

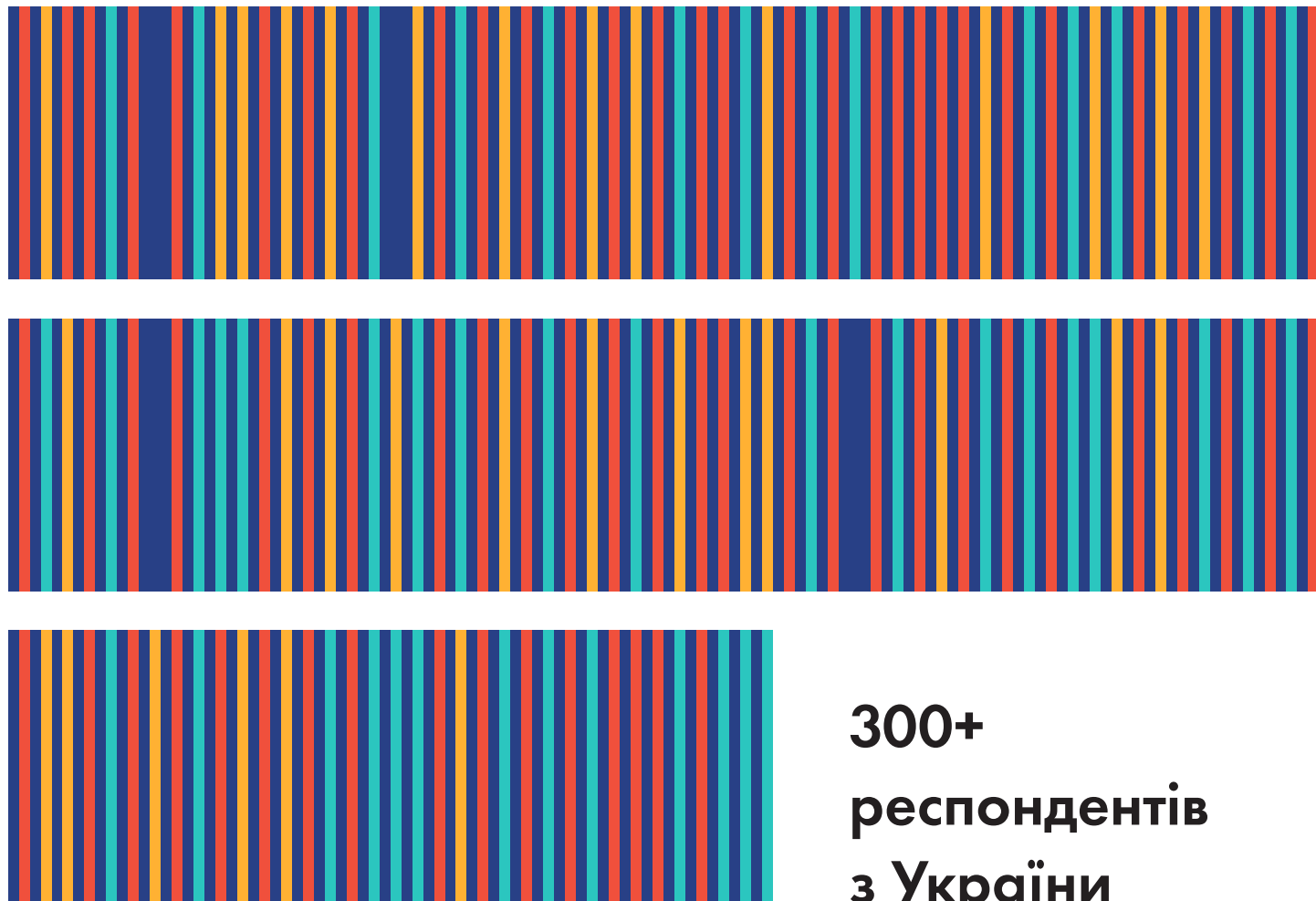
# Дослідження стану бізнес- аналізу.

Україна,  
2020 рік

# Блок 1.

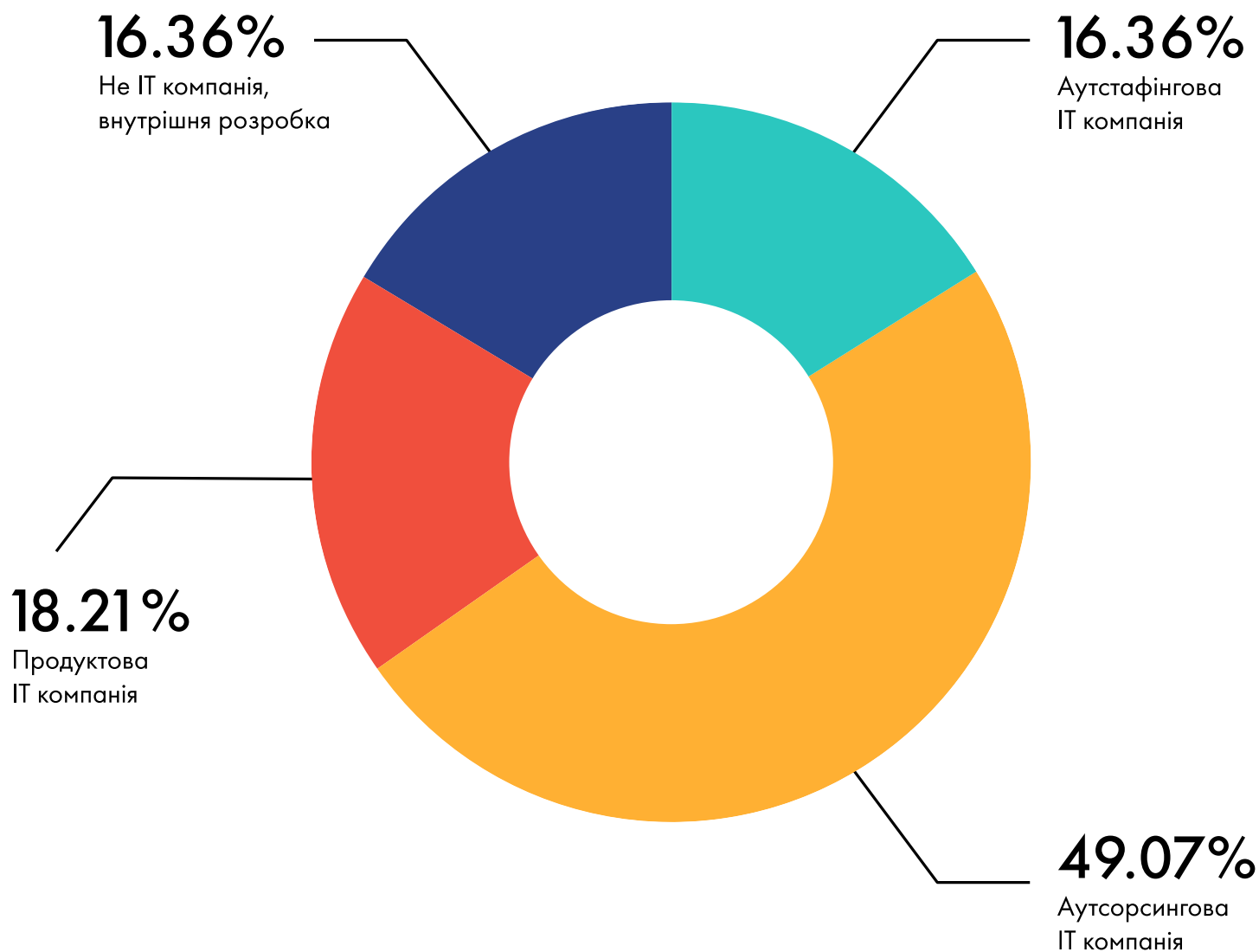
# Портрет учасників опитування

## Відповіді респондентів



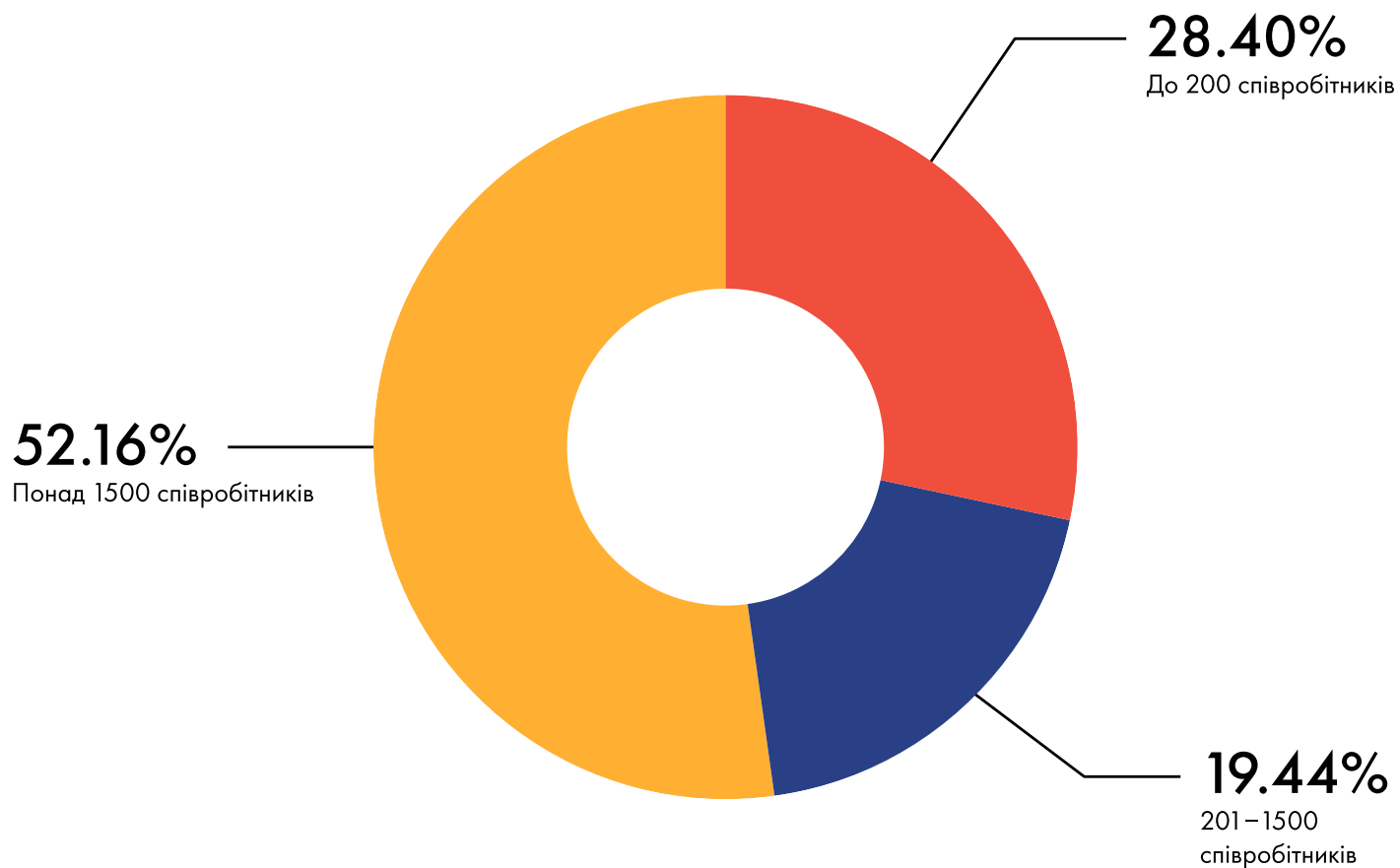
У 2020 році Денис Гобов (Art of Business Analysis, DataArt) та Інна Гученко (DataArt) за підтримки DataArt і Українського відділення ІІВА провели опитування на тему «Дослідження стану бізнес-аналізу в Україні». У дослідженні взяли участь 328 осіб, які заповнили анкету. 4 анкети були відбраковані через суперечності в наданих відповідях.

## Тип компанії



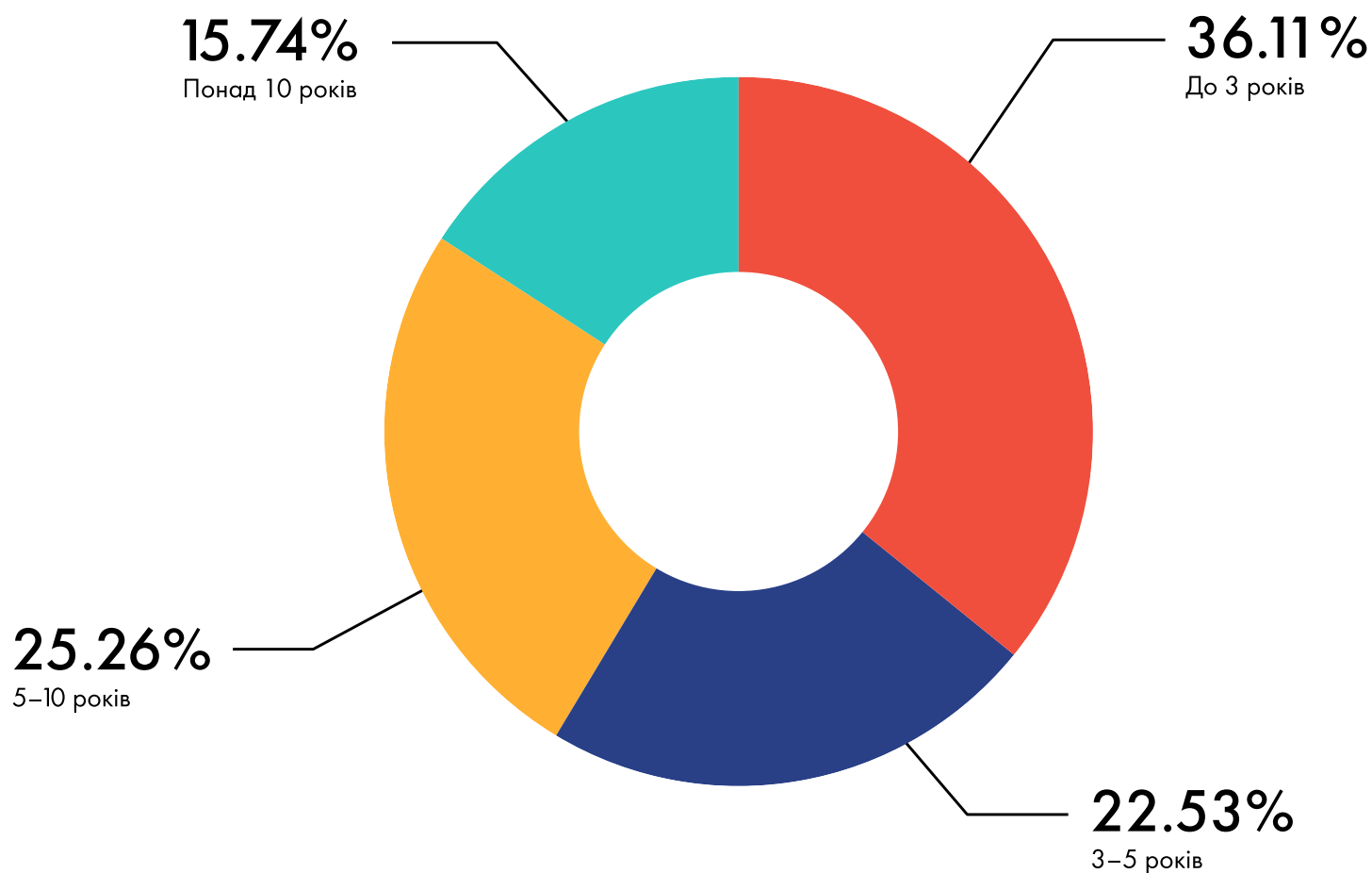
Більшість учасників опитування (49,07 %) працюють в аутсорсингу, 18,21 % — в продуктивних ІТ компаніях, по 16,36 % — в ІТ компаніях, що працюють за моделлю аутстафу, та у підрозділах не-ІТ компаній.

## Розмір компанії



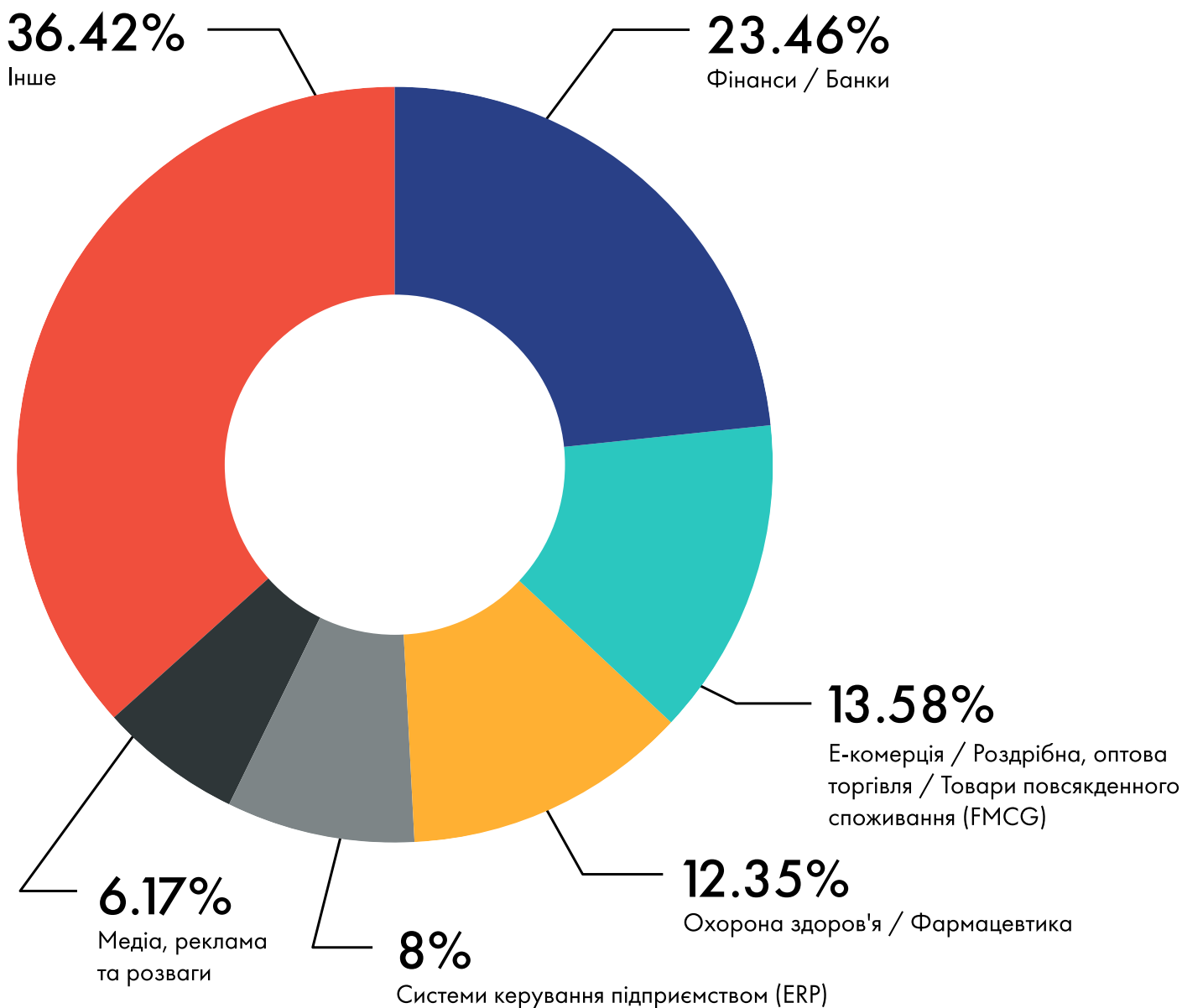
Більше 50 % респондентів працюють у компаніях зі штатом понад 1500 співробітників.

## Досвід роботи



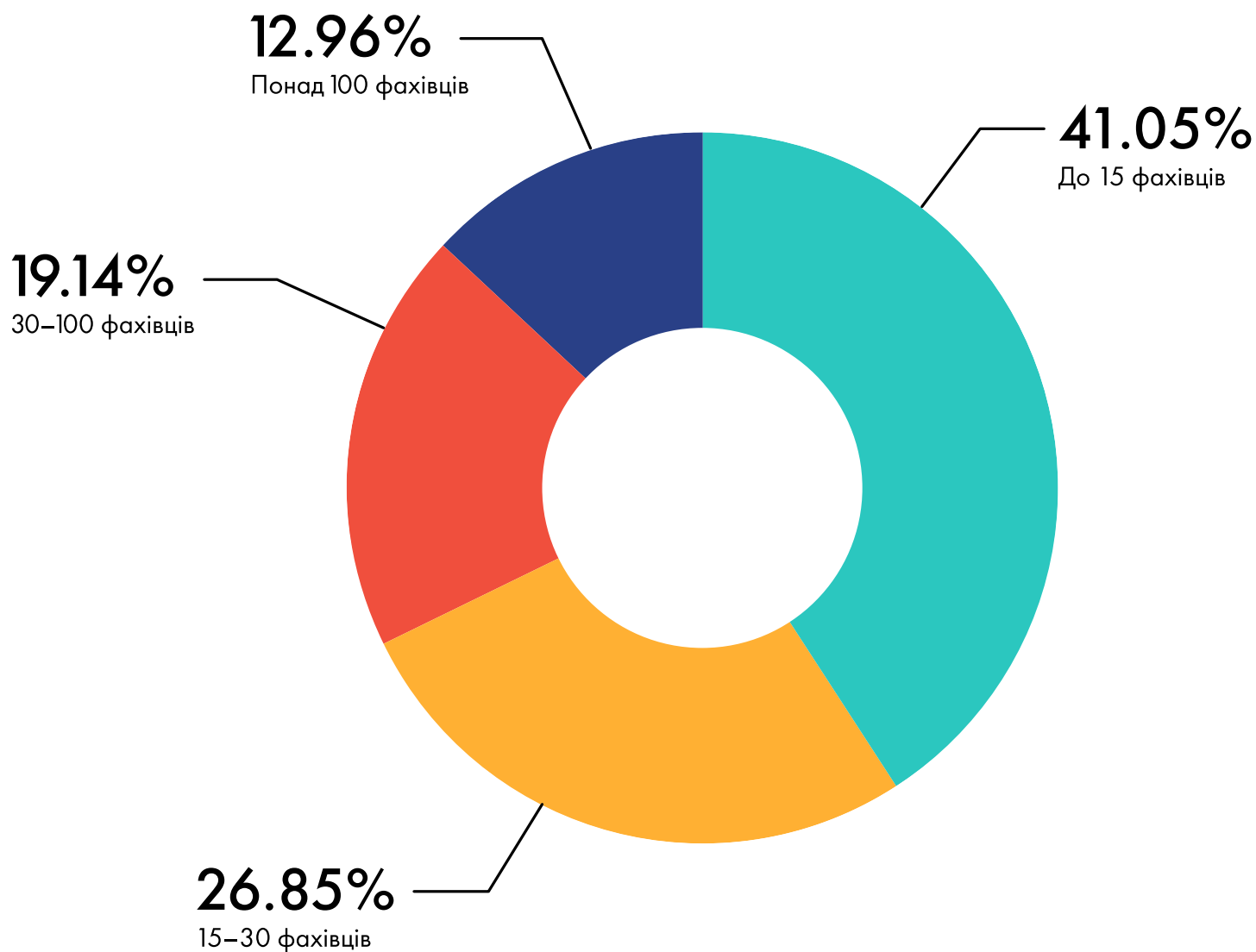
Більше третини учасників опитування працюють на позиції бізнес-аналітика / інженера з вимог менше 3 років. Майже 16 % респондентів працюють бізнес-аналітиками / інженерами з вимог понад 10 років.

## Галузь



Майже чверть учасників опитування працюють у проектах фінансової/банківської індустрії, що відповідає загальносвітовій статистиці, зібраній IIBA (за їхніми результатами у цьому домені працюють 25 % бізнес-аналітиків). На другому місці — домен електронної комерції та ритейлу — 13,58 %. До п'ятірки лідерів також увійшли медицина/фармацевтика, ERP-системи та домен «Медіа, реклама та розваги».

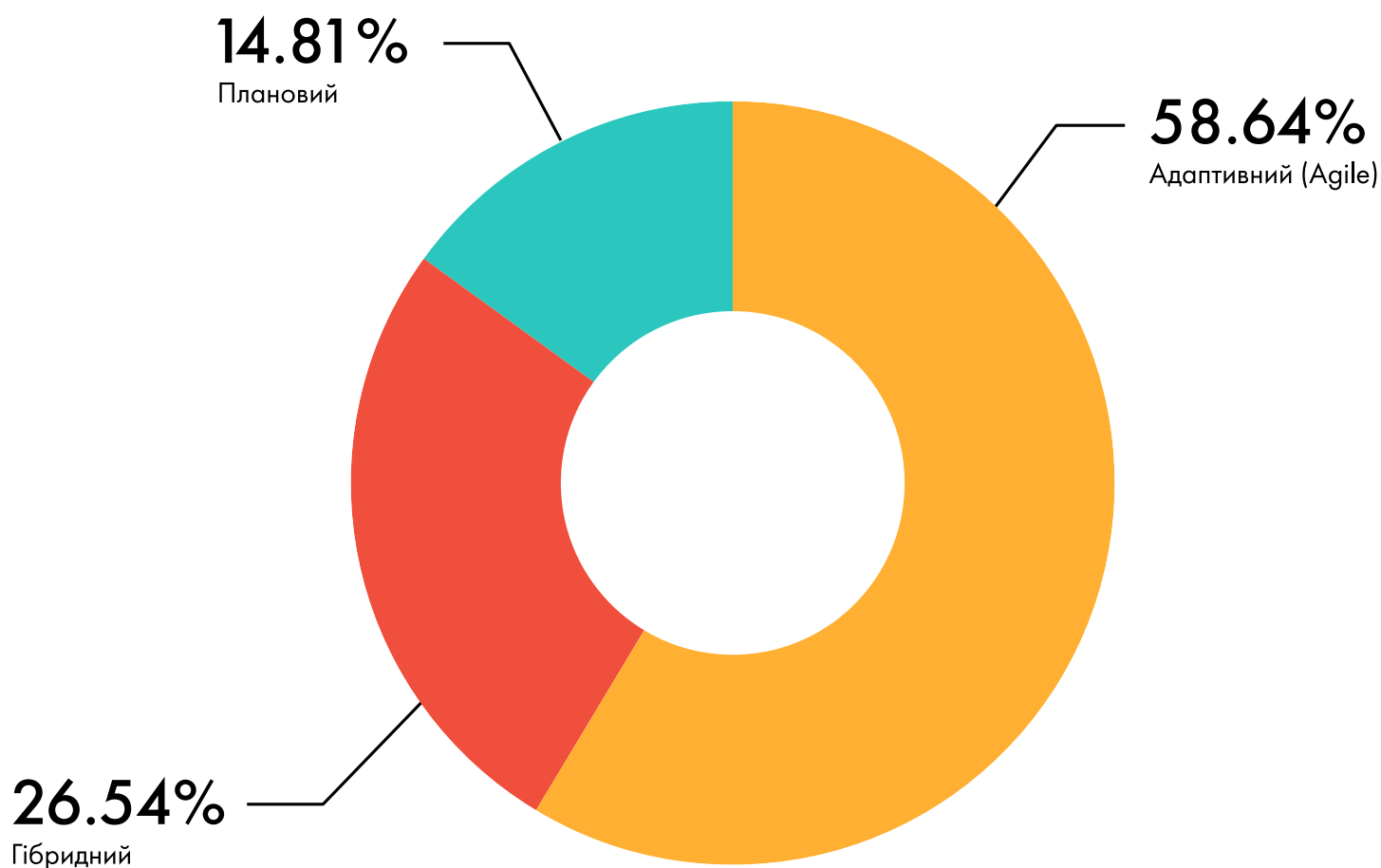
## Розмір команди



Понад 40 % респондентів працюють у проектах, команда яких не перевищує 15 осіб. Майже 13 % — у проектах, команда яких перевищує 100 осіб.

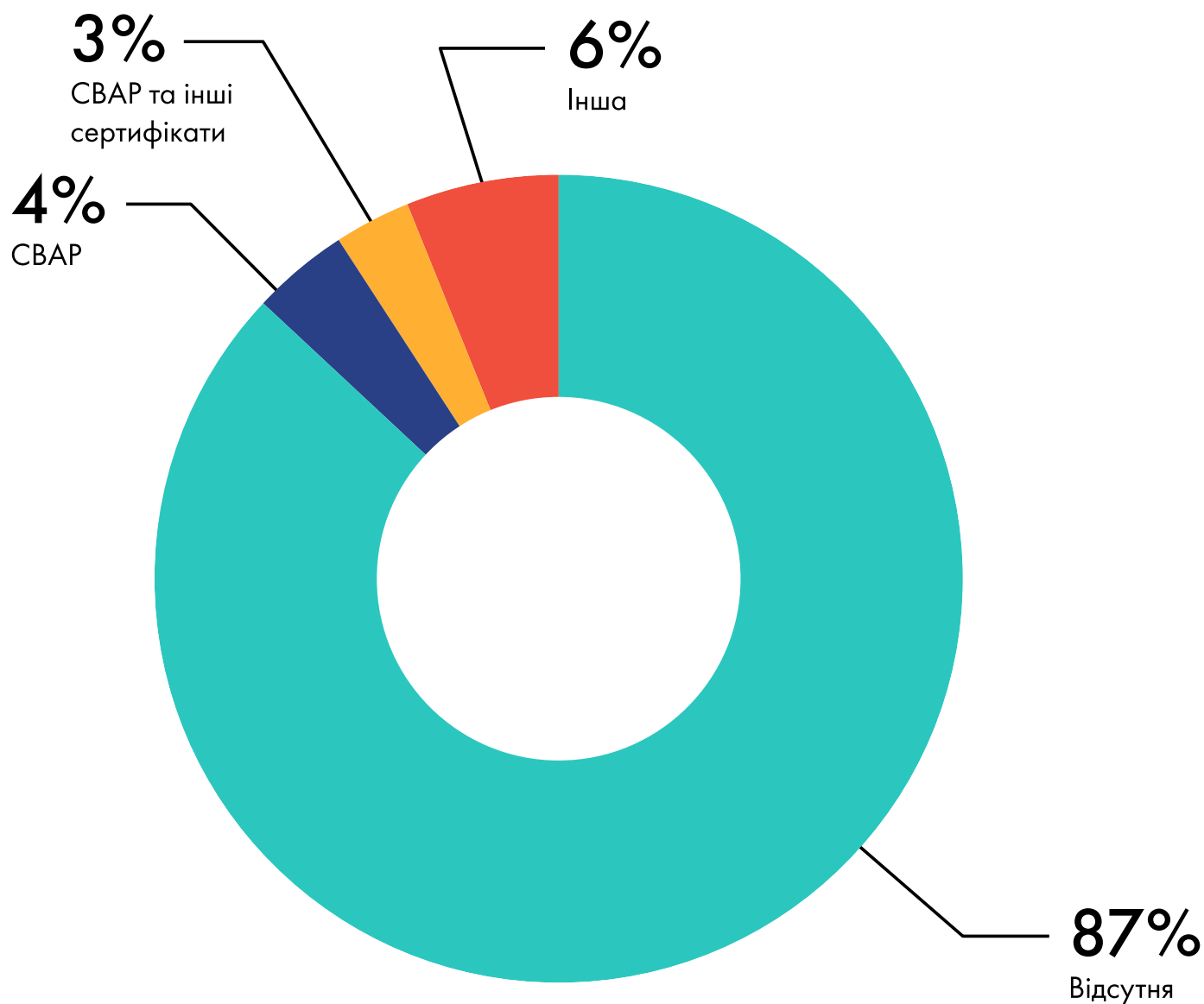


## Підхід до роботи у проекті



Переважає більшість (58,64 %) респондентів працюють у проектах, що виконуються за Agile. За старим-добрим плановим підходом (Waterfall, RUP тощо) — тільки 14,81 %.

## Сертифікація



Професійні сертифікації досі залишаються радше винятком, ніж правилом. 87 % респондентів не проходили сертифікацію, 7 % — склали іспит на СВАР від ІІВА, до того ж 3 %, крім СВАР, мають ще один або декілька інших сертифікатів.

# Блок 2.

# Виявлення

# ВИМОГ

# Техніки збору вимог

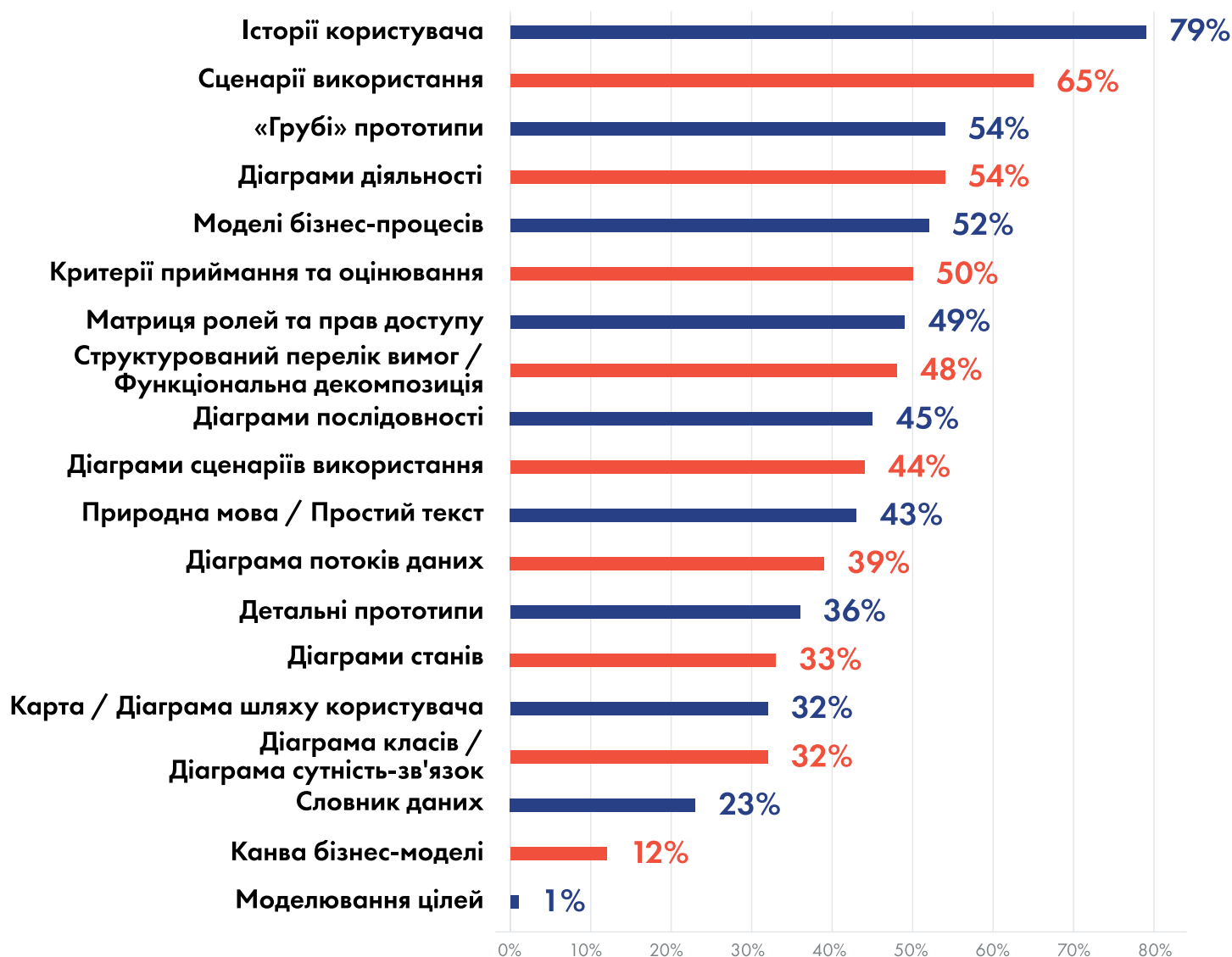


Серед технік збору вимог на перших місцях знаходяться інтерв'ю та аналіз документів. Із невеликим відривом від них йдуть аналіз інтерфейсів, мозковий штурм, прототипування та аналіз бізнес-процесів. При аналізі залежностей між контекстом проекту та використанням технік був виявлений ряд статистично значущих закономірностей. Наприклад, аналіз документів частіше використовується в аутсорсингових компаніях, а аналіз бізнес-процесів — у не-IT компаніях. Інші закономірності ви можете знайти у [статті](#).

# Блок 3.

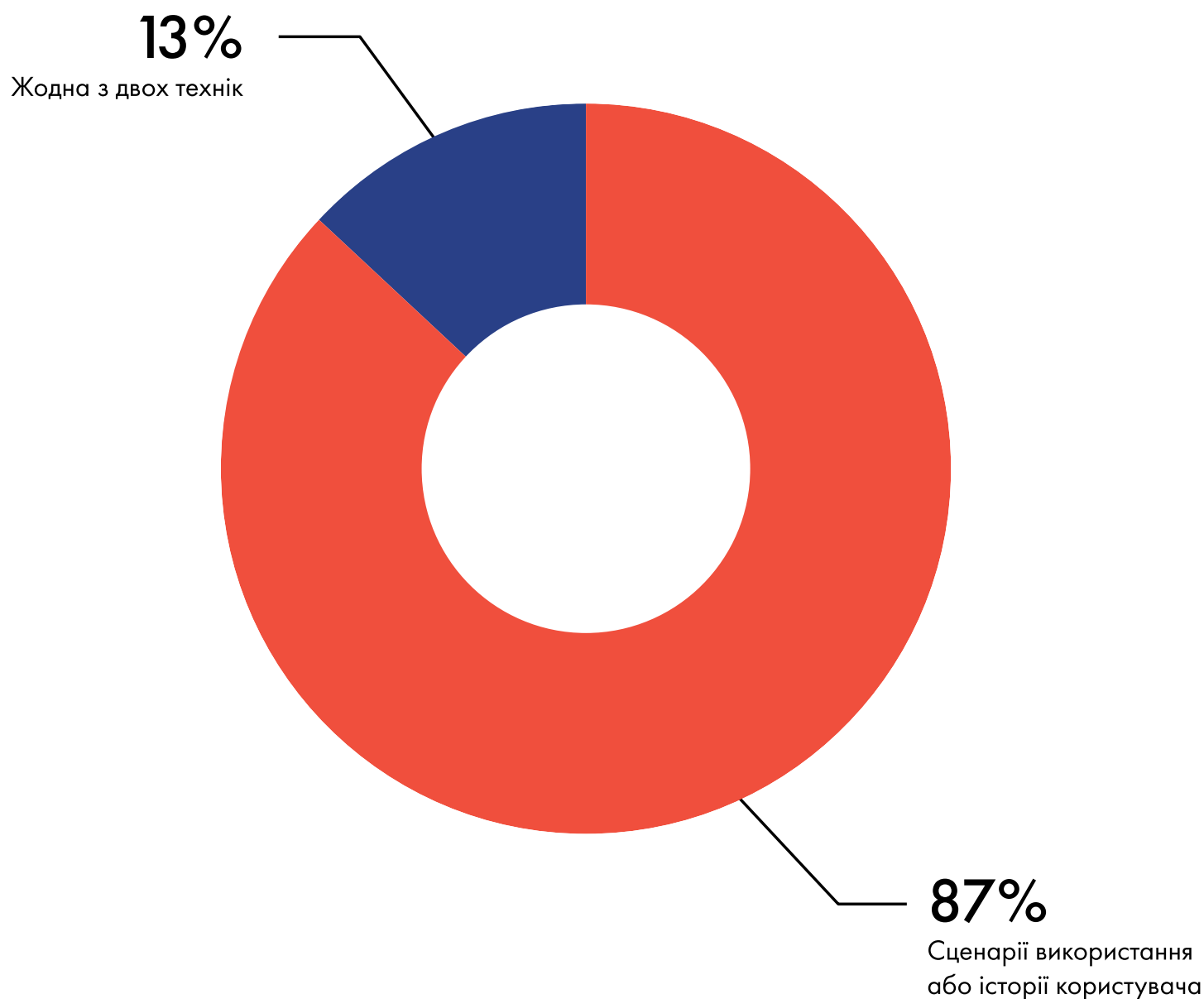
# Аналіз вимог

# Техніки специфікування та моделювання вимог



Найбільш популярними техніками специфікування та моделювання вимог очікувано виявились Історії користувача — User story (79 %) та Сценарії використання — Use Case (65 %). Високою популярністю також користується техніка «грубого» прототипування (54 %). Серед технік моделювання практично врівень йдуть Діаграми діяльності — Activity Diagram та Моделі бізнес-процесів — Business Process Model (54 % та 52 % відповідно).

## Використання історій користувача та сценаріїв використання



Лише 13 % респондентів не використовують жодну з двох найпопулярніших технік специфікування вимог!

# Зміст документів



Яку інформацію учасники опитування вносять до своїх документів? До першої п'ятірки увійшли: функціональні вимоги, бізнес-вимоги, глосарій, нефункціональні вимоги та вимоги до інтерфейсів. На жаль, у більшості проектів бізнес-аналітики не проводять аналіз зисків і витрат (8 %), а також рідко фіксують метрики успіху проекту/продукту (15 %).

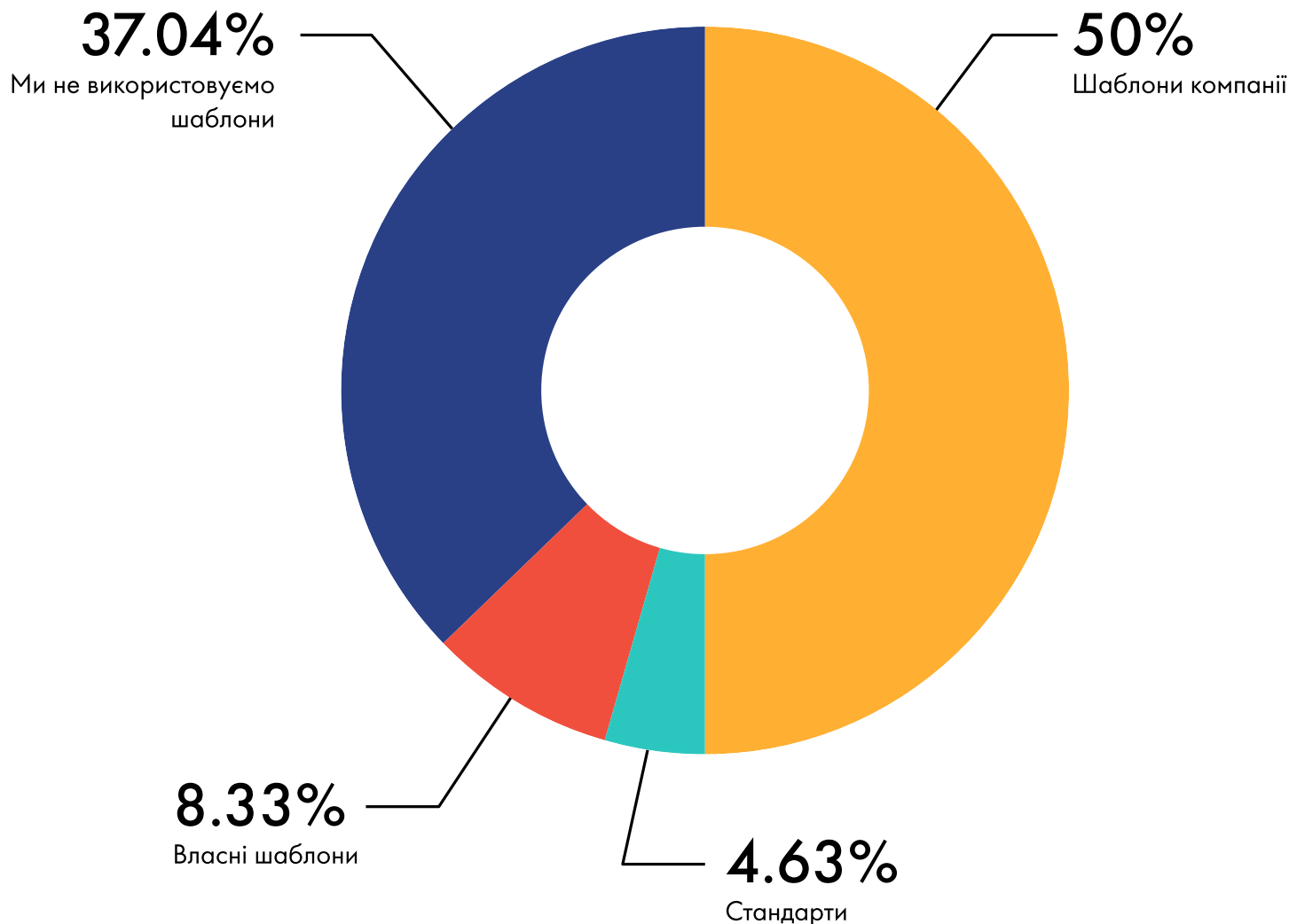


## Нефункціональні вимоги



Про нефункціональні вимоги багато говорять, часто запитують на співбесідах та не так часто виявляють і документують на практиці. Найчастіше фіксують вимоги щодо юзабіліті (є підозра, що тут, імовірно, йдеться про вимоги до користувацького інтерфейсу). На другому і третьому місці — вимоги з безпеки та продуктивності.

## Використання шаблонів



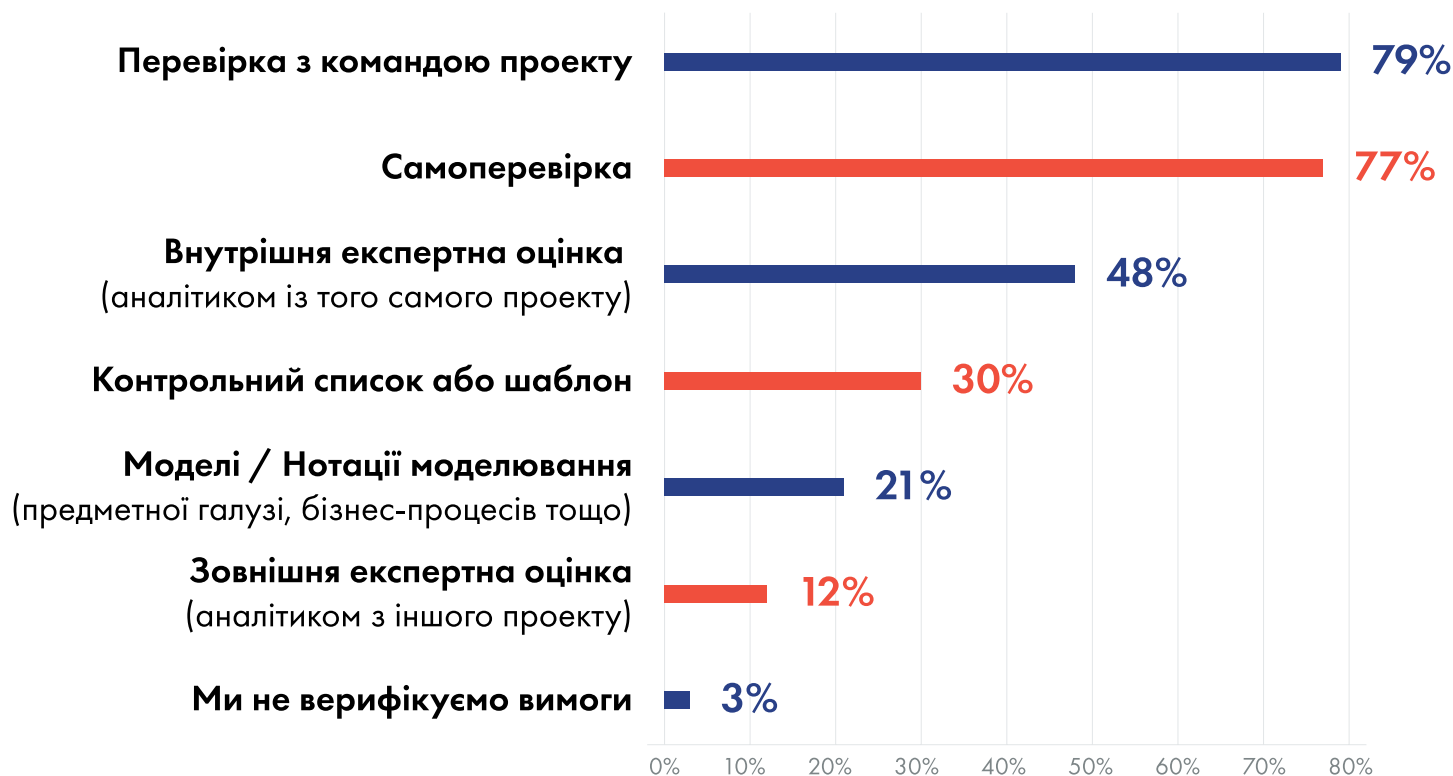
50 % учасників відповіли, що при документуванні вимог використовують шаблони документів/артефактів, розроблені та затверджені у компанії. Це може свідчити про те, що компанії намагаються стандартизувати та підвищити зрілість процесів роботи з вимогами. Близько 37 % респондентів не використовують шаблони. Варто зазначити, що використання шаблонів є одним зі способів підвищення якості вимог (у першу чергу вони забезпечують повноту).

# Блок 4.

# Верифікація

# ВИМОГ

## Підходи до верифікації вимог



Найпопулярнішими підходами до перевірки якості вимог виявилися перевірка вимог з командою (79 %) та самостійне вичитування (77 %). На третьому місці — залучення бізнес-аналітиків із того самого проекту.

## Найскладніші якісні характеристики вимог



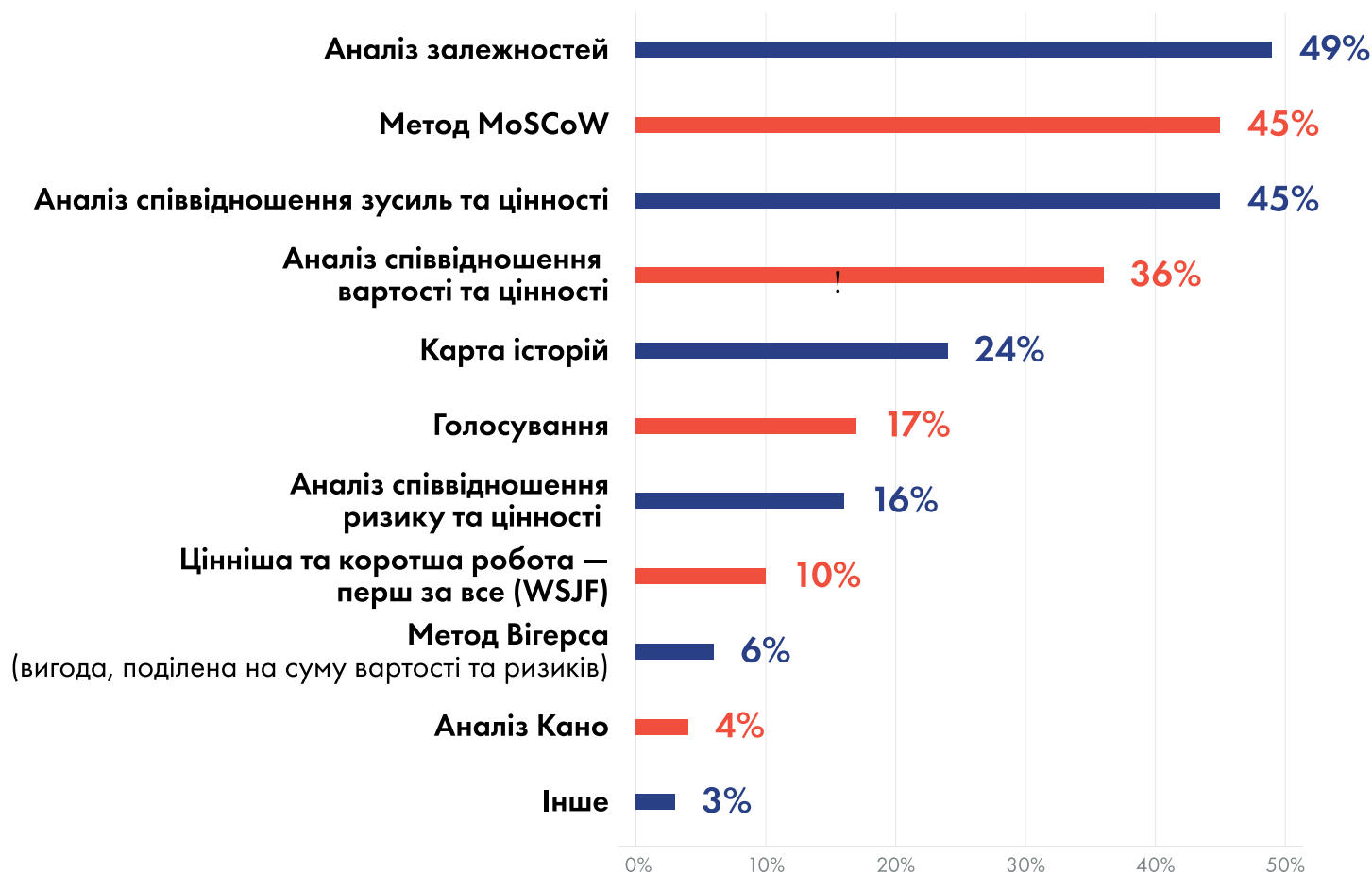
Лише 18 % респондентів вважають, що в них немає проблем з якістю вимог. Найпроблемніші характеристиками є повнота й атомарність вимог. Їх вибрали близько третини учасників опитування. На третьому місці — однозначність.

# Блок 5.

# Управління

# Вимогами

## Пріоритизація вимог



Трійка лідерів серед підходів/технік пріоритизації: аналіз залежностей (49 %), MoSCoW (45 %) та Effort vs Value (аналіз співвідношення зусиль і цінності). Можна зробити висновок, що в більшості випадків використовуються порівняно прості методи пріоритизації.

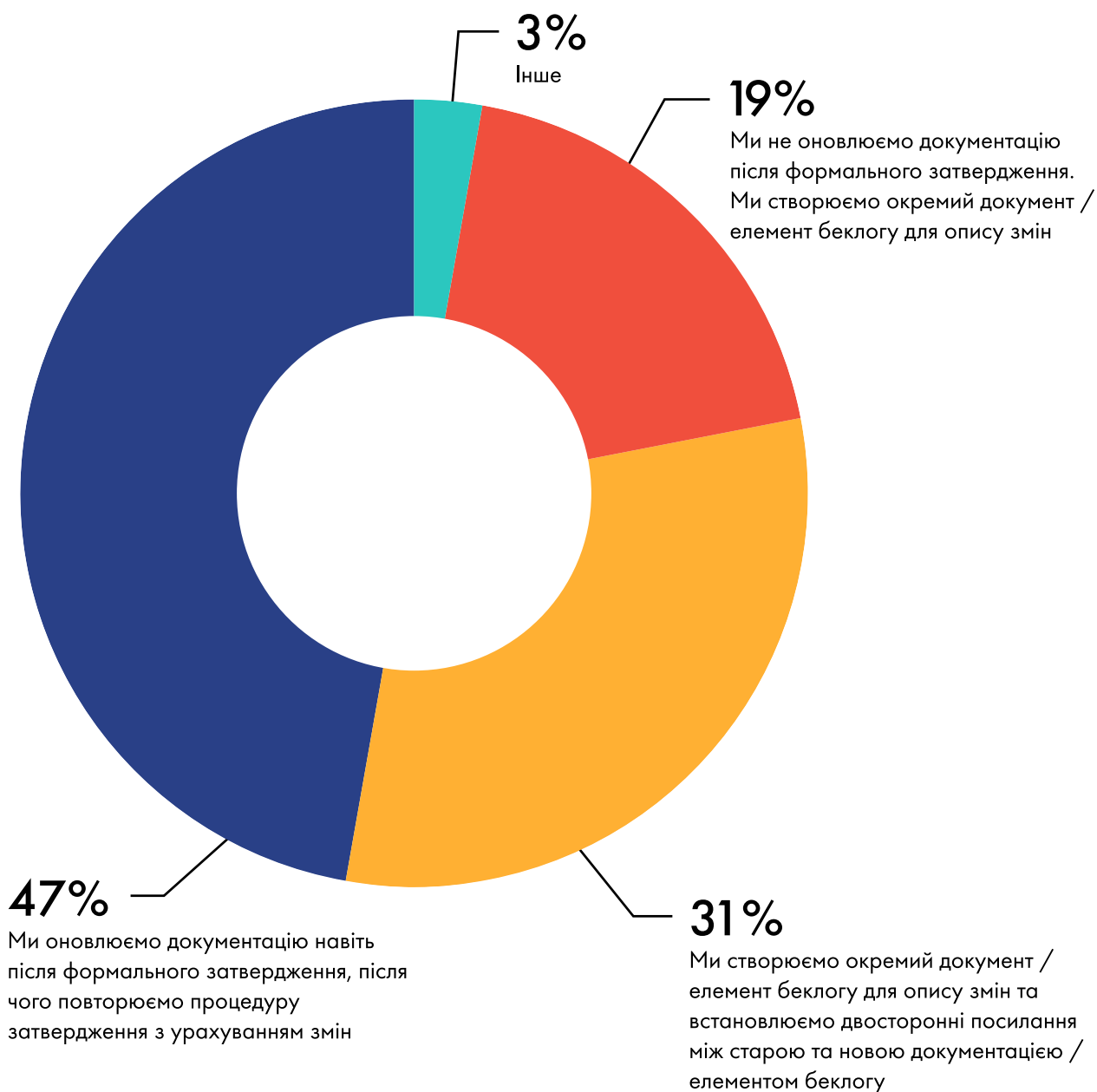
## Трасування вимог



Трасування вимог — корисна, але витратна річ. Лише 11 % учасників опитування відповіли, що не трасують вимоги. Більшість респондентів трасують бізнес-вимоги та вимоги користувачів, а вимоги до рішення протиставляються модулям рішень. Варто зазначити, що зв'язок між бізнес-вимогами та вимогами до рішення підтримують лише 37 %.



## Підтримання вимог в актуальному стані

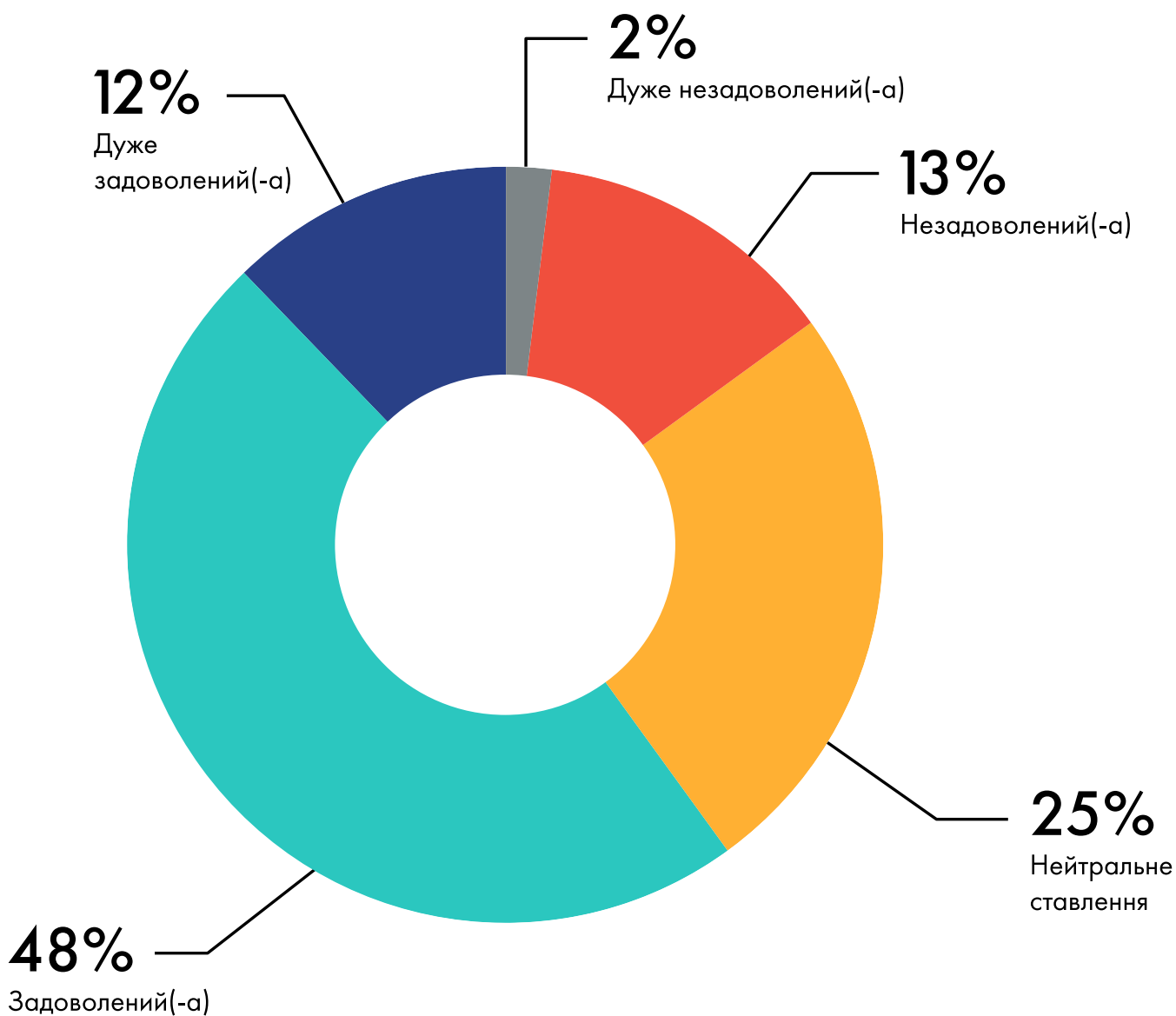


78 % респондентів підтримують документацію в актуальному стані, вносячи до неї оновлення та перезатверджуючи їх (47 %), або зв'язуючи вихідний документ із описом ухвалених змін (31 %). Це підтверджує той факт, що крім постановки задач бізнес-аналітики займаються створенням бази знань по проектах/ продуктах.

# Блок 6.

# Стан бізнес-аналізу у проектах

## Стан бізнес-аналізу у проектах



Загалом бізнес-аналітики задоволені тим, як виконується бізнес-аналіз у їхніх проектах. Лише 15 % відсотків відповіли негативно на це запитання.

## Основні причини незадоволення



Дане запитання було відкритим (респондентам не пропонували список варіантів відповідей). Серед основних причин невдоволення можна виділити таймбоксинг (23 %), відсутність узгодженого підходу до бізнес-аналізу в компанії / підрозділі (20 %) та проблеми у взаємодії з ключовими зацікавленими особами (17 %).

## Основні причини задоволення станом бізнес-аналізу на проекті



Дане запитання було відкритим. Серед основних причин задоволення варто зазначити наявність узгодженого процесу бізнес-аналізу (56 %) та високу якість вимог (35 %).

## Позитивні наслідки задовільного стану бізнес-аналізу

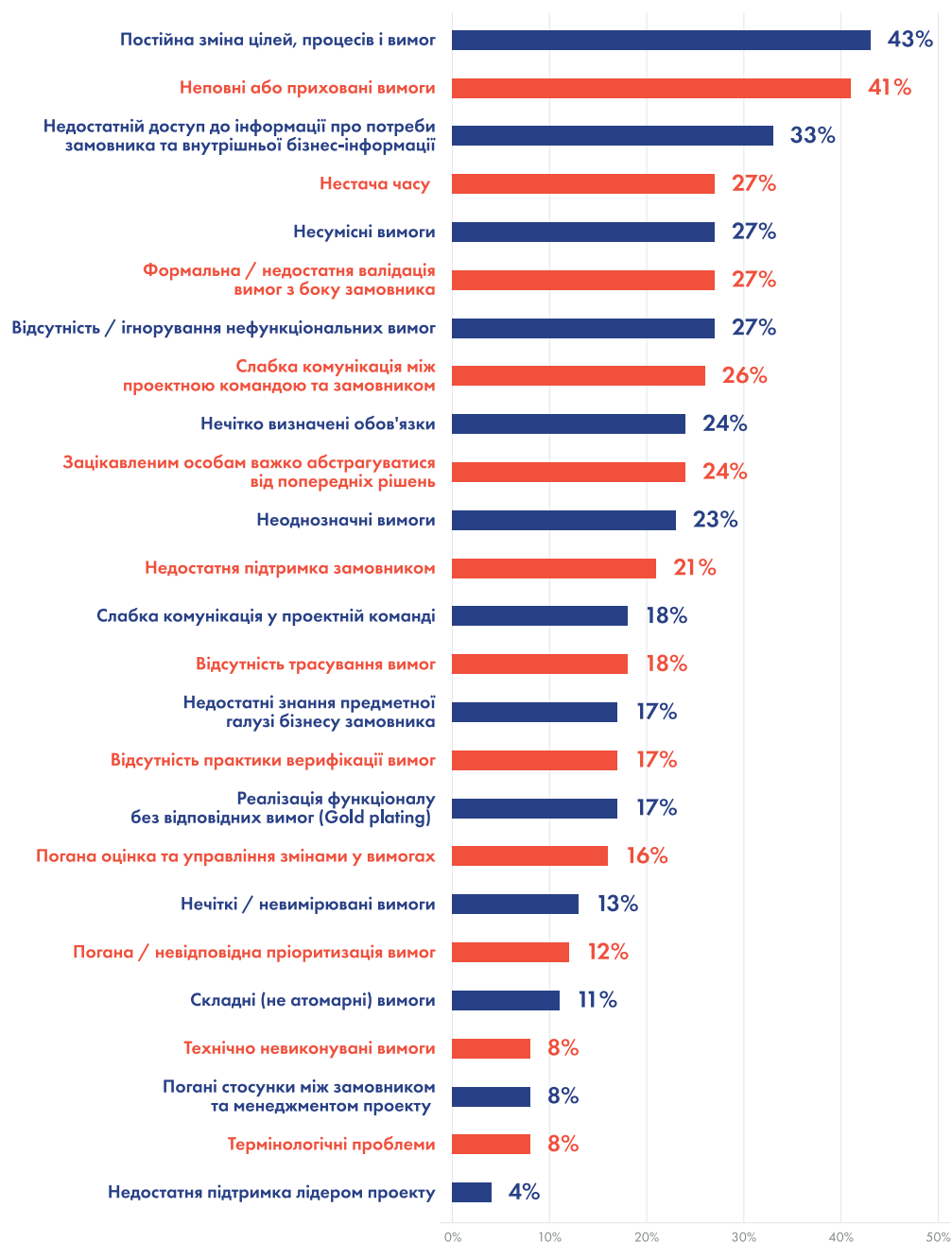


Дане запитання було відкритим. Серед наслідків задовільного стану бізнес-аналізу у проекті учасники зазначили високий рівень задоволення / довіри від зовнішніх зацікавлених осіб (55 %), підвищення ефективності роботи команди (40 %) та високий рівень задоволення / довіри з боку команди (33 %).

# Блок 7.

# Проблеми, їхні причини та наслідки

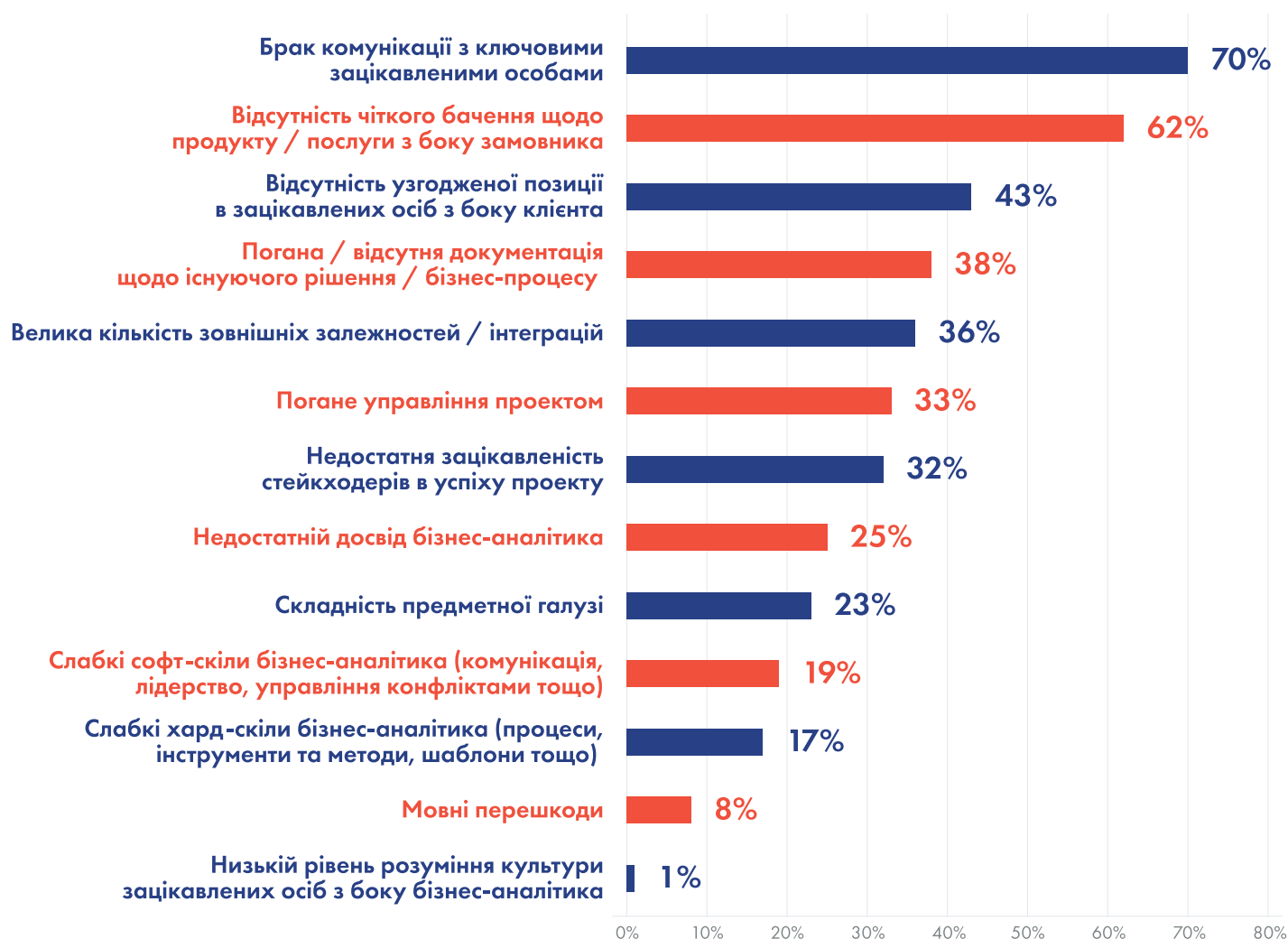
## Найбільш критичні проблеми



Учасників опитування просили вибрати 5 найбільш критичних проблем, пов'язаних з бізнес-аналізом в їхніх проектах. Найбільшу кількість голосів набрали постійна зміна цілей, процесів і вимог (43 %) та неповні або приховані вимоги (41 %). На третьому місці — недостатній доступ до інформації про потреби замовника та внутрішньої бізнес-інформації (33 %).



## Причини виникнення найбільш критичних проблем



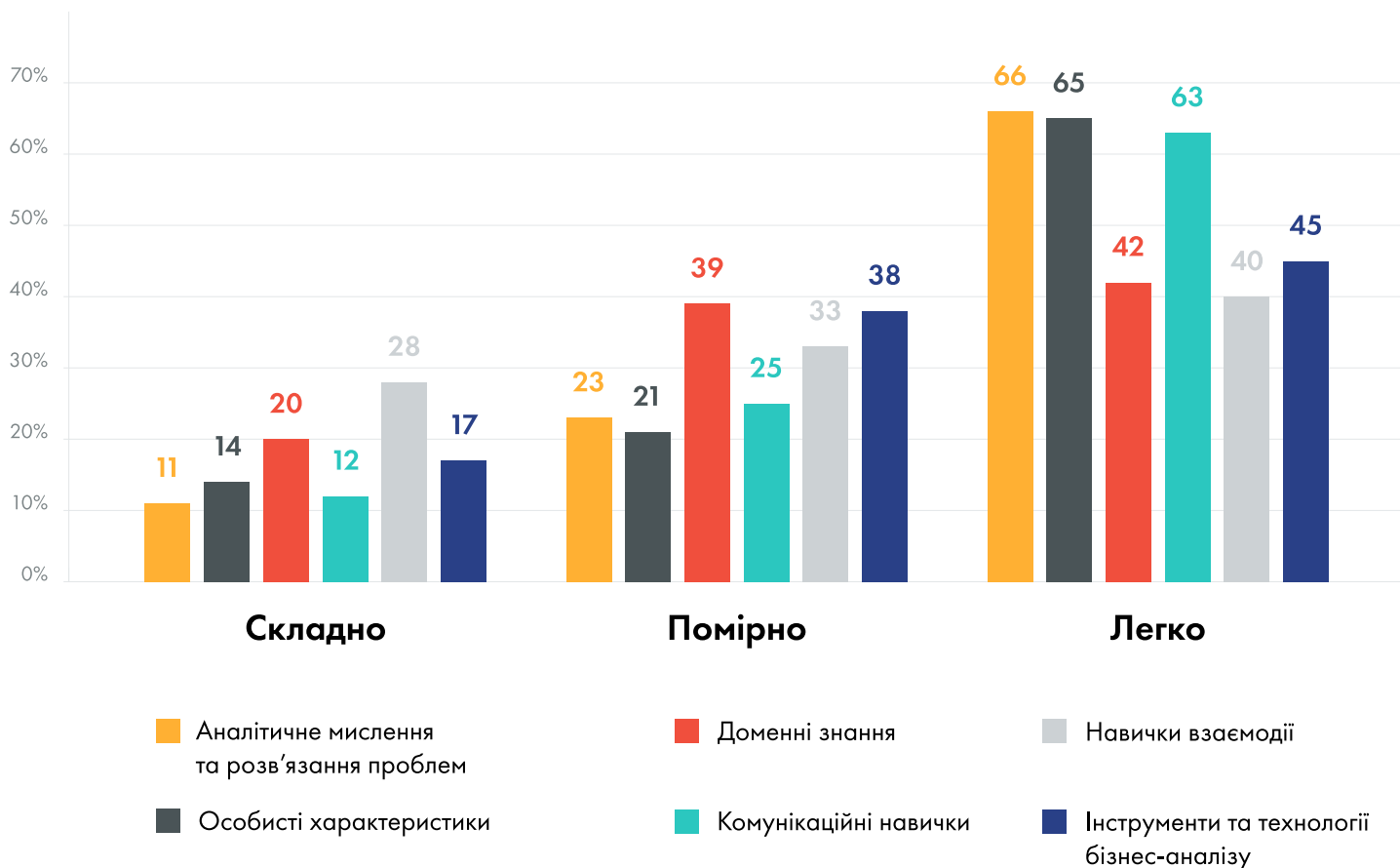
Серед основних причин виникнення найбільш критичних проблем були відзначені: брак комунікації з ключовими зацікавленими особами (70 %), відсутність у замовника чіткого бачення продукту / сервісу (62 %), відсутність узгодженої позиції в зацікавлених осіб з боку клієнта (43 %). З цього можна зробити висновок, що бізнес-аналітикам варто бути більш уважними при формуванні та підтримці спільного бачення цілей проекту в рамках передпроектного аналізу та ході проекту. А також боротися за доступ до ключових осіб з боку замовника, розвиваючи доменні знання та комунікаційні навички.

## Наслідки найбільш критичних проблем



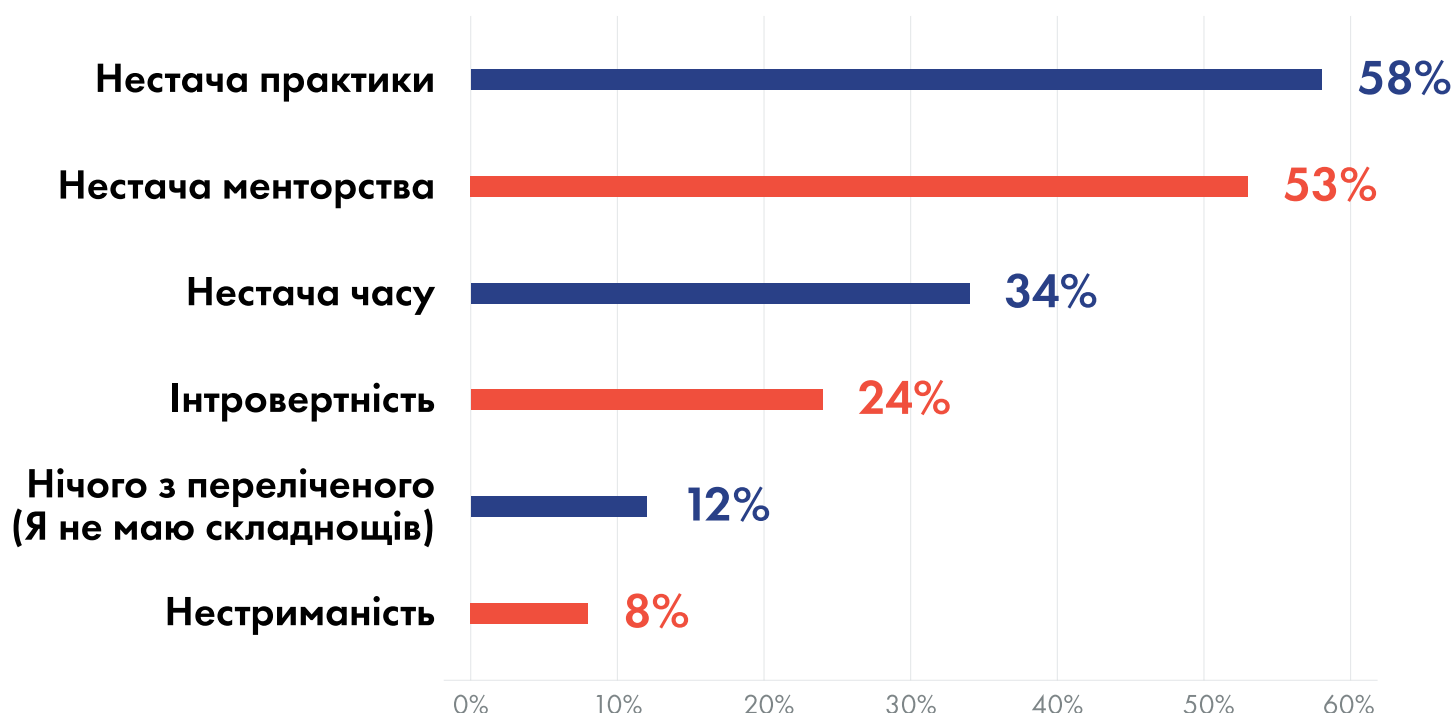
Серед наслідків, до яких призводять згадані проблеми, більшість респондентів зазначили перевищення термінів / бюджету (59 %), розповзання границь проекту (58 %) та помилки в оцінках трудомісткості (54 %).

## Базові компетенції бізнес-аналітика. Рівень складності



На запитання про складність освоєння базових компетенцій бізнес-аналітика до найбільш простих були віднесені навички аналітичного мислення та вирішення проблем (просто — 55 %, складно — 11 %), поведінкові характеристики (65 % і 14 %), а також комунікаційні навички (63 % і 12 %). Найбільш складними є навички взаємодії (40 % і 28 %) та засвоєння доменних знань (42 % і 20 %).

## Базові компетенції бізнес-аналітика. Причини складнощів



Серед основних причин складнощів із базовими навичками бізнес-аналітика респонденти виділили відсутність практики (58 %) та менторства (53 %).

# Автори дослідження



## Денис Гобов

- Співкерівник спільноти бізнес-аналітиків та Senior Business Analyst, DataArt
- Засновник і тренер, Art of Business Analysis
- Віце-президент із професійного розвитку, Ukraine IIBA Chapter
- CBAP, PMI-PBA, CPRE, Ph.D.
- 18 років досвіду в системному та бізнес-аналізі
- Співатор іспиту на CBAP сертифікацію (на основі BABOK 3)
- Найкращий бізнес-аналітик країни, Ukraine IT Awards 2013 та 2016



## Інна Гученко

- Senior Business Analyst, DataArt
- 6 років досвіду в системному та бізнес-аналізі
- 11 років викладання в університеті
- Ph.D. (технічні науки)
- Доцент кафедри програмної інженерії, Національний авіаційний університет у Києві

# Партнери

## DataArt

DataArt — міжнародна компанія, розробник програмного забезпечення, яка ніколи не забуває, що працює з людьми та для людей.

23 років досвіду, сильні команди інженерів із різних країн, глибокі знання в різних галузях бізнесу та готовність вкладати сили у професійний розвиток і освіту колег — все це дозволяє нам створювати нестандартні рішення, які покращують бізнес-процеси клієнтів і відкривають для них нові ринки. Відповідно до принципу «Перш за все — люди», ми готові працювати з замовниками будь-якого масштабу, не обмежуючи вибір технологій та адаптуючись у міру розвитку їхнього бізнесу.

Ми поєднуємо глибоку технічну експертизу з людськими цінностями. Допитливість, співпереживання, довіра, щирість та інтуїція визначають суть компанії та стосунки з партнерами. Ці якості допомагають знаходити технологічні рішення, на які наші клієнти можуть покластися, та будувати багаторічні стосунки, в які вони вірять.

[dataart.com.ua](http://dataart.com.ua)

 [/dataart.dev](https://www.facebook.com/dataart.dev)  [/dataart](https://www.instagram.com/dataart)



Art of Business Analysis — незалежний навчально-консультаційний центр, який проводить курси професійного розвитку та семінари на теми, пов'язані з бізнес-аналізом. Наш центр акредитований IIBA та є Endorsed Education Provider. Ми прагнемо покращити якість бізнес-аналізу шляхом вивчення кращих практик та підходів, а також ділимось статтями від практиків системного та бізнес-аналізу в нашому блозі.

[artofba.com](http://artofba.com)

 [/TrainingBA](https://www.facebook.com/TrainingBA)  [/artofba](https://www.telegram.me/artofba)



Ukraine IIBA Chapter — Українське відділення Міжнародного інституту бізнес-аналізу (IIBA). Ми допомагаємо бізнес-аналітикам, системним аналітикам, експертам з аналізу та управління вимогами, менеджерам проектів і консультантам підвищити якість роботи та розвиватись у професії.

[ukraine.iiba.org](http://ukraine.iiba.org)

 [/Ukraine.IIBA](https://www.facebook.com/Ukraine.IIBA)  [/groups/IIBAKyiv](https://www.facebook.com/groups/IIBAKyiv)