

Стандарт бізнес- аналізу

(ВОЛОНТЕРСЬКИЙ ПЕРЕКЛАД)

Передмова

Бізнес-аналіз продовжує розвиватись та еволюціонувати з моменту виходу IIBA® **Основного Стандарту Глобального Бізнес-Аналізу** у 2017 році. Це створило потребу і можливість переглянути його зміст і структуру, щоб краще відповідати сучасним потребам спільноти бізнес-аналітиків.

Розвиток стандарту

Стандарт бізнес-аналізу є основою професійного бізнес-аналізу і узагальнює концепції та перевірені практики як орієнтир для створення бізнес-цінності.

Стандарт бізнес-аналізу відповідає ключовим принципам розробки стандартів, описаним Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO):

- Він був створений спільно з глобальною спільнотою бізнес-аналітиків IIBA за участю багатьох зацікавлених сторін.
- Лідери та фахівці бізнес-аналізу були залучені:
 - з глобальної спільноти бізнес-аналітиків;
 - з різних організацій, які представляють різноманітні сектори індустрії;
 - з числа тих, хто працював над різноманітними ініціативами.
- Щоб переконатися, що думки глобальних експертів були взяті до уваги, було виконано багато циклів рецензування, і їх зауваження були враховані для забезпечення глобального представництва.
- Було застосовано підхід, заснований на консенсусі.

Стандарт бізнес-аналізу визначає напрямок для майбутнього [**Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®**](#). Він дає комплексне уявлення про основи ефективного бізнес-аналізу. Він буде регулярно оновлюватись, щоб відповідати потребам спільноти бізнес-аналітиків, які змінюються та еволюціонують.

Перелік змін

Стандарт бізнес-аналізу є оновленням **Базового стандарту глобального бізнес-аналізу** та замінює його.

Стандарт бізнес-аналізу пропонує:

- спрощений, всебічний погляд на бізнес-аналіз;
- узагальнену основоположну інформацію;
- інформацію про спосіб мислення, необхідний для акцентування уваги на створенні цінності;
- інформацію про інтеграцію agile бізнес-аналізу для впровадження гібридних підходів;
- додаткову інформацію про:
 - ключові компетенції, що мають вирішальне значення для ефективного аналізу;
 - ключові техніки, що є фундаментальними для виконання якісного аналізу;
 - "дизайн" з урахуванням необхідних вимог та активностей;
 - управління наданням послуг з бізнес-аналізу;
 - сталість класифікації вимог; та
 - терміни, необхідні для розуміння матеріалу;
- інформацію про включення таких елементів:
 - Основна концептуальна модель бізнес-аналізу (Business Analysis Core Concept Model™ або BACCM™) для підтримки роботи, яку треба виконати; та
 - інші інформаційні продукти, що допомагають описати роботу з бізнес-аналізу;
- вилучення нумерації, щоб не було залежності в послідовності виконання завдань.

Що не змінилося

Шість областей знань та тридцять описів завдань із бізнес-аналізу залишилися без змін. Усім, хто готується до сертифікації, слід звернутися до **BABOK® Guide** та відповідних посібників з сертифікації для отримання детальної інформації.

Як отримати максимум користі від Стандарту бізнес-аналізу

Стандарт бізнес-аналізу визначає основи якісного бізнес-аналізу. Це узагальнене представлення концепцій і практик, які є важливими для досягнення хороших бізнес-результатів.

Його найкраще використовувати як початкову точку для наших докладних джерел знань, які ілюструють використання прикладами (див. вбудовані посилання в Стандарті).

Спільнота з бізнес-аналізу використовує **Стандарт бізнес-аналізу** як:

- основу для розуміння роботи з бізнес-аналізу;
- інструмент наставництва для початківців у бізнес-аналізі і для тих, хто новий в цій галузі;
- освітній інструмент для зацікавлених сторін, які можуть не розуміти глибини і ширини роботи з бізнес-аналізу;
- спрощений і комплексний погляд на бізнес-аналіз;
- шлях до наших майбутніх інтегрованих джерел знань;
- легкий у використанні огляд завдань з бізнес-аналізу.

Про ІІВА

Міжнародний інститут бізнес-аналізу (ІІВА®), заснований у 2003 році, є професійною асоціацією, яка займається підтримкою глобальної мережі фахівців з бізнес-аналізу. Як представник спільноти бізнес-аналізу, ІІВА підтримує міжнародно визнані стандарти практик, сертифікацій, професійного розвитку та можливостей взаємодії через мережу фахівців з бізнес-аналізу, організацій та стратегічних партнерств.

Бажаєте дізнатися більше?

Дізнайтеся, як ІІВА та бізнес-аналіз можуть допомогти вам досягти успіху в кар'єрі та підтримати вашу організацію в досягненні кращих бізнес-результатів. Приєднуйтеся до світової спільноти бізнес-аналітиків.

Стандарт бізнес-аналізу є безкоштовною публікацією, що надає основи дисципліни бізнес-аналізу.

Як член ІІВА, ви отримуєте:

- Посібник з бізнес-аналізу (BABOK® Guide), який містить розширені завдання, методи, компетенції та перспективи бізнес-аналізу;
- відповідні ресурси та інформацію з бізнес-аналізу;
- доступ до глобальної мережі відділень ІІВА.

**Для отримання додаткової інформації відвідайте веб-сайт
www.iiba.org або звертайтеся до info@iiba.org.**

Міжнародний інститут бізнес-аналізу, Пікерінг, Онтаріо, Канада.

© 2022 Міжнародний інститут бізнес-аналізу. Всі права захищені.

ISBN

ІІВА®, ІІВА®, BABOK® та Посібник зі знань у галузі бізнес-аналізу® зареєстровані торговельними марками, що належать Міжнародному інституту бізнес-аналізу. Міжнародний інститут бізнес-аналізу не має наміру оскаржувати статус або право власності на ці або інші торговельні марки, що містяться у цьому документі.

ЗМІСТ

Передмова.....	2
Розвиток стандарту.....	2
Перелік змін.....	2
Що не змінилося.....	2
Як отримати максимум користі від Стандарту бізнес-аналізу.....	3
Про ІІВА.....	4
1. Розуміння бізнес-аналізу.....	6
Визначення бізнес-аналізу.....	6
Важливість бізнес-аналізу.....	6
Використовуючи ВАССМ™.....	9
2. Спосіб мислення для ефективного бізнес-аналізу.....	10
Важливість способу мислення.....	10
Спосіб мислення про бізнес-аналіз.....	10
Принципи для впровадження.....	11
3. Проведення бізнес-аналізу.....	13
Хто проводить бізнес-аналіз.....	13
Підходи до роботи.....	14
Організаційні політики.....	20
Управління наданням послуг з бізнес-аналізу.....	20
4. Задачі та галузі знань.....	22
Вступ до задач бізнес-аналізу.....	22
Картки задач.....	22
Шість Галузей Знань.....	23
А) Планування та моніторинг бізнес-аналізу.....	24
Б) Виявлення та співпраця.....	30
В) Управління життєвим циклом вимог та дизайнів.....	36
Г) Аналіз стратегії.....	42
Д) Аналіз вимог та визначення дизайну.....	47
Ф) Оцінка рішення.....	54
5. Висновки.....	60
6. Глосарій та ключові терміни.....	62
7. Учасники.....	64
Розробка продуктів ІІВА.....	64
Волонтери українського перекладу.....	66

1. Розуміння бізнес-аналізу

Визначення бізнес-аналізу

Бізнес-аналіз уможлиблює зміни на підприємстві шляхом визначення потреб та рекомендації рішень, які забезпечують цінність зацікавленим сторонам, враховуючи контекст.

Існує декілька важливих концепцій для розуміння цього визначення:

- **Зміна:** Акт трансформації у відповідь на потребу.
- **Потреба:** Проблема або можливість, яку потрібно розглянути.
- **Рішення:** Конкретний спосіб задоволення однієї або кількох потреб у певному контексті.
- **Цінність:** Значущість, важливість чи користь чогось для зацікавленої сторони в рамках контексту.
- **Зацікавлені особи:** Група або окрема особа, яка має відношення до зміни, потреби або рішення.
- **Контекст:** Обставини, які впливають на зміни, зазнають впливу та забезпечують розуміння змін.

Разом ці концепції формують Основну концептуальну модель бізнес-аналізу ([*Business Analysis Core Concept Model™ \(BACCM™\)*](#)).

Бізнес-аналіз досліджують та вивчають як дисципліну з чітко визначеними принципами, концепціями та практиками. Він є рушієм концептуальних систем, підходів, процесів, процедур, технік та компетенцій, які разом допомагають фахівцям з бізнес-аналізу та організаціям досягати бажаних результатів. При ефективному застосуванні бізнес-аналіз гарантує (забезпечує), що кожна людина досягає більшого.

Важливість бізнес-аналізу

Бізнес-аналіз:

- надає можливість підприємству:
 - розуміти раціональність змін;
 - визначати та пріоритизувати бізнес потреби; та
 - створювати дизайни рішень, що забезпечують бажану цінність;
- може використовуватись в різних контекстах і розглядатись з різних точок зору;
- може здійснюватися для стратегічних, тактичних та операційних ініціатив;
- може використовуватись для:
 - підтримки прийняття стратегічних рішень;
 - забезпечення успішної організаційної трансформації;
 - зв'язку результатів проекту чи продукту зі стратегією;
 - редизайну бізнес-процесів;
 - забезпечення відповідності вимог стратегічним, тактичним та операційним цілям;
 - підтримки еволюції підприємства через ініціативи постійного удосконалення.

Ефективний бізнес-аналіз є критичним для:

- сприяння узгодженню стратегічних цілей підприємства, оперативної мети та тактичного виконання за допомогою чітко визначеної бізнес-архітектури;
- проектування рішень бізнес-аналітики для перетворення даних в змістовну інформацію з доданою вартістю;
- оптимізації та управління наскрізними бізнес-процесами;
- забезпечення використання організацією даних для прийняття ефективних бізнес-рішень;

- оцінки, аналізу, покращення або впровадження інформаційно-технологічних рішень;
- підтримки ініціатив цифрової трансформації організації;
- сприяння прискоренню досягнення цілей гнучкості бізнесу.

Модель для якісного аналізу - BASCM™



Модель основних концепцій бізнес-аналізу

Шість основних концепцій, виділених у визначенні бізнес-аналізу - зміна, потреба, рішення, цінність, зацікавлені сторони та контекст - формують потужну модель для ефективного бізнес-аналізу, business analysis core concept model™ (модель основних концепцій бізнес-аналізу)

Кожна основна концепція:

- є складовою частиною бізнес-аналізу;
- однаково важлива та необхідна для всіх інших концепцій;
- визначена іншими п'ятьма і найкраще розуміється у взаємозв'язку з іншими концепціями.

Ці концепції допомагають зрозуміти, як збирається, аналізується та управляється інформація у завданнях бізнес-аналізу.

Основна концепція

Опис

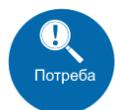
Зміна



Трансформація у відповідь на потребу.

- Зміни, як правило, спрямовані на підвищення продуктивності підприємства.
- Ці зміни керуються та завершуються через активності бізнес-аналізу.

Потреба



Проблема або можливість, яку потрібно розглянути.

- Потреби можуть спричиняти зміни, мотивуючи зацікавлені сторони до дій.
- Зміни можуть також спричиняти потреби через зменшення або збільшення цінності, що надається існуючими рішеннями.

Рішення



Конкретний спосіб задоволення однієї або кількох потреб у певному контексті.

- Рішення задовольняє потребу за рахунок:
 - вирішення проблеми, з якою стикаються зацікавлені сторони; або
 - надання умов зацікавленим сторонам отримати вигоду за нагоди.
- Рішення може містити комбінацію компонентів, які забезпечують бажану цінність, наприклад:
 - технологічних;
 - ручних процедур;
 - змін процесу;
 - оновлення бізнес-моделей;
 - покращення організаційної спроможності тощо.

Зацікавлена сторона



Група осіб або особа, що мають відношення до певної зміни, потреби чи рішення.

- зацікавлені сторони (як внутрішні, так і зовнішні) часто визначаються своїми інтересами, рівнем впливу на зміну та впливом зміни на них.
- зацікавлені сторони згруповані на основі їхнього відношення до потреб, змін та рішень.

Цінність



Значущість, важливість чи корисність чогось для зацікавленої сторони в контексті.

- Цінністю може бути:
 - потенційні або реалізовані доходи, вигоди та вдосконалення; або
 - уникнення зниження вартості у вигляді збитків, ризиків та втрат.
- Цінність може бути матеріальною або нематеріальною:
 - матеріальна цінність піддається прямій оцінці і часто має значну грошову складову.
 - нематеріальна цінність визначається опосередковано і часто має значної мотиваційної складової (наприклад, репутація компанії або моральний дух працівників).
- Цінність можна визначити в абсолютних чи відносних величинах (наприклад, один варіант рішення є більш цінним, ніж інший, з точки зору групи зацікавлених сторін).

Контекст



Обставини, які впливають, знаходяться під впливом, і забезпечують розуміння змін.

- контекст - це все у навколишньому середовищі, що стосується зміни, зокрема:

<ul style="list-style-type: none"> – відношення; – поведінка; – переконання; – конкуренти; – культура; – демографія; – геополітика; 	<ul style="list-style-type: none"> – цілі; – історія; – галузь; – інфраструктура; – збитки; – процеси; – продукти; 	<ul style="list-style-type: none"> – проекти; – регулювання; – продажі; – сезонність; – структура; – технології; – погода, тощо.
--	---	---



Використовуючи ВАССМ™

Модель ВАССМ™ - це "модель мислення" та "організаційна модель" для ефективного бізнес-аналізу. Вона використовується для:

- опису ефективного та результативного бізнес-аналізу;
- комунікації про бізнес-аналіз однією мовою;
- визначення можливостей для особистого професійного розвитку;
- проведення ефективного бізнес-аналізу шляхом визначення зв'язку між цими шістьма концепціями;
- оцінки впливу цих концепцій та взаємозв'язків;
- закладання основи та подальшого напрямку дій;
- врахування якості та повноти виконаної роботи.

Модель основної концепції бізнес-аналізу (Business Analysis Core Concept Model™) надає фахівцям з бізнес-аналізу та керівникам організацій настанови щодо розуміння необхідних змін та способів створення цінності для будь-якого типу ініціатив.

2. Спосіб мислення для ефективного бізнес-аналізу

Важливість способу мислення

"Спосіб мислення" - це усталений набір установок чи звичок, які людина застосовує в різних ситуаціях.

Спосіб мислення впливає на те, як людина думає і діє в різних ситуаціях. Важливо підтримувати гнучкий, адаптивний підхід до того, як можна використовувати бізнес-аналіз для отримання бажаного результату. Кожна ситуація унікальна і не існує єдиного підходу для аналізу. Існують різні техніки, процеси та інструменти, які можуть використовуватися в різних комбінаціях залежно від контексту.

Щоб впевнено підходити до кожної ситуації, де неможливо точно знати, що саме потрібно зробити, необхідні певні навички, установки, моделі поведінки та практика. Розширення можливостей мислення може бути досягнене через використання цілеспрямованої практики, що зосереджена на:

- цінності, що створюється;
- осмисленні результату, який має бути створений;
- прийнятті відповідних принципів бізнес-аналізу;
- виборі підходів до роботи;
- активному розвитку базових компетенцій;
- вмінні використовувати базові техніки.

У сукупності це надає фахівцям з бізнес-аналізу можливість:

- пріоритезувати цінність результатів;
- співпереживати зацікавленим сторонам;
- співпрацювати для формування кола партнерів для змін;
- оцінювати контекст та адаптуватися до реальності;
- постійно навчатися у зацікавлених сторін;
- спрощувати створення та поширення знань;
- обмірковувати отриманий зворотній зв'язок та адаптуватися;
- прагнути до створення якісних результатів;
- швидко доставляти цінність, яку можна виміряти.

Спосіб мислення про бізнес-аналіз

Бізнес-аналіз - це орієнтована на людину, дослідницька та творча діяльність, спрямована на досягнення бажаних результатів. Проведення бізнес-аналізу сприяє впровадженню змін в організації. Певні способи мислення, включаючи підтримку гнучкості сприйняття, допомагають скеровувати роботу, яку потрібно виконати. Команди діють найкращим чином, коли вони обирають техніки, процеси та інструменти, які відповідають контексту та допомагають створенню бажаної цінності.

Застосування ВАССМ™ допомагає створювати та поширювати інформацію щодо результату, якого

має бути досягнуто. Спільні цінності сприяють виконанню цієї роботи та включають:

- повагу;
- рішучість;
- співпрацю;
- постійне навчання та вдосконалення;
- клієнтоорієнтованість;
- максимізацію цінності.

Гнучкий, адаптивний спосіб мислення підтримує роботу через:

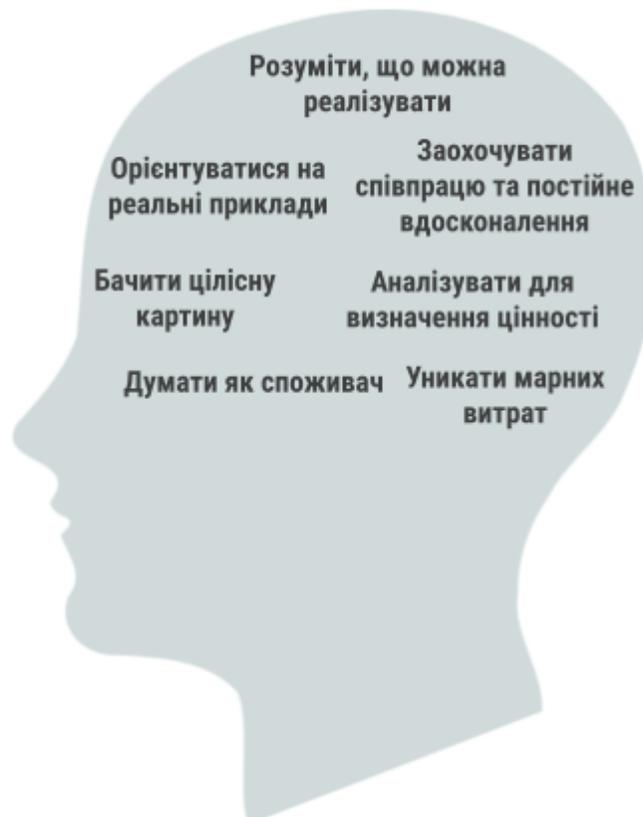
- вплив на стратегію;
- співпереживання реальним клієнтам;
- зміни процесів;
- залучення зацікавлених сторін в бізнес-екосистему;
- забезпечення отримання зворотного зв'язку і навчання на основі фактичних даних;
- використання технології для впровадження та підтримки необхідних змін.

Принципи для впровадження

Перелічені нижче принципи бізнес-аналізу є важливими складовими ефективного способу мислення:

- бачити цілісну картину;
- думати як споживач;
- аналізувати для визначення цінності;
- орієнтуватися на реальні приклади;
- розуміти, що можна реалізувати;
- заохочувати співпрацю та постійне вдосконалення; і
- уникати марних витрат.

Вищесказане детально описане в **Agile Extension to the BABOK® Guide**, але застосовується до всієї роботи з бізнес-аналізу.



Принцип

Опис

Бачити цілісну картину	<ul style="list-style-type: none">– Аналізувати потреби в широкому контексті та визначати, чому потрібні зміни.– Досягати бажаних результатів через розуміння контексту, рішення та зацікавлених сторін.
Думати як споживач	<ul style="list-style-type: none">– Розуміти потреби споживача, що базуються на його досвіді, для створення рішень, які спрямовані на їх задоволення.– Починати роботу з високорівневого огляду потреб споживача, розбивати їх на складові частини для отримання детального розуміння, яке використовується для розробки рішення.
Аналізувати для визначення цінності	<ul style="list-style-type: none">– Постійно оцінювати та пріоритезувати роботу, щоб максимізувати цінність, яка надається.– Усвідомлювати цінність зміни через розуміння контексту, потреб, зацікавлених сторін та можливостей рішень.
Орієнтуватися на реальні приклади	<ul style="list-style-type: none">– Оцінка реальних прикладів важлива для формування спільного розуміння потреби і того, як рішення задовольнить цю потребу.– Приклади також можуть бути використані для визначення критеріїв приймання, допомоги в розробці рішення та забезпечення основи для тестування рішення.
Розуміти, що можна реалізувати	<ul style="list-style-type: none">– Розуміти, як постачати рішення в рамках обмежень, постійно аналізуючи потреби і рішення, які можуть задовольнити пріоритетні потреби.– Враховувати обмеження робочого середовища, щоб гарантувати, що рішення принесе очікувану цінність.
Заохочувати співпрацю та постійне вдосконалення	<ul style="list-style-type: none">– Допомогати створювати середовище, в якому всі зацікавлені сторони роблять свій внесок у створення цінності на постійній основі.– Використовувати безперервний зворотний зв'язок для адаптації рішення та його процесів, щоб підвищити цінність, яка постачається.
Уникати марних витрат	<ul style="list-style-type: none">– Виявляти такі види діяльності, які додають цінності, і ті, які не додають.– Відмовлятися від видів діяльності, які не сприяють задоволенню потреби.

3. Проведення бізнес-аналізу

Хто проводить бізнес-аналіз

У різноманітних ролях люди використовують концепції, практики та завдання бізнес-аналізу для створення цінних продуктів або результатів.

Термін «фахівець з бізнес-аналізу» стосується будь-якої ролі, яка проводить бізнес-аналіз, включаючи, але не обмежуючись такими ролями як:

- бізнес-аналітик;
- бізнес-архітектор;
- ІТ-директор;
- консультант;
- аналітик з кібербезпеки;
- аналітик даних;
- цифровий стратег;
- аналітик підприємства;
- архітектор підприємства;
- ІТ-аналітик;
- аналітик процесів;
- менеджер продукту;
- менеджер проєктів;
- власник продукту;
- інженер з розробки вимог;
- системний аналітик.

Користь від проведення бізнес-аналізу отримують ті, хто займається такими видами діяльності як:

- розробка стратегії, цілей та завдань підприємства;
- аналіз проблем та цілей підприємства;
- створення нових або вдосконалення існуючих ціннісних пропозицій;
- запровадження змін в організації;
- аналіз потреб та розробка рішень;
- сприяння співпраці зацікавлених сторін;
- створення інноваційних продуктів і послуг;
- розробка нових або вдосконалення існуючих процесів;
- спрощення та підвищення ефективності операційної діяльності.

Підходи до роботи

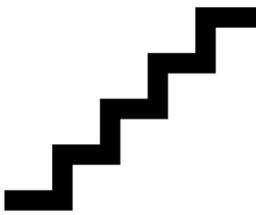
Фахівці у сфері бізнес-аналізу можуть виконувати свою роботу на різних підприємствах, організаціях та середовищах. Кожен з цих випадків може вимагати певних політик і процедур, методологій і стандартів, тому фахівці у сфері бізнес-аналізу повинні ознайомитися з різними підходами до найкращого виконання своєї роботи у відповідності до конкретного контексту.

Існують різні підходи до впровадження змін на підприємстві, зокрема:

- предиктивний;
- адаптивний; чи
- гібридний.

Кожен з цих підходів може бути цінним залежно від контексту змін. Важливо розуміти, як створювати цінність за допомогою будь-якого з цих підходів.

Предиктивний підхід

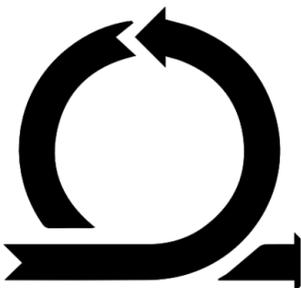


Крок за кроком

Предиктивні підходи розпочинаються з планування. Вони вважаються предиктивними, тому що намагаються визначити всю інформацію, потрібну для створення бажаної цінності.

- Створення плану роботи та виконання його.
- Врахування всього, що потрібно зробити.
- Створення документів та моделей, які описують те, що буде реалізовано, включаючи:
 - опис обсягу;
 - документи вимог;
 - документи з описом дизайну;
 - базовий розклад;
 - базова вартість;
 - тест-плани.
- Відстеження прогресу відповідно до плану.

Адаптивний підхід



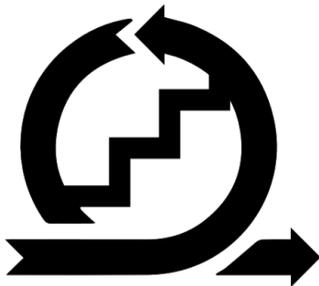
Навчання та адаптація

Адаптивні, або ітеративні підходи сфокусовані на створенні цінності невеликими, пріоритезованими кроками.

- Пріоритизація високоцінних результатів чи очікуваних досягнень.
- Першочергове планування найближчих ітерацій.
- Створення результату, визначеного для кожного кроку (при достатньому та своєчасному документуванні).
- Зосередження на:
 - створенні цінності;
 - робочих рішеннях;
 - швидкості поставки;
 - часі, необхідному для створення бажаної цінності.
- Представлення створеного зацікавленим сторонам для отримання зворотного зв'язку.
- Використання отриманого зворотного зв'язку, щоб допомогти команді вчитися та адаптувати рішення.

Див.: [The BABOK Guide: Perspectives: Agile Perspective: Approaches](#) для отримання інформації про різні підходи.

Гібридний підхід



Використання того, що працює найкраще

Гібридні підходи описують роботу в організації, де:

- певні ініціативи використовують предиктивний підхід, а інші ініціативи в організації використовують адаптивний підхід;
- частини ініціативи використовують предиктивний підхід, а частини тієї ж ініціативи - адаптивний підхід.

У деяких випадках команді може бути нав'язано певний підхід. Коли фахівці з бізнес-аналізу можуть обирати підхід, що буде застосовано, їм варто враховувати таке:

- використовувати предиктивний підхід, коли робота:
 - чітко визначена;
 - суворо регламентована;
 - відносно проста; або
 - може бути виконана послідовно;
- використовувати адаптивний підхід, коли створюється рішення для:
 - вирішення складних бізнес-потреб;
 - вирішення завдань, які недостатньо чітко сформульовані;
 - усунення невизначеності; або
 - управління потребами, які виникають впродовж створення рішення;
 - набувати знання про те, як створювати цінність, використовуючи будь-який підхід.

Див.: [“How do I...Identify What Needs to Be Done”](#) - В джерелі наведено додаткову інформацію про предиктивний і адаптивний підходи, включаючи розбір конкретних прикладів. (Для членів IIBA)

Цінність, що має бути доставлена

Фахівці з бізнес-аналізу повинні допомагати підприємствам створювати цінність для їх діяльності та зацікавлених сторін. Ефективний бізнес-аналіз фокусується на:

- розумінні стратегії підприємства;
- уточненні бізнес-проблем та можливостей для чіткого визначення і розуміння потреб бізнесу;
- визначенні потенційної цінності, яка буде створена;
- перетворенні бізнес-потреб у цілі, що сприяють розробці високоцінних рішень;
- виявленні, інтерпретації та передачі бізнес-інформації;
- розумінні та поширенні знань про цінність, яку буде створено;
- визначенні тих:
 - для кого створюється цінність;
 - хто може сприяти створенню цінності; та
 - хто може зазнавати впливу;
- допомозі зацікавленим сторонам залишатись зосередженими та приймати рішення щодо:
 - підходів;
 - пріоритетів; та
 - компромісів;

- досягненні балансу між створенням цінності та:
 - обмеженнями;
 - різними точками зору;
 - ризиками; та
 - складністю.

Використання ВАССМ™ допомагає фахівцям з бізнес-аналізу:

- уточнити бізнес-потреби разом із зацікавленими сторонами;
- визначити цінність, яку потрібно створити за допомогою рішень; та
- впровадити бажані зміни в межах контексту.

Після того, як компетенції та техніки визначені, вони допомагають якісно та результативно підвищувати цінність.

Базові компетенції

Чим більш компетентною є особа, тим ефективніше вона може використовувати свої знання в правильному контексті та здатна створювати вищу бажану цінність.

Базові компетенції застосовуються в багатьох контекстах і у різних типах ініціатив, включаючи, але не обмежуючись такими:

- перепроєктування процесів;
- бізнес-архітектура;
- впровадження технологічних рішень;
- ініціативи з цифрової трансформації;
- ініціативи зі зберігання даних;
- ініціативи з кібербезпеки;
- аналітика бізнес-даних;
- робота, пов'язана з аналізом права власності на продукт.

Версія 3 Посібника IIBA зі знань у галузі бізнес-аналізу (BABOK Guide® v3) описує 29 основних компетенцій, які підтримують виконання задач з бізнес-аналізу. Модель компетенцій в галузі бізнес-аналізу **IIBA's Business Analysis Competency Model® v4** описує, як можна застосовувати ці компетенції під час виконання таких завдань.

Безперервне залучення зацікавлених сторін є необхідним для формування спільного розуміння напрямку змін, створюваної вартості і фактичної роботи для забезпечення цих змін. Глобальна спільнота визначила п'ять компетенцій, які є важливими для будь-якої ініціативи та повинні бути розвинуті всіма фахівцями з бізнес-аналізу:

Адаптивність	Коригування стилю поведінки для підвищення ефективності. Див.: BABOK Guide v3, 9.2.5 Adaptability
Фасилітація	Підтримка співпраці при проведенні семінарів, переговорів та допомога у вирішенні конфліктів. Див.: BABOK Guide v3, 9.5.1 Facilitation

Лідерство та вплив на інших	Досягнення консенсусу, рекомендація рішень та скеровування зацікавлених сторін до бажаної цінності. Див.: BABOK Guide v3, 9.5.2 Leadership and Influencing
Вирішення проблем	Забезпечення того, щоб створена цінність вирішувала першопричину проблем. Див.: BABOK Guide v3, 9.1.4 Problem Solving
Системне Мислення	Цілісне розуміння підприємства та контексту для максимізації цінності, яка надається. Див.: BABOK Guide v3, 9.1.5 Systems Thinking

Базові техніки

Існує понад 90 технік бізнес-аналізу, які описані в таких джерелах:

- [BABOK® Guide](#);
- [Agile Extension](#);
- [Guide to Business Data Analytics](#); та
- [Guide to Product Ownership Analysis](#).

Кожна техніка може допомогти створити бажану цінність, якщо її застосувати у відповідному контексті. Набір таких технік був визначений глобальною спільнотою як такий, що може використовуватись для багатьох різновидів ініціатив і є хорошою початковою точкою для нових фахівців з бізнес-аналізу:

Управління беклогом	Запланований підхід до фіксації, відстеження та визначення пріоритетів для робочих задач. Див.: Agile Extension to the BABOK Guide v2, 7.1 Backlog Refinement
Створення карти подорожі клієнта	Візуальне визначення комплексного досвіду споживача, що включає його мотивацію та досвід під час взаємодії з рішенням. Див.: Guide to Product Ownership Analysis, 6.4 Customer Journey Map
Розповідь за допомогою даних	Надання бізнес-контексту або виокремлення ключових висновків з даних за допомогою цікавої розповіді сприяє прийняттю кращих бізнес-рішень. Див.: Guide to Business Data Analytics, 3.7 Data Storytelling
Аналіз процесів	Аналіз процесів на предмет їхньої ефективності та результативності, а також виявлення можливостей для створення більшої цінності. Див.: BABOK Guide v3, 10.34 Process Analysis
Робочі семінари/Інтерв'ю	Співпраця із зацікавленими сторонами для вивчення, навчання, оцінки чи аналізу важливої бізнес-інформації та приведення до бажаної цінності. Див.: BABOK Guide v3, 10.50 Workshops та BABOK Guide v3, 10.25 Interviews

Розуміння вимог та дизайнів

Фахівці з бізнес-аналізу трансформують потреби зацікавлених сторін в більш детальні вимоги та дизайни для того, щоб забезпечити надання очікуваної цінності від змін.

Робота з вимогами та дизайнами

Вимоги та дизайни можуть бути документом, набором документів чи різноманітними моделями. Різниця між вимогами та дизайнами не завжди є чітко окресленою. Для їх виявлення, моделювання та аналізу використовуються однакові методи.

Вимоги	Дизайни
<ul style="list-style-type: none">– Вимога - це придатне для використання відображення потреби.– Вимоги сфокусовані на розумінні того, яку цінність можна отримати, коли вони виконані.	<ul style="list-style-type: none">– Дизайн - це придатне для використання відображення рішення.– Дизайн сфокусований на розумінні того, яку цінність можна отримати за допомогою рішення, якщо його створити.

Вимоги призводять до створення дизайнів, які, в свою чергу, можуть спричиняти виявлення та аналіз додаткових вимог. Зміщення фокусу між вимогами та дизайном часто є непомітним та не завжди лінійним.

Вимоги можуть використовуватися для визначення дизайну. Цей дизайн може використовуватися для виявлення додаткових вимог, що можуть призвести до більш детальних дизайнів. В деяких випадках, вимоги та дизайни передають іншим особам, які можуть надалі розвивати ці дизайни.

Приклад:

Вимоги - це потреба	Дизайни - це потенційне рішення
– Отримати дані продажів різних відділів за шість місяців на одному екрані	– Ескіз панелі керування
– Скоротити час на збирання та пакування клієнтського замовлення	– Модель процесу
– Зберегти та надати доступ до медичної історії пацієнта	– Макет екрану з конкретними полями даних
– Розробити стратегію підприємства, мету та завдання для нової діяльності	– Модель бізнес-можливостей
– Надати інформацію англійською та французькою мовами	– Прототип з текстом англійською та французькою мовами

Класифікація вимог

Як було зазначено вище, вимога - це придатне для використання відображення потреби. У **BABOK Guide** наведено чотири основні типи вимог: бізнес-вимоги, вимоги зацікавлених сторін, вимоги до рішень (включаючи функціональні та нефункціональні вимоги), і вимоги щодо переходу. Крім цього, бізнес-аналіз може допомогти підприємству

реалізувати своє прагнення до сталого розвитку.

Бізнес-вимоги:

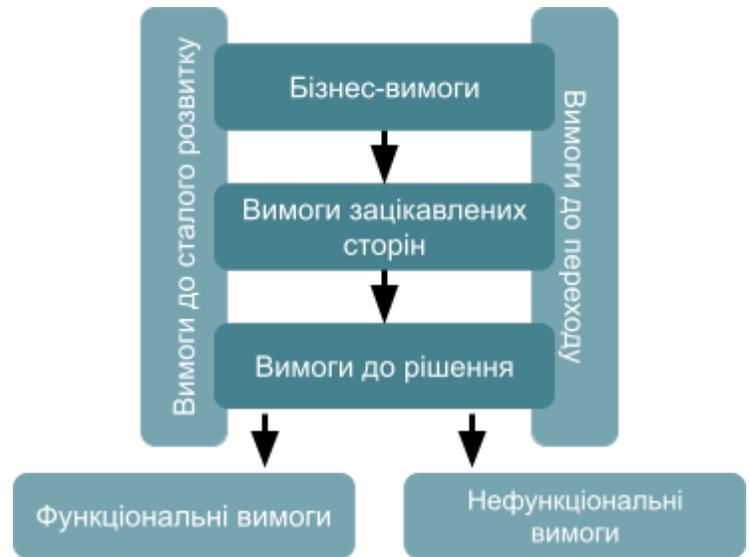
Формулювання цілей, завдань і результатів, які пояснюють, чому було ініційовано зміну. Вони можуть застосовуватися до всього підприємства, бізнес-сфери чи конкретної ініціативи.

Вимоги зацікавлених сторін:

Потреби зацікавлених сторін, які необхідно задовольнити для досягнення бізнес-вимог. Вони можуть слугувати сполучною ланкою між бізнес-вимогами та вимогами до рішення.

Вимоги до рішення:

Можливості та характеристики рішення, які задовольняють вимоги зацікавлених сторін. Вони надають деталі, що дозволяють розробити та впровадити рішення. Вимоги до рішення поділяються на:



Функціональні вимоги: можливості, які повинно мати рішення для його роботи та інформація, якою воно буде керувати.

Нефункціональні вимоги чи вимоги до якості послуги: умови чи характеристики, які рішення повинне мати. Див. **BABOK Guide v3, 10.30 Non-Functional Requirements Analysis**

Вимоги до сталого розвитку:

Оцінка та опис цілей, які пов'язують вимоги бізнесу, зацікавлених сторін або рішення з цілями сталого розвитку підприємства. Вони описують, як бізнес-сфера або конкретна ініціатива досягне цих цілей. Див. **Сталий розвиток**

Вимоги до переходу:

Можливості та умови, необхідні для забезпечення переходу від поточного до майбутнього стану. Вони тимчасові та стосуються таких областей, як конвертація даних, навчання, забезпечення безперервної діяльності бізнесу, тощо.

Простежуваність вимог та дизайнів

Простежуваність - це здатність відстежувати взаємозв'язки між вимогами та дизайном від початкових потреб зацікавлених сторін до фактично реалізованого рішення.

*Простежуваність підтримує контроль змін, гарантуючи, що джерело вимоги або проекту може бути ідентифіковане, а інші пов'язані вимоги та проекти, на які потенційно може вплинути зміна, є відомими. - **Словник***

Важко точно описати потреби і рішення без урахування їх взаємозв'язків. Простежуваність вимог та дизайнів використовується, щоб визначити та задокументувати походження кожної вимоги та дизайну, включаючи їх зворотню простежуваність до початкової бізнес-потреби та їх пряму простежуваність до компонентів рішення і їх зв'язків з іншими вимогами та дизайнами. Простежуваність забезпечує, щоб рішення відповідало вимогам та дизайнам, а також допомагає в управлінні його обсягом, впливом, змінами, ризиками, часом, витратами і комунікаціями.

Організації часто відстежують свої вимоги та дизайни, використовуючи структуру матриці простежуваності. Матриця простежуваності уможливорює двостороннє відстеження вимог і проектів, пов'язуючи їх з бізнес-потребами і компонентами рішення. Використання матриці

простежуваності допомагає виявляти відсутні вимоги та дизайни чи визначати компоненти рішення, які не підтримуються жодною вимогою чи дизайном.

Організаційні політики

Організаційні політики включають теми, які впливають на те, як досвідчені керівники оцінюють вплив їх організації на навколишній світ. Ці теми часто є важливими суспільними питаннями і мають велике значення для зацікавлених сторін.

Існує безліч політик, але одними з найбільш важливих сьогодні є теми різноманітності, рівності, інклюзивності та сталого розвитку. Все частіше зацікавлені сторони (включаючи працівників та споживачів) вимагають від організацій відповідальності за те, що і як вони роблять і який вплив вони здійснюють.

Сталий розвиток

Незважаючи на існування кількох визначень сталого розвитку, всі вони спираються на певну версію реалізації бізнес-моделі організації, спрямовану на задоволення поточних потреб і одночасне збереження або охорону природних ресурсів для майбутніх поколінь. Сталий розвиток також включає покращення соціальної рівності, здоров'я та економічної життєздатності для досягнення бажаного результату. Фахівці з бізнес-аналізу повинні застосовувати цей погляд у своїй роботі та досягати цілей сталого розвитку організації.

Різнманітність, рівність, інклюзивність (DEI)

Ми живемо та працюємо в різноманітних соціумах, і організації створюють продукти та послуги для різних зацікавлених сторін. У таких складних умовах може бути складно досягати позитивних результатів. Однак дослідження чітко показують: створення команд, які складаються з різних фахівців, веде до більшої інноваційності та кращих результатів. Інклюзивність означає розвиток почуття приналежності кожного члена до команди. Третім елементом пазлу є рівність у команді, де кожен член команди отримує справедливе ставлення та винагороду.

Ці концепти не повинні бути лише маркетинговими ярликами, а повинні впроваджуватись у практику формування команд та досягнення результатів. Основний виклик для фахівців з бізнес-аналізу полягає в тому, щоб своєю роботою якнайкраще підтримувати і досягати цілей організації в цих ключових напрямках. Наприклад, обміркуйте ініціативу із заміни стаціонарних комп'ютерів, де первинне обладнання можна пожертвувати на добру справу замість його утилізації. Або, наприклад, подумайте про те, як забезпечити різноманітну представленість на семінарі, присвяченому створенню нового інноваційного продукту.

Управління наданням послуг з бізнес-аналізу

Організоване надання послуг з бізнес-аналізу дозволяє організаціям встановити стандарти практик (визначити процеси, шаблони, керівні настанови, тощо), які найкраще працюють в їх контексті. Управління бізнес-аналізом в організації може здійснюватися різними способами, зокрема:

- центром передового досвіду (CoE);
- спільнотою практиків (CoP);
- через бізнес-аналіз як послугу (BAaS); або
- через розподіл між різними бізнес-одинацями.

Деякі організації використовують комбінацію цих підходів для управління важливими послугами, які пропонує бізнес-аналіз, з різними рівнями успішності. Ключем до успіху організації є здатність скористатися перевагами **Стандарту бізнес-аналізу** для встановлення узгодженості, якості та стандартизації.

Крім того, впровадження практик, що дозволяють фахівцям з бізнес-аналізу постійно навчатися один в одного, поступово підвищує якість роботи, що виконується. Надаючи можливість фахівцям з бізнес-аналізу співпрацювати, обмінюватися знаннями, інструментами та досвідом, можна

досягти вищого рівня якості та стратегічної узгодженості.

4. Задачі та галузі знань

Вступ до задач бізнес-аналізу

Концепції та практики бізнес-аналізу можуть застосовуватися багатьма організаціями, що працюють у різних контекстах і можуть включати багато різних видів діяльності. Ці види діяльності описані в 30 задачах бізнес-аналізу і згруповані в межах шести галузей знань (докладніше див. **BABOK Guide v3**). Важливість цих задач була підтверджена глобальною спільнотою бізнес-аналізу і представлена нижче як зведені карти задач.

Фахівці з бізнес-аналізу повинні прийняти обґрунтоване рішення про те, які задачі будуть виконуватися і в якому порядку, в залежності від контексту. Кожна ініціатива змін унікальна, і фахівці з бізнес-аналізу повинні пам'ятати, що:

- Більшість задач не є послідовними і кілька задач можуть виконуватися одночасно.
- Деякі задачі мають результати, які є важливими як вхідні дані для іншої задачі.
- Задачі, як правило, є ітеративними і допомагають накопичити знання про зміни та бажану цінність.
- Деякі задачі потрібно контролювати, переглядати та повторювати.
- Задачі можуть бути використані для накопичення та обміну знаннями про шість основних концепцій ВАССМ™.
- Задачі можуть бути:
 - виконані будь-ким у будь-якій ролі;
 - використані для будь-якої роботи, яка може отримати вигоду від якісного бізнес-аналізу;
 - розпочаті однією людиною і завершені іншими.

Ці задачі стосуються всіх видів ініціатив щодо змін, включаючи, але не обмежуючись:

- визначенням вимог та дизайнів для рішення;
- впровадженням бізнес-аналітичних рішень;
- проектуванням або впровадженням інформаційно-технологічних рішень;
- визначенням або підтримкою архітектури бізнесу;
- вибудовою або управлінням архітектурою підприємства;
- управлінням ініціативами бізнес-процесів;
- перепроєктуванням бізнес-процесів;
- ініціативами з аналітики бізнес-даних;
- роботою, пов'язаною з аналізом прав власності на продукт.

Картки задач

Задачі структуровані у зручні для сприйняття односторінкові картки та узгоджені з ВАССМ™. Для кожної задачі визначено наступне:

- мета або потреба;
- цінність;
- рішення (результат або наслідок);
- зацікавлені сторони;
- Опис зміни - з діаграмою "вхідні дані-задача-результат";
- часто використовувані техніки в контексті;
- поле "Взяти до уваги", яке надає контекстну інформацію та допоміжні посилання на знання.

Кожна картка задач також містить посилання на будь-які відповідні сертифікати ІІВА.

Шість Галузей Знань

Галузі знань - це спосіб групування задач. Вони не мають на меті сформувати послідовність задач. Шість галузей знань включають наступне:

- Планування та моніторинг бізнес-аналізу;
- Виявлення та співпраця;
- Управління життєвим циклом вимог та дизайнів;
- Аналіз стратегії;
- Аналіз вимог та визначення дизайну;
- Оцінка рішення.

Кожна галузь знань:

- розпочинається з ВАССМ™, яка містить інформацію спеціально для цієї галузі знань; – містить діаграму задач;
- містить таблицю, що показує задачі з вхідними даними та результатами для представлення взаємозв'язків між ними.

Як орієнтуватися в задачах та галузях знань

Кожен, хто займається бізнес-аналізом, знає, що кожна ініціатива є унікальною, і часто організації і навіть бізнес-підрозділи мають свій власний підхід до виконання завдань. Задачі можуть виконуватися в різних порядках та послідовностях, одночасно, ітеративно, деякі кілька разів, а деякі взагалі не виконуватися, в залежності від цілей та ініціативи. Розуміння задач дозволяє фахівцям з бізнес-аналізу виконувати їх у потрібний час і в потрібному контексті для досягнення необхідних результатів.

Планування та моніторинг бізнес-аналізу	Аналіз стратегії	Оцінка рішення
<ul style="list-style-type: none"> – Планування підходу до бізнес-аналізу – Планування підходу до залучення зацікавлених сторін – Планування врядування бізнес-аналізу – Планування управління інформацією бізнес-аналізу – Визначення шляхів покращення продуктивності бізнес-аналізу 	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз поточного стану – Визначення майбутнього стану – Оцінка ризиків – Визначення стратегії змін 	<ul style="list-style-type: none"> – Вимірювання продуктивності рішення – Аналіз показників продуктивності – Оцінка обмежень рішення – Оцінка обмежень підприємства – Рекомендування дій для підвищення цінності рішення
Виявлення та співпраця	Управління життєвим циклом вимог і дизайнів	Аналіз вимог та визначення дизайну
<ul style="list-style-type: none"> – Підготовка до виявлення вимог – Виявлення вимог – Підтвердження результатів виявлення – Донесення інформації бізнес-аналізу – Управління співпрацею зацікавлених сторін 	<ul style="list-style-type: none"> – Простежуваність вимог та дизайнів – Підтримка вимог та дизайнів – Визначення пріоритетності вимог та дизайнів – Оцінка зміни вимог та дизайнів – Затвердження вимог та дизайнів 	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення та моделювання вимог та дизайнів – Верифікація вимог та дизайнів – Валідація вимог та дизайнів – Визначення архітектури вимог – Визначення варіантів дизайну – Аналіз потенційної цінності та рекомендація рішення

A) Планування та моніторинг бізнес-аналізу

Ця галузь знань включає задачі, які організують і координують зусилля фахівців з бізнес-аналізу та зацікавлених сторін. Ці задачі створюють результати, які використовуються як керівництво для інших задач.

BACSM™ для планування та моніторингу

Рішення

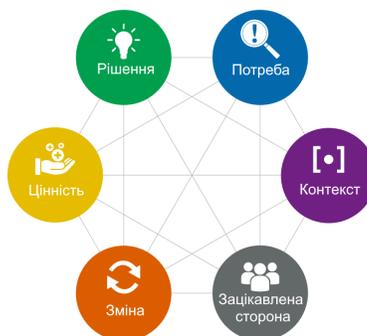
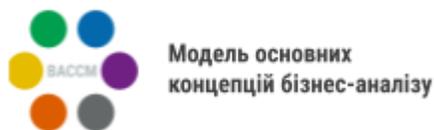
Фахівці з бізнес-аналізу оцінюють, чи була ефективність бізнес-аналізу ключовим фактором успішного впровадження рішення.

Цінність

Фахівці з бізнес-аналізу проводять аналіз продуктивності, щоб переконатися, що діяльність з бізнес-аналізу продовжує приносити достатню цінність для зацікавлених сторін.

Зміна

Фахівці з бізнес-аналізу відповідають за визначення того, яким чином будуть запитуватися і затверджуватися зміни до результатів бізнес-аналізу.



Потреба

Фахівці з бізнес-аналізу обирають підхід до бізнес-аналізу, який забезпечує адекватний аналіз змін.

Контекст

Фахівці з бізнес-аналізу забезпечують повне розуміння контексту, що аналізується, для розробки ефективного підходу до бізнес-аналізу.

Зацікавлена сторона

Фахівці з бізнес-аналізу проводять аналіз зацікавлених сторін для гарантування того, що діяльність з планування та моніторингу відповідає потребам зацікавлених сторін та враховує їхні особливості.

Компетенції

Для визначення та виконання задач з планування та моніторингу, фахівці з бізнес-аналізу повинні бути достатньо компетентними в поведінкових характеристиках, включаючи організацію та тайм-менеджмент.

Дивись: [BABOK Guide v3, 9.2 Behavioural Characteristics](#)

Задачі бізнес-аналізу



Взаємозв'язок між вхідними даними та результатами

	Потреби	Підхід до бізнес-аналізу	Підхід до залучення зацікавлених сторін	Підхід до врядування	Підхід до управління інформацією	Цілі продуктивності (зовнішні)	Оцінка продуктивності бізнес-аналізу
Планування підходу до бізнес-аналізу	Вхідні дані	Результат					
Планування залучення зацікавлених сторін	Вхідні дані	Вхідні дані	Результат				
Планування врядування бізнес-аналізу		Вхідні дані	Вхідні дані	Результат			
Планування управління інформацією бізнес-аналізу		Вхідні дані	Вхідні дані	Вхідні дані	Результат		
Визначення шляхів покращення продуктивності бізнес-аналізу		Вхідні дані				Вхідні дані	Результат

Планування підходу до бізнес-аналізу



Мета або потреба

Визначення відповідного методу для проведення активностей з бізнес-аналізу.



Цінність

Забезпечення високої продуктивності всіх видів діяльності з бізнес-аналізу за підтримки зацікавлених сторін.



Рішення

Визначений підхід до бізнес-аналізу, який включає заплановані заходи, задачі та доробки.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- *Бізнес-кейси;*
- *Фінансовий аналіз;*
- *Функціональна декомпозиція;*
- *Відстеження елементів;*
- *Управління та аналіз ризиків.*

- Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, керівники проекту, експерти з предметної галузі, регуляторні органи та будь-які інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Планування підходу до бізнес-аналізу описує загальний метод, якого будуть дотримуватися під час виконання робіт бізнес-аналізу, які задачі бізнес-аналізу будуть виконуватися, як і коли задачі бізнес-аналізу будуть виконуватися, а також доробки бізнес-аналізу, які будуть створені.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони наявні, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- оцінка продуктивності бізнес-аналізу з попередніх ініціатив;
- бізнес-політики;
- експертна оцінка;
- методології та концептуальні схеми;
- підхід до залучення зацікавлених сторін.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Плановий підхід до бізнес-аналізу надає план, якого слід дотримуватися в бізнес-аналітичних активностях. Ця задача не менш важлива для адаптивного підходу. Короткострокові кроки виконання плануються та узгоджуються з тим, що потрібно створити під час кожної ітерації. Це означає повторення активностей з планування під час кожної ітерації та зосередження на короткострокових цілях виконання.

Див: [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 4.3 POA and Agile Planning Horizons](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Планування залучення зацікавлених сторін



Мета або потреба

Планування підходу до встановлення та підтримки ефективних робочих відносин із зацікавленими сторонами.



Цінність

Розуміння того, хто є зацікавленими сторонами, як запропоновані зміни вплинуть на них і який вплив вони можуть мати на зміни, є життєво важливим для розуміння того, які потреби та очікування має задовольнити рішення.



Рішення

Визначений підхід до залучення зацікавлених сторін, який включає перелік зацікавлених сторін, їхні ролі та обов'язки, основні характеристики, а також підхід до співпраці та комунікації.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Аналіз документації](#);
- [Інтерв'ю](#);
- [Моделювання організації](#);
- [Моделювання обсягу](#);
- [Список зацікавлених сторін, карта, персона](#)

- Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, керівники проектів, експерти з предметної галузі, споживачі і всі, на кого вплине або може вплинути ініціатива.



Опис зміни

Планування залучення зацікавлених сторін описує визначення того, які зацікавлені сторони мають відношення до зміни, яка їхня роль у зміні, які їхні основні характеристики, яка інформація потрібна фахівцям з бізнес-аналізу від них, яка інформація потрібна їм від фахівців з бізнес-аналізу, а також найкращий спосіб співпраці з ними, беручи до уваги їхні потреби в комунікації.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Оцінка продуктивності бізнес-аналізу;
- Стратегія змін;
- Опис поточного стану.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Ефективне залучення зацікавлених сторін має вирішальне значення для успіху.

Приклад: Розглянемо ініціативу з аналізу бізнес-даних, в процесі якої дані отримуються, оцінюються та аналізуються для отримання ключових висновків. Отримання схвалення рекомендацій команди часто залежить від того, наскільки зацікавлені сторони були залучені протягом усього процесу.

Див: [Guide to Business Data Analytics – 2.1.2 Identify and Understand the Stakeholders](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - для навчальних цілей зверніться до посібника **BABOK® Guide**

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Планування врядування бізнес-аналізу



Мета або потреба

Визначити, як приймаються рішення щодо вимог та дизайну, включаючи перегляд, контроль змін, затвердження та пріоритизацію.



Цінність

З'ясування хто, що і коли вирішує, допомагає забезпечити належне та послідовне прийняття рішень під час реалізації ініціативи.



Рішення

Визначений підхід до врядування, що включає перелік осіб, які приймають рішення, опис процесів контролю змін, пріоритизацію та затвердження.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Аналіз документації](#);
- [Інтерв'ю](#);
- [Моделювання організації](#);
- [Моделювання процесів](#);
- [Робочий семінар](#).

- Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, керівники проекту, експерти з предметної галузі, регуляторні органи та будь-які інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Планування врядування бізнес-аналізом визначає осіб, які приймають рішення, процес контролю змін, підхід до пріоритизації, процес затвердження та інформацію, необхідну для прийняття рішення. Воно допомагає забезпечити, що рішення щодо вимог та дизайну приймаються належним чином і послідовно, а також дотримуються процесу, який забезпечує осіб, що приймають рішення, необхідною інформацією за потреби.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Бізнес-аналіз;
- Оцінка продуктивності;
- Бізнес-політики;
- Опис поточного стану;
- Правова/регуляторна інформація.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Процеси врядування, практики та обов'язки мають вирішальне значення для різних типів ініціатив. Приклад: Розглянемо ініціативи з бізнес-аналітики, де важливо сприяти створенню єдиного погляду на інформацію в масштабах підприємства. Підтримка цього передбачає розвиток інфраструктурних послуг в організації, таких як врядування даними та метаданими.

Див: [BABOK Guide – 11.2 The Business Intelligence Perspective – 11.2.1 Change Scope](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Планування управління інформацією бізнес-аналізу



Мета або потреба

Розробка підходу до зберігання та доступу до інформації бізнес-аналізу.



Цінність

Управління інформацією допомагає гарантувати, що інформація бізнес-аналізу організована практичним та придатним чином, легко доступна для відповідного персоналу і зберігається протягом необхідного періоду часу.



Рішення

Визначений підхід до управління, що включає перелік осіб, які приймають рішення, опис процесів контролю змін, пріоритизацію та затвердження.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Інтерв'ю](#);
 - [Відстежування елементів](#);
 - [Засвоєння уроків](#);
 - [Побудова Асоціативної Карти](#);
 - [Моделювання процесів](#).
- Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, експерти з предметної галузі, регуляторні органи та будь-які інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

План управління інформацією бізнес-аналізу визначає, яким чином вся інформація, розроблена фахівцями з бізнес-аналізу (включно з вимогами та проектами), слід збирати, організовувати, зберігати, відстежувати та інтегрувати з іншою інформацією для довгострокового використання.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Бізнес-аналіз;
- Оцінка продуктивності;
- Бізнес-політики;
- Інструменти управління інформацією;
- Правова/Регуляторна інформація.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Ефективне управління інформацією, що стосується зусиль з будь-якої зміни, є важливим елементом успіху. Приклад: Від перепроєктування бізнес-процесів - до забезпечення того, що усі бізнес дані належним чином доступні та використовуються у новому процесі - до створення стандартів управління даними на рівні підприємства.

Див: [Guide to Business Data Analytics – 2.6.3 Data Strategy](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - для навчальних цілей зверніться до посібника **BABOK® Guide**

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Визначення шляхів покращення продуктивності бізнес-аналізу



Мета або потреба

Оцінка роботи з бізнес-аналізу та планування покращення процесів, де це необхідно



Цінність

Створення можливостей для розуміння та покращення продуктивності процесів бізнес-аналізу.



Рішення

Оцінка продуктивності бізнес-аналізу, яка включає результати оцінки, виявлені першопричини відхилень від очікуваних показників та запропоновані підходи щодо покращення продуктивності.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Засвоєння уроків;
- Метрики та ключові показники ефективності (KPI);
- Аналіз процесів;
- Моделювання процесів;
- Аналіз першопричини.

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, проектні менеджери, експерти з предметної галузі, та будь-які інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Визначення шляхів покращення продуктивності бізнес-аналізу описує управління та моніторинг того, як виконується робота з бізнес-аналізу, щоб забезпечити виконання зобов'язань і реалізацію можливостей для безперервного навчання та вдосконалення.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Стандарти продуктивності організації.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги.....

Удосконалення процесу створення результатів є основою адаптивних підходів і однаково важливе для прогностичних та гібридних підходів. Зміни слід розпочинати виключно тоді, коли це створює додаткову цінність. Для забезпечення цінності, необхідно вимірювати продуктивність зусиль з бізнес-аналізу.

Приклад: Постійний пошук шляхів покращення як індивідуальної, так і командної продуктивності дозволяє командам створювати більшу цінність швидше.

Див: [Guide to Product Ownership Analysis – 5.7.2 Optimize Value Delivery](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Б) Виявлення та співпраця

Виявлення - це те, як отримується інформація від зацікавлених сторін для формулювання вимог і дизайнів для рішення. Співпраця описує двох або більше людей, які працюють разом для досягнення спільної мети або завдання.

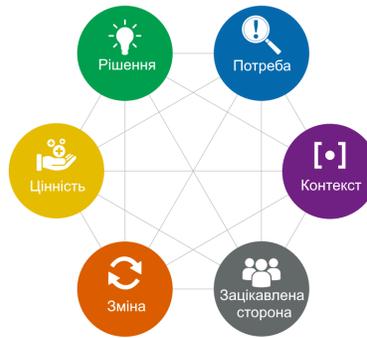
ВАССМ™ для виявлення та співпраці

Рішення

Фахівці з бізнес-аналізу виявляють, підтверджують і доносять необхідні або бажані характеристики запропонованих рішень.



Модель основних концепцій бізнес-аналізу



Цінність

Фахівці з бізнес-аналізу співпрацюють із зацікавленими сторонами, щоб оцінити відносну цінність інформації, отриманої в результаті виявлення, і застосовують різні техніки для підтвердження і обговорення цієї цінності.

Зміна

Фахівці з бізнес-аналізу використовують різноманітні техніки виявлення для визначення характеристик зміни, включаючи занепокоєння зацікавлених сторін щодо зміни. Зміна може визначати типи і об'єми виявлення та співпраці.

Потреба

Фахівці з бізнес-аналізу виявляють, підтверджують і доносять потреби та допоміжну інформацію бізнес-аналізу. Оскільки виявлення є ітеративним та інкрементним, розуміння потреб може змінюватися з часом.

Контекст

Фахівці з бізнес-аналізу застосовують різноманітні техніки виявлення для збору інформації бізнес-аналізу про контекст, який може вплинути на зміну.

Зацікавлена сторона

Фахівці з бізнес-аналізу керують співпрацею із зацікавленими сторонами, які беруть участь у роботі з бізнес-аналізу. Протягом усієї зміни усі зацікавлені сторони можуть бути залученими в різних ролях та в різний час.

Компетенції

Для виявлення вимог та співпраці, фахівці з бізнес-аналізу повинні мати сильну компетенцію в комунікативних навичках та навичках взаємодії.

Див: [BABOK Guide v3, 9.4 Communication Skills](#) та [BABOK Guide v3, 9.5 Interaction Skills](#).

Задачі бізнес-аналізу



Взаємозв'язок між вхідними даними та результатами

	Потреби	Підхід до залучення зацікавлених сторін	Оцінка продуктивності бізнес-аналізу	Планування процесу виявлення	Результати виявлення (непідтверджені)	Результати виявлення (підтверджені)	Інформація бізнес-аналізу	Інформація бізнес-аналізу (донесена)	Залучення зацікавленої сторони
Підготовка до виявлення вимог	Вхідні дані	Вхідні дані		Результати					
Виявлення вимог				Вхідні дані	Результати				
Підтвердження результатів виявлення					Вхідні дані	Результати			
Донесення інформації бізнес-аналізу		Вхідні дані					Вхідні дані	Результати	
Управління співпрацею зацікавлених сторін		Вхідні дані	Вхідні дані						Результати

Підготовка до виявлення вимог



Мета або потреба

Розуміння обсягу процесу виявлення, вибір відповідних технік та планування (або забезпечення) відповідних допоміжних матеріалів та ресурсів.



Цінність

Планування, яке забезпечить те, що інформація виявляється від зацікавлених сторін у найбільш прийнятний спосіб.



Рішення

Сформований план дій з виявлення, який включає дії з виявлення, що їх було заплановано, та їхній обсяг, логістику цих дій та очікуваних учасників.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Мозковий штурм](#);
 - [Аналіз документації](#);
 - [Оцінка](#);
 - [Інтерв'ю](#);
 - [Список зацікавлених сторін, мапа або персоні](#).
- Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, експерти з предметної галузі, проектні менеджери та будь-які інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Підготовка до виявлення вимог визначає бажані результати кожного процесу виявлення та гарантує, що зацікавлені сторони володіють необхідною інформацією та розуміють характер діяльності, в якій вони братимуть участь.

Вона повинна включати розуміння обсягу процесу виявлення, визначає, що буде створено за допомогою результатів виявлення, які техніки найкраще підходять для отримання цих результатів, визначення та планування логістики виявлення, визначення необхідних матеріалів, а також шляхи сприяння співпраці під час процесу виявлення шляхом підготовки зацікавлених сторін до цих заходів.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Підхід до бізнес-аналізу;
- Бізнес-цілі;
- Існуюча інформація бізнес-аналізу;
- Потенційна цінність.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Вибудова знань про бажані зміни є передумовою для якнайшвидшого створення цінності. Ефективна підготовка до виявлення вимог є актуальною завжди, коли необхідна взаємодія для отримання інформації від зацікавлених сторін, і застосовується до будь-якого типу ініціативи.

Приклад: важливо підготуватися до сесій виявлення, щоб визначити вимоги до нового технологічного рішення. Див: [BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective – 11.2.1 Change Scope](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - для навчальних цілей зверніться до посібника **BABOK® Guide**

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Проведення виявлення



Мета або потреба

Здобути, дослідити та виокремити інформацію, що має відношення до зміни.



Цінність

Отримати глибоке розуміння ініціативи, зацікавлених сторін та їхніх потреб.



Рішення

Непідтверджена виявлена інформація, яка фіксується у форматі, що найкраще відповідає використаному процесу виявлення.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Бенчмаркінг та аналіз ринку](#);
- [Аналіз документації](#);
- [Інтерв'ю](#);
- [Фокус-групи](#);
- [Робочий семінар](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#).



Зацікавлена сторона

Зазвичай це будь-які зацікавлені сторони, які можуть мати відповідні знання або досвід для участі в активностях з виявлення вимог.



Опис зміни

Виявлення вимог - це робота, яку необхідно виконати, щоб зрозуміти потреби зацікавлених сторін та визначити потенційні рішення, які можуть задовольнити ці потреби. Це включає:

- супровід зацікавлених сторін та співпраця з ними під час активностей з виявлення;
- проведення досліджень або експериментів;
- фіксування результатів виявлення.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Підхід до бізнес-аналізу;
- Існуюча інформація бізнес-аналізу;
- Підхід до залучення зацікавлених сторін;
- Допоміжні матеріали.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Виявлення достовірної інформації - це вміння та мистецтво, і воно має вирішальне значення для кожного типу ініціатив. Мета полягає в тому, щоб якомога швидше і точніше сформувати знання про зміни.

Приклад: При перепроєктуванні бізнес-процесів критично важливим є сформувати якісне розуміння процесу, бізнес-інформації, показників продуктивності, бізнес-рішень, що ґрунтуються на процесі, а також того, як буде вимірюватися продуктивність процесу.

Див: [BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - зверніться до [BABOK® Guide](#) для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Підтвердження результатів виявлення



Мета або потреба

Перевірка інформації, зібраної під час сесії з виявлення, на точність та узгодженість з іншою інформацією.



Цінність

Здобуття спільного розуміння та ясності щодо інформації, отриманої в результаті процесу виявлення.



Рішення

Підтверджена виявлена інформація, яка є релевантною та корисною для подальшої роботи з бізнес-аналізу.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Аналіз документації](#);
- [Інтерв'ю](#);
- [Перегляд](#);
- [Робочий семінар](#).

- Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#).



Зацікавлена сторона

Зазвичай це будь-які зацікавлені сторони, які мають відповідні знання або досвід для підтвердження виявленої інформації.



Опис зміни

Підтвердження результатів виявлення передбачає забезпечення спільного розуміння зацікавленими сторонами результатів виявлення, належний запис виявленої інформації та відсутність у ній помилок, пропусків, конфліктів або двозначності.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Планування процесу виявлення;
- Існуюча інформація бізнес-аналізу.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Підтвердження інформації про необхідні зміни та цінність, яку буде створено, є невід'ємною частиною будь-якої ініціативи.

Приклад: Розгляньте, як приклад, роботу з перепроєктування бізнес-процесів, метою якої є оптимізація споживчої цінності. Підтвердження виявленої інформації є важливим для переконання, що перепроєктований процес забезпечує бажану цінність.

Див: [BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - для навчальних цілей зверніться до посібника [BABOK® Guide](#).

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Донесення інформації бізнес-аналізу



Мета або потреба

Забезпечення спільного розуміння зацікавленими сторонами інформації бізнес-аналізу.



Цінність

Донесення відповідної інформації до зацікавлених сторін у потрібний час і у відповідному форматі, щоб отримати згоду зацікавлених сторін на подальші дії, є ключовим для будь-якої успішної ініціативи.



Рішення

Інформація бізнес-аналізу, яка належним чином доноситься і розуміється зацікавленими сторонами.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Інтерв'ю;
- Перегляд;
- Робочий семінар.

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Під час реалізації ініціативи змін необхідно спілкуватися з усіма зацікавленими сторонами.



Опис зміни

Донесення інформації бізнес-аналізу надає зацікавленим сторонам інформацію, яку вони потребують тоді, коли вона їм потрібна. Інформація подається у корисній формі, з використанням правильної термінології та концепцій.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Підхід до бізнес-аналізу;
- Підхід до управління інформацією.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Вибудовування спільного розуміння сприяє швидкій та ефективній реалізації цінності для будь-якого типу ініціатив.

Приклад: Візьміть до уваги складність розробки нового продукту або послуги та людей, на яких це матиме вплив в межах організації, включаючи представників відділів розробки продукту, маркетингових досліджень, стратегії, маркетингу, продажів і підтримки клієнтів.

Див: [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.3 Engage the Whole Team](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Управління співпрацею зацікавлених сторін



Мета або потреба

Заохочення зацікавлених сторін працювати над досягненням спільної мети.



Цінність

Відносини співпраці допомагають підтримувати вільний потік інформації, коли виникають перешкоди і невдачі, і сприяють спільним зусиллям для вирішення проблем і досягнення бажаних результатів.



Рішення

Отримання готовності зацікавлених сторін долучитися до активностей з бізнес-аналізу.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Командні ігри;
- Засвоєння уроків;
- Аналіз та управління ризиками;
- Список зацікавлених сторін, Карта, Персон.

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Усі зацікавлені сторони, які можуть бути залучені до співпраці під час реалізації ініціативи зі зміни.



Опис зміни

Управління співпрацею із зацікавленими сторонами включає роботу із зацікавленими сторонами для залучення їх до загального процесу бізнес-аналізу та забезпечення досягнення необхідних результатів.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Підхід до бізнес-аналізу;
- Бізнес-цілі;
- Опис майбутнього стану;
- Рекомендовані дії;
- Результати аналізу ризиків.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Співпраця із зацікавленими сторонами є важливою для кожної ініціативи, а в деяких контекстах - критично важливою.

Приклад: Візьмемо до уваги результати, отримані під час побудови бізнес-архітектури підприємства. Забезпечення розуміння та підтримки цієї роботи зацікавленими сторонами вимагає активного залучення та співпраці.

Див: [BABOK Guide – 11.4 The Business Architecture Perspective](#)

Сертифікати: ECBA, CCBA, CBAP - для навчальних цілей зверніться до посібника **BABOK® Guide**.

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

В) Управління життєвим циклом вимог та дизайнів

Ця область знань описує завдання, які виконують фахівці з бізнес-аналізу для управління та підтримки вимог та дизайнів від створення до закриття.

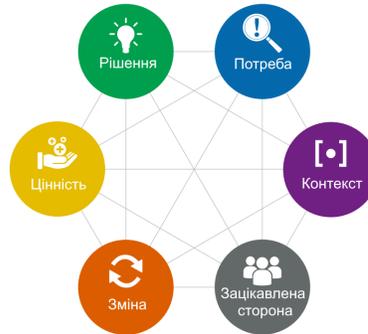
BACSSM™ для управління життєвим циклом вимог та дизайнів

Рішення

Фахівці з бізнес-аналізу відстежують вимоги та дизайни для компонентів рішення, щоб переконатися, що рішення задовольняє потребу.



Модель основних концепцій бізнес-аналізу



Потреба

Фахівці з бізнес-аналізу відстежують, визначають пріоритети та підтримують вимоги та дизайни, щоб гарантувати, що потреба буде задоволена.

Цінність

Фахівці з бізнес-аналізу підтримують вимоги та дизайни для повторного використання, щоб збільшити цінність за межами поточної ініціативи.

Зміна

Фахівці з бізнес-аналізу керують тим, як запропоновані зміни до вимог та дизайнів оцінюються під час ініціативи.

Контекст

Фахівці з бізнес-аналізу аналізують контекст для підтримки діяльності з відстеження та визначення пріоритетів.

Зацікавлена сторона

Фахівці з бізнес-аналізу тісно співпрацюють з ключовими зацікавленими сторонами для підтримання розуміння, узгодження та затвердження вимог та дизайнів.

Компетенції

Для виконання завдань у сфері управління життєвим циклом вимог та дизайнів фахівцям з бізнес-аналізу необхідно застосовувати навички аналітичного мислення та розв'язання проблем, а також творче мислення.

Див. *BABOK Guide v3, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving*

Задчі бізнес-аналізу



Взаємозв'язок між вхідними даними та результатами

	Вимоги	Дизайни	Вимоги та дизайни (відстежувані)	Вимоги та дизайни (підтримувані)	Вимоги та дизайни (пріоритизовані)	Запропонована зміна	Оцінка змін вимог та дизайнів	Вимоги (верифіковані)	Вимоги та дизайни (затверджені)
Відстежувати вимоги та дизайни	Вхідні дані	Вхідні дані	Результат						
Підтримувати вимоги та дизайни	Вхідні дані	Вхідні дані		Результат					
Пріоритизувати вимоги та дизайни	Вхідні дані	Вхідні дані			Результат				
Оцінювати зміни вимог та дизайнів	Вхідні дані	Вхідні дані				Вхідні дані	Результат		
Затверджувати вимоги та дизайни		Вхідні дані	Вхідні дані					Вхідні дані	Результат

Відстежувати вимоги та дизайни



Мета або потреба

Гарантувати, що вимоги та дизайни на різних рівнях узгоджені між собою, а також керувати впливом змін на одному рівні на пов'язані з ним вимоги.



Цінність

Простежуваність уможливорює ефективний аналіз впливу, виявлення невідповідностей та прогалин у вимогах та дизайнах, а також допомагає в управлінні обсягом, змінами, ризиками, часом, вартістю та комунікаціями.



Рішення

Мати вимоги та дизайни, які відстежуються та доступні для додаткової роботи.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Аналіз бізнес-правил](#);
- [Функціональна декомпозиція](#);
- [Моделювання процесів](#);
- [Моделювання обсягу](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#).



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, експерти з предметної області, менеджери проекту та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Відстеження вимог і дизайнів включає аналіз і підтримку взаємозв'язків між вимогами, дизайнами, компонентами рішення та іншими робочими продуктами для аналізу впливу, покриття та розподілу.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Знання домену;
- Підхід до управління інформацією;
- Правова/нормативна інформація;
- Управління вимогами;
- Інструменти/Репозиторій.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Відстежуваність визначає лінійність вимог у прямому та зворотному напрямках. Вона використовується для забезпечення узгодженості і є важливою для всіх типів ініціатив.

Приклад: Розгляньте можливість створення нового продукту та забезпечення узгодженості з організаційною стратегією, від бачення продукту до щоденних робочих планів.

Див. [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.1.1 Set Up the Organization for Success](#)

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до [BABOK® Guide](#) для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Стандарт бізнес-аналізу: Управління життєвим циклом вимог та дизайнів - Галузь знань 37

Підтримувати вимоги та дизайни



Мета або потреба

Зберігати точність і узгодженість вимог і дизайну під час і після ініціативи змін протягом усього життєвого циклу вимог і підтримувати повторне використання вимог і дизайнів в інших рішеннях.



Цінність

Підтримка вимог та дизайнів в актуальному стані та забезпечення їх актуальності з перебігом часу.



Рішення

Вимоги та дизайни, які є актуальними.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Аналіз бізнес-правил](#);
- [Діаграми потоків даних](#);
- [Моделювання даних](#);
- [Варіанти використання та сценарії](#);
- [Історії користувачів](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#).



Зацікавлена сторона

Зазвичай це експерти з предметної області, операційної підтримки, регуляторні органи та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Підтримка вимог гарантує, що вимоги та дизайни є точними та актуальними протягом усього життєвого циклу, та сприяє повторному використанню вимог та дизайнів там, де це доречно.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних на результати:

– Підхід до управління інформацією.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Підтримка інформації може заощадити витрати, час і зусилля для різних типів ініціатив.

Приклад: Розгляньте регуляторні зміни, які вимагають оновлення фінансових систем. Наявність точної наявної інформації прискорює аналіз впливу та дозволяє швидко визначити необхідні системні зміни.

Див. [BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective](#)

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до посібника [BABOK®](#) для вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Визначте пріоритетність вимог та дизайнів



Мета або потреба

Проранжувати вимоги та дизайни в порядку відносної важливості.



Цінність

Пріоритизація має на меті забезпечити досягнення максимальної цінності.



Рішення

Високоцінні вимоги та дизайни підтримуються та доступні для використання.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Управління беклогом](#);
- [Аналіз рішень](#);
- [Оцінка](#);
- [Визначення пріоритетів](#);
- [Аналіз та управління ризиками](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#).



Зацікавлена сторона

Зазвичай це експерти з предметної області, операційної підтримки, регуляторні органи та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Визначення пріоритетності вимог та дизайнів враховує цінність, терміновість, залежності та ризики, пов'язані з вимогами та дизайнами, щоб гарантувати, що робота з аналізу та виконання виконується над найбільш важливими з них у будь-який момент часу. Визначення пріоритетів - це безперервний процес, де пріоритети змінюються зі зміною контексту.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Бізнес-обмеження;
- Стратегія змін;
- Знання домену;
- Підхід до управління;
- Архітектура вимог;
- Управління вимогами;
- Інструменти/Репозиторій;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Визначення пріоритетів є важливим завданням, актуальним для кожного типу ініціатив.

Приклад: При створенні та розвитку продукту, що складається з низки менших інкрементів, стає критично важливим визначити пріоритет цінності продукту для користувачів.

Див. [Guide to Product Ownership Analysis - Sec 5.5 Deliver Often](#)

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до [BABOK® Guide](#) для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Оцінка змін вимог та дизайнів



Мета або потреба

Оцінити наслідки запропонованих змін до вимог та дизайнів.



Цінність

Досягнута ясність щодо запропонованих змін гарантує, що кожна запропонована зміна відповідає загальній стратегії.



Рішення

Оцінка змін вимог та дизайнів з рекомендаціями щодо дій відповідно до запропонованих змін.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Аналіз бізнес-правил](#);
- [Аналіз рішень](#);
- [Аналіз документів](#);
- [Інтерв'ю](#);
- [Аналіз та управління ризиками](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#).



Зацікавлена сторона

Зазвичай це експерти з предметної області, операційної підтримки, регуляторні органи та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Оцінка змін вимог оцінює (шляхом проведення аналізу впливу) нові та змінені вимоги та дизайни, щоб визначити, чи збільшить запропонована зміна цінність рішення і чи потрібно їх застосовувати в рамках обсягу змін.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Стратегія змін;
- Знання домену;
- Підхід до управління;
- Правова/нормативна інформація;
- Архітектура вимог;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Працюючи в середовищі, що динамічно змінюється, для кожного типу ініціативи важливо постійно оцінювати, що потрібно змінити та адаптувати, щоб створювати більшу цінність.

Приклад: Загально визнаною ефективною практикою розробки нових продуктів є отримання знань від клієнтів та адаптація до їхніх потреб, що змінюються.

Див. [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.6 Learn Fast](#)

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до посібника [BABOK®](#) для вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Затвердження вимог та дизайнів



Мета або потреба

Отримати затвердження вимог та дизайнів для виконання наступних активностей.



Цінність

Затверджені вимоги та дизайни дають змогу просуватися у роботі далі.



Рішення

Вимоги та дизайни, які узгоджені із зацікавленими сторонами та готові до використання в подальшому бізнес-аналізі та зусиллях з реалізації рішення.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Критерії приймання та оцінки:](#)
- [Аналіз рішень:](#)
- [Відстежування елементів:](#)
- [Огляди:](#)
- [Робочі семінари:](#)

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це виконавчий спонсор, менеджмент, експерти з предметної області, операційна підтримка, регуляторні органи та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Затвердження вимог та дизайнів допомагає зацікавленим сторонам, залученим до процесу управління, досягти схвалення та погодження вимог і дизайнів.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Стратегія змін;
- Підхід до управління;
- Правова/нормативна інформація;
- Архітектура вимог;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Завжди потрібне затвердження - легкий крок для деяких адаптивних ініціатив або суворий процес для деяких складних, прогнозованих ініціатив.

Приклад: Розгляньте підприємства з жорстким регулюванням, де необхідно дотримуватися вимог аудиту або відповідності. Це той тип ініціатив, де суворий процес стає обов'язковим.

Див. **BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective**

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Г) Аналіз стратегії

Аналіз стратегії має проводитися з моменту визначення бізнес-потреби. Він забезпечує контекст для аналізу вимог і визначення дизайну для даної зміни.

ВАССМ для Аналізу Стратегії

Рішення

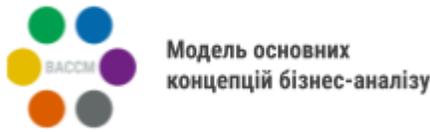
Фахівці з бізнес-аналізу визначають сферу застосування рішення в рамках розробки стратегії змін.

Цінність

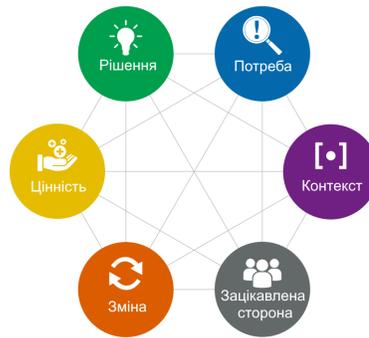
Фахівці з бізнес-аналізу вивчають потенційну цінність рішення, щоб визначити, чи є зміна виправданою.

Зміна

Фахівці з бізнес-аналізу визначають майбутній стан і розробляють стратегію змін для досягнення майбутнього стану.



Модель основних концепцій бізнес-аналізу



Потреба

Фахівці з бізнес-аналізу визначають потреби в рамках поточного стану та визначають їх пріоритетність, щоб визначити бажаний майбутній стан.

Контекст

Фахівці з бізнес-аналізу враховують контекст підприємства при розробці стратегії змін.

Зацікавлена сторона

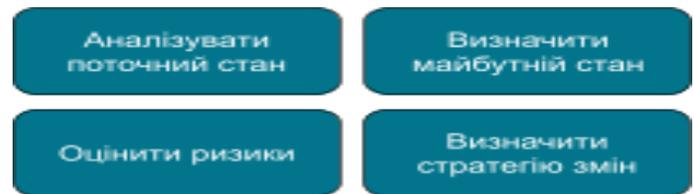
Фахівці з бізнес-аналізу співпрацюють із зацікавленими сторонами, щоб зрозуміти потреби бізнесу та розробити стратегію змін і майбутній стан, який відповідатиме цим потребам.

Компетенції

Для виконання завдань з аналізу стратегії, фахівцям з бізнес-аналізу потрібне аналітичне мислення та вміння вирішувати проблеми, а також бізнес-знання.

Див. *BABOK Guide v3, 9.1 Analytical thinking and problem Solving* та *BABOK Guide v3, 9.3 Business Knowledge*

Задчі бізнес-аналізу



Визначити стратегію змін

	Потреби	Підхід до залучення зацікавлених сторін	Результати виявлення (будь-який стан)	Вимоги (пріоритизовані)	Опис поточного стану	Результати виявлення (підтверджені)	Бізнес Вимоги	Бізнес Цілі	Впливи	Потенційна Цінність	Опис майбутнього стану	Результати аналізу ризиків	Обсяг рішення	Стратегія змін
Аналізувати поточний стан	Вхідні дані		Вхідні дані		Результат		Результат							
Визначити майбутній стан							Вхідні дані	Результат		Результат	Результат			
Оцінити ризики				Вхідні дані		Вхідні дані		Вхідні дані	Вхідні дані	Вхідні дані		Результат		
Визначити стратегію змін		Вхідні дані			Вхідні дані						Вхідні дані	Вхідні дані	Результат	Результат

Проаналізувати поточний стан



Мета або потреба

Зрозуміти причини, чому підприємству потрібно змінити певний аспект своєї діяльності, і на що прямо чи опосередковано вплине ця зміна.



Цінність

Знання того, що відбувається сьогодні, дозволяє зрозуміти ступінь зміни, яка має відбутися.



Рішення

Чітко визначені бізнес-потреби та отримане розуміння поточного стану підприємства.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Бенчмаркінг та аналіз ринку](#);
- [Аналіз бізнес-можливостей](#);
- [Аналіз документів](#);
- [Інтерв'ю](#);
- [SWOT-аналіз](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#).



Зацікавлена сторона

Зазвичай це експерти з предметної області, операційної підтримки, регуляторні органи та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Аналіз поточного стану дозволяє зрозуміти бізнес-потребу і її зв'язок з тим, як функціонує підприємство. Він встановлює основу та контекст для зміни.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Підхід до бізнес-аналізу;
- Обмеження підприємства;
- Організаційна стратегія;
- Обмеження рішення;
- Цілі ефективності рішення;
- Вимірювання ефективності рішення;
- Результати аналізу зацікавлених сторін.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Це часто є важливим фактором для багатьох ініціатив.

Приклад: Розгляньте реалізацію сховища даних, де високорівневі концептуальні моделі даних використовуються для відображення поточного стану корпоративної інформації, виявлення інформаційних скупчень та оцінки пов'язаних з ними проблем і можливостей.

Див. [BABOK Guide - 11.2, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving and BABOK Guide v3, 9.3 Business Knowledge](#)

Сертифікати: [ESBA](#), [CCBA](#), [CBAP](#) – зверніться до [BABOK® Guide](#) для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Визначити майбутній стан



Мета або потреба

Визначити необхідні умови для задоволення бізнес-потреби.



Цінність

Бажаний напрямок, в якому підприємство бажає розвиватися, щоб реалізувати бізнес-потребу.



Рішення

Запропоновані нові, вилучені та модифіковані компоненти підприємства та потенційна очікувана цінність.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- *Критерії приймання та оцінки;*
- *Збалансована система показників;*
- *Бізнес-кейси;*
- *Моделювання процесів;*
- *Прототипування.*

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це експерти з предметної області, операційної підтримки, регуляторні органи та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Визначення майбутнього стану окреслює цілі та завдання, які продемонструють, що бізнес-потреба була задоволена, і визначає, які частини підприємства необхідно змінити, щоб досягти цих цілей і завдань.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Опис поточного стану;
- Метрики та ключові показники ефективності (KPI);
- Організаційна стратегія.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Визначення майбутнього стану може допомогти сфокусувати енергію та робочі зусилля, щоб максимізувати цінність, яка створюється в різних ініціативах.

Приклад: Розгляньте роботу з розробки організаційної стратегії, де визначення майбутнього може закласти основу для трансформації бізнесу або інновації бізнес-моделі.

Див. *Strategy to Execution Framework v1.5- 2.1 Program Strategy*

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Оцінити ризики



Мета або потреба

Розуміння небажаних наслідків впливу внутрішніх і зовнішніх сил на підприємство під час переходу до майбутнього стану або в майбутньому стані, а також рекомендація подальших дій.



Цінність

Виявлення та розуміння ризиків дає змогу рекомендувати найкращу стратегію для їх подолання.



Рішення

Отримане розуміння ризиків та стратегій запобігання цим ризикам та їх пом'якшення, зменшення впливу ризику або зниження ймовірності настання ризику.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Мозковий штурм;
- Аналіз рішень;
- Фінансовий аналіз;
- Аналіз та управління ризиками;
- Аналіз першопричин.

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, експерти з предметної області, операційної підтримки, регуляторні органи, тестувальники та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Оцінка ризиків забезпечує розуміння невизначеностей, пов'язаних зі зміною, розглядає вплив, який ці невизначеності можуть мати на здатність створювати цінність за допомогою змін, а також рекомендує дії, спрямовані на усунення ризиків там, де це доречно.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Підхід до бізнес-аналізу;
- Бізнес-політики;
- Стратегія змін;
- Опис поточного стану;
- Опис майбутнього стану;
- Ідентифіковані ризики;
- Підхід до залучення зацікавлених сторін.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Зменшення негативного впливу ризиків є важливим для різних типів ініціатив.

Приклад: Розгляньте ініціативу з аналізу бізнес-даних, де команда ідентифікувала потенційні рекомендації.

Див. *Guide to Business Data Analytics- 2.5 Use Results to Influence Business Decision-Making*

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – зверніться до посібника **BABOK®** для вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Визначте стратегію змін



Мета або потреба

Розробити та оцінити альтернативні підходи до зміни та обрати рекомендований підхід.



Цінність

Підхід, який дозволить підприємству трансформуватися з поточного стану в майбутній і досягти найвищої цінності.



Рішення

Визначений підхід, якого дотримуватиметься організація, щоб керувати змінами, та визначений обсяг рішень, які будуть досягнуті завдяки виконанню стратегії змін.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Бізнес-кейси](#);
- [Аналіз можливостей бізнесу](#);
- [Канва бізнес-моделі](#);
- [Моделювання організацій](#);
- [Моделювання обсягу](#).

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це експерти з предметної області, операційної підтримки, регуляторні органи, користувачі та будь-які додаткові зацікавлені сторони, що були ідентифіковані.



Опис зміни

Під час визначення стратегії змін проводиться аналіз прогалін між поточним і майбутнім станом, оцінюються варіанти для досягнення майбутнього стану і рекомендується оптимальний підхід, включаючи будь-які перехідні стани. Можна розглянути різні стратегії змін, починаючи від невеликих еволюційних змін, які будуються одна на одній, до великих трансформаційних змін одразу.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Підхід до бізнес-аналізу;
- Варіанти дизайну;
- Рекомендації щодо рішень.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Стратегія змін може бути важливою для будь-якої ініціативи, яка передбачає перехід від поточного способу виконання до бажаного майбутнього стану. Вона важлива як для масштабних перетворень, так і для менших операційних покращень.

Приклад: Розгляньте програму трансформації підприємства, яка передбачає перехідні зміни та зміни для створення нової операційної моделі.

Див. [Strategy to Execution Framework v1.5](#) – 2.8 Transition Strategy and 2.9 Change and Adoption Strategy

Certifications: CCBA, CBAP – зверніться до посібника **BABOK®** для вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Д) Аналіз вимог та визначення дизайну

Ця галузь знань визначає завдання, котрі виконують фахівці з бізнес-аналізу, для структурування та організації вимог, визначених в рамках процесу виявлення; визначення та моделювання вимог і дизайнів; валідації та перевірки інформації; визначення варіантів рішень, що відповідають потребам бізнесу, та оцінки потенційної цінності, яка може бути одержана за допомогою кожного варіанту рішення.

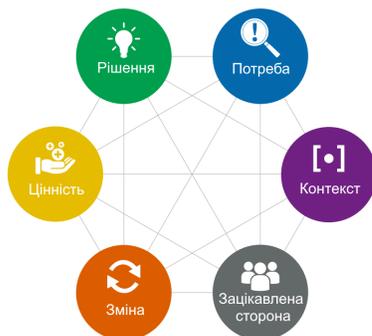
ВАССМ™ для визначення аналізу вимог та дизайну

Рішення

Фахівці з бізнес-аналізу визначають варіанти рішення і рекомендують той, який найбільшою мірою відповідає потребам і має найбільшу цінність.



Модель основних концепцій бізнес-аналізу



Потреба

Фахівці з бізнес-аналізу аналізують потреби, щоб рекомендувати рішення, яке їх задовольняє.

Цінність

Фахівці з бізнес-аналізу аналізують та кількісно оцінюють потенційну цінність варіантів рішень.

Контекст

Фахівці з бізнес-аналізу моделюють і описують контекст у форматі, зрозумілому і прийнятному для використання усіма зацікавленими сторонами.

Зміна

Фахівці з бізнес-аналізу перетворюють результати виявлення у вимоги та дизайн, з метою визначення зміни.

Зацікавлена сторона

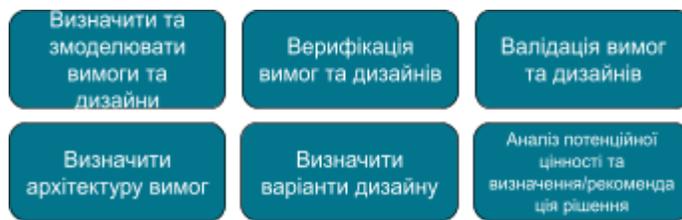
Фахівці з бізнес-аналізу адаптують вимоги та дизайни таким чином, аби вони були зрозумілими та прийнятними до використання для кожної групи зацікавлених сторін.

Компетенції

Аналітичне мислення та вирішення проблем, бізнес-знання та комунікативні навички - це компетенції, необхідні для виконання завдань з аналізу та дизайну.

[Див: BABOK Guide v3, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving, BABOK Guide v3, 9.3 Business Knowledge, and BABOK Guide v3, 9.4 Communication Skills](#)

Задчі бізнес-аналізу



Взаємозв'язок між вхідними даними та результатами

	Підхід до управління інформацією	Вимоги	Вимоги (пріоритетовані)	Вимоги (підтверджені)	Результати виявлення (будь-який стан)	Вимоги (визначенні та змодельовані)	Вимоги (провалідовані)	Потенційна цінність	Обсяг рішення	Стратегія змін	Архітектура вимог	Варіанти дизайну	Визначення/рекомендація рішення
Визначення і моделювання вимог та дизайнів					Вхідні дані	Результати							
Верифікація вимог та дизайнів				Результати		Вхідні дані							
Валідація вимог та дизайнів						Вхідні дані	Результати						
Визначення архітектури вимог	Вхідні дані	Вхідні дані							Вхідні дані		Результати		
Визначення варіантів дизайну			Вхідні дані				Вхідні дані			Вхідні дані	Вхідні дані	Результати	
Аналіз потенційної цінності та визначення/рекомендація рішення								Вхідні дані				Вхідні дані	Результати

Визначення і моделювання вимог та дизайнів



Мета або потреба

Проаналізувати, систематизувати та переробити результати виявлення у вимоги та дизайни



Цінність

Специфікація, а також аналіз вимог і дизайнів створює передумови для подальшого обговорення із зацікавленими сторонами щодо можливих варіантів рішення.



Рішення

Вимоги та дизайни, що описані і змодельовані у формі тексту, матриць, діаграм.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Критерії приймання та оцінки;
- Моделювання даних;
- Аналіз інтерфейсів;
- Варіанти та сценарії використання;
- Історії користувачів.

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**.



Зацікавлена особа

Зазвичай передбачає залучення будь яких зацікавлених сторін, які можуть мати релевантні знання або досвід для участі в таких заходах.



Опис зміни

Визначення та моделювання вимог та дизайнів описує набір вимог та дизайнів на достатньому рівні деталізації, із застосуванням оптимальних технік аналізу.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Стандарти/Нотації моделювання
- Інструменти моделювання
- Архітектура вимог
- Інструменти управління життєвим циклом вимог
- Обсяг рішення

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Ця задача полягає у зборі важливої бізнес-інформації, яка може бути ефективно опрацьована та обговорена з метою формування спільного розуміння бажаних майбутніх змін. Це важливо для різних типів ініціатив. Приклад: Створення моделей, які представляють різні точки зору на підприємство, забезпечує безперервне створення цінності.

Див. **BABOK Guide – 11.4 The Business Architecture Perspective**

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP - зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Верифікація вимог та дизайнів



Мета або потреба

Переконатися що специфікації вимог та дизайнів відповідають стандартам якості та відповідають їхньому призначенню.



Цінність

Верифікація дозволяє переконатися, що вимоги та дизайни були визначені вірно, готові до валідації, а також містять інформацію, необхідну для виконання подальшої роботи.



Рішення

Вимоги та дизайни належної якості та такі, що можуть бути використані як основа для подальшої роботи.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Критерії приймання та оцінки;
- Відстежування елементів
- Метрики та ключові показники ефективності (KPI);
- Оцінка.

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**



Зацікавлена сторона

Зазвичай це всі зацікавлені сторони, які можуть мати релевантні знання або досвід для верифікації вимог та дизайнів.



Опис зміни

Верифікація вимог дозволяє переконатися, що набір вимог або дизайнів був розроблений достатньо деталізовано для використання конкретною зацікавленою стороною, є внутрішньо послідовним і має високу якість.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Інструменти управління життєвим циклом вимог

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Оптимальний рівень верифікації вимог та дизайну може підвищити якість результатів і зменшити кількість перероблень.

Приклад: Розглянемо створення програмного забезпечення на замовлення для клієнта, якому потрібна нова система управління запасами. Постійна перевірка з відповідними експертами забезпечує високу якість вимог і дизайнів, що можуть бути використані для розробки бажаного програмного забезпечення з більшим ступенем впевненості.

Див. **BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective**

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP - Див. **BABOK® Guide**

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Валідація вимог та дизайнів



Мета чи потреба

Переконатися, що всі вимоги та проекти відповідають бізнес-вимогам і забезпечують отримання необхідної цінності.



Цінність

Залучення зацікавлених сторін для валідації вимог та дизайнів гарантує, що вимоги та дизайни приносять цінність.



Рішення

Провалідовані вимоги та дизайни, що відповідають бізнес-цілям та цілям змін і надають цінність зацікавленим сторонам.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Критерії приймання та оцінки;
- Фінансовий аналіз;
- Відстежування елементів;
- Метрики та ключові показники ефективності (КРІ);
- Оцінка.

Див. **BABOK Guide v3** для повного переліку технік



Зацікавлена сторона

Зазвичай це профільні експерти та додаткові зацікавлені сторони з релевантними знаннями чи досвідом для валідації вимог та дизайнів.



Опис зміни

Валідація вимог дозволяє переконатися, що вимоги зацікавлених сторін, рішення і перехідні вимоги узгоджуються з бізнес-вимогами, що дизайни задовольняють вимоги, і що як вимоги та дизайни приносять бізнес-цінність і відповідають цілям і меті організації.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Бізнес-цілі
- Опис майбутнього стану;
- Потенційна цінність;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Кожен тип ініціативи вимагає валідації отриманих результатів. Залежно від обраного підходу, це може відбуватися безперервно впродовж усієї роботи або на певних етапах.

Приклад: При використанні адаптивних підходів для розробки нових продуктів валідація відбувається через регулярне отримання зворотного зв'язку від клієнтів.

Див. **Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.6 Learn Fast**

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP - зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Визначення архітектури вимог



Мета або потреба

Переконатися, що вимоги та дизайни сукупно відповідають один одному для повного досягнення цілей.



Цінність

Архітектура вимог передбачає, що всі вимоги та дизайни формують єдине ціле, що підтримує основні бізнес-цілі та дає потрібний результат зацікавленим сторонам.



Рішення

Визначена архітектура вимог, що показує взаємозв'язки між вимогами та дизайнами.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Моделювання даних](#);
- [Функціональна декомпозиція](#);
- [Моделювання процесів](#);
- [Моделювання обсягу робіт](#);
- [Робочі семінари](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#)



Зацікавлена сторона

Різні зацікавлені сторони можуть допомогти у визначенні, підтвердженні та оцінці повноти архітектури вимог.



Опис зміни

Визначення архітектури вимог структурує всі вимоги та дизайни таким чином, щоб вони підтримували основну бізнес-ціль зміни та ефективну роботу як цілісного механізму.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Програмне забезпечення для управління архітектурою
- Юридична/нормативна інформація;
- Методології та концептуальні схеми.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Це може бути досить ретельний процес для масштабних предиктивних ініціатив або, найчастіше (але не завжди), менш детальний для адаптивних ініціатив.

Приклад: При створенні корпоративних моделей, які можна використовувати для постійного створення цінності, часто використовують комерційні або галузеві стандартизовані еталонні моделі.

Див: [BABOK Guide – 11.4 The Business Architecture Perspective](#)

Сертифікації: CCBA, CBAP – Refer to the [BABOK® Guide](#) для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Визначення варіантів дизайну



Мета або потреба

Визначити підхід до рішення, виявити можливості для покращення бізнесу, виділити вимоги до компонентів рішення та представити варіанти дизайну, що дозволяють досягти бажаного майбутнього стану.



Цінність

Розуміння потенціалу майбутнього стану.



Рішення

Визначені варіанти дизайну для забезпечення бізнес-потреб.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Мозковий штурм](#);
- [Аналіз документації](#);
- [Побудова асоціативної карти](#);
- [Аналіз першопричин](#);
- [Оцінка постачальника](#).

Див. **BABOK Guide v3** для ознайомлення з повним переліком технік.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це керівники проектів, експерти з предметної області, операційна підтримка та будь-які інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Визначення варіантів дизайну визначає, досліджує та описує різні способи задоволення бізнес-потреб. Можливі підходи до вирішення включають створення (тобто побудову), придбання (тобто купівлю) або поєднання обох підходів.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси за їхньої наявності можуть бути використані для трансформації вхідних даних в результати:

- Існуючі рішення
- Опис майбутнього стану
- Вимоги (простежувані);
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Не поспішайте передчасно приймати рішення про ідеальний дизайн і пам'ятайте, що найкращі дизайни часто з'являються в результаті постійного спілкування з клієнтами, для кращого розуміння контексту та потреб.

Приклад: При редизайні повного циклу бізнес-процесу слід враховувати певні фактори. Команда з редизайну процесу зазвичай визначає варіанти, які можна обговорити з бізнес-експертами.

Див. **BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective**

Сертифікації: CCBA, CBAP – див. **BABOK® Guide** для навчальних цілей

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Аналіз потенційної цінності та рекомендація рішення



Мета або потреба

Оцінити потенційну цінність кожного варіанту дизайну та визначити, який з них найбільш відповідає вимогам підприємства



Цінність

Визначити та рекомендувати варіант рішення, який забезпечить найбільшу загальну потенційну цінність.



Рішення

Рекомендація найбільш оптимального рішення на основі оцінки всіх визначених варіантів дизайну.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Критерії приймання та оцінки](#);
- [Оцінка](#);
- [Фінансовий аналіз](#);
- [Метрики та ключові показники ефективності \(KPI\)](#);
- [Аналіз та управління ризиками](#)

Див. **BABOK Guide v3** для повного списку технік.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, керівники проектів, профільні експерти (SME), замовники, користувачі та будь-які додатково визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Аналіз потенційної цінності та рекомендація рішення полягає в оцінці бізнес-цінності потенційного рішення та порівнянні варіантів, включаючи компромісні рішення. Кожен варіант має низку переваг і недоліків, які слід враховувати.

Потенційна цінність рішення для зацікавленої сторони визначається вигодами, які надає це рішення, пов'язаними з ним витратами та ідентифікованими обмеженнями.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Бізнес цілі;
- Опис поточного стану;
- Опис майбутнього стану;
- Результати аналізу ризиків;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Рідко існує одна правильна відповідь або одне ідеальне рішення. Кожна команда повинна знайти методи визначення того, що рекомендувати як найкращий шлях розвитку.

Приклад: приймаючи рішення про те, як найкраще вирішити бізнес-задачу, команди аналітиків часто використовують критерії для оцінки рекомендацій за результатами аналізу, які найкраще відповідають бізнес-потребам.

Див. [Guide to Business Data Analytics – 2.5.1 Recommend Actions](#)

Сертифікації: ССВА, СВАР – зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення
© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

F) Оцінка рішення

Ця галузь знань описує задачі, які виконують фахівці з бізнес-аналізу, для оцінки ефективності та цінності наданого рішення, що використовується на підприємстві, а також для надання рекомендацій щодо усунення бар'єрів або обмежень, які перешкоджають повній реалізації цінності.

ВАССМ для Аналізу Стратегії

Рішення

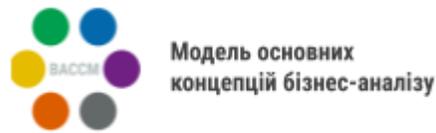
Фахівці з бізнес-аналізу оцінюють продуктивність рішення, визначають, чи воно забезпечує потенційну цінність і аналізують, чому цінність може бути нереалізованою.

Цінність

Фахівці з бізнес-аналізу визначають, чи приносить рішення потенційну цінність і з'ясовують, чому цінність не реалізується.

Зміна

Фахівці з бізнес-аналізу рекомендують змінити рішення або підприємство, щоб реалізувати потенційну цінність рішення.



Модель основних концепцій бізнес-аналізу



Потреба

Фахівці з бізнес-аналізу оцінюють, як рішення або компонент рішення задовольняє потребу.

Контекст

Фахівці з бізнес-аналізу враховують контекст при визначенні показників ефективності рішення і будь-яких обмежень в рамках контексту, які можуть перешкоджати реалізації цінності.

Зацікавлена сторона

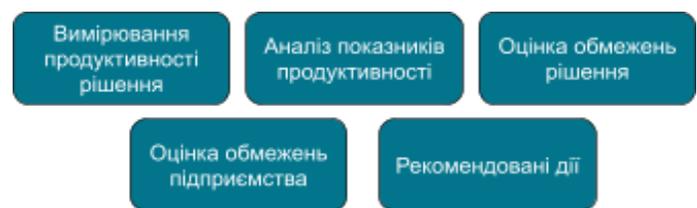
Фахівці з бізнес-аналізу виявляють у зацікавлених сторін інформацію про ефективність рішень та їхню цінність.

Компетенції

Для виконання завдань з оцінки рішень необхідне аналітичне мислення та досвід вирішення проблем, а також знання бізнесу.

Див: BABOK Guide v3, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving and BABOK Guide v3, 9.3 Business Knowledge

Задачі бізнес-аналізу



Взаємозв'язок між вхідними даними та результатами

	Опис поточного стану	Бізнес цілі	Потенційна цінність	Впроваджене рішення (зовнішне)	Показники ефективності рішення	Аналіз ефективності рішення	Обмеження підприємства	Обмеження рішення	Рекомендовані дії
Вимірювання продуктивності рішення		Вхідні дані		Вхідні дані	Результат				
Аналіз показників продуктивності			Вхідні дані		Вхідні дані	Результат			
Оцінка обмежень рішення				Вхідні дані		Вхідні дані		Результат	
Оцінка обмежень підприємства	Вхідні дані			Вхідні дані		Вхідні дані	Результат		
Рекомендовані заходи для підвищення цінності рішення							Вхідні дані	Вхідні дані	Результат

Вимірювання продуктивності рішення



Мета або потреба

Визначити показники ефективності та використати зібрані дані для оцінки ефективності рішення щодо цінності, яку воно приносить.



Цінність

Можливість виміряти продуктивність рішення.



Рішення

Показники що надають інформацію про те, наскільки рішення є чи могло б бути продуктивним.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Критерії приймання та оцінки;
- Бенчмаркінг та аналіз ринку;
- Інтелектуальний аналіз даних;
- Метрики та ключові показники ефективності (KPI);
- Аналіз нефункціональних вимог.

Див. повний перелік технік у **BABOK Guide v3**



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, менеджери проекту, експерти з предметної області, клієнти, користувачі, регуляторні органи та будь-які інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Вимірювання продуктивності рішення визначає найбільш підходящий спосіб оцінки продуктивності рішення, включаючи те, як воно узгоджується з метою і цілями підприємства і як проводить оцінку.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Стратегія зміни;
- Опис майбутнього стану;
- Вимоги (провалідовані);
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Вимірювання продуктивності часто є відправною точкою, коли якийсь аспект діяльності підприємства працює недостатньо ефективно. Якісний аналіз може визначити оптимальні метрики, які можуть надати цінні кількісні дані.

Наприклад: Ключові показники ефективності (KPI) можна використовувати для кількісного визначення проблем і встановлення точних параметрів оцінки для аналітичної моделі, яка може бути використана для відповіді на важливі питання дослідження.

Див. *Guide to Business Data Analytics – 2.3.4 Perform Data Analysis*

Сертифікація: ECBA, CCBA, CBAP – див. **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Аналіз показників ефективності



Мета або потреба

Надати уявлення про ефективність рішення у співвідношенні з цінністю, яку воно приносить.



Цінність

Зрозуміти, чи приносить рішення очікувану цінність.



Рішення

Зібрані та проаналізовані результати вимірювань.



Техніки

Найпоширеніші техніки

- Критерії приймання та оцінки;
- Інтелектуальний аналіз даних;
- Метрики та ключові показники ефективності (KPI);
- Спостереження;
- Аналіз першопричин.

Див. **BABOK Guide v3** для повного переліку технік.



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, менеджери проекту, експерти з предметної області та будь-які інші виявлені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Аналізуючи показники ефективності, ви вивчаєте інформацію про продуктивність рішення та підтверджуєте її точність, щоб зрозуміти цінність, яку воно надає підприємству та зацікавленим сторонам, а також визначаєте, чи відповідає воно потребам бізнесу.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Стратегія змін;
- Опис майбутнього стану;
- Результат аналізу ризиків;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Значущі показники ефективності допомагають отримати цінну інформацію для вдосконалення різних типів ініціатив.

Приклад: Уявіть собі команду, яка постійно вдосконалює існуючий бізнес-процес. Впровадження незначних змін мінімізує незручності для клієнтів і дозволяє команді виміряти ефективність цих змін. Нові знання можуть сприяти незначним змінам, які можна виміряти та проаналізувати. Це можна повторювати доти, доки не буде досягнуто бажаної цінності.

Див **BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective**

Сертифікації: ECBA, CCBA, CBAP – Refer to the **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Оцінка обмежень рішення



Мета або потреба

Визначити внутрішні фактори рішення, які обмежують повну реалізацію цінності.



Цінність

Розуміння обмежень рішення та їхнього впливу на рішення.



Рішення

Опис поточних обмежень рішення, включаючи обмеження та дефекти.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- Критерії приймання та оцінки;
- Відстежування елементів;
- Засвоєння уроків;
- Аналіз та управління ризиками;
- Аналіз першопричин.

Див. **BABOK Guide v3** для повного переліку технік



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, клієнти, кінцеві користувачі, тестувальники, експерти та інші зацікавлені сторони, які можуть надати відомості про недоліки рішення.



Опис зміни

Оцінка обмежень рішення дозволяє дослідити проблеми в рамках рішення, які можуть перешкодити йому відповідати поточним бізнес-потребам і потенційній цінності.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Стратегія змін;
- Результат аналізу ризиків;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Хоча зазвичай про оцінку обмежень рішення думають для вже існуючого рішення, яке використовується, вона також може бути виконана в будь-який момент під час розробки рішення.

Приклад: Розглянемо створення нового продукту невеликими частинами і перевірку кожної частини продукту з потенційними клієнтами. Команда не лише шукає те, що добре працює, але й прагне усунути обмеження продукту, щоб створити більш ефективний продукт.

Див. *Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.7 Obsess About Value*

Сертифікації: CCBA, CBAP – зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Оцінка обмежень підприємства



Мета або потреба

Визначити, як фактори, зовнішні відносно рішення, обмежують реалізацію цінності.



Цінність

Розуміння обмежень на рівні підприємства може дати глибокі знання в багатьох сферах змін.



Рішення

Опис поточних обмежень підприємства, включаючи те, як продуктивність рішення впливає на підприємство.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Бенчмаркінг та аналіз ринку](#);
- [Спостереження](#);
- [Аналіз процесів](#);
- [Аналіз та управління ризиками](#);
- [Аналіз першопричини](#).

Див. повний перелік технік у [BABOK Guide v3](#)



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, профільні експерти, клієнти, кінцеві користувачі, регулятори та будь-які інші зацікавлені сторони, які можуть надати інформацію про обмеження підприємства.



Опис зміни

Оцінка обмежень підприємства досліджує проблеми, які виходять за межі рішення і можуть заважати підприємству реалізувати повну цінність, яку може надати рішення. Ці проблеми можуть включати культуру організації, операційні процеси, технічні компоненти, інтереси зацікавлених сторін або структури звітності.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Бізнес-цілі;
- Стратегія змін;
- Опис майбутнього стану;
- Результат аналізу ризиків;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги...

Контекст підприємства може перешкоджати впровадженню будь-якого типу рішення незалежно від того, чи це рішення для всього підприємства, або ж є локальними.

Ідентифікація та усунення обмежень може значно підвищити надавану цінність.

Приклад: Розглянемо нещодавно запроваджене рішення для зберігання даних, яке використовується не повністю. Це може бути пов'язано з тим, що зацікавлені сторони не розуміють можливостей рішення, не знають, як ним користуватися, або ж допоміжні процеси недостатньо визначені.

Див. [BABOK Guide – 11.2 The Business Intelligence Perspective](#)

Сертифікація: CCBA, CBAP – Див. [BABOK® Guide](#)

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

Рекомендовані дії для підвищення цінності рішення



Мета чи потреба

Для розуміння факторів, які створюють розбіжності між потенційною та фактичною цінністю, і для рекомендації шляхів їх узгодження.



Цінність

Розроблений список рекомендацій для максимізації продуктивності рішення та реалізації його цінності.



Рішення

Рекомендації щодо того, що слід зробити для покращення цінності рішення в рамках підприємства.



Техніки

Найпоширеніші техніки:

- [Аналіз рішення](#);
- [Фінансовий аналіз](#);
- [Пріоритезація](#);
- [Аналіз процесів](#);
- [Аналіз та управління ризиками](#).

Див. повний перелік технік **BABOK Guide v3**



Зацікавлена сторона

Зазвичай це спонсори, експерти у предметній області, клієнти, кінцеві користувачі та всі інші визначені зацікавлені сторони.



Опис зміни

Рекомендації щодо збільшення цінності рішення ідентифікують і визначають рекомендації, яких може вжити підприємство, щоб збільшити цінність, яку може надати рішення. Це може включати видалення, покращення, заміну або відкликання існуючих елементів рішення. Це також може включати не вживання заходів.

Посилання (керівництва та інструменти)

Наступні ресурси, якщо вони існують, можуть бути використані для перетворення вхідних даних у результати:

- Бізнес-цілі;
- Опис поточного стану;
- Обсяг рішення.

Вхідні дані та результати задачі



Візьміть до уваги.....

Незалежно від використовуваного підходу, ефективний бізнес-аналіз може допомогти створити більшу цінність, рекомендуючи дії, спрямовані на усунення обмежень як рішення, так і підприємства.

Приклад: Розглянемо неефективне рішення, яке має велику технологічну складову. Добре розроблені рекомендації можуть передбачати перепроєктування процесів, розробку навчальних модулів або створення навчальних матеріалів, а також врахування нефункціональних вимог, таких як затримка даних і якість даних.

Див. **BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective**

Сертифікації: CCBA, CBAP – зверніться до **BABOK® Guide** для поглибленого вивчення

© 2022 Міжнародний Інститут Бізнес-Аналізу.

5. Висновки

Стандарт бізнес-аналізу є основою для ефективного бізнес-аналізу.

Він описує бізнес-аналіз як дисципліну:

- використовується в багатьох галузевих контекстах для досягнення виняткових бізнес-результатів;
- сприяє практичному застосуванню передових практик, процесів, методологій і технік;
- є відправною точкою для створення організаційних стандартів.

Він описує бізнес-аналіз як практику, що:

- фокусується на забезпеченні цінності для організацій та їх клієнтів через аналіз та застосування ключових компетенцій;
- може бути використана на різних рівнях, включаючи стратегічний, ініціативний або виконавчий, для досягнення бажаних результатів;
- пропонує різноманітні кар'єрні шляхи для фахівців з бізнес-аналізу, як початківців, так і досвідчених спеціалістів.

Люди, які обізнані у бізнес-аналізі та мають високий рівень кваліфікації та компетентності, можуть використовувати ці навички та досвід у різних сферах кар'єри.

Стандарт бізнес-аналізу:

- забезпечує швидкий, стислий і цінний вступ до дисципліни бізнес-аналізу;
- визначає основні терміни;
- демонструє спектр ініціатив, які виграють від якісного бізнес-аналізу;
- підкреслює однакову важливість вимог та дизайну;
- визначає простежуваність як спосіб пов'язати роботу команди із загальною стратегією;
- представляє ВАССМ™ як конструкцію для ефективного бізнес-аналізу;
- підкреслює важливість мислення як передумови для якісного бізнес-аналізу;
- демонструє, що побудова способу мислення вимагає цілеспрямованих зусиль;
- визначає основні компетенції та техніки;
- знайомить з 30 завданнями з бізнес-аналізу в шести галузях знань;
- наводить приклади того, як ці 30 завдань застосовуються в різних бізнес-контекстах і в усіх типах ініціатив.

Стандарт бізнес-аналізу використовує приклади, щоб проілюструвати, як 30 задач бізнес-аналізу можна застосувати до всього набору інтелектуальної власності та продуктів IIBA:



IIBA Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) v3 with the Business Analysis Core Concept Model™ (BACCM™).



Agile Extension to the BABOK® Guide



Guide to Business Data Analytics



Guide to Product Ownership Analysis



IIBA's Business Analysis Competency Model® v4



Strategy to Execution Framework



Cybersecurity Analysis



IIBA Membership

Стандарт бізнес-аналізу підкреслює зростаючу важливість бізнес-аналізу в сучасному світі. Він повинен використовуватися на всіх рівнях організації. Його цінність виходить за межі будь-яких організаційно визначених ролей. Застосовуючи Стандарт бізнес-аналізу, кожна організація може досягти кращих бізнес-результатів, дозволяючи кожній людині досягти більшого.

6. Глосарій та ключові терміни

Деякі з ключових термінів, що згадуються в Стандарті бізнес-аналізу, наведені нижче. Повний перелік ключових термінів та визначень можна знайти в Посібнику BABOK® та Глосарії.

Адаптивне планування	Підхід, при якому довгострокові плани підлягають перегляду і доопрацюванню з огляду на отриману під час проекту інформацію. Зверніться до <i>Agile Extension to the BABOK® Guide</i>
Бізнес-аналіз як послуга (BAaS)	Надання роботи з бізнес-аналізу як послуги, як правило, іншим бізнес-підрозділам або ініціативам від організованої групи фахівців з бізнес-аналізу.
Інформація про бізнес-аналіз	Будь-який вид інформації на будь-якому рівні деталізації, яка використовується як вхідні дані або є результатом роботи з бізнес-аналізу.
Фахівець бізнес-аналізу	Будь-яка людина, що здійснює бізнес-аналіз, незалежно від посади чи ролі в організації, професійного рівня чи частоти виконання цієї роботи
Центр досконалості (CoE)	Це команда, яка забезпечує лідерство, найкращі практики, дослідження, підтримку та навчання у сфері бізнес-аналізу. Також може називатися Центр досконалості бізнес-аналізу (BACoE), Центр досвіду бізнес аналізу, Центр компетенцій бізнес аналізу, Центр рішень бізнес-аналізу.
Спільнота практики (CoP)	Це група людей, які поділяють зацікавленість або пристрасть до бізнес-аналізу і вчатьс я краще його здійснювати, регулярно взаємодіючи між собою.
Дисципліна	Галузь знань, яка досліджується і розвивається з плином часу.
Виявлення	Повторюване висновування та виокремлення інформації від зацікавлених сторін та з інших джерел.
Підприємство	Система з однієї чи більше організацій та рішень, які вони використовують з метою досягнення спільних цілей.
Ітеративне планування	Підхід до планування, який навмисно дозволяє повторювати заходи з планування, а також потенційно переглядати один і той самий план, щоб оновити його на основі нової інформації. Ця діяльність з планування повторюється в деяких гнучких підходах у вигляді регулярних ітерацій або часових проміжках. Зверніться до <i>Agile Extension to the BABOK® Guide</i>
Організація	Автономна група людей під керівництвом однієї особи або ради, яка працює над досягненням спільних цілей та мети.
План	Детальна схема виконання або досягнення чогось, яка зазвичай включає набір подій, залежностей, очікувану послідовність, розклад,

результати, потрібні матеріали та ресурси, а також як мають бути залучені зацікавлені сторони.

Практика

Сфера зосередження, якою можна професійно займатися, розвиватися або працювати в ній постійно.

Власник продукту

Роль в команді, що презентує інтереси всіх зацікавлених осіб, визначає елементи функціональності продукту і пріоретизує беклог продукту. Зверніться до ***Agile Extension to the BABOK® Guide***

Ризик

Вплив невизначеності на цінність зміни, рішення або підприємства.

7. Учасники

Розробка продуктів ІІВА

Нижчезазначені особи співпрацювали із зацікавленими сторонами та надавали їм підтримку, щоб забезпечити основу для розробки та доставки контенту:

- Jas Phul, CBAP, Director, IP and Product Development
- Catherine Elder, Content Strategist, IP and Product Development
- Patrick J. McNeill, PMP, CSM, CSPO, Project Manager
- Danie van den Berg, CBAP, Product Manager, IP and Product Development
- Maja Golubic Piric, CBAP, PMI-PBA, PSPO, Product Manager, IP and Product Development

Глобальна спільнота бізнес-аналітиків зробила свій внесок у розробку Стандарту бізнес-аналізу. Дякуємо усім хто взяв участь.

Учасники семінару

Наступні приватні особи та корпоративні члени ІІВА надали цінну інформацію:

- Aaron Whittenberger
- Abhishek Srivastava
- Adetokunbo Kosile-Palmer
- Aimee Roberts
- Amen Ajakpovi
- Atul Kumar
- Beverley Harper
- Bindu Channaveerappa
- Bob Guarino
- Briana Ertanin
- Bryan Shalom Sison
- Catalin Sadagurschi
- Chale Dodge
- Christina Abbott
- Christina Tan
- Craig Leger
- Cristina Oprisa
- Dana Dietz
- Divna Simeunovic
- Edward Ngubane
- Fabricio Laguna
- Fathima Abdul Khadir Suhair
- Fernando Garcia de la Vega
- Hao (Lawrence) Dong
- Harpal Lidder
- Hong Ying Zhang
- Humayun Zafar
- Ian Richards
- Igor Arkhipov
- ilamathi Selvarajoo
- Imtiaz Kaderbhoy
- Jay Ashford
- Jean-François Pirus
- Jeffrey Hannan
- Julie Herring
- Kanchana Sridharan
- Karen Board
- Karen Diedericks
- Katherine Leigh
- Kaustav Das
- Kevin Bujarski
- Lisa Cuncic-Pegg
- Lalit Kathpalia
- LaTosha Johnson
- Laxminarayan Mishra
- Lucy Davies
- Mahmud DeWan
- Manjith Pillai
- Marlene Barker
- Mary Grace Centeno
- Meghana Ranadive
- Michael Muro
- Mihaela Popescu
- Mike Jones
- Mike Starrs
- Mirabela Bratu
- Mohamed Zahran
- Muthu Chella Bharathi Muthu Seenivasan
- Naveen Madhava
- Neevedita Panda
- Oana Larisa Roman
- Oliver Nicholson
- Oludayo Awe
- Oluwafemi Shawn Ogunseye
- Oluwakorede Asuni
- Ozgur Baris Hazir
- Pankaj Dongre
- Poorani Srinivasan
- Pramod Kumar
- Prasad Kamath
- Prasanthni Kalyansundaram
- Pritesh Kumar Khandelwal
- Ramaprasad Rampur
- Rahulkumar Panwar
- Rashmi Hassija
- Robin Wilson
- Ryan Folster

Учасники семінару (продовження)

- Saka Saeger
- Sanjay Kumar
- Srividya Balachandar
- Stefan Bossuwé
- Susan Davis
- Swaminathan Balakrishnan
- Taras Zakharkiv
- Tom Tomasovic
- Toshihiro Shoji
- Trevor Joubert
- Venkadesh Narayanan
- Victoria Cupet
- Vitoryia Aleshko
- Vikas Mathad
- Walter Yu
- Yuriy Gaiduchok

Корпоративні учасники

- Amanda Cole
- Anthony Effan
- Cheri Schettl
- David Dalrymple
- Dominic Prakash
- Elizabeth Moore
- Heather Humphreys
- Julie Hockey
- Kokulasingam Vijayasingam
- Laura Guy
- Matt Cloutier
- Mark Heap
- Romeo Keeleong
- Sally-Anne Mitchell
- Sherri Nowak
- Vaideeshwaran Srinivasan
- Vasantha Pakiarajah
- Vishal Hatmode
- Wes Harris
- Wilna Coetzee

Експертна оцінка

Наступні експерти щедро надали IIBA® поради та рекомендації.

- Ales Stempihar
- Ana Lucia Pegetti
- Andres Omar Portillo Dominguez
- Ghia Lagman
- Heber Ferraz-Leite
- Herman Soleminio
- Irena Jansone
- Jorge Blas
- Katrin Rosendahl
- King Man Wong
- Kristene Marie Layug
- Mirche Stefanoski
- Peter Wetzel
- Piers Bragg
- Shane Hastie
- Sharon Kong
- Sherri Nowak
- Tarig Khalid
- Thomas Bar

Волонтери українського перекладу

Наступні експерти на волонтерських засадах взяли участь в перекладі Стандарту бізнес-аналізу українською:

Alyona Kostenko	https://www.linkedin.com/in/alyona-kostenko-82759b139/
Alex Furman	https://www.linkedin.com/in/alexeyfurman/
Dmytro Tymoshchenko	https://www.linkedin.com/in/dmytro-tymoshchenko-09b266158/
Eugenia Bokova	https://www.linkedin.com/in/eugeniabokova/
Gomon Iurii	https://www.linkedin.com/in/gomoniurii/
Hanna Hrybachova	https://www.linkedin.com/in/hanna-hrybachova-b53926198/
Iryna Sokolnikova	https://www.linkedin.com/in/iryna-sokolnikova/
Liubov Huzieva	https://www.linkedin.com/in/liubov-huzieva/
Liudmyla Ruzak	https://www.linkedin.com/in/liudmyla-ruzak-b36958163/
Maria Berestovska	https://www.linkedin.com/in/maria-berestovska/
Marina Fedorchuk	https://www.linkedin.com/in/marina-krasovskaya-b7961128/
Mariya Terletska	https://www.linkedin.com/in/mariya-popova/
Oleksandr Troian	https://www.linkedin.com/in/oleksandr-troian-39aab655/
Olha Derevenko	https://www.linkedin.com/in/olha-derevenko-71462133/
Olha Lypska	https://www.linkedin.com/in/olha-lypska-77b91974/
Svitlana Magamedova	https://www.linkedin.com/in/svitlana-magamedova/
Tanya Uskova	https://www.linkedin.com/in/tetiana-uskova-928985213/
Tetyana Ivanko	https://www.linkedin.com/in/tetyana-ivanko/
Vitalii Yakubovych	https://www.linkedin.com/in/%D1%8F%D0%BA%D1%83%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87-%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9-961202228/
Yelyzaveta Zimina	https://www.linkedin.com/in/yelyzaveta-zimina/
Yevhen Kliukin	https://www.linkedin.com/in/yevhen-kliukin/
Yurii Karebin	https://www.linkedin.com/in/yurii-karebin-b281b3b3/

Координатор та редактор волонтерського перекладу

Oleksandr Moskalyuk	https://www.linkedin.com/in/oleksandrmoskalyuk/
---------------------	---

Оцінка представників громадськості

Як організація, IIBA хотіла б подякувати членам глобальної спільноти бізнес-аналітиків, чий цінні відгуки зробили можливим створення Стандарту бізнес-аналізу. При розробці стандартів бізнес-аналізу дуже важливо співпрацювати як з провідними експертами, так і з учасниками спільноти бізнес-аналітиків. IIBA щиро вдячний нашим учасникам за участь у цьому громадському розгляді, всі отримані відгуки були враховані протягом усього процесу розгляду. Ваш внесок як учасника громадської експертизи IIBA є життєво важливим для нашої важливої роботи з розробки стандартів та досягнення кращих бізнес-результатів. Дякуємо за підтримку постійного прагнення IIBA задовольняти потреби спільноти бізнес-аналітиків, що розвивається. **Стандарт бізнес-аналізу** надає спрощений, інклюзивний погляд на бізнес-аналіз і включає основні концепції у зручному для використання форматі. Він дає комплексне уявлення про основи ефективного бізнес-аналізу та визначає напрямок подальшого розвитку стандартів і ресурсів бізнес-аналізу.

Про Міжнародний інститут бізнес-аналізу

Міжнародний інститут бізнес-аналізу (International Institute of Business Analysis™ (IIBA®) - це професійна асоціація, покликана підтримувати фахівців з бізнес-аналізу для досягнення кращих бізнес-результатів. IIBA об'єднує майже 30 000 учасників, понад 100 відділень та понад 500 навчальних, академічних та корпоративних партнерів по всьому світу. Як глобальний голос спільноти бізнес-аналітиків, iiba підтримує визнання професії, розбудову мережі контактів та залучення до спільноти, розробку стандартів і ресурсів, а також комплексні програми сертифікації.

Дізнайтеся більше на iiba.org

Про публікації IIBA

Публікації IIBA пропонують широкий спектр знань і уявлень про професію та практику бізнес-аналізу для всієї бізнес-спільноти. Такі праці як **A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide)**, **Agile Extension to the BABOK® Guide**, та **Guide to Product Ownership Analysis** представляють найпоширеніші практики бізнес-аналізу в усьому світі. Звіти, дослідження, технічні документи та аналітичні матеріали IIBA надають рекомендації та інформацію про найкращі практики, що дозволяють розглянути практику бізнес-аналізу за межами глобальних стандартів, а також дослідити нові та еволюціонуючі сфери практики для досягнення кращих бізнес-результатів.

Дізнайтеся більше на iiba.org