ПАВЕЛ МИХНЕНКО

БИЗНЕС-АНАЛИЗ 4.0

ИНСТРУМЕНТЫ И МЫШЛЕНИЕ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

ПОКА ОДНИ ДО СИХ ПОР СОБИРАЮТ ТРЕБОВАНИЯ,
ДРУГИЕ УЖЕ ПРОЕКТИРУЮТ БУДУЩЕЕ

СЕРИЯ «БИЗНЕС-АНАЛИТИКА»

ОЛИМП БИЗНЕС

Павел Александрович Михненко

Бизнес-анализ 4.0. Инструменты и мышление в новой реальности

Серия «Бизнес-аналитика (Олимп-Бизнес)»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74727426
Бизнес-анализ 4.0. Инструменты и мышление в новой реальности: Москва; 2026
ISBN 978-5-9693-0600-4

Аннотация

В книге рассматривается трансформация бизнес-анализа в условиях мультимодальных данных, генеративных нейросетей и гибридных команд. Автор показывает переход аналитика от роли транслятора требований к роли соавтора бизнес-модели и переосмысляет методологию BABOK® Guide v3 в современном технологическом контексте. Освещена работа с нестандартными источниками данных, управление требованиями в нестабильной среде, автоматизация рутинных аналитических задач с применением искусственного интеллекта. Изложение сопровождается разбором практических ситуаций, вопросами

для профессиональной рефлексии и шаблонами рабочих документов.

Для бизнес-аналитиков, системных аналитиков, менеджеров продуктов и консультантов по управлению.

Содержание

Введение 6
Глава 1. Зачем бизнесу анализ 11
1.1. Бизнес-анализ как профессия 12
1.2. Кто такой бизнес-аналитик? 21
1.3. Компетенции на стыке бизнеса, данных и технологий 28
Что говорит BABOK® 36
Глава 2. С чего начинается бизнес-анализ 37
2.1. Какой подход к анализу выбрать 38
Конец ознакомительного фрагмента. 48

Павел Александрович Михненко

Бизнес-анализ 4.0. Инструменты и мышление в новой реальности

© Михненко П. А., 2026
© Издательство «Олимп–Бизнес», 2026

Введение

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

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

Это не означает отказа от классики: мы опираемся на про-

веренную методологию, в частности на BABOK® Guide v3, и переосмысляем ее в контексте доступных сегодня инструментов. Там, где десять лет назад единственным способом понять потребность было интервью, сегодня аналитик может дополнить картину анализом поведения пользователей, текстов обратной связи и косвенных сигналов. Методология остается, инструментарий расширяется.

Для кого эта книга?

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

Книга не требует подготовки в области Data Science или программирования: все необходимые технические понятия объясняются по ходу изложения. Единственное, что действительно нужно читателю, – профессиональное любопытство и готовность выходить за пределы привычных практик.

О чем эта книга?

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

В первой главе дается ответ на вопрос, зачем бизнесу анализ, и затем описывается профессиональный профиль аналитика на стыке бизнеса, данных и технологий. Вторая глава посвящена планированию аналитической работы: как выбрать подход в зависимости от контекста, идентифицировать заинтересованные стороны и оценить трудозатраты. В третьей рассматриваются методы сбора информации – от классических техник выявления потребностей до анализа цифрового следа. Четвертая глава – об управлении требованиями в динамичной среде: жизненный цикл, приоритизация, совместная работа. Пятая поднимается на стратегический уровень – диагностика текущего состояния, формирование образа будущего, оценка инициатив с учетом рисков и ресурсов. Шестая глава посвящена моделированию решений, включая спецификации для систем с элементами искусственного интеллекта и мультимодальных интерфейсов. В седьмой главе мы поговорим о проверке результата: критерии ценности, валидация, пользовательская приемка. Восьмая глава погружает в интеллектуальную бизнес-аналитику,

от описательной статистики к диагностике и предсказанию. Девятая глава посвящена мультимодальной аналитике: работе с текстом, аудио, видео и изображениями как с единым источником знания. Десятая завершает книгу обсуждением инструментов профессионального бизнес-аналитика и способов договариваться с людьми в гибридной среде.

Как построена книга

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

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

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

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

Что получит читатель?

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

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

Глава 1. Зачем бизнесу анализ

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

1.1. Бизнес-анализ как профессия

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

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

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

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

Обеспечение возможности изменений. Бизнес-аналитик не проводит изменения сам – он не нанимает людей,

не переписывает код и не подписывает приказы. Его задача – создавать информационный фундамент, снижать неопределенность, структурировать разрозненные сведения и предлагать варианты действий руководителю или владельцу продукта, чтобы он мог принять обоснованное решение. Без этой работы изменения либо не происходят вовсе, либо происходят вслепую, с высоким риском потери ресурсов.

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

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

Польза заинтересованным сторонам. Любое изменение должно создавать измеримую ценность. Польза может выражаться в росте выручки, сокращении издержек, сниже-

нии рисков, повышении удовлетворенности клиентов или сотрудников. Бизнес-аналитик держит этот фокус на бизнес-ценности в течение всей своей работы и помогает заинтересованным сторонам не затевать изменения ради изменений.

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

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

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

• Гибкий подход (Agile) – когда работа ведется в гибкой, итеративной среде.

• Бизнес-аналитика (Business Intelligence) – когда фокус держится на данных, отчетности и аналитике.

• Информационные технологии (Information Technology) – когда изменения реализуются преимущественно через ИТ-системы.

• Бизнес-архитектура (Business Architecture) – когда изменяется устройство организации в целом.

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

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

Зарисовка с натуры

Компания, о которой пойдет речь, – средний по размеру оператор грузоперевозок в Центральном федеральном округе. В штате около 200 сотрудников: диспетчеры, водители, механики, бухгалтерия и небольшой отдел продаж. Генеральный директор, Алексей[1], на еженедельной планерке

[1] Все имена персонажей, встречающиеся в этой книге, являются вымышленными. Любые совпадения с реальными организациями и людьми случайны. При-

озвучивает проблему: «У нас диспетчеры перегружены, постоянно что-то теряют, клиенты жалуются на срывы сроков. Надо купить новую систему управления транспортом (Transportation Management System, TMS). Я слышал, есть неплохие облачные решения».

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

Игорь добросовестно изучает три облачные платформы, сводит их функциональность в таблицу, запрашивает коммерческие предложения и приносит Алексею презентацию; тот выбирает вариант «средний по цене и с самым красивым интерфейсом», и через два месяца систему внедряют. Еще через месяц выясняется: диспетчеры саботируют новую систему, продолжая вести учет в старых Excel-файлах и перезваниваясь по телефону. Клиенты по-прежнему недовольны.

меры написаны на основе обобщения реальных ситуаций, известных автору из профессиональной практики и опыта коллег. – *Здесь и далее, кроме специально оговоренных случаев, примеч. авт.*

Деньги потрачены, проблема не решена.

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

1. Проверить саму предпосылку. Действительно ли проблема решается покупкой TMS? Или покупка системы – это лишь один из возможных способов, причем не обязательно самый эффективный?

2. Выявить истинную потребность. Жалоба на «перегруженность диспетчеров» – это симптом. Что именно они теряют? На каком этапе происходит срыв сроков? Почему текущих инструментов недостаточно?

3. Описать текущую ситуацию. Никто не зафиксировал процесс обработки заявки от клиента до выезда машины. Возможно, проблема не в отсутствии TMS, а в том, что клиенты сообщают о грузе по электронной почте в свободной форме – и диспетчер тратит 40 % времени просто на расшифровку и переспрашивание.

4. Рассмотреть альтернативы. Прежде чем покупать систему, следовало оценить варианты: стандартизировать форму заявки, изменить регламент работы смены, перераспре-

делить обязанности или автоматизировать лишь отдельные участки.

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

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

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

1. Выявление потребности. Проведение интервью с диспетчерами (чтобы понять их реальные болевые точки), с клиентами (чтобы услышать, что именно их не устраивает в сроках и коммуникации), с руководителем отдела продаж (чтобы оценить влияние проблемы на удержание клиентов).

2. Анализ текущего состояния. Описание процесса «как есть» с фиксацией узких мест. Например, выяснилось бы, что 30 % времени диспетчеров уходит на ручной обзвон водителей для уточнения их местоположения, поскольку водители не отмечаются в системе, а существующий регламент этого не требует.

3. Формулировка проблемы. На выходе аналитик представил бы Алексею не список вендоров TMS, а описание корневой проблемы: «Клиенты не получают актуальной информации о статусе груза, потому что данные о местонахождении

машин поступают с задержкой и не агрегируются в едином окне. Это вызывает дополнительную нагрузку на диспетчеров и рост жалоб. Причина – отсутствие у водителей простого инструмента для отметок и разрозненность каналов коммуникации».

4. Рекомендация решения. Исходя из анализа, он предложил бы рассмотреть варианты:

a) внедрить мобильное приложение для водителей с простой функцией «отметить статус» (что может быть дешевле и быстрее полноценной TMS);

b) изменить регламент, чтобы отметка по прибытии стала обязательной;

c) если TMS действительно нужна – сформулировать конкретные требования к системе (например, интеграция с мобильными отметками водителей, единое окно статусов для клиентов), а не копировать рекламные брошюры вендоров.

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

Вопросы для анализа

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

1.2. Кто такой бизнес-аналитик?

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

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

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

Особая задача бизнес-аналитика – добраться до истинных потребностей. Заинтересованные стороны почти никогда не формулируют их напрямую и в готовом виде. Чаще аналитик

слышит жалобы на симптомы: «система тормозит», «клиенты недовольны» – или конкретные пожелания: «добавьте поле в форму», «сделайте отчет по пятницам». Работа аналитика – исследовать и прояснять высказывания, вскрывать стоящие за ними проблемы и причины, а затем формулировать потребность как задачу, решение которой создает ценность.

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

В практической плоскости деятельность бизнес-аналитика охватывает несколько направлений:

• понимание проблем и целей предприятия – диагностика текущей ситуации, выявление узких мест и формулировка образа желаемого будущего;

• анализ потребностей и решений – сопоставление выявленных нужд с возможными способами их удовлетворения, оценка альтернатив;

• разработка стратегий – участие в определении путей перехода от текущего состояния к целевому;

• управление изменениями – сопровождение внедрения решений, работа с сопротивлением и адаптация требований по ходу реализации;

• содействие сотрудничеству заинтересованных сторон –

фасилитация обсуждений, выстраивание общего понимания и разрешение конфликтов интересов.

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

О названиях должностей

В разных организациях людей, выполняющих задачи бизнес-анализа, можно встретить под самыми разными «титулами». К числу распространенных относятся: бизнес-архитектор, аналитик бизнес-систем, аналитик данных, аналитик предприятия, управленческий консультант, процессный аналитик, менеджер продукта, владелец продукта, инженер по требованиям, системный аналитик.

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

Зарисовка с натуры

Вернемся в компанию Алексея спустя полгода после неудачного внедрения TMS. Он сделал выводы из той ис-

тории и решил, что перед любыми крупными изменениями нужно сначала разобраться в ситуации. Открывать отдельную штатную единицу у компании пока нет возможности, но удалось договориться с опытным специалистом Олегом, чтобы тот помог наладить аналитическую работу на условиях частичной занятости.

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

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

Олег фиксирует это наблюдение и идет к руководителю отдела продаж Светлане. Светлана же абсолютно уверена,

что проблема заключается в том, что диспетчеры просто ленивые. Олег не стал спорить, но задал такой вопрос: «Светлана, а как вы узнаёте, что клиент доволен доставкой?» Оказалось, что никак. Клиент либо молчит, либо звонит ругаться, когда всё уже плохо. Систематической обратной связи нет. Олег предлагает простую вещь: давайте попробуем после каждой десятой доставки отправлять клиенту короткое сообщение: «Оцените по шкале от 1 до 5, насколько вы остались довольны». Идея Светлане нравится, потому что это не требует больших затрат и сразу даст ей материал для разговора с клиентами.

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

1. Диспетчерам нужен единый канал поступления заявок, чтобы не метаться между почтой, мессенджерами и звонками.

2. Водителям нужен простой и не требующий обучения способ отмечать свой статус в рейсе.

3. Руководителю отдела продаж нужна обратная связь от клиентов не в виде жалоб, а в виде регулярного и измеримого показателя.

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

изменения

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

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

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

Вопросы для анализа

Вспомните трех человек из вашего окружения на

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

1.3. Компетенции на стыке бизнеса, данных и технологий

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

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

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

Первая – собственно бизнес: понимание того, как организация зарабатывает деньги, какие процессы обеспечивают ее деятельность, кто принимает решения и на основании чего.

Вторая – данные: умение извлекать информацию из раз-

ных источников, проверять ее достоверность, видеть за цифрами реальные явления, а не просто констатировать средние значения.

Третья – технологии: знание того, какие инструменты существуют для автоматизации и поддержки решений, каковы их возможности и ограничения, как перевести потребность бизнеса на язык, понятный разработчикам.

Работа на стыке этих областей требует особого набора компетенций. Их принято делить на три группы, хотя границы между ними условны, а в реальной работе они постоянно переплетаются.

Первая группа – аналитические компетенции в узком смысле слова. Это способность структурировать разрозненную информацию, выделять главное, устанавливать причинно-следственные связи, строить и проверять гипотезы. Сюда же относится владение техниками моделирования: умение представить процесс, структуру данных или логику принятия решения в наглядной форме, понятной разным участникам обсуждения. Аналитик не просто фиксирует услышанное, он перерабатывает сырой материал интервью, наблюдений и документов в систему знаний о проблеме и возможных путях ее решения.

Вторая группа – коммуникативные компетенции. Бизнес-аналитик почти никогда не работает в одиночку. Его главный ресурс – информация, которую он получает от других людей, а его главный результат – понимание, которое

должно возникнуть у тех, кто будет принимать решения и реализовывать изменения. Умение слушать и слышать, задавать точные вопросы, модерировать обсуждение, управлять конфликтами интересов, переводить с языка одной профессиональной группы на язык другой – всё это не мягкие навыки, которые приятно иметь, а жесткая профессиональная необходимость. Без них аналитик рискует остаться с безупречной моделью, которую никто не понял и не принял.

Третья группа – технические компетенции. Современный бизнес-анализ всё глубже погружается в работу с данными и инструментами их обработки. Речь не о том, чтобы аналитик подменял собой разработчика или администратора баз данных, а о том, чтобы он обладал достаточной технической грамотностью для самостоятельной проверки гипотез:

• умел написать несложный SQL-запрос, чтобы не ждать неделю выгрузку от ИТ-отдела;

• мог разобраться в логах системы, чтобы понять, как пользователи реально с ней взаимодействуют;

• понимал принципы работы API, чтобы обсуждать интеграции без посредников;

• знал возможности генеративных нейросетей и аналитических платформ, чтобы видеть новые способы решения старых задач.

Технические компетенции дают аналитику независимость и скорость, которых ждет от него бизнес.

Особое положение бизнес-аналитика на стыке трех обла-

стей – непростая задача. Глубина погружения в каждую из них не может быть одинаковой у всех практиков. В зависимости от контекста, отрасли и этапа карьеры соотношение компетенций будет смещаться. Аналитик, работающий в стартапе над новым продуктом, будет, скорее всего, сильнее прокачан в технологиях и данных, тогда как аналитик в крупной корпорации с устоявшимися процессами – в коммуникациях и понимании организационной структуры. Это нормально. Важно не пытаться быть экспертом во всем сразу, а осознанно управлять своим профессиональным профилем, понимая, какие компетенции нужны в текущей роли и какие потребуются для следующего шага.

В конечном счете ценность бизнес-аналитика определяется не тем, сколько диаграмм он нарисовал и сколько страниц требований написал, а тем, насколько качественно он помог организации сократить разрыв между незнанием и пониманием. А для этого нужны все три группы компетенций, работающие вместе.

Зарисовка с натуры

Марина пришла в компанию – крупного дистрибьютора сельскохозяйственной продукции – на должность бизнес-аналитика три месяца назад. До этого она пять лет работала в консалтинге, где занималась в основном финансовым моделированием и подготовкой презентаций для советов ди-

ректоров. Ее взяли в департамент развития, поставив задачу помочь с цифровизацией логистики. Генеральный директор на собеседовании сказал прямо: «У нас данные есть, но мы не умеем ими пользоваться. Логисты работают по наитию, маршруты строят по памяти, а потом удивляются, почему фуры идут полупустыми. Разберись».

Первые недели Марина чувствовала себя неуверенно. В консалтинге она работала с цифрами, которые уже были кем-то подготовлены и выверены, здесь же ей выдали доступ к корпоративной системе управления транспортом и сказали: «Смотри сама». Система представляла собой набор таблиц с заявками, маршрутами, данными о загрузке машин и расходе топлива. Никакой аналитической надстройки, никаких дашбордов. Она никогда раньше не писала SQL-запросы, ограничиваясь сводными таблицами в Excel. Но она понимала, что если будет ждать, пока ИТ-отдел сделает выгрузку по ее запросу, то на каждый вопрос будет уходить по три дня, а доверия к ее выводам это не добавит.

Она нашла в интернете базовый курс по SQL для аналитиков, договорилась с сисадмином о доступе к тестовой копии базы и за две недели вечерами освоила ровно столько, чтобы самостоятельно делать выборки. Первый же запрос показал то, что логисты интуитивно подозревали, но не могли доказать: на семи из десяти регулярных маршрутов обратная загрузка составляла менее сорока процентов. Фуры возвращались на базу полупустыми, сжигая топливо и время водите-

лей. Марина показала цифры руководителю логистики Виктору Петровичу, человеку старой закалки, проработавшему в компании пятнадцать лет.

Виктор Петрович выслушал, посмотрел на таблицу и сказал: «Девушка, я это и без ваших запросов знаю. Вы мне скажите, что с этим делать. Маршруты не я придумал, их клиенты диктуют. Один грузится в понедельник утром, другой в среду вечером. Я не могу заставить их подстраиваться под мои фуры».

Марина поняла, что одних данных мало. Она попросила Виктора Петровича познакомить ее с двумя самыми проблемными клиентами. На встречах она не предлагала решений, а просто расспрашивала, как устроен их процесс отгрузки, какие есть ограничения по времени, что было бы удобно, а что невозможно. Параллельно она расспрашивала менеджеров по продажам, которые вели этих клиентов, о том, какие условия были прописаны в договорах и были ли там вообще оговорены окна погрузки. Выяснилось, что в типовом договоре этот пункт отсутствовал и клиенты привыкли грузиться, когда им удобно, не задумываясь об обратной загрузке машин.

С этими наблюдениями Марина пошла к коммерческому директору. Она не стала обрушивать на него цифры и графики, а коротко описала картину: полупустые фуры стоят денег, клиенты не виноваты, потому что мы сами не предложили им правил игры. И добавила: «Я подсчитала, что ес-

ли мы предложим двум клиентам скидку в три процента за смещение окна отгрузки на один день, то всё равно останемся в плюсе за счет загрузки обратных рейсов. Но для этого нужно внести изменения в типовой договор и обучить менеджеров аргументировать это клиентам». Коммерческий директор, который до этого скептически относился к «еще одному молодому аналитику», неожиданно заинтересовался и попросил показать расчеты.

Через месяц пилотный запуск с двумя клиентами дал рост обратной загрузки на маршрутах с сорока до семидесяти процентов. Виктор Петрович на планерке буркнул: «Ну, может, и толк из тебя выйдет».

Марина соединила три компетенции: техническую – запрос к базе, деловую – понимание процесса, и коммуникативную – аргументы для разных сторон

Марина поняла главное: в этой работе она использовала все три группы компетенций, даже не задумываясь об их разделении. Технические – когда сама полезла в базу и написала запрос. Понимание бизнеса – когда пошла к клиентам и менеджерам, чтобы понять, как устроен процесс за пределами цифр. Коммуникативные – когда искала аргументы, понятные коммерческому директору, и переводила язык данных на язык управленческих решений. Именно это сочетание и позволило ей за три месяца сделать то, что до нее не получалось годами, хотя данные в системе были и раньше, и про-

блема была известна, и люди на местах о ней догадывались. Не хватало того, кто соединит разрозненные части в целостную картину и обоснует конкретный шаг.

Вопросы для анализа

Вспомните ситуацию из своей практики, когда вам пришлось выйти за пределы привычной зоны компетенций, чтобы решить аналитическую задачу. Что это было: необходимость разобраться в устройстве базы данных, хотя вы никогда не считали себя техническим специалистом, или погружение в тонкости бизнес-процесса, о котором вы раньше имели лишь поверхностное представление, или сложный разговор с руководителем, которого нужно было убедить не цифрами, а правильно поставленным вопросом? Какая из трех групп компетенций – аналитическая, коммуникативная или техническая – потребовала от вас наибольшего напряжения в тот момент? И самое главное: что вы сделали для того, чтобы восполнить нехватку знаний или навыков? Вы нашли наставника внутри компании, прошли обучение, договорились о помощи с коллегами из смежного отдела или просто погрузились в тему самостоятельно, разбирая чужие примеры и экспериментируя на тестовых данных? А теперь подумайте, какая из трех областей останется для вас зоной роста на ближайший год и каким конкретным действием вы можете начать это развитие уже сейчас.

Что говорит BABOK®

Материал первой главы, описывающий бизнес-анализ как самостоятельную деятельность на стыке бизнеса, данных и технологий, закладывает фундамент, который в Руководстве BABOK® Guide v3 формализован в разделе 1 – «Введение». Когда мы говорим, что бизнес-аналитик – это не должность, а роль любого человека, выявляющего потребности и обосновывающего решения, мы напрямую опираемся на определения из пунктов 1.2 («Что такое бизнес-анализ?») и 1.3 («Кто такой бизнес-аналитик?»). Упомянутые в книге ракурсы работы – гибкий, бизнес-аналитика, ИТ, архитектура, процессы – прямо соответствуют разделу 11, «Ракурсы» (Perspectives), где каждому из этих направлений посвящена отдельная глава. Что касается компетенций на стыке (аналитические, коммуникативные, технические), то в BABOK® им соответствует раздел 9, «Базовые компетенции», где подробно разбираются навыки аналитического мышления (9.1), коммуникативные навыки (9.4), навыки взаимодействия (9.5) и владение инструментами и технологиями (9.6) как обязательные условия эффективного выполнения задач бизнес-анализа.

Глава 2. С чего начинается бизнес-анализ

Существует стереотип: аналитик приходит на встречу с заинтересованными сторонами, задает правильные вопросы и возвращается с готовыми требованиями. Это линейное представление имеет мало общего с реальностью. Аналитическая работа не запускается автоматически и не движется по рельсам. Ее необходимо организовать – вписать в контекст, учесть противоречивые интересы сторон и не допустить превращения процесса в бесконечное исследование. В этой главе мы ответим на три вопроса, без которых любая инициатива рискует забуксовать. Первый: какой подход выбрать в зависимости от уровня неопределенности? Второй: как выявить тех, кто действительно влияет на успех, и выстроить с ними взаимодействие? Третий: как оценить сроки аналитической работы?

2.1. Какой подход к анализу выбрать

Любая аналитическая работа начинается не с чистого листа, а с конкретной ситуации, в которой находится организация и сам аналитик. Эта ситуация, или контекст, определяет, как будет построен процесс анализа, какие инструменты окажутся уместными, а какие – бесполезными или даже вредными. Попытка применить один и тот же шаблон к принципиально разным условиям – одна из самых частых причин неудач в бизнес-анализе.

Контекст складывается из множества факторов; вот важнейшие из них:

- степень определенности задачи;
- масштаб и сложность изменений;
- доступность заинтересованных сторон;
- уровень зрелости процессов в организации;
- наличие или отсутствие жестких временны́х и бюджетных рамок;
- корпоративная культура и история предыдущих изменений.

Традиционно выделяют два полюса подходов к организации аналитической работы, между которыми располагается спектр гибридных вариантов: на одном полюсе в компании принято фиксировать требования в многостраничных доку-

ментах и согласовывать их через длинную цепочку инстанций, на другом – обсуждать всё устно и менять направление по несколько раз в неделю.

Первый полюс – подход, который часто называют предиктивным или плановым. Он уместен в ситуациях с высокой степенью определенности, когда требования можно зафиксировать на старте и они не будут существенно меняться по ходу дела. Такой подход характерен для крупных инфраструктурных проектов, внедрения систем с жесткой регламентацией, работы в государственном секторе или в отраслях с высокими требованиями к документированию и прослеживаемости решений. Аналитик в этой модели действует последовательно: сначала детально описывает текущее состояние, затем фиксирует целевое, после чего разрабатывает подробные спецификации требований, которые передаются разработчикам или исполнителям. Изменения на поздних этапах возможны, но они требуют формальной процедуры согласования и часто воспринимаются как признак некачественной работы на старте. Сильная сторона этого подхода – предсказуемость и контролируемость. Слабая – низкая гибкость и риск потратить месяцы на описание требований, которые устареют к моменту начала реализации.

Второй полюс – адаптивный подход, наиболее ярко представленный в гибких методологиях разработки. Он создан для ситуаций с высокой неопределенностью, когда требования невозможно сформулировать полностью вначале, пото-

му что они будут уточняться и меняться по мере получения обратной связи от пользователей и появления новых вводных. Такой контекст типичен для разработки новых продуктов, стартапов, цифровых сервисов, где ключевая задача – быстро проверить гипотезу и скорректировать направление на основе реальных данных, а не плановых предположений. Аналитик в этой модели не пишет многостраничные документы, а работает в тесном контакте с командой и заинтересованными сторонами, проясняя требования ровно настолько, насколько это необходимо для ближайшей итерации. Детализация происходит постепенно, а изменения приветствуются, если они повышают ценность конечного результата. Сильная сторона такого подхода – скорость реакции и ориентация на реальные потребности. Слабая – риск потери общего ви́дения и сложность координации в больших распределенных командах.

На практике большинство организаций находится где-то между этими полюсами. Крупный банк может использовать предиктивный подход для внедрения системы обязательной отчетности перед регулятором и одновременно применять адаптивные методы для разработки мобильного приложения. Производственное предприятие может требовать детальной документации для изменений в технологической цепочке, но допускать гибкость в проектах по улучшению внутренних коммуникаций. Более того, даже в рамках одного проекта фаза исследования может вестись адаптивно, а фаза

внедрения – в соответствии с планом.

Выбор подхода – не вопрос веры, а трезвая оценка контекста: степени неопределенности, доступности стейкхолдеров и цены ошибки

Задача бизнес-аналитика не в том, чтобы быть адептом одного из подходов, а в том, чтобы уметь осознанно выбрать тот способ работы, который соответствует конкретному контексту. Этот выбор не делается один раз и навсегда. Он пересматривается по мере изменения ситуации, появления новых данных о проблеме и углубления понимания среды, в которой предстоит действовать. Профессионализм аналитика проявляется в способности распознать особенности контекста, оценить риски каждого подхода и предложить руководству или команде обоснованную стратегию аналитической работы, а не следовать привычному шаблону только потому, что «мы всегда так делали».

Зарисовка с натуры

Николай работал бизнес-аналитиком в крупной страховой компании. За пять лет он привык к определенному порядку: любой проект начинался с устава, затем шло исследование, потом несколько раундов согласования требований, подготовка подробного технического задания и только после этого – разработка. Весь цикл занимал месяцы, но в компании

с жесткой регламентацией и высокими требованиями к документированию это было нормой. Николай знал, что, если пропустить хотя бы одно согласование, на финальной приемке обязательно всплывет несогласованная позиция какого-нибудь департамента и проект встанет.

Однажды Николаю предложили временно присоединиться к дочерней компании, которая занималась запуском нового цифрового сервиса – мобильного приложения для оформления полисов без участия агентов. Руководитель проекта Илья собрал команду из десяти человек: разработчики, тестировщики, дизайнер, продакт-менеджер и Николай в роли аналитика. На первом же созвоне Илья сказал: «Ребята, у нас три месяца до запуска первой версии. Никаких многостраничных документов я не жду, мне нужно, чтобы мы быстро проверили гипотезу, получили обратную связь от пользователей и поняли, в ту ли сторону двигаемся».

Николай по привычке открыл шаблон технического задания и начал заполнять раздел «Функциональные требования». Через два дня он понял, что работа стоит на месте. Пока он описывал экран авторизации, команда уже обсудила и переделала пользовательский сценарий регистрации, потому что дизайнер предложил более удачное решение. Его документ устаревал быстрее, чем он успевал его править. Более того, Илья не требовал от него подробных спецификаций. Наоборот, он ждал, что Николай будет участвовать в обсуждениях, помогать команде прояснять неочевидные моменты

и фиксировать договоренности ровно в том объеме, который нужен для ближайшей итерации.

Первые две недели Николай чувствовал себя не в своей тарелке. Ему казалось, что он работает неправильно, что без детального документа команда обязательно что-то упустит и потом придется переделывать. Но постепенно он начал замечать, что скорость принятия решений в такой модели гораздо выше. Команда обсуждала требование, сразу прототипировала его, показывала пользователям и через день получала обратную связь. Николай перестал писать длинные спецификации и переключился на короткие пользовательские истории в общем трекере задач. К каждой истории он добавлял критерии приемки, но ровно те, которые можно было проверить, а не абстрактные формулировки вроде «система должна быть удобной». Параллельно он вел в Confluence страницу с ключевыми бизнес-правилами, которые всплывали по ходу работы и которые нельзя было потерять: например, как рассчитывается коэффициент возраста водителя или какие документы обязательны для разных типов полисов. Эта страница пополнялась постепенно, служила достоверной базой для всей команды и не требовала многодневных согласований.

Через два месяца команда выпустила первую версию приложения. Она была далека от идеала, но пользователи начали оформлять полисы, а главное – появился поток данных о том, какие сценарии работают хорошо, а где люди броса-

ют оформление на полпути. Эти данные стали основой для следующей итерации. Николай поймал себя на мысли, что за два месяца он сделал больше полезного для продукта, чем за последний год в основной компании, хотя не написал ни одного полноценного технического задания.

Когда он вернулся в основной офис, его ждал новый проект – внедрение системы для взаимодействия с Российским союзом автостраховщиков. Там были жесткие сроки, утвержденные форматы обмена данными и обязательное согласование с регулятором. Николай открыл шаблон технического задания и уверенно начал заполнять его с первой страницы. Но теперь он делал это не потому, что «так принято», а потому, что осознанно понимал: в данном контексте, с такими ограничениями и с этими заинтересованными сторонами предиктивный подход является единственно верным.

Профессионализм Николая проявился не в приверженности одному методу, а в способности осознанно выбирать подход под конкретный контекст

А через месяц, когда его попросили помочь коллегам из смежного отдела с пилотным проектом по внутренней автоматизации, он уже знал, какие вопросы задать в первую очередь, чтобы понять, какой подход будет уместен там. Оказалось, что для пилота лучше взять адаптивные методы, а если эксперимент удастся и решение пойдет в тираж – тогда уже подключать более формальные процедуры.

Николай перестал быть заложником одного подхода. Он научился выбирать способ работы в зависимости от того, с каким контекстом имеет дело, и именно это сделало его работу более ценной и для команды, и для бизнеса в целом.

Но бывает и так…

На практике процессы редко соответствуют идеальной схеме. Сжатые сроки, давление руководства или недостаток опыта заставляют бизнес-аналитика идти на компромиссы, последствия которых становятся заметны лишь спустя месяцы. Негативный опыт – суровый, но незаменимый учитель. Поэтому в книге, наряду с успешными примерами, мы обратимся и к профессиональным неудачам. Рубрика «Но бывает и так…» – это не поиск виновных, а возможность изучить чужие ошибки, чтобы избежать собственных.

Андрей работал бизнес-аналитиком в компании – крупном поставщике строительных материалов. Совет директоров утвердил стратегическую инициативу по внедрению единой CRM-системы для отдела продаж. Основным драйвером проекта выступал коммерческий директор Валерий Павлович – человек авторитарного склада, привыкший к тому, что его решения не обсуждаются. На первой же встрече он четко обозначил свою позицию: «Мне надоело, что менеджеры ведут клиентскую базу в блокнотах и собственных Excel-фай-

лах. Я хочу видеть все сделки онлайн. Никакой самодеятельности. Воронка должна быть единой и прозрачной».

Андрей добросовестно провел интервью с Валерием Павловичем и его заместителями. Со слов руководства картина вырисовывалась однозначная: менеджеры по продажам ленивы, недисциплинированны и саботируют любые попытки контроля. Требования к системе формулировались исходя из этой парадигмы: обязательное заполнение всех полей, жесткая маршрутизация сделок по этапам, запрет на редактирование закрытых периодов, ежедневный мониторинг активности каждого сотрудника. Система проектировалась как инструмент надзора, а не как помощник в работе.

Когда Андрей предложил провести серию интервью с рядовыми менеджерами, Валерий Павлович отмахнулся: «Что они вам скажут? Что им работать не хочется? У нас нет времени на демократию. Пишите требования, как я сказал». Андрей, оценив политический вес коммерческого директора, не стал настаивать. Он задокументировал функциональность, согласовал ее с руководством и передал в разработку.

Через четыре месяца система была внедрена. Результат оказался неожиданным для всех, кроме самих менеджеров. В первый же месяц количество новых сделок в системе сократилось на сорок процентов. Валерий Павлович поначалу торжествовал: «Вот видите, я же говорил, они бездельничали, а теперь система им спуску не дает». Однако вскоре выяснилось, что менеджеры не перестали работать – они пере-

стали фиксировать свою работу в CRM. Клиентская база мигрировала обратно в личные блокноты, а общение с заказчиками вернулось в мессенджеры и личную почту. В CRM попадали только те сделки, которые уже были доведены до финальной стадии и требовали выставления счета, – ровно для того, чтобы бухгалтерия могла оформить закрывающие документы. Вся предварительная работа, переговоры, уточнение спецификаций остались в тени.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.