«В ПОМОЩЬ БИЗНЕСУ»

ВАДИМ МИРОНОВ

ПРОФЕССИЯ «БИЗНЕС-АНАЛИТИК»

КРАТКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

ЧЕТВЕРТОЕ ИЗДАНИЕ

ОЛИМП БИЗНЕС

Вадим Владимирович Миронов

Профессия «бизнес-аналитик». Краткое пособие для начинающих

Серия «В помощь бизнесу»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63804477
Профессия «бизнес-аналитик». Краткое пособие для начинающих / Вадим Владимирович Миронов. – 4-е изд., испр. и доп.: Олимп-Бизнес; Москва; 2025
ISBN 978-5-9693-0584-7

Аннотация

Бизнес-анализ – востребованная и увлекательная дисциплина, без которой невозможно представить современный ИТ-проект. Но каждого, кто решит начать работу в этой сфере, ждет множество вопросов. Где учиться на бизнес-аналитика? Что нужно знать и уметь? Каковы ключевые задачи аналитика и инструменты для их решения? На эти и многие другие вопросы в своей книге отвечает Вадим Миронов, бизнес-аналитик с опытом работы в банковском и ИТ-секторах.

В четвертом издании автор затрагивает вопросы проведения бизнес-анализа с учетом управленческой специфики в

российских компаниях. Кроме того, читатель подробнее ознакомится с пятью ракурсами бизнес-анализа и особенностями работы аналитика при различных моделях управления проектами – Agile и Waterfall.

Если вы задумались о карьере в бизнес-анализе или просто хотите лучше понимать его роль в современной организации – эта книга для вас.

Издание будет интересно широкому кругу специалистов из бизнеса и ИТ-сферы, а также студентам и преподавателям соответствующих специальностей.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие к четвертому изданию 8
От автора 14
Глава 1 18
1.1. Суть аналитики, или Зачем аналитик в бейсбольной команде? 18
1.2. Важность причинно-следственного контекста 22
1.3. Виды аналитики 24
1.4. Еще раз о размытости границ 37
1.5. Краткая история бизнес-анализа[10] 39
Конец ознакомительного фрагмента. 42

Вадим Миронов Профессия «бизнес-аналитик». Краткое пособие для начинающих

Серия «*В помощь бизнесу*»

© Миронов В. В., 2025
© Издание, оформление. Издательство «Олимп–Бизнес», 2025

A member of: BPR
Business Publishers Roundtable.com

Предисловие к четвертому изданию

Вы держите в руках четвертое издание книги «Профессия „бизнес-аналитик“. Краткое пособие для начинающих». С момента выхода первого издания в конце 2020 года книга претерпела существенные изменения: появилось 12 новых разделов, а количество небольших дополнений и уточнений измеряется десятками.

Отчасти это связано с обратной связью от читателей – вопросами, комментариями, предложениями. Кроме того, спустя время я старался критически оценить написанное в стремлении лучше донести ту или иную мысль. Это стремление: понять и быть понятым другими – и есть самое важное в работе бизнес-аналитика. Периодически у меня возникали новые идеи о том, что еще может оказаться интересным и полезным для читателя. На мой взгляд, книгу о бизнес-анализе можно писать бесконечно: настолько широки и разнообразны границы этой профессии.

Бизнес-анализ всегда ориентирован на деятельность предприятия. А предприятие не существует в вакууме: непрерывно изменяется внешнее окружение, меняется сама компания, а со временем – и подходы к бизнес-анализу.

Мир вокруг нас стремительно преображается. Сегодня в

авангарде этих перемен – сфера информационных технологий. Еще каких-то 15–20 лет назад ИТ воспринимались, скорее, в качестве поддерживающей функции бизнеса. Сегодня многие его направления без ИТ не способны существовать в принципе. Большинство организаций, будь то завод, банк или государственное учреждение, активно переходят в «цифру». Подобный переход требует огромных интеллектуальных усилий множества людей: профильных специалистов, менеджеров, аналитиков, разработчиков и тестировщиков. Успех напрямую зависит от того, насколько все заинтересованные стороны четко понимают друг друга и осознают цель своего проекта. Недаром опытные аналитики говорят, что самое трудное в создании информационных систем – точно определиться с тем, что мы создаем.

Мы живем в эпоху цифровой трансформации. За этими словами скрывается всё более стремительное проникновение информационных технологий в нашу жизнь. Всего за 10–15 лет появилось поколение людей, которые не знают, почему иконка «Сохранить» в офисных приложениях выглядит как дискета. Гибкий магнитный диск как носитель информации быстро и незаметно исчез из нашей жизни. Смартфоны приходят на смену настольным компьютерам, а стриминговые платформы – телевидению. За покупками теперь и вовсе не нужно выходить из дома: специализированные сервисы доставят всё что угодно – от продуктов питания до дорогостоящей бытовой техники.

Перемены затронули и профессии: одни изменяются, другие исчезают, и на их место приходят новые. Окружающая нас среда становится всё более цифровой, а значит, растет и потребность в специалистах с соответствующими навыками и компетенциями.

Нехватка кадров в российской ИТ-индустрии в начале 2020-х годов составляла от 500 тысяч до одного миллиона человек. Согласно прогнозам экспертов, к 2027 году нехватка ИТ-специалистов может достигнуть двух миллионов человек. Несмотря на то что конкурсы на соответствующие специальности бьют все рекорды, вузы не справляются с потребностями рынка. Каждый год в России заканчивают обучение не более 80 тысяч молодых айтишников[1].

Нехватку кадров в ИТ-индустрии и потребность в цифровизации осознаёт и правительство. Население России стареет: аналитики компании McKinsey подсчитали, что численность занятого населения через 50 лет сократится в нашей стране на 29%. При сохранении текущей производительности труда это грозит сокращением среднегодового прироста экономики на 60%. Страны, столкнувшиеся с проблемой старения населения, делают ставку на цифровизацию, рассчитывая за счет нее повысить эффективность труда и сти-

---

[1] См.: *Глинкин А.* Кадровый голод. России не хватает миллиона IT-специалистов. На кого пойти учиться, чтобы обеспечить себе будущее? // Lenta.ru, 27 июля 2021 (https://lenta.ru/articles/2021/07/27/golod/).

мулировать развитие экономики[2].

В России запущена масштабная национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». В рамках этой программы реализуются такие проекты, как «Кадры для цифровой экономики» и «Цифровые профессии». Данные проекты нацелены как на подготовку молодых специалистов, так и на обучение цифровым навыкам состоявшихся профессионалов из других отраслей. Сегодня ИТ-индустрия – это не только профильные ИТ-компании. Информационные технологии стали неотъемлемой частью финансового сектора, промышленности, здравоохранения и многих других отраслей. И где бы вы ни работали, умение найти общий язык с разработчиками и инженерами становится всё более востребованным.

Так что же, нам всем теперь дорога в программисты? Вовсе нет. Программирование – весьма специфический вид деятельности, требующий определенного склада ума и черт характера. Конечно, для волевого и упорного человека нет ничего невозможного, но очевидно, что написание кода – работа далеко не для всех. Вместе с тем в ИТ-индустрии существует множество других профессий.

В Минцифре России отмечают, что, помимо «Java-разработчика», одними из самых популярных направлений про-

---

[2] См.: *Кирьянова А., Нургазиева А.* Что известно о «цифровой экономике»: текущий статус // CNews. № 78, 02.11.2017 (https://filearchive.cnews.ru/mag/2017/11/CNews_78.pdf).

екта «Цифровые профессии» стали «Data Science», «Тестировщик ПО» и «Бизнес-аналитик»[3]. Именно профессии бизнес-аналитика и посвящена эта книга.

Так кто же такой бизнес-аналитик?

Обратимся к классике. В своем фундаментальном труде «Разработка требований к программному обеспечению» Карл Вигерс определил бизнес-аналитика как основное лицо, отвечающее за выявление, анализ, документирование и проверку требований к ИТ-проекту. Бизнес-аналитик – это основной канал коммуникации между группой бизнес-заказчиков и командой разработки[4].

Неважно, как называется должность или какая методология разработки используется, – потребность в том или ином виде сформулировать требования к ИТ-продукту будет существовать всегда. От того, насколько качественно и обстоятельно проведен бизнес-анализ, во многом зависит успех любого проекта. Задача бизнес-аналитика – повысить вероятность того, что заказчик получит продукт именно с той функциональностью, которая ему действительно необходима. Если в ИТ-проекте бизнес-анализу не уделяется должного внимания, неизбежно возникают ошибки, переделки, растут временн*ы*е и финансовые затраты. И, конечно, усиливается взаимное недовольство.

---

[3] См.: *Глинкин А.* Кадровый голод…

[4] *Вигерс К., Битти Д.* Разработка требований к программному обеспечению. – СПб.: БХВ, 2021.

Именно поэтому профессия бизнес-аналитика столь востребована сегодня. Бизнес-анализ – ключевой инструмент для осмысленной, взвешенной, практичной цифровой трансформации, нацеленной на развитие организации. Умение задать правильные вопросы, взглянуть на ту или иную задачу с разных точек зрения, а также здоровый скептицизм – вот для чего в ИТ-проектах нужны бизнес-аналитики. И совершенствоваться в этом направлении можно бесконечно.

В этой книге я постарался простым, не академическим языком поделиться с читателями личным опытом работы в роли бизнес-аналитика. Искренне надеюсь, что книга окажется интересной и полезной, а ваши проекты сделают мир лучше.

Удачи!

От автора

Как и всякий молодой специалист, я довольно смутно представлял себе, кем буду работать после окончания университета. В середине нулевых моя специальность – «бизнес-информатика» – была новым направлением на стыке экономики и ИТ. Нас готовили к работе в области проектирования, создания и применения информационных систем в бизнесе. В университетском буклете перечислялось, по каким профессиям смогут работать будущие выпускники: веб-администратор, бизнес-консультант, контент-менеджер, программист. Был в их числе и бизнес-аналитик.

Университет дал мне хорошие теоретические знания, но при этом у меня не было ни малейшего представления о практических аспектах работы бизнес-аналитика: как устроены рабочие процессы, какие инструменты необходимо использовать, как выстраивать коммуникацию с людьми. Всё это я узнавал на практике, уже устроившись на работу в банк.

В то время в компаниях почти не встречалось системного, пошагового обучения молодых специалистов. Вопросы адаптации нового сотрудника полностью отдавались на откуп непосредственным руководителям. Мне повезло: руководство посвятило довольно много времени тому, чтобы ввести меня в курс дела. Погружение в работу по большей части заключалось в решении реальных практических задач. По-

скольку цельного понимания профессии у меня на тот момент еще не было, смысл некоторых задач оставался для меня туманным. Ясность приходила по мере накопления опыта.

Поговорив с людьми из разных направлений бизнеса и информационных технологий, я понял, что многие мои коллеги оказались в похожей ситуации. Все они в начале карьеры довольно смутно представляли себе суть будущей профессии. Какие задачи им предстоит решать? Где проходят границы их ответственности? Какие навыки необходимо развивать?

Любой организации, будь то банк, завод или ИТ-компания, требуется время на погружение нового специалиста в работу. И, конечно, организация заинтересована в том, чтобы данный процесс проходил максимально быстро и эффективно.

Моя книга задумана как настольное пособие для начинающих бизнес-аналитиков. Неважно, пришли ли вы в эту увлекательную профессию со студенческой скамьи или имеете за плечами солидный опыт работы в других областях. Задача книги – помочь вам сориентироваться в профессии и как можно быстрее вникнуть в рабочие процессы. Иными словами, сделать ваше погружение в мир бизнес-аналитики последовательным и осознанным.

Кроме того, мне всегда казалось, что бизнес-аналитикам уделяется незаслуженно мало внимания. Взять хотя бы профессиональные праздники в индустрии ИТ. День програм-

миста есть, День тестировщика тоже. А Дня бизнес-аналитика нет! Я уж и не говорю о профессиональной литературе. Сколько замечательных книг посвящено разработке и тестированию программного обеспечения, дизайну приложений и управлению проектами. А вот книг по бизнес-анализу практически нет. «Видимо, придется писать самому», – подумал я.

На мой взгляд, профессия бизнес-аналитика – одна из самых интересных в ИТ-индустрии. Дело в том, что анализировать можно деятельность любой компании: здесь нет жесткой отраслевой привязки. Сегодня вы работаете над проектом для крупного банка, а завтра – для энергетической компании или завода. Это позволяет вам общаться со множеством интересных людей и расширять свой кругозор, каждый раз сталкиваясь с чем-то новым. И даже если бизнес-аналитик фокусируется на проектах из одной отрасли, двух одинаковых банков или заводов не бывает.

Книга, которую вы держите в руках, – не учебник и не претендует на истину в последней инстанции. Понимание целей и задач бизнес-анализа различно в каждой конкретной организации. Данная книга отражает мой личный взгляд на профессию бизнес-аналитика, сформировавшийся после многих лет работы. Надеюсь, читатель найдет в ней что-то полезное для себя.

Должен отметить, что не вся информация собрана мною лично. Несколько разделов из глав 1 и 2 я написал, опираясь

на лекции опытных аналитиков: Владислава Исмагилова[5] из «Яндекс.Маркет» и Дениса Бескова[6] из Школы системного анализа и проектирования ИТ-систем.

Искренне надеюсь, что вы быстро перейдете от изучения азов к реальной, «боевой» работе бизнес-аналитиком. Если книга поможет вам в этом – значит, цель ее создания достигнута.

Вадим Миронов

---

[5] Владислав Исмагилов – руководитель службы аналитики «Яндекс.Маркет», автор семинаров по продуктовой аналитике.

[6] Денис Бесков – ИТ-предприниматель и методист, основатель и руководитель Школы системного анализа и проектирования ИТ-систем. Основной автор федерального профстандарта «Системный аналитик».

Глава 1
Аналитика как сфера деятельности

1.1. Суть аналитики, или Зачем аналитик в бейсбольной команде?

Рассказ об аналитике как сфере деятельности начнем с примера из кино. В 2011 году вышел фильм «Moneyball» с Брэдом Питтом в главной роли. В российском прокате фильм известен под названием «Человек, который изменил всё».

Это история о спортивном менеджере, который пытается добиться больших высот с заурядной бейсбольной командой. Билли Бин (герой Питта) разочаровывается в классическом подходе к подбору игроков – на основе наблюдений скаутов и их экспертных оценок. Так, при обсуждении кандидатур Бин слышит от коллег аргументы в духе: «У этого игрока кривые ноги», «Он не нравится моей жене» – и прочие «профессиональные» суждения. В команде полностью отсутствует системный подход.

Однажды в офисе у знакомого Бин встречает молодого

специалиста по статистике и анализу данных. Вместе они начинают анализировать большие объемы информации о технических действиях сотен игроков. По результатам статистического анализа Бин собирает команду из спортсменов, которые хороши только в одном или двух игровых действиях: броске, приеме, перемещениях между базами и т. д. Как менеджер команды Билли Бин использует игроков лишь в наиболее выгодных для них ситуациях. Таким образом, он становится первым, кто отказывается от субъективного поиска игроков, опирающегося на личный опыт и впечатления. Взяв в союзники аналитику и статистику, менеджер за значительно меньшие деньги формирует боеспособный коллектив. Впоследствии такой подход перенимают и другие команды.

Как видно из этого примера, суть аналитики – помощь в принятии решений на основе данных. Данные, используемые аналитиком в работе, могут представлять собой всё что угодно: статистические таблицы, карты бизнес-процессов, техническую документацию и т. д.

Соответственно, задача аналитика состоит в том, чтобы собрать необходимые данные, проанализировать их и представить руководителю для принятия взвешенного, а главное – *обоснованного* управленческого решения. Обратите внимание на два ключевых действия: «собрать» и «проанализировать». Остановимся на них чуть подробнее.

Говоря о сборе данных для анализа, важно помнить о

принципе разумной достаточности. Джефф Безос, один из богатейших людей мира и основатель сайта Amazon.com, говорил:

> *Если собирать всю необходимую информацию для принятия решений, вы никогда не ошибетесь, но всегда будете отставать.*

В условиях современных технологий и жесткой конкуренции счет часто идет на минуты. В бизнес-сообществе даже появилось выражение «Быстрый съедает крупного». Это значит, что аналитику важно искать золотую середину между обстоятельным сбором данных и скоростью подготовки аналитических материалов. Об источниках данных для анализа мы поговорим в следующих разделах.

Что же означает «проанализировать»? Для начала вспомним, что «анализ» – термин из науки логики. Так называется один из логических приемов. Его классическое определение звучит следующим образом:

> Анализ – логический прием, с помощью которого мы мысленно разбираем предметы и явления, выделяя их отдельные части, свойства.

Обратный анализу логический прием называется «синтез».

Маленький ребенок, разбирая машинку, чтобы посмотреть, как она устроена, занимается анализом. А его родители, собирающие машинку обратно, – синтезом.

Таким образом, аналитик стремится разложить на составные части сложный предмет или явление, чтобы понять, как они устроены. Если аналитик работает в компании, занимающейся производством программного обеспечения или автоматизацией деятельности, то объектом его анализа будут бизнес-процессы заказчика. Подробнее мы поговорим об этом в следующих главах.

1.2. Важность причинно-следственного контекста

Важный аспект работы аналитика – причинно-следственный контекст. В разных условиях одни и те же данные могут приводить к принятию совершенно разных решений. Отсюда два главных вопроса аналитика – «почему это произошло?» и «что с этим делать?».

Рассмотрим пример из книги Карла Андерсона «Аналитическая культура»[7].

Во время дежурства системный администратор интернет-магазина видит на мониторе предупреждение: «Внимание! Нагрузка на сервере приложений за последние пять минут выросла на 95%». Казалось бы, подобное сообщение – причина для серьезного беспокойства. Что это? Проблемы с сетью? Атака хакеров? Внезапный наплыв пользователей? Первое, что нужно сделать администратору, – понять причинно-следственный контекст. Администратор изучает информацию в системе мониторинга, анализирует log-файлы, где фиксируются все действия на сервере, смотрит на дату и время и понимает, что ситуация абсолютно штатная – на часах два часа ночи, среда. В это время на сервере по рас-

---

[7] *Андерсон К.* Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

писанию запустилась автоматическая процедура резервного копирования информации. Через десять минут копирование завершится – и нагрузка нормализуется. Таким образом, никаких действий системному администратору предпринимать не нужно. В этом и состоит важность понимания причинно-следственного контекста. Случись та же ситуация в понедельник в три часа дня – вполне возможно, что и причина нагрузки, и действия администратора были бы совсем иными.

1.3. Виды аналитики

Видов аналитики великое множество, и каждый заслуживает отдельной книги. В этом разделе представлена краткая характеристика наиболее распространенных из них на сегодняшний день. Раздел не претендует на всесторонний охват аналитики как сферы деятельности. Его задача – дать читателю общее представление о том, чем может заниматься аналитик в современной организации.

Бизнес-анализ

Бизнес-анализу посвящена б*о*льшая часть данной книги. Трактовок этого термина, пожалуй, не меньше, чем разновидностей аналитики в целом.

Классическое определение из Business Analysis Body of Knowledge[8] звучит так:

> Бизнес-анализ – деятельность, которая позволяет внедрять изменения в компании путем определения потребностей и рекомендации решений, обеспечивающих ценность для заинтересованных лиц.

Это очень общая формулировка. Раскроем ее чуть подробнее.

С точки зрения бизнес-анализа у организации есть два со-

---

[8] BABOK. A guide to the business analysis body of knowledge. – International Institute of Business Analysis, 2015.

стояния.

1. **Текущее состояние.** Это положение дел, которое по тем или иным причинам не устраивает руководство организации. Проблемы могут касаться длительности выполнения процессов, высоких затрат, неясных зон ответственности в организации и т. д. Для анализа подобных проблем и привлекается бизнес-аналитик.

2. **Целевое состояние.** Состояние, при котором организация проанализировала свои слабые места и оптимизировала бизнес-процессы: повысила их прозрачность и эффективность.

Роль бизнес-аналитика – помочь организации определить проблемные зоны в ее текущем состоянии и предложить варианты перехода к состоянию целевому.

В условиях стремительной цифровизации всех отраслей экономики в большинстве случаев переход из текущего состояния в целевое связан с реализацией ИТ-проекта по автоматизации процессов. Таким образом, на практике бизнес-аналитик становится посредником между бизнес-заказчиком и блоком ИТ-разработки.

В задачи бизнес-аналитика входит:

• изучение предметной области бизнес-заказчика и выявление проблемных зон в бизнес-процессах;

• формулирование требований к ИТ-решению, призванному обеспечить переход организации из текущего состоя-

ния в целевое.

Таким образом, бизнес-аналитик объясняет ИТ-инженерам на понятном им языке, что необходимо сделать для решения задачи бизнес-заказчика.

Подробнее о задачах бизнес-аналитика и способах их решения мы поговорим в главе 2.

Системный анализ

Если бизнес-аналитик отвечает на вопрос «что нужно сделать?», то системный аналитик определяет, «как сделать то, что нужно заказчику, используя информационную систему». Задача системного аналитика – предложить варианты реализации требований, полученных от бизнес-аналитика, с использованием той или иной информационной системы.

Как правило, системный аналитик – эксперт по работе конкретного программного продукта или информационной системы. Он знает основные технологические процессы системы, принципы хранения информации в ней, нюансы интеграции с другими системами и т. д.

Системный аналитик формирует техническое задание, в котором на более детальном, техническом уровне, нежели бизнес-аналитик, описывает требования к будущему ИТ-решению. Если бизнес-аналитик говорит о том, что должно произойти при нажатии на определенную кнопку, то системный аналитик фиксирует, за счет чего достигается необходимый результат: как происходит обращение к серверу, как

обрабатывается ответ, как хранится информация в базе данных и т. д.

В некоторых организациях роль системного и бизнес-аналитика выполняет один человек. Но чем сложнее и масштабнее ИТ-решения, тем выше необходимость в разделении функций системного и бизнес-анализа между разными специалистами.

Продуктовая аналитика

Как следует из названия, продуктовая аналитика посвящена разработке и развитию какого-либо продукта. Продукт – понятие многогранное. Например, в банковской сфере это может быть кредит или пластиковая карта с кешбэком. В промышленности продуктом будет автомобиль, станок или слиток металла.

Говоря о продуктовой аналитике, мы будем рассматривать термин «продукт» с точки зрения ИТ. Иными словами, продукт для нас – это мобильное приложение, информационная система или онлайн-сервис. Например, продуктовый аналитик может заниматься созданием и развитием интернет-магазина.

Поскольку бизнес всё больше переходит в онлайн, продуктовый аналитик может работать в любой организации с цифровыми продуктами. Например, в банке он может развивать банковское мобильное приложение.

При работе с цифровыми продуктами главным инстру-

ментом продуктового аналитика становится A/B-тестирование. Чтобы лучше понять его суть, рассмотрим упрощенный жизненный цикл нового продукта или сервиса.

Стадия 1. «А может, не надо?»

Задумав новый сервис, «который перевернет мир», важно спросить себя: действительно ли существует необходимость в подобном сервисе? Аналитик отвечает на десятки вопросов типа:

• Каковы перспективы сервиса с учетом тенденций развития отрасли?

• Почему мы считаем, что сервис понравится потребителям?

• Нет ли похожих сервисов у конкурентов? Если есть, то каковы их успехи? Если сервис «не взлетел», то по какой причине?

Если ответы на эти вопросы даны и энтузиазм не испарился, можно переходить к этапу 2.

Стадия 2. Пилотный проект

На втором этапе аналитик должен определиться: как дешево проверить, что от внедрения нового сервиса или продукта будет польза? На этом этапе проектируются и запускаются примитивные прототипы – простые приложения, сайты и т. п.

Стадия 3. A/B-тестирование и вилка решений

Суть A/B-тестирования лучше пояснить на примере.

Допустим, у вас есть интернет-магазин. Вы хотите добавить ему пару новых функций – например, красивую кнопку оформления заказа и 3D-обзор товара. Для удобства назовем их «Функция 1» и «Функция 2» соответственно. Текущее состояние магазина без новых функций будет служить контрольным показателем. Итак, вы создаете несколько версий магазина: только с «Функцией 1», только с «Функцией 2» и с обеими «Функциями» сразу, а потом демонстрируете новые версии сайта фокус-группам пользователей.

Ваша цель – понять, как новые изменения и их комбинации повлияли на работу магазина по сравнению с контрольным показателем. Возможно, смена цвета кнопки с синего на красный приведет к оттоку пользователей. Или, наоборот, заказов станет больше. Подобные тесты позволяют сформировать набор данных, на основе которых и принимается решение: добавлять новую функцию в сервис или нет.

На данном этапе возникает так называемая вилка решений. Перед началом работ вы должны однозначно определиться с критериями принятия решения. Иными словами, организаторы тестирования «на берегу» договариваются: если новая функция приведет к увеличению интересующего показателя на x% – значит, работы по внедрению продолжаются. А если функция понизит интересующую метрику на y % – значит, от функции отказываемся и придумываем что-

то еще.

Стадия 4. Запуск в промышленную эксплуатацию

Если A/B-тестирование показало приемлемые результаты, то новая функция внедряется в полном объеме.

Стадия 5. Сопровождение

На последнем этапе анализируется востребованность новых функций со стороны пользователя, работа обновленного сервиса, подводятся итоги проведенной работы. Кроме того, аналитик в течение определенного времени сопровождает обновленный сервис во избежание непредвиденных инцидентов.

Интересный факт

В 2010 году в компании Google разработчики провели свыше 8000 A/B-тестов, касающихся исключительно функции поиска[9].

Аналитика данных

Аналитик данных решает следующие задачи:

• построение прогнозных моделей на основе больших массивов данных – например, прогноз оттока клиентов на основе анализа данных об их активности с момента появления в

---

[9] *Роулинг С.* Я хочу больше идей. Более 100 практик и упражнений для развития творческого мышления. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

клиентской базе;

• разработка механизмов персональных рекомендаций на основе анализа больших объемов данных;

• выявление скрытых аномалий и закономерностей в данных;

• проверка гипотез, выдвинутых бизнес-подразделениями.

Для решения подобных задач аналитику данных нужны хорошие, глубокие знания в области математики и статистики. Эффект «большого брата», следящего за вами, – заслуга аналитика данных. Речь о ситуации, когда сервис формирует персональные рекомендации буквально через минуту после возникновения потребности у клиента. Вы послушали всего несколько песен на «Яндекс.Музыке», а вам уже предлагают индивидуальные плейлисты, которые с высокой вероятностью соответствуют вашим предпочтениям.

Привлечение пользователей

Задача аналитика, работающего над привлечением пользователей, – привести на сервис как можно больше людей и обеспечить максимальную коммуникацию с каждым из них.

В данном направлении аналитик работает с:

• инструментами поисковой оптимизации;

• сегментацией клиентов и точечными предложениями;

• инструментами управления взаимоотношениями с кли-

ентами (CRM – от *англ*. Customer Relationship Management);

• программами лояльности;

• скорингом пользователей: как часто клиент посещает сервис, какие действия предпринимает, сколько товаров заказывает и т. п.

После привлечения нового пользователя аналитик ищет варианты стимуляции потребительской активности. Цель этой работы – окупить затраты компании на привлечение клиента.

Маркетинговые исследования

В ходе маркетинговых исследований аналитик проводит глубинные интервью с клиентами и старается «залезть» им в голову. Главное в таких исследованиях – коммуникации и искусство правильно задавать вопросы. Суть маркетинговой аналитики станет яснее из примера.

История про плееры

Исследователи собрали студентов в аудитории, и преподаватель задал им один-единственный вопрос: какого цвета вы хотели бы плеер Sony Walkman? Ответ нужно было написать на листочке. Собрав и проанализировав ответы, исследователи пришли к выводу, что преобладают яркие цвета: желтый, красный, зеленый. На выходе из аудитории студенты увидели стенды, на которых бесплатно раздавали плееры всевозможных цветов. Парадокс в том,

что, несмотря на результаты опроса, большинство студентов выбрали черные плееры, а вовсе не яркие, как указали ранее. Этот кейс продемонстрировал, насколько результаты опроса зависят от формулировки вопроса и как сильно они могут отличаться от реальности.

UX и UI

UX – от *англ.* user experience – пользовательский опыт.

UI – от *англ.* user interface – пользовательский интерфейс.

UX/UI – дизайн взаимодействия с пользователем. Цель данного направления – повышение удовлетворенности пользователя за счет удобства, доступности и эффективности решения стоящих перед ним задач.

В ходе UX/UI-тестирования проверяются гипотезы, связанные с удобством использования программного продукта или онлайн-сервиса. Для подобных тестов характерны короткие итерации и создание примитивных прототипов. Кроме того, анализируются пользовательские сценарии и истинные потребности клиента. В ходе тестирования в интерфейсе перемещаются элементы, меняются их форма, размер, цвет и десятки других параметров. Всё для того, чтобы пользователь получил максимальное удовлетворение от взаимодействия с продуктом или сервисом.

Вы наверняка не раз сталкивались с тем, что некоторыми мобильными приложениями очень приятно пользоваться: все элементы на своих местах, интерфейс интуитивно по-

нятен, а от вас требуется минимум действий для решения своей задачи. Это и есть результат работы UX/UI-аналитиков.

Рассмотрим простейший пример задачи, стоящей перед UX/UI-аналитиком: выбор элемента интерфейса.

Представим себе, что аналитик работает над сервисом заказа справки из отдела кадров. Количество копий одной справки варьируется от одной до пяти. Аналитику необходимо выбрать, с помощью какого элемента пользователь будет указывать нужное количество копий. Вариантов два: радиокнопка и двунаправленный список (см. рис. 1). Что же выбрать?

Рисунок 1. Радиокнопки и двунаправленный список

На самом деле оба ответа допустимы, но при определен-

ных обстоятельствах. В первом варианте пользователю нужно совершить всего один клик мышкой, чтобы заказать пять копий справки. Удобно! Во втором же варианте придется кликнуть мышкой целых четыре раза. Но! Что если речь идет об интерфейсе мобильного приложения? В этом случае каждый квадратный сантиметр экрана на вес золота. Очевидно, что первый вариант займет на экране больше места. Это означает, что при определенных условиях и второй вариант имеет право на существование. Выбор – на усмотрение аналитика.

Финансовый анализ

Финансовый анализ связан с изучением финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Финансовый аналитик постоянно сталкивается в своей работе с:

- планами развития компании;
- разработкой и контролем ключевых показателей эффективности деятельности;
- управлением запасами;
- ассортиментной и ценовой политикой;
- подготовкой отчетов для контролирующих органов;
- формированием бюджета организации.

Иногда финансовый анализ путают с бизнес-анализом, ориентируясь на слово «бизнес» в названии последнего. И

действительно, финансовый анализ – наиболее приближенное к экономическим аспектам деятельности направление аналитики. Тем не менее я предлагаю свое понимание задач, стоящих перед бизнес-аналитиком, и призываю не смешивать их с финансовым анализом. О путанице в понимании задач различных направлений аналитики читайте в следующем разделе.

1.4. Еще раз о размытости границ

Разобраться во всех хитросплетениях профессии аналитика непросто. Анализировать можно всё что угодно, отсюда и многообразие видов аналитики. Кроме того, каждый по-своему называет специалистов-аналитиков, исходя из собственного понимания стоящих перед ними задач.

Вот и получается, что специалист на должности бизнес-аналитика в разных организациях может заниматься совершенно разными задачами. Один – настройкой информационной системы заказчика. Другой – анализом финансовых показателей, планов развития компании и ключевых показателей эффективности деятельности. Третий – моделированием и анализом бизнес-процессов, а также разработкой требований. И у всех в трудовой книжке будет написано «бизнес-аналитик».

На бизнес-анализ можно смотреть с двух наиболее распространенных точек зрения – информационно-технологической и финансовой.

С точки зрения ИТ бизнес-аналитик занимается изучением предметной области заказчика, описывает бизнес-процессы и формирует требования к ИТ-решениям. Данной позиции я и придерживаюсь. Подробнее эти вопросы раскрыты в главе 2.

С финансовой точки зрения бизнес-аналитик занимает-

ся оценкой состояния бизнеса и его способностью исполнять обязательства. Помимо этого, аналитик определяет факторы, сильнее всего влияющие на финансовый результат. На мой взгляд, решение таких задач корректнее называть финансовым анализом.

Кроме того, зоны ответственности специалистов по аналитике сильно зависят от принятых в организации подходов к работе. Бывает, что системный аналитик берет на себя часть функций бизнес-аналитика, а бизнес-аналитик активно участвует в разработке интерфейсов информационных систем.

Я хотел бы, чтобы моя книга помогла закрепить в сознании читателя роль бизнес-аналитика как посредника между миром бизнеса и миром информационных технологий. Бизнес-аналитик для меня – переводчик с языка бизнеса на язык ИТ и обратно. За счет этого он и выполняет главную задачу бизнес-анализа – способствует переходу организации из текущего состояния в целевое при помощи ИТ-решения.

1.5. Краткая история бизнес-анализа[10]

В замечательной книге «Хронология искусства» [11] есть показательный пример того, как новые технологии в свое время повлияли на живопись. Такой жанр, как импрессионизм, обязан своим появлением… жестяным тюбикам. Дело в том, что для импрессионизма важной составляющей является пленэр – написание картин на свежем воздухе. До изобретения красок в тюбиках пленэр был крайне хлопотным, а порой и невозможным: краски в громоздких коробках занимали много места и быстро сохли. Появление же тюбиков не только решило эти проблемы, но и привело к возникновению новых техник рисования. Так, художники начали выдавливать краску прямо на холст. В итоге новая технология привела к развитию принципиально нового направления в живописи.

Подобную взаимосвязь с технологиями можно проследить во всех сферах деятельности человека, в том числе и в дисциплине «бизнес-анализ». Снова обратимся к ее классическому определению:

Бизнес-анализ – деятельность, которая позволяет

---

[10] Раздел подготовлен с использованием материалов сайта Business Analysts Handbook (https://businessanalyst.fandom.com/wiki/Main_Page).

[11] *Зачек Й.* Хронология искусства. Как история влияет на культуру с начала времен до наших дней. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

внедрять изменения в компании путем определения потребностей и рекомендации решений, обеспечивающих ценность для заинтересованных лиц.

Исходя из широты данного определения, можно сделать вывод: бизнес-анализ как сфера человеческой деятельности существует столько же, сколько и осмысленный подход к труду, производству и деловой активности. Иными словами, сотни и даже тысячи лет.

На сегодня бизнес-анализ – это комплексная дисциплина на стыке экономической науки, математики и информационных технологий. В данном разделе мы рассмотрим краткую историю развития бизнес-анализа как совокупности технологий, экономических и управленческих концепций с древнейших времен до наших дней.

С древних времен до начала XX века

С древних времен владельцы предприятий стремились к совершенствованию своего дела: сокращению издержек, повышению прибыли, снижению трудоемкости производства. Для решения данных задач предприниматели работали в тесном взаимодействии с учеными: экономистами, математиками, физиками, механиками.

Самые ранние приспособления для вычислений возникли из чисто практических соображений: необходимости пересчитывать скот и зерно, а также вести меновую торговлю. Человечество постоянно совершенствовало вычислительные

инструменты: счетные палочки превратились в счеты, появились сложные понятия типа нуля, натуральных чисел, дробей и т. д.; возникла отдельная наука – алгебра. Во взаимодействии с математикой развивалось и инженерное направление. Появились первые станки: печатные, текстильные, металлообрабатывающие.

Вместе с развитием вычислительного аппарата и появлением новых технологий естественным образом встал вопрос об оптимизации деятельности предприятия. Как ускорить производство? Как обойти конкурентов? Как снизить затраты и увеличить прибыль? Все эти и многие другие вопросы легли в основу экономической науки. Проблемы эффективной организации труда занимали общество еще во времена Аристотеля.

Фундаментальным с точки зрения современного бизнес-анализа является понятие бизнес-процесса. В 1776 году Адам Смит опубликовал описание первого бизнес-процесса – производства булавки. Он показал, что, четко определив этапы процесса, можно использовать принцип разделения труда. Иными словами, назначить узкопрофильного специалиста на каждый конкретный этап, тем самым повысив и качество продукции, и скорость ее изготовления.

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.