

Средства и методики бизнес-
анализа

Инструментарий решения бизнес-

Александр Хайтин
задач

Цели семинара

- Рассмотреть «инструментальный» аспект бизнес-анализа
- Классифицировать инструменты бизнес-анализа
- Обсудить подбор инструментов под конкретную задачу
- Дать рекомендации по использованию инструментов бизнес-анализа



Регламент проведения семинара

- **Ограничения**
 - Общее время – 4 часа
 - Необходимость рассмотреть все вопросы
- **Все остальное – как удобно**



План семинара

- **Инструменты бизнес-анализа как таковые**
 - Определение понятия «инструмент»
 - Классификация инструментов бизнес-анализа
 - Организационные инструменты
 - Коммуникационные инструменты
 - Методологические инструменты
 - Методические инструменты
 - Технические инструменты
- **Использование инструментов бизнес-анализа в работе**
 - Подбор инструментов для решения конкретной задачи
 - Стратегические решения
 - Решения по отдельным задачам
 - Использование инструментов бизнес-анализа для
 - Понимания сути проблемы или задачи
 - Анализа проблемы
 - Формирования и проектирования решения
 - Анализа результатов решения задачи



Инструменты бизнес-анализа как таковые



Инструмент – определение понятия

Инструмент — предмет, устройство или машина, используемые для воздействия на объект, его изменения, анализа или измерения. В широком смысле - средство воздействия на объект. Примеры: финансовые инструменты, музыкальные инструменты, режущие инструменты, мерительный инструмент, аналитические инструменты, инструменты научного поиска

Обозначение "инструмент" закрепилось не за всеми машинами, а, в основном, за нестационарными, которые позиционируются и подаются вручную.

Далее под инструментом будем понимать стабильный набор правил и методов решения задач, в отдельных случаях поддержанный специализированными программными средствами.



Возможная классификация инструментов бизнес-анализа

□ Организационные

Механизмы и инструменты организации взаимодействия внутри организации

□ Коммуникационные

Механизмы и инструменты организации межличностного взаимодействия

□ Методологические

Принципы построения методов, их обобщение

□ Методические

Конкретизация методов, доведение их до инструкции, алгоритма решения задач

□ Технические

Программные средства, реализующие различные методы и предоставляющие различные средства



Инструменты бизнес-анализа

- **Организационные**
 - Управление
 - Ответственность
 - Влияние
 - Поддержка
- **Коммуникационные**
 - Восприятие
 - Воздействие
- **Методологические**
 - Lean production
 - Теория ограничений
 - SADT
 - ARIS
 - ...



Инструменты бизнес-анализа

□ Методические

- Методики моделирования (IDEF0, eEPC...)
- Методики измерения (KPI, BSC, ABC ...)
- Методики анализа
- Методики проектирования
- Методики визуализации

□ Технические

- Универсальные
 - Word, Excel, Visio, PowerPoint...
- Специализированные
 - All Fusion Process Modeler (BPWIN)
 - Aris
 - Flying Logic
 - Arena
 - ..



Организационные инструменты

- Зависят от корпоративной культуры компании
- Опираются на формально зафиксированные правила
- Умеренно зависят от личности участников, не требуют способностей

- Управление – область непосредственного контроля и прямого управления
- Ответственность – область, за состояние которой отвечает сотрудник
- Влияние – область, участие в которой приемлемо и желательно, но не подразумевающая исполнения указаний
- Поддержка – область, в которой сотрудник может рассчитывать на участие и поддержку коллег, но не относящаяся к области управления



Коммуникационные инструменты

- Определяются личностями участников, могут только усилить или ослабить способности
 - Зависят от корпоративной культуры компании
 - Не регламентируются и зачастую противоречат регламентам

 - Восприятие – набор техник и приемов, помогающих выявить и собрать информацию, относящуюся к анализируемой области
 - Воздействие – набор техник и приемов, помогающих сформировать и принять желаемое решение
-



Методологические инструменты

- Определяют набор аксиом, на которых базируется стратегия компании
- Определяют набор методик и инструментов, применяемых компанией
- Составляют целостную систему, изменение которой затруднено и рискованно

- Lean Production
 - Концентрация на выявлении и быстром устранении различных видов потерь. Ключевые идеи и понятия – «поток единичных изделий», «вытягивание», «точно вовремя», «встраивание качества в процесс»
- Теория ограничений
 - Концентрация на поиске и устранении «узких мест», действия направленные на рост оборота при постепенном росте эффективности. Ключевые инструменты – «дерево текущей реальности», «диаграмма разрешения конфликтов», «дерево будущей реальности», «дерево перехода»
- ...



Методические инструменты

- Решают «универсальные» задачи
- Могут быть задействованы вне методологии
- Могут комбинироваться при необходимости
- Реализованы в том или ином техническом средстве

- SADT (IDEF0, IDEF3, DFD ...)
- ARIS
- SWOT анализ
- MindMap
- Блок-схемы различного вида
- Диаграмма Парето
- Диаграмма Ишикавы (рыбий скелет)
- Граф связей и количественный граф связей
- Матричная диаграмма
- Статистический анализ процессов
- ...



Технические инструменты

- Реализуют одну или несколько методик
- Повышают производительность труда
- Повышают качество результата за счет встроенных механизмов контроля
- Позволяют систематизировано накапливать информацию

- Универсальные
 - Не привязаны к методологии, пригодны для реализации многих методик
- Специализированные
 - Привязаны к методологии, реализуют увязанные в методологию методики



Выбор инструментов бизнес-анализа



Цикл Деминга – цикличность работ (в том числе по бизнес-анализу)

- Plan
- Do
- Check
- Act



«Слой» деятельности

- «Слой» деятельности – неограниченная во времени циклическая работа, направленная на совершенствование того или иного аспекта бизнеса.
 - Работы по нескольким «слоям» ведутся параллельно и объединяются на стратегическом уровне
 - Внутри каждого слоя работы также цикличны, но подчинены «стратегическому» циклу
 - Вход в цикл (вне цикла)
 - Анализ предпосылок
 - «Продажа»
 - Начало работ
 - «Верхний» слой – реализация стратегии
 - «Нижние» циклы – работы по направлениям и областям
 - По процессам
 - По подразделениям
 - По задачам
 - ...
-



Параллельная работа в разных «СЛОЯХ»



Plan
Do
Check
Act

Plan
Do
Check
Act

Plan
Do
Check
Act



«Стратегический» слой

- Решаемые задачи
 - Понять сущность видения лидера
 - Сформулировать стратегию
 - Цели
 - Ограничения
 - Мотивы
 - Приоритеты
 - Проверить реалистичность стратегии
 - Предпосылки
 - Риски
 - Выбрать методологию или набор методик
 - Сформулировать цели и ограничения по направлениям работы
 - Определить ключевые метрики оценки деятельности
 - Определить набор «слоев» и проектов
 - Инициировать и контролировать работы
 - Оценить результаты
 - Скорректировать стратегию



Подбор инструментов (стратегический слой)

- **Организационные инструменты** – понимание позиции аналитиков в компании
- **Коммуникационные инструменты** – понимание корпоративной культуры и стиля коммуникации
- **Методологические инструменты** - понимание используемой методологии (если она выбрана)
- **Методические инструменты**
 - Определение набора методик для решения однотипных задач
 - Оценка совместимости комплекта методик
 - Формирование «резерва» методик для решения единичных задач
- **Технические инструменты**
 - Подбор технических инструментов для реализации определенного набора методик
 - Оценка совместимости инструментов и накладных расходов на их интеграцию
 - Оценка доступности выбранных инструментов



Подбор инструментов - работы в конкретном направлении

- Организационные инструменты – формирование позиции аналитиков в конкретном подразделении
- Коммуникационные инструменты – понимание корпоративной культуры и стиля коммуникации
- Методологические инструменты – использование выбранной методологии или набора методик
- Методические инструменты
 - Использование определенных методик для решения однородных задач
 - Подбор и использование специальных методик для решения уникальных задач
- Технические инструменты
 - Использование выбранных технических инструментов



Подбор методических инструментов по областям

- Если выбрана методология – все уже определено
- Если не выбрана, есть варианты выбора инструментов в следующих областях:
 - Понимание проблемы
 - Анализ проблемы
 - Проектирование изменений
 - Анализ результатов

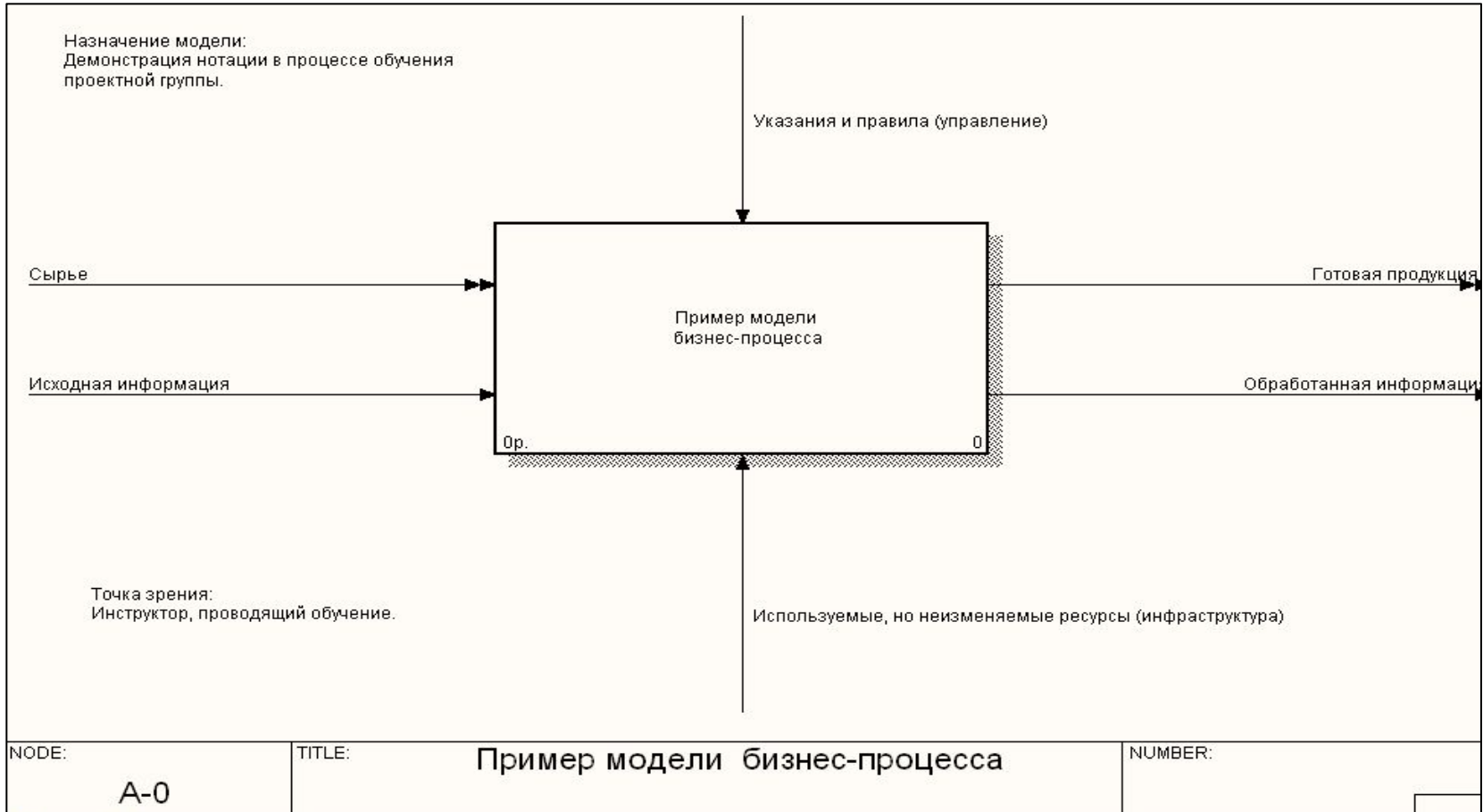


Подбор методических инструментов по областям – Понимание проблемы или задачи

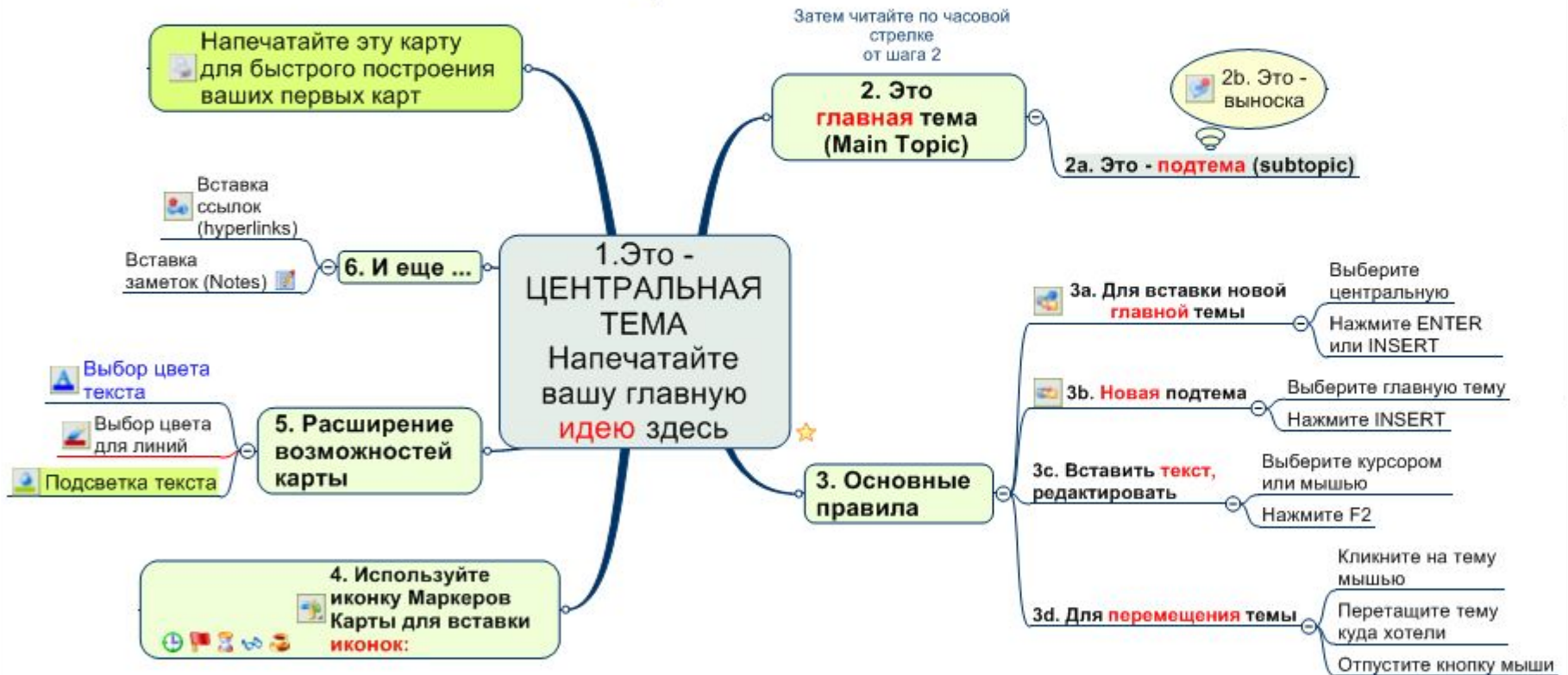
- **Задача:** достичь понимания проблемы. Критерий понимания – способность компактного и однозначного изложения
 - **Предпосылки решения задачи:** доступность информации, аналоги ситуации в прошлом
 - **Возможные инструменты:**
 - IDEF0 – верхние уровни декомпозиции
 - Дерево текущей реальности
 - MindMap
 - Граф связей
 - Диаграмма Парето
 - Критические инциденты
-



IDEFO



MindMap



Дерево текущей реальности



Граф связей

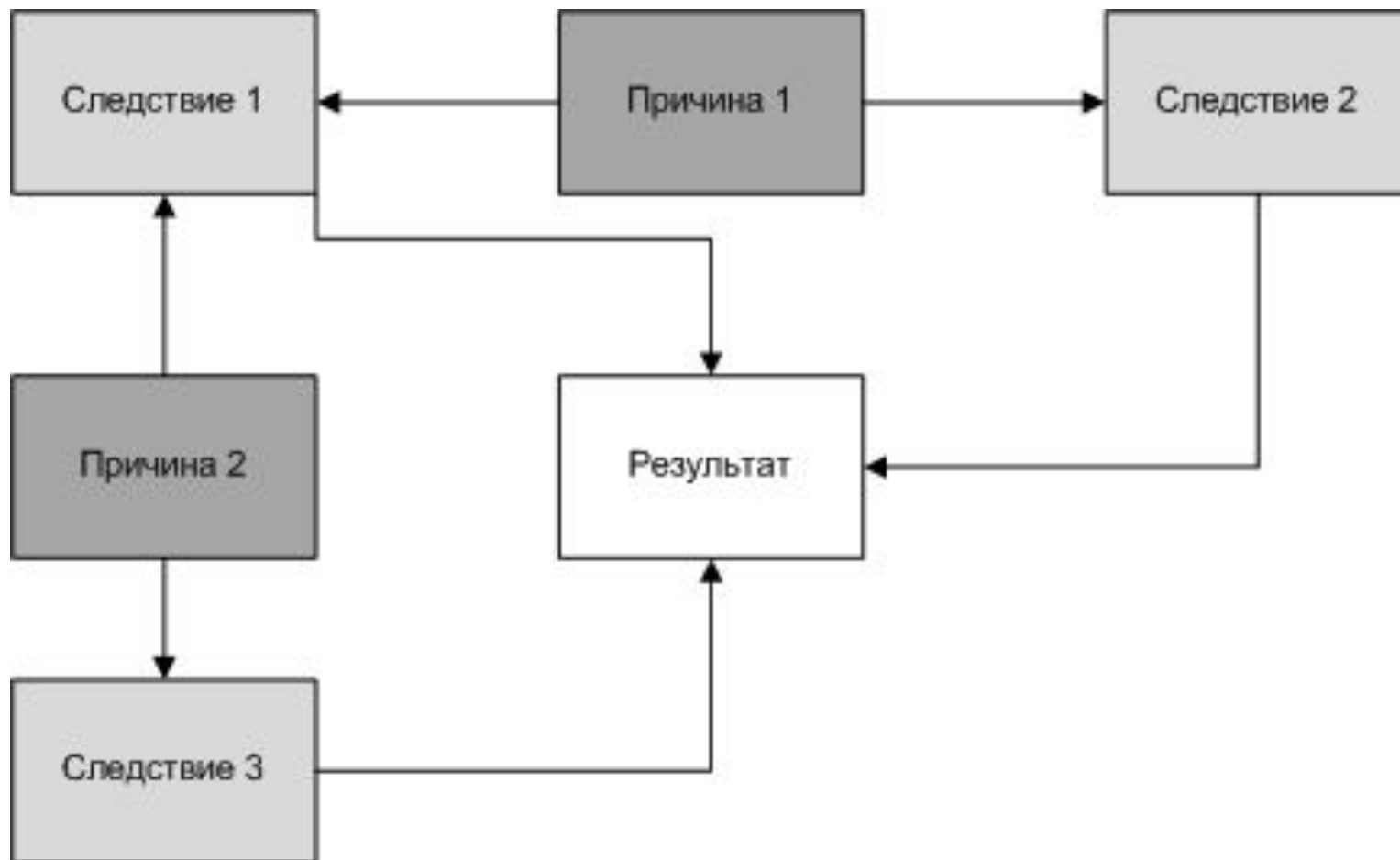
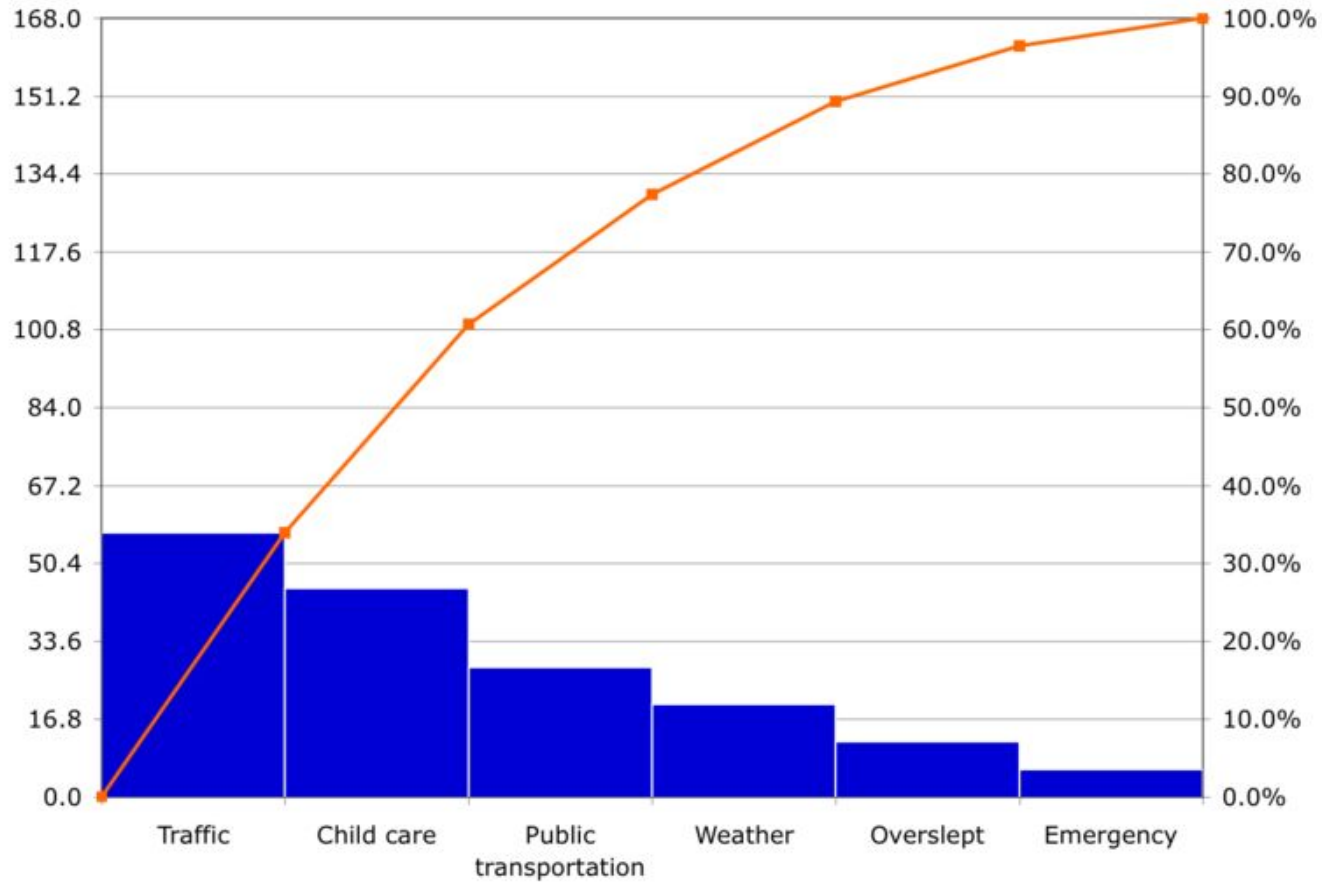


Диаграмма Парето



Pareto Chart of Late Arrivals by Reported Cause



Подбор методических инструментов по областям – Анализ проблемы

- **Задача:** проанализировать проблему, выделить элементы анализируемого объекта и их взаимосвязи. Критерий – получение ответов на вопросы «что происходит?», «как идет процесс?», «почему ситуация такая, как есть?». Наиболее распространенный результат анализа – модель «как есть»
- **Предпосылки решения задачи:** разумное определение рамок, доступность необходимой информации, квалификация аналитика
- **Возможные инструменты:**
 - IDEF0
 - Диаграмма Ишикавы
 - Дерево текущей реальности
 - Диаграмма конфликтов
 - Количественный граф связей
 - SwimLane, ARIS – в ограниченных объемах



Диаграмма Ишикавы

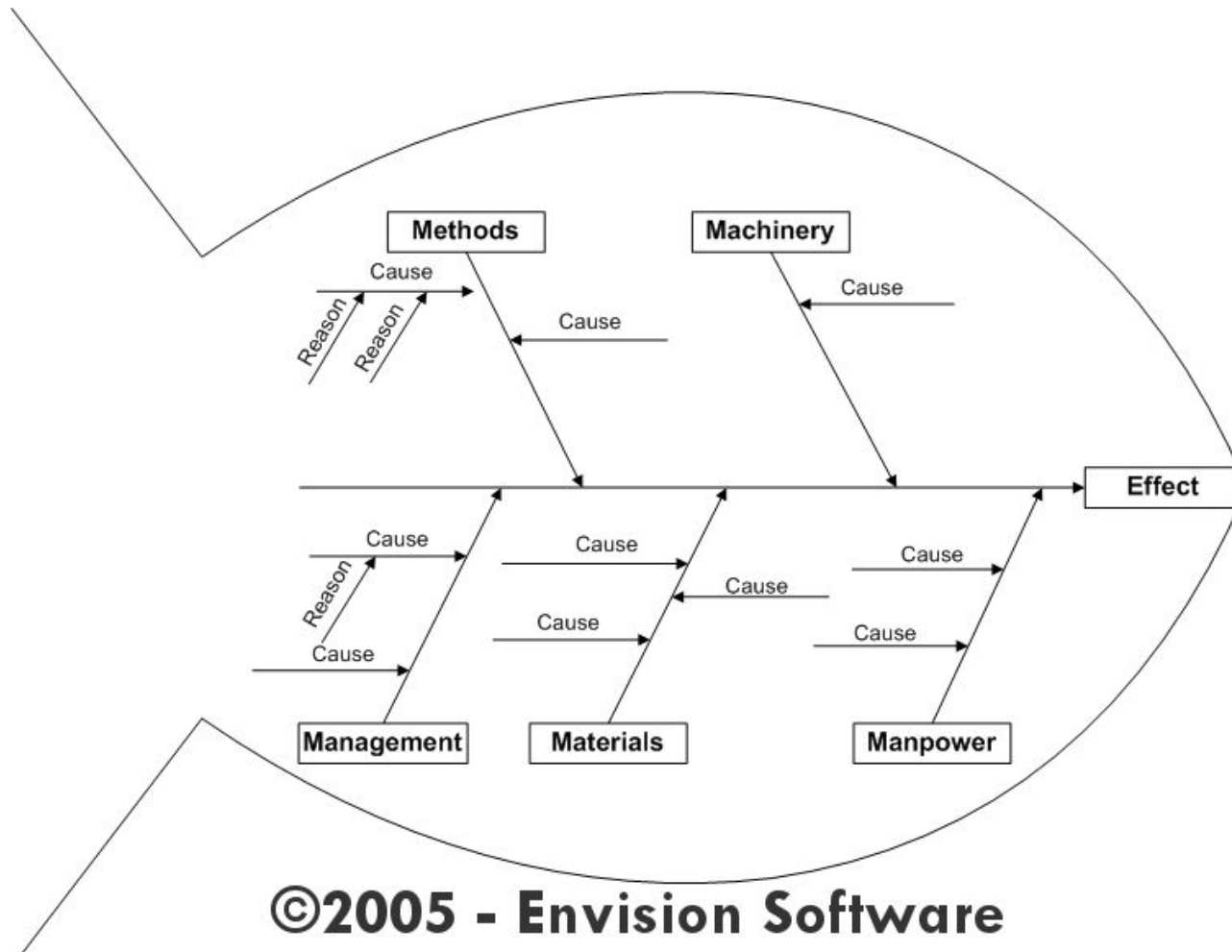
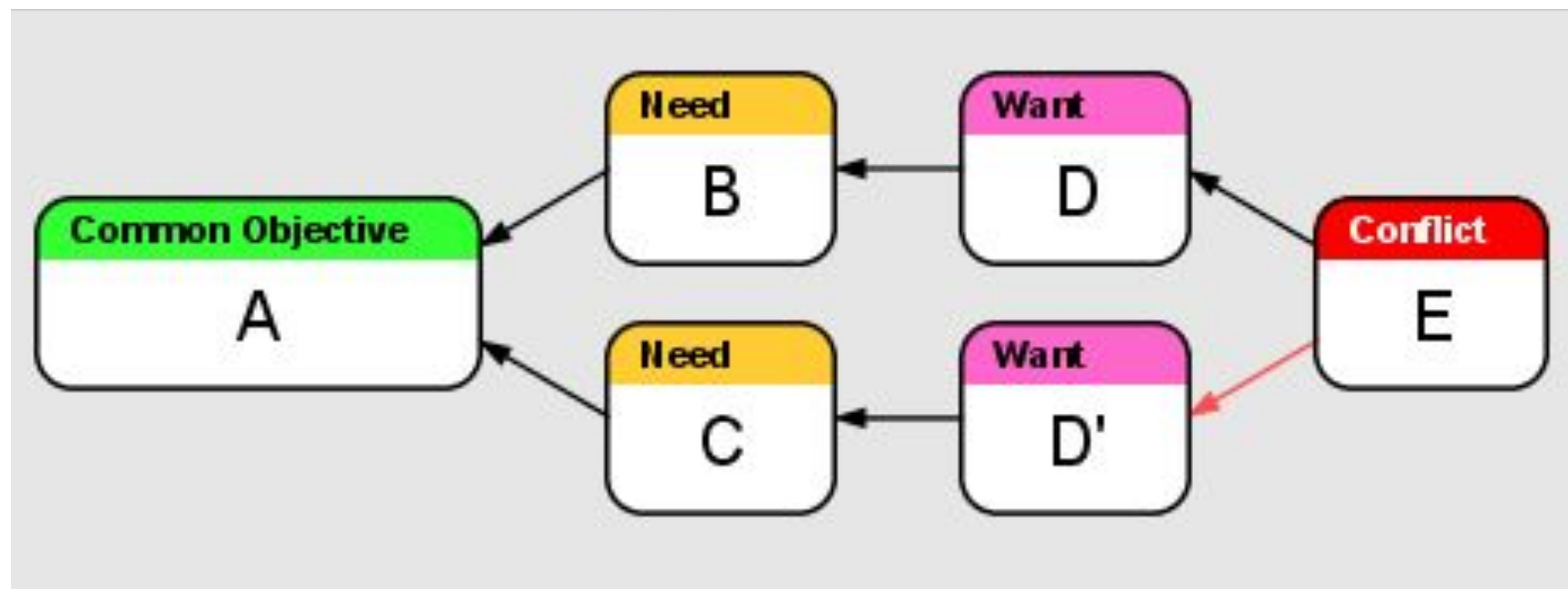


Диаграмма конфликтов



Подбор методических инструментов по областям – Проектирование изменений

- **Задача:** придумать и обосновать изменения, решающие первоначальную проблему. Наиболее распространенный результат анализа – модель «как надо», с которой согласны эксперты
- **Предпосылки решения задачи:** понимание сущности проблемы и качественно проведенный анализ, квалификация аналитика, разумные допущения, принятые при проектировании
- **Возможные инструменты:**
 - IDEF0
 - IDEF3, SwimLane, ARIS, ...
 - Диаграмма будущей реальности, план перехода



Подбор методических инструментов по областям – Анализ результатов

- Задача: собрать метрики (по возможности объективные) изменяемого объекта, сравнить состояние «до изменений» и «после изменений». Принять решения об изменении применяемых методик и инструментов
- Предпосылки решения задачи: заблаговременный сбор метрик или информации для них, соответствие метрик задаче и объекту
- Возможные инструменты:
 - ...



Использование инструментов бизнес-анализа



Использование организационных инструментов

□ Управление

- Регулярная система планирования и отчетности
- Типизация используемых документов и форм планирования и отчетности
- Постоянный анализ тренда

□ Ответственность

- Требование планирования собственных работ
 - Осознанное принятие и выполнение обязательств
 - Четкое выполнение принятых формальностей
 - Постоянный самоконтроль качества и объема выполняемых работ
 - Анализ отклонений от планов, внесение корректировок в собственную работу
-



Использование организационных инструментов

□ Влияние

- Формирование «базы проекта» путем пропаганды его ценности и проекции результатов проекта на бизнес компании. Основой этой работы служит искренняя заинтересованность в успехе проекта и бизнеса в целом
- Постепенное приобретение авторитета за счет качественного и эффективного решения каждой отдельной задачи
- Формирование открытости в общении за счет корректности, признания и обсуждения собственных проблем
- Накопление «кредита обязательств» за счет решения проблем участников проекта
- Выполнение «рутинных» задач по подготовке решений (например написание протоколов совещаний)

□ Поддержка

- Обращения за помощью с указанием ценности и важности этой помощи
- Экономия времени коллег, минимизация накладных расходов
- Использование накопленного «кредита обязательств»



Использование коммуникационных инструментов

□ Восприятие

- Прямое – при работе с экспертом
 - Установление контакта
 - Образ аналитика
 - Проактивная позиция аналитика
 - Поддержание контакта
 - Совмещение целей и интересов
 - Предоставление и обсуждение результатов
 - Использование экспертизы
 - Роль посредника при необходимости
- Косвенное
 - Сбор «рассеянной» информации
 - Перекрестные проверки информации
 - Использование аналогий



Использование коммуникационных инструментов - техники

- **Активное слушание**
- **Фиксация результатов**
 - Диктофон
 - Блокнот
 - Ноутбук
- **Структура интервью**
 - Введение
 - Передача слова
 - Получение информации
 - Рассмотрение темы
 - Фиксация промежуточных результатов
 - Подведение итогов
 - Планирование следующего шага
- **Использование заранее подготовленных материалов**
 - Шаблон протокола
 - Шаблон презентации
 - Шаблон документа



Использование коммуникационных инструментов

□ Влияние

- Прямое – при работе с экспертом или заказчиком
 - Позиционирование себя в проекте
 - Четкое и компактное изложение результатов
 - Наличие аргументации, проактивная «мирная» позиция
 - Существенное внимание организации интервью и совещаний
 - Планирование
 - Подготовка
 - Проведение
 - Подведение итогов
- Косвенное
 - Демонстрация полезности
 - Демонстрация экспертизы
 - Открытость и готовность к общению



Использование коммуникационных инструментов - техники

- **Три повторения и вывод – на любом совещании**
 - Что мы будем делать – план, цель
 - Что мы делаем – отсылки к плану и цели
 - Что мы сделали – от плана, через работу – к результату
 - Что мы будем делать как следующий шаг
- **Участие в подготовке решений**
 - Подготовка проекта решения
 - Предварительное неофициальное согласование
 - Внимание формулировкам
 - Важные решения фиксируются формально, менее важные – неформально, но все решения фиксируются письменно
- **Использование «стильных» шаблонов**
 - Документы
 - Презентации



Использование инструментов для понимания сути проблемы или задачи

□ Инструменты

- Верхние декомпозиции IDEF0
- Дерево текущей реальности
- MindMap
- Граф связей

□ Цикл работы

- Неизбирательный сбор информации
- Выбор принципов систематизации
- Систематизация информации
- Выявление основных связей и зависимостей

□ Замечания

- Первая систематизация – самая трудная. Выкинуть 3-5 описаний/диаграмм – нормально
- Как только удалась систематизация надо отсеять все слишком мелкое для этого уровня
- Требования к квалификации аналитика – велики, трудозатраты - умеренны



Использование инструментов для анализа проблемы

□ Инструменты

- IDEF0
- Диаграмма Ишикавы
- Диаграмма текущей реальности
- Диаграмма конфликтов
- Количественный граф связей
- SwimLane, ARIS – в ограниченных объемах

□ Цикл работ

- Детализация ранее построенного «общего вида»
- Внесение количественных характеристик
- Ревизия результата с точки зрения достаточности, при необходимости повышение или понижение детализации
- Верификация результата экспертами

□ Замечания

- Ключевой вопрос – адекватная детализация
 - Верификация по трем направлениям: достаточность детализации, полнота, реалистичность
-



Использование инструментов для формирования и проектирования решения

- Инструменты
 - IDEF0
 - IDEF3, SwimLane, ARIS, ...
 - Диаграмма будущей реальности, план перехода
- Цикл работ
 - Предложить способ изменения объекта
 - Рецензировать способ с экспертами
 - Описать способ изменения
 - Целевое состояние объекта
 - План изменений объекта
 - Оценить риски и проработать аварийные планы
 - Внедрить изменения в практику



Использование инструментов для анализа результатов

□ Инструменты

- KPI
- BSC
- Модель «как есть» после внедрения изменений

□ Цикл работ

- Оценить качественное соответствие полученных результатов поставленным целям
- Сбор метрик после изменений
- Сравнение метрик «до» и «после»
- Выявление и анализ расхождений
- Формирование выводов по результатам проекта

□ Замечания

- Приоритеты могут измениться «по ходу»
- Встречаются случаи, когда даже частично успешные изменения «окупаются»
- Успешный проект по совершенствованию процессов практически всегда имеет продолжение



Вопросы?

Александр Хайтин

alh@alh.spb.ru

+7-921-9356561

