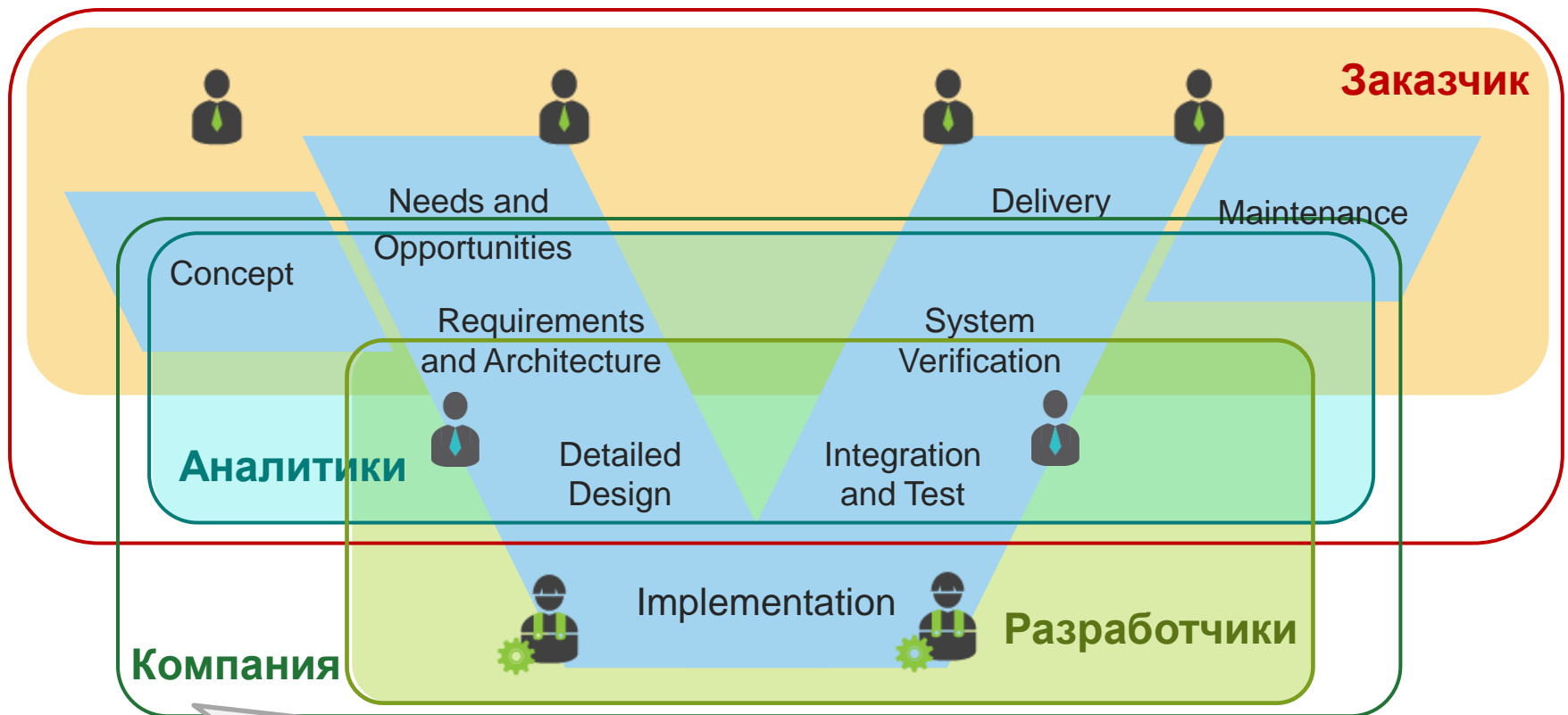
- ▶ Идея проекта – **возможность** для бизнеса: что, для кого и как сделать
- ▶ Реализуемость и целесообразность идеи
- ▶ Интересы и ожидания основных стейкхолдеров от результата проекта
- ▶ Устройство продукта и его использование
- ▶ Оценка необходимых для проекта ресурсов



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

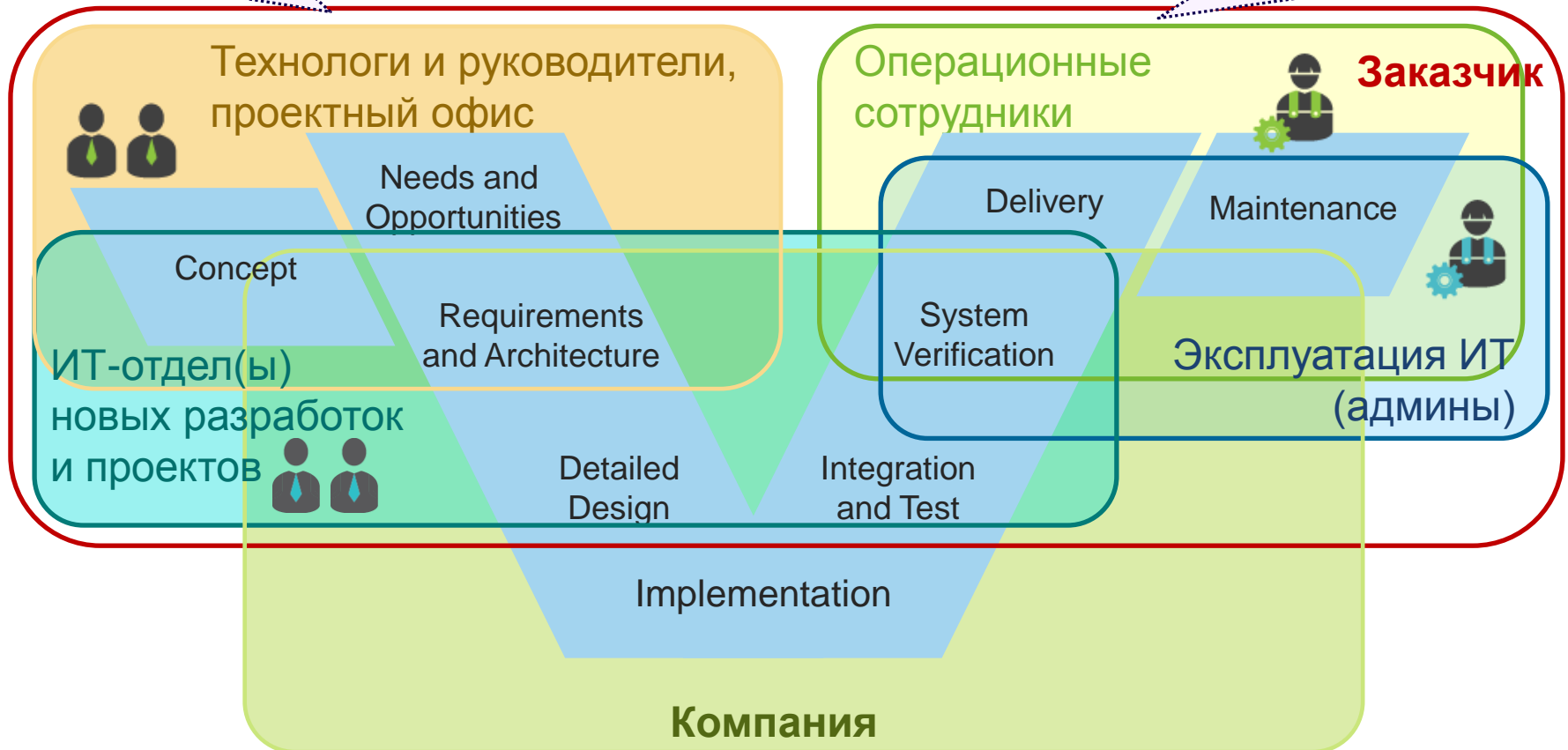
## Две волны внедрения

- ▶ 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

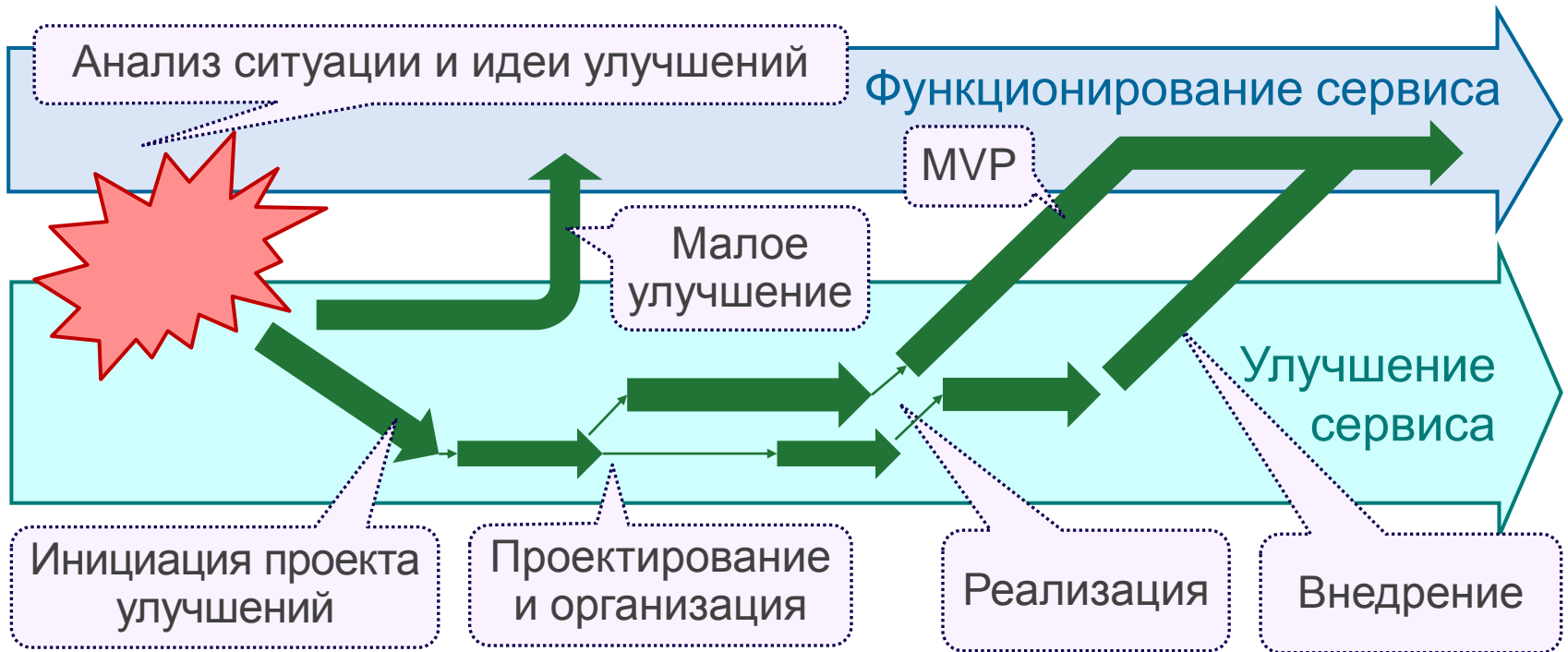


# Работа бизнес-аналитика

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

# Эксплуатация и развитие

# Развитие и функционирование



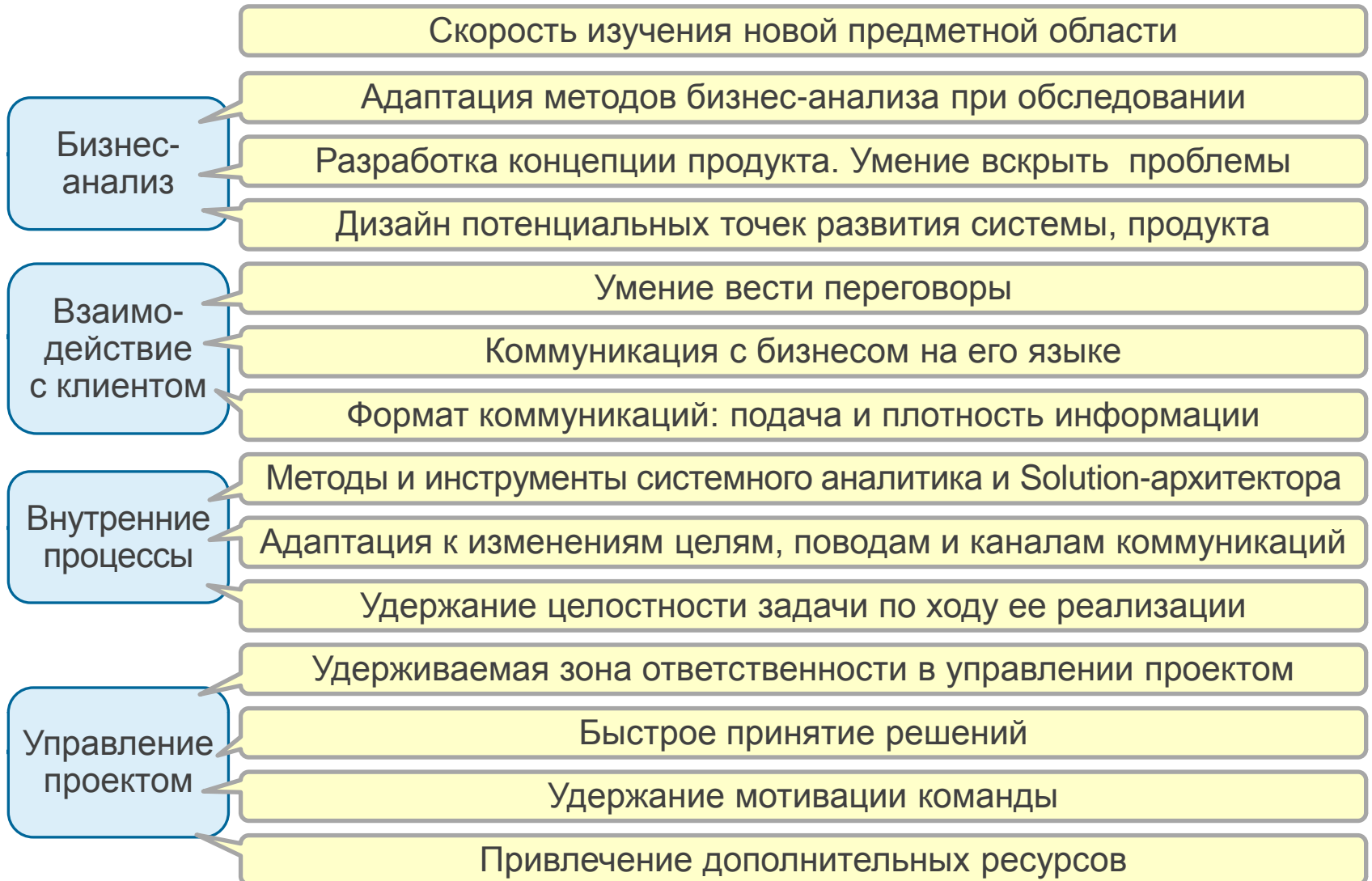
Для одного сервиса может идти **несколько** одновременных проектов улучшений, внедряемых итеративно, – разница между проектом и операционной работой стирается

# Работа бизнес-аналитика

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



# Дерево компетенций

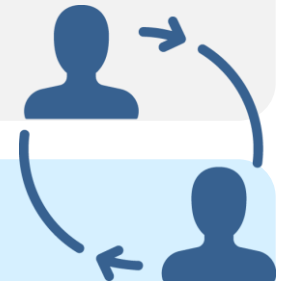


# Эволюция бизнес-аналитика

- ▶ 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](http://mtsepkov.org)



**Вакансии аналитиков**

Пишите на [hr@custis.ru](mailto:hr@custis.ru), подходите с вопросами