

IIBA.RU BABOK V2.0

Глава - Введение

Ограничения на использование материала

Использование данного материала (презентации) **"IIBA.RU – ВАВОК v2.0. Введение"** на других ресурсах сети Интернет (в том числе личных сайтах и корпоративных сайтах), в рефератах, дипломах, в печатной и полиграфической продукции, а также электронных изданиях допускается исключительно при наличии ссылки на сайт <http://iiba.ru>. При перепечатывании и частичном изменении текста также требуется размещать ссылку на указанный сайт. Материал в неизменном виде разрешается неограниченно распространять как в электронном формате, так и в распечатанном виде.

© Шамаев Иван (ivan.shamaev@gmail.com), 2014 год

Содержание

- Что такое свод знаний по бизнес-анализу (Business Analysis Body of Knowledge)?
- Что такое бизнес анализ?
- Ключевые концепции
- Области знаний
- Задачи
- Техники (методы)
- Основные компетенции
- Другие ресурсы информации по бизнес анализу

Что такое свод знаний по бизнес-анализу?

Руководство свода знаний по бизнес-анализу (Руководство BABOK) - это всемирно признанный стандарт для практики бизнес-анализа. Руководство BABOK описывает области знаний бизнес-анализа, связанные с ними деятельности и задачи, а также навыки, необходимые для эффективного их исполнения.

Основной целью Руководства BABOK является установление границ профессии бизнес-анализа. Руководство BABOK служит основанием, с помощью которого практики могут договориться для того, чтобы обсудить работу, которую они делают, и с помощью которого могут убедиться, что они имеют навыки, позволяющие им эффективно исполнять роль, а также определяет навыки и знания, с которыми люди работают и которые используются бизнес-аналитиками. Руководство BABOK - это концепция, описывающая задачи бизнес-анализа, которые должны быть выполнены для того, чтобы понять как решение будет приносить пользу организации-спонсору. Форма этих задач, последовательность их выполнения, относительная значимость и другие аспекты могут различаться, но каждая задача способствует в некотором роде, прямо или косвенно, достижению общей цели.

В этой главе дается введение в ключевые понятия областей бизнес-анализа и описывает структуру оставшейся части Руководства BABOK. Главы со 2 по 7 определяют задачи, которые бизнес-аналитик должен быть способен выполнять. Глава 8 описывает компетенции, которые способствуют эффективному исполнению бизнес-анализа. Глава 9 описывает ряд общепринятых методов, которые поддерживают практику бизнес-анализа.

Что такое бизнес анализ?

Бизнес-анализ - это набор задач и техник (методов), используемых для работы в качестве связующего звена между заинтересованными сторонами для того, чтобы понять структуру, политики и операции организации, а также рекомендовать решения, которые позволят организации достичь своих целей.

Бизнес-анализ включает в себя понимание того, как организации действуют для достижения своих целей, и определение возможностей, требующихся организации для предоставления продуктов и услуг внешним заинтересованным сторонам. Он включает в себя определение целей организации, как эти цели соотносятся с задачами, определение курса действий, которые организация должна предпринять для достижения этих целей и задач, а также определение способа взаимодействия различных подразделений организации и заинтересованных сторон в рамках и вне этой организации.

Бизнес-анализ может быть выполнен для понимания текущего состояния организации или служить в качестве основы для последующей идентификации потребностей бизнеса. Однако, в большинстве случаев бизнес-анализ выполняется для определения и проверки решений, которые отвечают потребностям бизнеса, целям или задачам.

Бизнес-аналитики должны анализировать и синтезировать информацию, предоставленную большим количеством людей, которые взаимодействуют с бизнесом, например, заказчики, рабочий персонал, ИТ-специалисты и руководители. Бизнес-аналитик отвечает за выявление реальных потребностей заинтересованных сторон, а не просто их выраженных желаний. Во многих случаях, бизнес-аналитик также будет работать для облегчения коммуникации между организационными подразделениями. В частности, бизнес-аналитики часто играют центральную роль в согласовании потребностей бизнес-подразделений и возможностей реализации с помощью информационных технологий, а также они могут служить в качестве "переводчика" между разработчиками и бизнесом.

Бизнес-аналитик - это любое лицо, которое выполняет задачи, относящиеся к деятельности бизнес-анализа, возможно даже независимо от своей должности или организационной роли. Практикующие специалисты в сфере бизнес-анализа - это не только люди с должностью "бизнес-аналитик", это также аналитики бизнес-систем, системные аналитики, разработчики требований, процессные аналитики, менеджеры по продуктам, менеджеры проектов, аналитики предприятия, бизнес-архитекторы, консультанты по управлению, или любое другое лицо, кто может выполнять задачи, описанные в руководстве BABOK, а также такие задачи, как управление проектами, разработка программного обеспечения, контроль качества и проектирование взаимодействия.

Ключевые концепции - Домены

Домен - это область, которая подвергается анализу. Она может соответствовать границам организации или отдельному подразделению организации, а также может соответствовать заинтересованным лицам вне этих границ и взаимодействия с этими заинтересованными лицами.

Ключевые концепции - Решения

Решение - это набор изменений текущего состояния организации, которые произведены для того, чтобы позволить этой организации удовлетворить потребности бизнеса, решить проблему или воспользоваться благоприятной возможностью. Рамки решения, как правило, уже, чем рамки домена (области), в которых оно реализуется, и будет служить в качестве основы для рамок проекта по реализации этого решения или его компонентов.

Большинство решений - это система взаимодействующих компонентов решения, каждый из которых является потенциально самостоятельным решением. Примеры решений и компонентов решения включают в себя программные приложения, веб-сервисы, бизнес-процессы, бизнес-правила, которые регулируют эти процессы, приложения информационных технологий, изменение организационной структуры, аутсорсинг, инсорсинг, пересмотр должностных обязанностей, или любой другой метод создания необходимых возможностей для организации.

Бизнес-анализ помогает организациям определить оптимальное решение для своих нужд, с учетом ряда ограничений (в том числе сроки, бюджет, нормативы и др.), в соответствии с которыми работает организация.

Ключевые концепции - Требования

Требование - это:

1. Условие или возможность, необходимые заинтересованной стороне для решения проблемы или достижения цели.
2. Условие или возможность, которые должны быть выполнены или которыми должно обладать решение/компоненты решения для удовлетворения контракта, стандарта, спецификации или других официальных документов.
3. Документированное представление условий или возможностей, как в (1) или (2).

Ключевые концепции - Требования

Как видно из этого определения, **требование может быть** скрытым, подразумеваемым или вытекающим из других требований, или же может быть напрямую указанным и управляемым. Одной из ключевых задач бизнес-анализа является обеспечение того, чтобы требования были видны и понятны для всех заинтересованных сторон.

Термин "требование" порождает множество дискуссий в рамках сообщества бизнес-анализа. Многие из этих дебатов сосредотачиваются на том, **что следует или что не следует считать требованием**, и каковы необходимые характеристики требования. Тем не менее, при изучении Руководства BABOK очень важно термин "требование" понимать в самом широком смысле. Требования включают, но не ограничиваются прошлыми, настоящими или будущими условиями и возможностями предприятия, а также описанием организационной структуры, ролей, процессов, политик, нормативов и информационных систем. Требование может характеризовать текущее или будущее состояние любого аспекта работы предприятия.

Большая часть существующей литературы по бизнес-анализу написана в предположении, что требования описывают только ИТ-систему, которую планируют внедрять. Другие определения могут также содержать в себе бизнес-функции будущего состояния организации или могут ограничивать смысл термина целями, которые стремятся достичь заинтересованные лица, а не средствами, с помощью которых эти цели достигаются. Хотя все эти различные использования термина являются разумными и оправданными, и термин, используемый руководством BABOK, включает все эти значения, они значительно уже, чем употребляемый здесь термин.

Точно так же мы не считаем, что требования анализируются на конкретном уровне детализации, а наоборот - **они должны быть оценены независимо от уровня детализации** с целью понимания и действий. В контексте инициативы управления бизнес-процессами, требования могут являться описанием текущих бизнес-процессов, используемых в организации. На других проектах, бизнес-аналитик может решить разрабатывать требования, описывающие текущее состояние предприятия (которое само по себе является решением текущих или прошлых потребностей бизнеса) перед тем, как рассматривать внесение в решение изменений, необходимых для удовлетворения меняющихся условий бизнеса.

Ключевые концепции - Требования

Схема классификации требований

Для целей Руководства BABOK используется следующая схема классификации для описания требований:

- **Бизнес-требования** - это высокоуровневые формулировки целей, задач и потребностей предприятия. Они описывают причины, по которым был инициирован проект, задачи, которые будут достигнуты в ходе проекта, а также метрики, которые будут использоваться для измерения его успешности. Бизнес-требования описывают потребности организации в целом, а не группы или заинтересованных в нем сторон. Они разработаны и определены на основе анализа предприятия.
- **Требования заинтересованных сторон** - это формулирование нужд конкретного заинтересованного лица или класса заинтересованных лиц. Эти требования описывают потребности, которые описывают что заинтересованная сторона имеет и как эта заинтересованная сторона будет взаимодействовать с решением. Требования заинтересованных сторон служит в качестве моста между бизнес-требованиями и другими классами требований к решению. Они разработаны и определены на основе анализа требований.
- **Требования к решению** описывают характеристики к решению, которые соответствуют бизнес-требованиям и требованиям заинтересованных сторон. Они разработаны и определены на основе анализа требований. Их часто делят на подкатегории, особенно в случаях, когда требования описывают программное решение:
 - **Функциональные требования** описывают поведение решения и информацию о том, чем оно будет управлять. Эти требования описывают возможности системы, которые доступны к выполнению, в части режимов работы или операций - действия или реакции конкретного ИТ-приложения.
 - **Нефункциональные требования** фиксируют условия, которые напрямую не относятся к поведению или функциональности решения, а скорее описывают условия окружающей (внешней) среды, в условиях которой решение должно сохранять эффективность и качества, которыми система должна обладать. Они также известны как требования качества или дополнительные требования. Они могут включать в себя требования, связанные с мощностью (емкостью), скоростью, безопасностью, доступностью, информационной архитектурой и пользовательским интерфейсом.
- **Переходные требования** описывают возможности, которыми решения должно обладать для осуществления перехода из текущего состояния предприятия к желаемому (требуемому) состоянию в будущем. Эти требования статут ненужными, как только этот переход завершится. Они отличаются от других типов требований, потому что они всегда носят временный характер и потому, что они не могут быть разработаны, пока оба решения, существующее и новое, не будут определены. Как правило, они охватывают преобразование данных из существующих систем, пробелы в знаниях и квалификации, которые должны быть решены, а также другие соответствующие изменения, необходимые для достижения желаемого будущего состояния. Их разрабатывают и определяют посредством проведения оценки и валидации (проверки) решения.

Области знаний

Области знаний определяют то, что практикующему специалисту бизнес-анализа нужно понимать и какие задачи он должен быть в состоянии выполнять.

Бизнес-аналитикам, скорее всего, необходимо выполнять задачи из всех областей знаний подряд, многократно или одновременно. Задачи могут выполняться в любой последовательности при условии наличия необходимых входных данных. В принципе, работа бизнес-аналитика может начаться с любой задачи, хотя наиболее вероятными задачами будут "**Определение потребностей бизнеса**" (5.1) или "**Оценка эффективности решения**" (7.6).

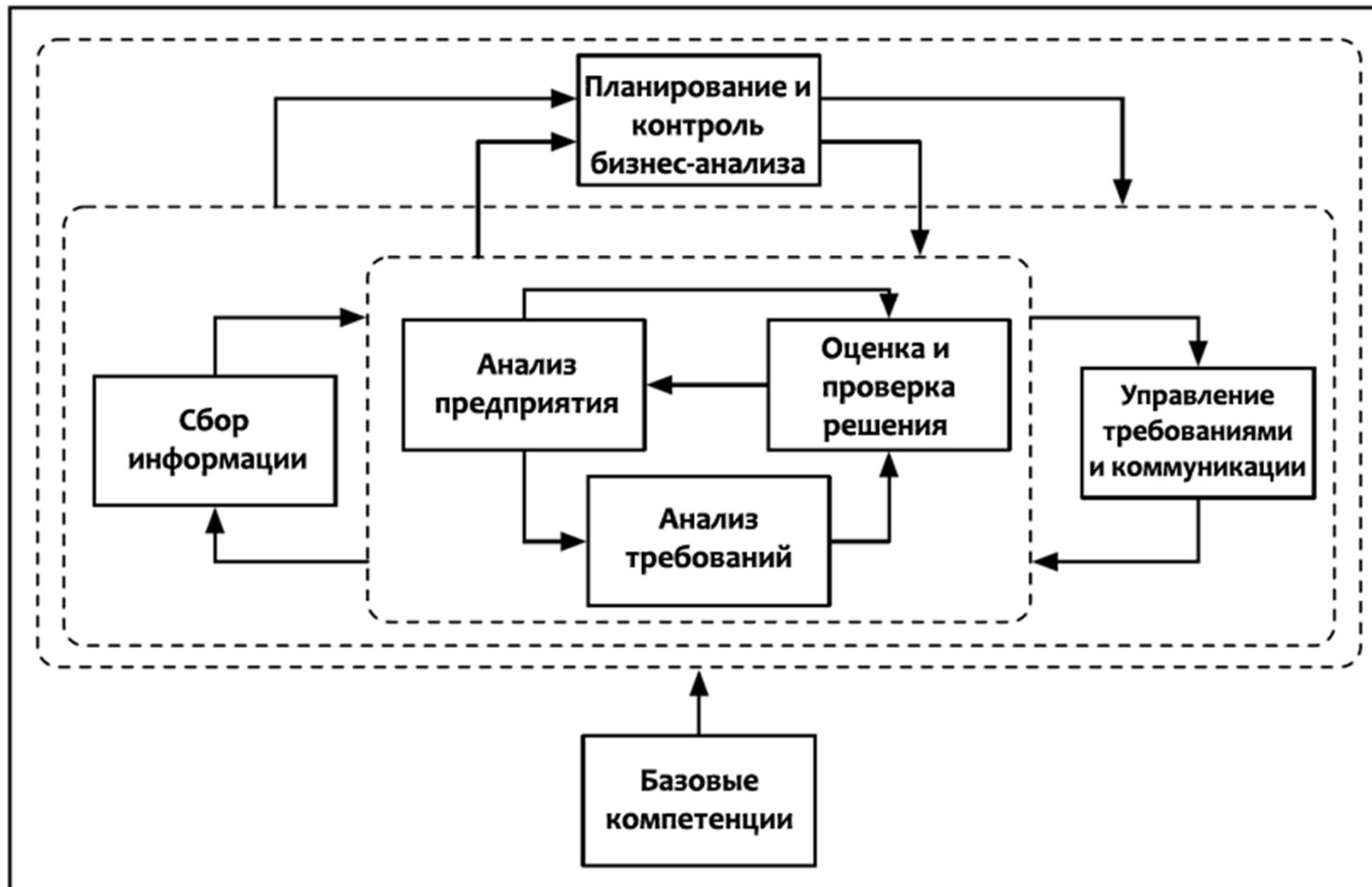
Области знаний не предназначены для представления фаз в проекте. Это, конечно, возможно и допустимо переходить от выполнения анализа деятельности предприятия к анализу требований, к оценке решения и валидации деятельности, и относиться к каждому из этих мероприятий как к отдельному этапу проекта. Однако руководство ВАВОК этого не требует, поэтому указанные шаги не следует рассматривать в качестве готовой методологии для выполнения бизнес-анализа.

- **Планирование и контроль бизнес-анализа** (Глава 2) - это область знаний, которая освещает как бизнес-аналитика определить какие виды деятельности необходимы для осуществления бизнес-анализа. Она охватывает идентификацию заинтересованных сторон, выбор методов бизнес-анализа, процесса, который будет использоваться для управления требованиями и оценки хода работы. Задачи в этой области знаний регулируют производительность всех других задач бизнес-анализа.
- **Сбор информации** (Глава 3) описывает как бизнес-аналитики работают с заинтересованными сторонами для определения и понимания их потребности и опасения, а также понять условия, в которых они работают. Целью сбора информации состоит в том, чтобы были поняты истинные, лежащие в основе потребности, а не их высказанные или поверхностные пожелания.

Области знаний

- **Управление требованиями и коммуникации** (Глава 4) описывает, как бизнес-аналитики управляют конфликтами, проблемами и изменениями для того, чтобы гарантировать, что заинтересованные стороны и команда проекта находятся в согласии по рамкам решения, а также как требования доводятся до заинтересованных сторон и как знания полученные бизнес-аналитиком сохраняются для использования в будущем.
- **Анализ предприятия** (глава 5) описывает как бизнес-аналитики идентифицируют потребности бизнеса, улучшают и проясняют определение этой потребности, а также определяют границы решения, которые могут быть реально реализованы для бизнеса. Эта область знаний описывает постановку проблемы и ее анализ, разработку бизнес-кейсов, техникоэкономические обоснования и определения границ решений.
- **Анализ требований** (Глава 6) описывает, как бизнес аналитики расставляют приоритеты и последовательно уточняют требования заинтересованных сторон и требования по решению с тем, чтобы позволить проектной команде реализовать решение, которое будет соответствовать потребностям организации-спонсору и заинтересованным сторонам. Анализ требований включает в себя анализ потребностей заинтересованных сторон для определения решений, которые отвечают этим потребностям, оценку текущего состояния бизнеса для выявления и подготовки рекомендаций по улучшению, а также верификацию и валидацию требований.

Области знаний



Области знаний

- **Оценка и проверка решения** (Глава 7) описывает, как бизнес-аналитики оценивают предлагаемые решения, чтобы определить какое решение лучше всего подходит для подробности бизнеса, выявляют пробелы и недостатки в решениях, а также определяют необходимые доработки и изменения в решении. Оценка и проверка решения также описывает, как бизнес-аналитики оценивают развернутые решения, чтобы увидеть насколько хорошо они соответствуют потребностям, дабы организация-спонсор могла оценить производительность и эффективность решения.
- **Базовые компетенции** (Глава 8) описывает поведение, знания и другие характеристики, которые поддерживают эффективное выполнение бизнес-анализа.

Задачи

Каждая область знаний описывает **задачи**, которые выполняются бизнес-аналитиками для достижения цели этой области знаний. Каждая задача в руководстве ВАВОК представлена в следующем формате:

- Назначение задачи
- Описание задачи
- Входные данные
- Диаграмма входных/выходных данных задачи
- Требования входных данных для задачи
- Элементы задачи
- Методы выполнения задачи
- Заинтересованные лица
- Выходные данные задачи

Назначение задачи

Каждая задача имеет назначение. **Назначение** - это краткое описание причины для выполнения этой задачи бизнес-аналитиком и ее ценности, которая создается посредством выполнения задачи.

Описание задачи

Задача является важной частью работы, которая должна быть выполнена в рамках бизнес-анализа. Каждая задача должна быть выполнена по крайней мере один раз в течение подавляющего большинства инициатив бизнес-анализа, но нет верхнего ограничения на количество раз выполнения любой задачи.

Задачи могут быть выполнены в любом масштабе. Каждая задача может быть выполнена в течение периода от нескольких месяцев до нескольких минут.

Например, в качестве бизнес-кейса может быть документ с несколькими сотнями страниц, который обосновывает многомиллиардные долларовые инвестиции, или одно предложение, объясняющее выгоды изменения, которое будет произведено для одного человека.

Задача имеет следующие характеристики:

- Задача достигает результат в выходных данных, который создает ценность для организации-спонсора, т.е. если задача выполняется, то она должна принести некоторый очевидный положительный результат, который полезен, конкретен, видимый и измерим.
- По идее, задача является завершенной, если задачи преемника могут быть выполнены различными людьми или группой, при использовании выходных данных этой задачи.
- Задача является необходимой частью назначения области знаний, с которой она связана.

Руководство ВАВОК не предписывает процесс или порядок, в котором выполняются задачи. Некоторое упорядочивание задач неизбежно, т.к. некоторые задачи производят выходные данные, которые требуются в качестве входных данных для других задач. Тем не менее, важно иметь в виду, что Руководство ВАВОК предписывает только то, что входные данные должны существовать. Входные данные могут быть неполными или могут быть изменены или пересмотрены, что может привести к выполнению задачи несколько раз. Итерационные или гибкий жизненный цикл может потребовать, чтобы задачи во всех областях знаний выполнялись параллельно, а для жизненного цикла с четко определенными фазами будет по-прежнему требоваться, чтобы задачи из многих областей знаний были выполнены на каждой фазе. Задачи могут быть выполнены в любом порядке, при условии, что необходимые входные данные для задачи присутствуют.

Описание задачи более подробно объясняет, почему задача выполняется, что это за задача и какие результаты задача должна достичь.

Входные данные для задачи

Входные данные представляют информацию и предпосылки необходимые для начала выполнения задачи. **Входные данные могут быть:**

- Явно генерируемые за рамками бизнес-анализа (например, конструкция программного приложения).
- Создаваться с помощью задачи бизнес-анализа.

Нет предположения, что наличие входных данных и выходных данных означает, что соответствующий результат является в завершённом или в его финальном состоянии. **Входные данные должны быть достаточно полными,** чтобы позволить последующим работам начаться. Любое количество экземпляров входных данных могут существовать в течение всего жизненного цикла инициативы.

Диаграммы входных и выходных данных задачи



-----> СВЯЗЬ



Требования для входных данных задач

Требования являются частным случаем как входных или выходных данных, что не должно быть неожиданно, учитывая их важность для бизнес-анализа. Они являются только входом или выходом, которые не производятся одной задачей. Требования могут быть классифицированы в несколько различных способов и могут существовать в любом из множества состояний. Когда указан в качестве входа или выхода в этом разделе задачи, следующий формат будет использоваться для обозначения классификации и состояния требования или набора требований:

Классификация требований [состояние или состояния]. Если не перечислены классификация или состояния, все или только некоторые требования могут быть использованы в качестве входа или выхода. Например, Требования [Заявленные] - означает что требования могут иметь любую классификацию, тогда как бизнес-требования - будет означать, могут быть в любом возможном состоянии (например, проверены, приоритезированы, заявлены или комбинации этих состояний).

Требования могут быть также объединены в некоторых случаях. Например, Требования [Приоритезированы и Проверены] - должны быть прочитаны, чтобы указать, что требования были приоритезированы и проверены. Требования [Приоритезированы или Проверены] - означает, что требования могут быть либо приоритезированы, либо проверены, либо одновременно приоритезированы и проверены.

В общем тексте, сначала будет записано состояние, за которым следуют классификации (например, установленные требования, проверенные бизнес требования и т.д.). Опять же, если ни одно состояние или классификация не указаны, это означает, что требование не ограничивается какими-то конкретными состоянием или классификацией.

Задачи - Элементы

Формат и структура этого раздела является уникальными для каждой задачи. **Элементы раздела** описывают основные понятия, которые необходимы для того, чтобы понять как выполнить задачу.

Задачи - Методики

Каждая задача содержит перечень **соответствующих методов**. Некоторые методы характерны для выполнения одной задачи, в то время как другие относятся к выполнению большого числа задач (и перечислены в Главе 9: Методы). Если конкретная задача может использовать оба вида техник, те, что описаны в Главе 9 будут перечислены в подразделе "Общие методы". Если нет подраздела, то все методы можно найти в Главе 9. Для получения дополнительной информации см. Методы (1.6).

Задачи – Заинтересованные стороны

Каждая задача включает в себя перечень **общих заинтересованных сторон**, которые, вероятно, будут участвовать в выполнении этой задачи или которые будут затронуты ею. Общая заинтересованная сторона представляет класс людей, с которыми бизнес-аналитики, вероятно, взаимодействуют определенным образом. Руководство BABOK не требует, чтобы эти роли были заполнены для любой заданной инициативы. Любая заинтересованная сторона может быть источником требований, предположений или ограничений.

Этот список не исчерпывающий перечень всех возможных классификаций заинтересованных сторон, т.к. это было бы просто невозможно составить такой список. Некоторые дополнительные примеры людей, которые вписываются в каждой из этих общих ролей приведены на следующем слайде. В большинстве случаев, внутри каждой категории несколько ролей будут найдены для заинтересованной стороны. Аналогичным образом, один человек может заполнить более, чем одну роль.

Задачи – Заинтересованные стороны

(Примеры общих заинтересованных сторон)

| Общие заинтересованные стороны | Примеры и альтернативные роли |
|--|---|
| Бизнес-аналитик | Бизнес системный аналитик, системный аналитик, процессный аналитик, консультант, владелец продукта и т.д. |
| Клиент | Географическая структура рынка, география, промышленность и т.д. |
| Эксперт по предметным вопросам домена | С разбивкой по организационным подразделениям, рабочим ролям и т.д. |
| Конечный пользователь | С разбивкой по организационным подразделениям, рабочим ролям и т.д. |
| Эксперт по предметным вопросам внедрения | Проектный библиотекарь, менеджер по изменениям, менеджер по конфигурациям, архитектор решений, разработчик, администратор баз данных, информационный архитектор, юзабилити архитектор, тренер, консультант по организационным изменениям и т.д. |
| Операционная поддержка | Служба поддержки, сетевые специалисты, релиз-менеджер |
| Менеджер проектов | Скрам-мастер, руководитель группы (тимлид) |
| Поставщик | Поставщики, консультанты и т.д. |
| Тестер | Аналитик качества данных |
| Регулятор | Правительство, регулирующие органы, аудиторы |
| Спонсор | Менеджеры, ТОП-менеджеры, продакт-менеджеры, владельцы процессов |

Задачи – Заинтересованные стороны

1. Бизнес-аналитик

По определению, бизнес-аналитик является заинтересованным лицом во всех мероприятиях бизнес-анализа. Руководство BABOK написано с предположением, что бизнес-анализ является ответственным и подотчетным за выполнение этих мероприятий. В некоторых случаях, бизнес-аналитик может также нести ответственность за выполнение мероприятий, которые попадают под другие роли заинтересованных сторон. Самые распространенные роли должны быть назначены бизнес-аналитикам, в дополнение к ролям бизнес-анализа, такие как Эксперт по предметным вопросам домена, Эксперт по предметным вопросам внедрения, Менеджер проектов и тестер. Руководство по выполнению этих дополнительных функций выходит за рамки Руководства BABOK, т.к. эти роли не являются частью дисциплины бизнес-анализа.

2. Клиент

Клиент является заинтересованной стороной за пределами данной организации или подразделения. Клиенты используют продукты или услуги, производимые организацией и могут иметь договорные или моральные права, по которым организация должна соблюдать обязательства.

3. Эксперт по предметным вопросам домена (SME)

Эксперт по предметным вопросам домена является физическим лицом с углубленным знанием темы, которая относится к потребностям бизнеса или границам решения. Эта роль обычно заполняется людьми, которые также являются конечными пользователями, или людьми, которые будут косвенными пользователями решения, такие как менеджеры, владельцы процессов, юристы (которые могут действовать как доверенные лица Регулирующих органов), консультанты и другие.

4. Конечный пользователь

Конечные пользователи являются заинтересованными сторонами, которые будут напрямую взаимодействовать с решением. Термин наиболее часто используется в контексте разработки программного обеспечения, где конечные пользователи - это те, кто будет использовать программное приложение, которое разрабатывается, но в более широком контексте решения они могут включать в себя всех участников бизнес-процесса.

5. Эксперт по предметным вопросам внедрения (SME)

Эксперты по предметным вопросам внедрения несут ответственность за разработку и внедрение потенциальных решений. Эксперты по предметным вопросам внедрения будут оказывать квалифицированную помощь в проектировании и построении компонентов решений, которые выходят за рамки бизнес-анализа.

Задачи – Заинтересованные стороны

Хотя не существует возможности определить перечень экспертов по предметным вопросам внедрения, которые подходят для всех инициатив, некоторые из наиболее распространенных ролей приведены ниже:

Разработчик/Инженеры программного обеспечения

Разработчики отвечают за конструирование программных приложений. Сферы деятельности среди разработчиков или инженеров программного обеспечения включают конкретные языки или прикладные компоненты. Хорошая практика разработки программного обеспечения позволит значительно снизить затраты на конструирование приложения, спрогнозировать процесс разработки, внести изменения в функциональные возможности, которые поддерживаются приложением.

Профессионалы по управлению организационными изменениями

Специалисты по управлению организационными изменениями несут ответственность за упрощение и внедрение новых решений и преодоление сопротивления изменениям. Сферы деятельности среди специалистов по управлению изменениями включают промышленность и культурную экспертизу. Хорошее управление изменениями может помочь в создании сторонников изменений (перемен) в организации.

Системные Архитекторы

Системные архитекторы отвечают за разделение программного приложения на компоненты и определение взаимодействия между ними. Сферы деятельности среди системных архитекторов включают в себя понимание методологий и решений, предлагаемые конкретными вендорами. Хорошая архитектура системы будет способствовать быстрому развитию решения и повторному использованию компонентов в других решениях.

Тренеры

Тренеры отвечают за обеспечение того, чтобы конечные пользователи решения понимали, как оно работает, и чтобы они были способны эффективно использовать решение. Сферы деятельности среди тренеров могут включать в себя обучение в учебных аудиториях или онлайн-обучение. Эффективное обучение будет способствовать принятию и внедрению решения.

Юзабилити Профессионалы

Юзабилити специалисты отвечают за внешний дизайн взаимодействия технологических решений и за то, чтобы сделать эти решения простыми в использовании, насколько это возможно. Сферы деятельности среди профессионалов юзабилити включают в себя дизайнеров пользовательских интерфейсов и информационных архитекторов. Хорошее юзабилити повысит производительность труда, удовлетворенность клиентов и снизит стоимость в обслуживании решения и обучении персонала.

Задачи – Заинтересованные стороны

6. Менеджер проекта

Менеджеры проектов отвечают за управление работой, которая требуется для предоставления решения, удовлетворяющее потребностям бизнеса, а также для обеспечения выполнения целей проекта с соблюдением баланса ограничений проекта, которые включают в себя объем работы, бюджет, график, ресурсы, качество, риски и другие ограничения.

7. Тестер

Тестеры несут ответственность за определение того, как убедиться в том, что решение удовлетворяет требованиям решения, определенные бизнес-аналитиком, а также за проведение процесса проверки. Тестеры также стремятся к тому, чтобы решение соответствовало стандартам качества и чтобы риски дефектов и отказов были поняты и сведены к минимуму.

8. Регулирующая инстанция (орган)

Регулирующие органы отвечают за определение и соблюдение стандартов. Стандарты могут быть такие, которые команда разработки решения обязана следовать, либо стандарты, которым решение должно удовлетворять, или оба. Регулирующие органы могут обеспечить соблюдение законодательства, стандартов корпоративного управления, аудиторских стандартов или стандартов, установленных организационными центрами компетенции.

9. Спонсор

Спонсоры несут ответственность за инициирование усилий по определению потребности бизнеса и разработке решения, которое отвечает этой потребности. Они санкционируют работу по исполнению инициативы, а также по контролю бюджета инициативы.

10. Поставщик

Поставщик является заинтересованной стороной за пределами данной организации или подразделения. Поставщики предоставляют товары или услуги организации и могут иметь договорные или неимущественные права и обязанности, которые должны быть учтены.

Задачи – Выходные данные (Выходы)

Выходные данные являются необходимым результатом работы, описанной в задаче. Выходные данные создаются, преобразовываются или меняются состояние как результат успешного выполнения задачи. Хотя конкретный выход создан и поддерживается одной задачей, одна задача может иметь несколько выходов.

Выход может быть результатом или частью более крупного результата. Форма выхода зависит от типа стадии реализации инициативы, принятых организацией стандартов и лучшие решения бизнес-аналитика в качестве подходящего способа удовлетворения информационных потребностей ключевых заинтересованных сторон.

Как и в случае входов, экземпляр задачи может быть завершен без выхода, находясь в конечном состоянии. Вход или выход только должен быть достаточно полным, чтобы позволить последующей работе начаться. Аналогичным образом, может быть один или несколько экземпляров выхода, созданного в рамках той или иной инициативы. В заключение, создание выхода не обязательно требует, чтобы последующие задачи, которые используют работу продукта как вход, должны начаться.

Методики

Методы содержат дополнительную информацию о различных способах, с помощью которых задача может быть выполнена, или какие различные формы могут принять выходы задачи. Задача может иметь ни одного, один или более связанных с ней методик (техник). Методика должна быть связана по меньшей мере с одной задачей.

Руководство ВАВОК не предписывает набор методов анализа, которые должны использоваться. Методики, описанные в данном документе - это те, которые уже продемонстрировали свою ценность и используются большинством сообщества бизнес-анализа. Бизнес-аналитики, которые знакомы с этими техниками, скорее всего, смогут эффективнее выполнять свои функции в большинстве случаев, с которыми они, вероятно, столкнутся. Однако эти методы не всегда являются лучшими возможными вариантами для использования в той или иной ситуации, и не обязательно что они эффективно могут учесть все ситуации. Точно также, маловероятно, что бизнес-аналитик будет призван демонстрировать опыт каждого метода, который определен в Руководстве ВАВОК.

Методики

Подмножество методов в Руководстве ВАВОК может описываться для широкого применения. Эти методы регулярно используются большинством бизнес-аналитиков и можно видеть иногда использование со стороны подавляющего большинства практиков и вполне вероятно, что многие, если не большинство организаций, будут ожидать от бизнес-аналитиков практические знания этих методов. **Этими методами, которые попадают в эту категорию, являются:**

- Определение критериев приемки и оценки (9.1)
- Мозговой штурм (9.3)
- Анализ бизнес-правил (9.4)
- Словарь данных и Глоссарий (9.5)
- Диаграммы потоков данных (9.6)
- Моделирование данных (9.7)
- Анализ решений (9.8)
- Анализ документов (9.9)
- Интервью (9.14)
- Метрики и Ключевые показатели эффективности (9.16)
- Анализ нефункциональных требований (9.17)
- Организационное моделирование (9.19)
- Отслеживание проблемы (9.20)
- Моделирование процессов (9.21)
- Семинары требований (9.23)
- Сценарии и варианты использования (9.26)

Методики

Руководство BABOK может в некоторых случаях группировать схожие методы, или методы, которые разделяют одну цель, под одним заголовком. Например, техника Моделирования данных (9.7) охватывает модели классов и диаграммы "сущность-связь" и в принципе может охватывать концепт-карты, модели терминов и факт-модели, модели ролей объекта, и другие, менее широко распространенные методы анализа.

Каждый метод в Руководстве BABOK представлен в следующем формате:

Цель

Определяет для чего эта техника используется и при каких обстоятельствах скорее всего, она будет применима.

Описание

Описание того, что это за техника и как она используется.

Элементы

Формат и структура этого раздела является уникальным для каждого метода. В разделе "Элементы" изложены основные понятия, которые необходимы для того, чтобы понять как использовать эту технику.

Особенности использования

Описаны условия, при которых прием может быть более или менее эффективным.

Базовые компетенции

Базовые компетенции - это навыки, знания и личные качества, которые поддерживают эффективным выполнение бизнес-анализа. Области Базовых компетенций, относящиеся к бизнес-анализу, включают в себя:

Аналитическое мышление и решение проблем поддерживают эффективную идентификацию проблем бизнеса, оценку предложенных вариантов решения этих проблем и понимание потребностей заинтересованных сторон. Аналитическое мышление и решение проблем включают в себя оценку ситуации, полное осмысление ситуации, насколько это возможно, а также разработка суждений о возможных решениях проблемы.

Поведенческие характеристики поддерживают развитие эффективных рабочих взаимоотношений с заинтересованными сторонами и включают в себя такие качества, как профессиональная этика, надежность и личная организованность.

Знание бизнеса поддерживает понимание среды, в которой бизнес-анализ выполняется, а также знание общих принципов бизнеса и доступных решений.

Базовые компетенции

Коммуникативные навыки поддерживают бизнес-аналитиков в выявлении и передаче требований между заинтересованными сторонами.

Коммуникативные навыки необходимы для того, чтобы слушать и понимать аудиторию, для понимания, как аудитория воспринимает бизнес-аналитика, для понимания целей коммуникаций, для понимания своего послания, а также для выбора наиболее подходящих средств массовой информации и формата для общения.

Навыки взаимодействия поддерживают бизнес-аналитика при работе с большим количеством заинтересованных сторон и включают в себя способность работать как часть большой команды и помочь команде достичь решения. В то время как большая часть работы бизнес-аналитика состоит в выявлении и описании желаемого будущего состояния, бизнес-аналитик также должен быть способен помочь организации достичь соглашения, что вопрос будущего состояния решается комбинированием лидерства и содействия.

Программное обеспечение используется для облегчения совместной разработки, регистрации и распространения требований заинтересованных лиц. Бизнес-аналитики должны быть опытными пользователями инструментов, которые используются в их организации, а также должны понимать сильные и слабые стороны каждого из этих ПО.

Другие источники информации по бизнес-анализу

Руководство ВАВОК является обобщением информации о роли бизнес-анализа, заимствованные из разнообразных подходов к совершенствованию и изменению бизнеса. Полный список работ, на которые ссылается Руководство ВАВОК можно найти в **Приложении В: Библиография**. Бизнес-аналитиков, которые стремятся расширить свое понимание бизнес-анализа, возможно, пожелают ознакомиться с работами в других областях, получить профессиональную подготовку от специалистов из этих областей или осуществить другие возможности для обучения и профессионального развития.

Другие источники информации по бизнес-анализу

В частности, мы опирались на информацию из следующих областей применения бизнес-анализа и соответствующие профессиональные знания:

- Гибкая разработка (Agile)
- Бизнес-аналитика (BI)
- Управление бизнес-процессами
- Бизнес-правила
- Управление ИТ-услугами (включая ITIL)
- Lean и Six Sigma
- Управление организационными изменениями
- Управление проектами
- Управление качеством
- Сервис-ориентированная архитектура
- Разработка программного обеспечения (в частности, разработка требований)
- Совершенствование процессов разработки (в том числе CMMI)
- Контроль качества программного обеспечения
- Стратегическое планирование
- Проектирование пользовательского интерфейса

Другие источники информации по бизнес-анализу

Руководство BABOK фокусируется на определении роли бизнес-анализа в широком диапазоне подходов бизнес-анализа и поэтому лишь вкратце затрагивает большую часть информации, разработанную практиками, которые работают в этих областях. Бизнес-аналитики обнаружат, что изучение любой из этих областей будет награждено более глубоким пониманием профессии бизнес-анализа, умением сотрудничать с другими профессионалами, а также пониманием ряда различных способов, с помощью которых бизнес-аналитики могут принести организации, которые их нанимают.