



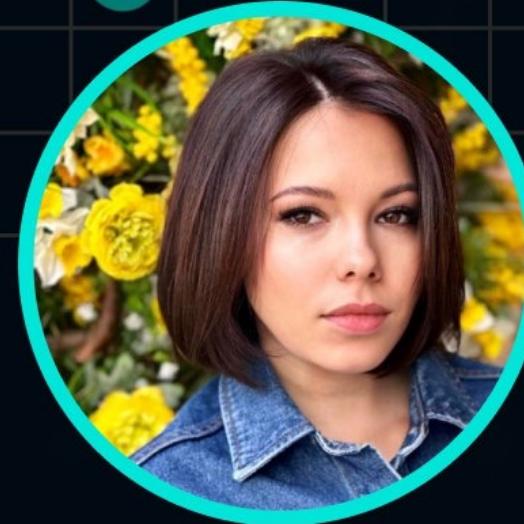
Flow
2025 Autumn

Discovery под ключ: от первой
встречи до готового бэклога



tg: BELYAEVA_COFFEE TALK

4 октября, СПб



**Татьяна
Беляева**
X5 Tech



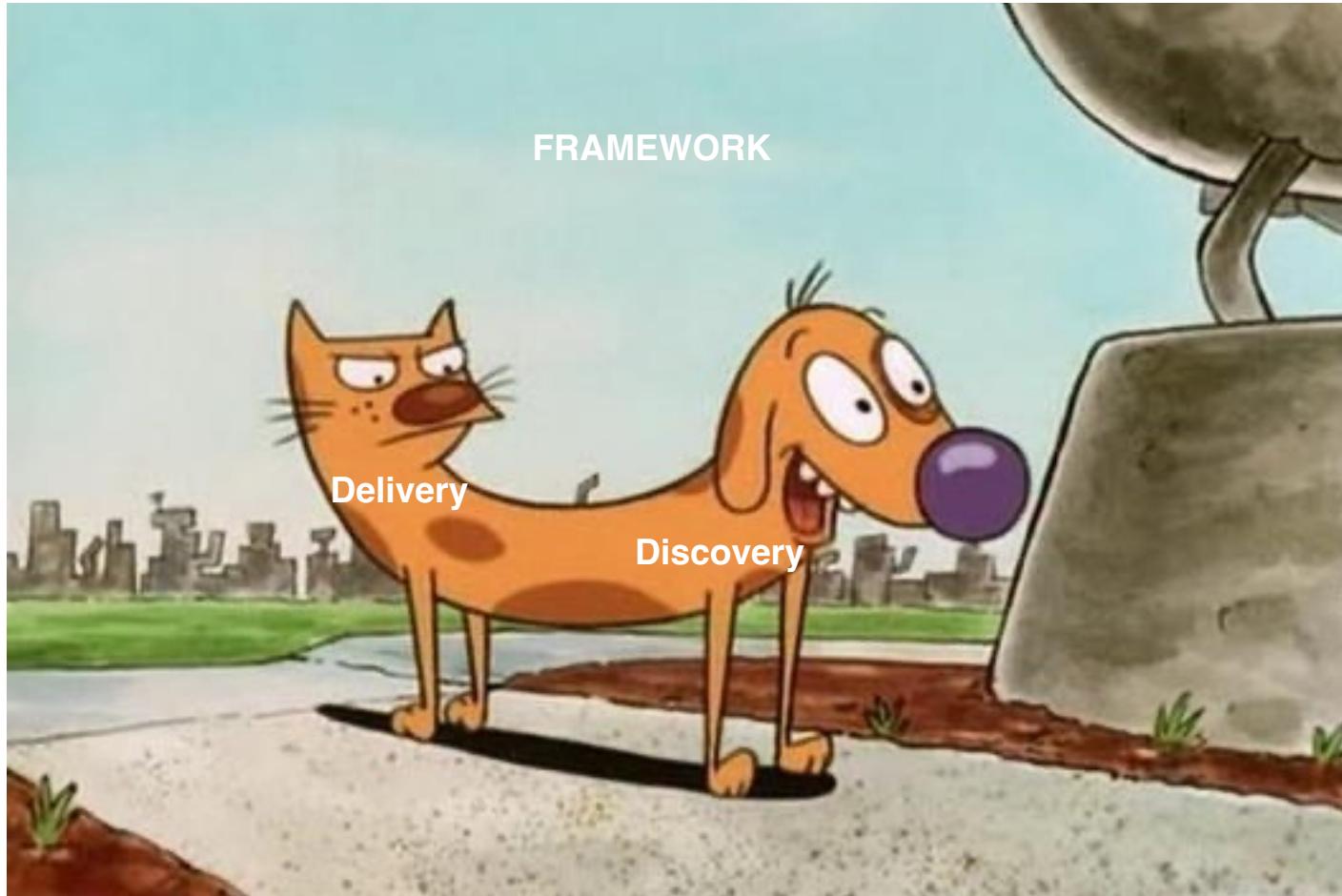
- ◎ 5+ лет в бизнес-анализе
- ◎ Успешные проекты в Консалтинге, Финтехе, Ритейле
- ◎ Люблю находить простые слова для сложных идей
- ◎ Верю, что хороший аналитик — это не только про схемы и модели, но и про доверие, диалог и юмор



Discovery

— этап, на котором происходит сбор и анализ информации о текущем состоянии бизнеса, выявление проблем и возможностей, а также формирование требований к изменениям

Пару слов про framework



Пару слов про framework

Подход / Framework	Базовые этапы Discovery
 Dual-Track Agile	Интервью, прототипы, тесты гипотез
Design Thinking + Agile	Исследование пользователей, генерация идей
Lean Startup	Проверка бизнес-гипотез через эксперименты

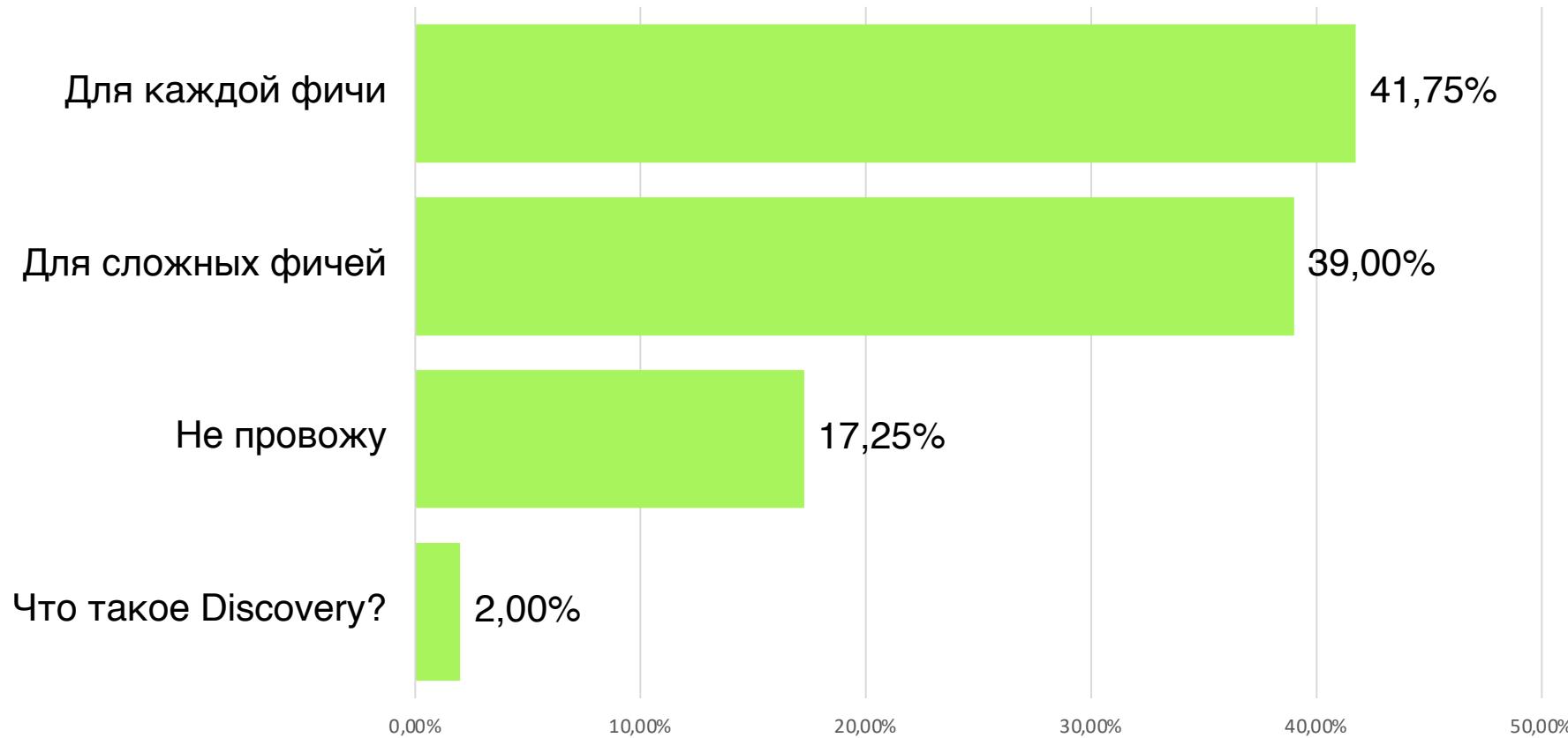


Как часто вы проводите Discovery?

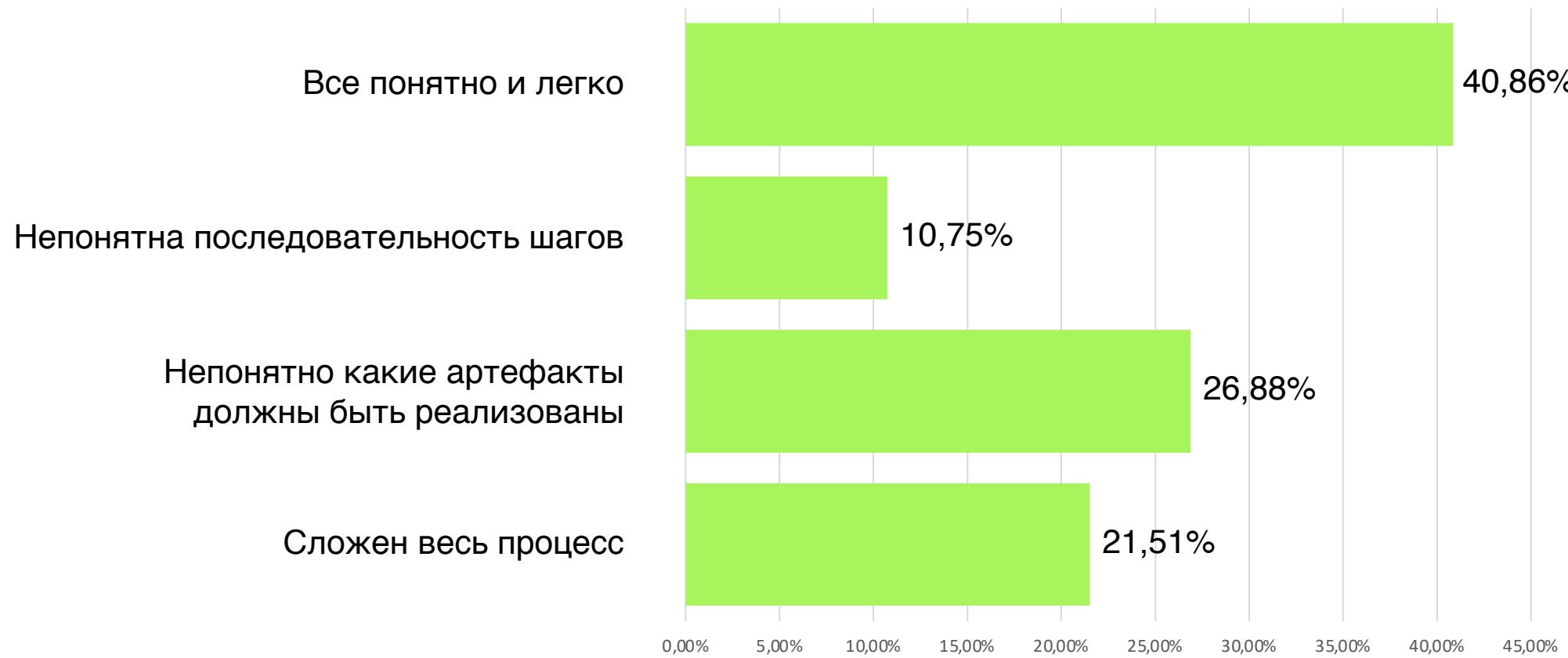


Является ли для вас этап Discovery простым и понятным по набору действий, подходов и артефактов?

Как часто вы проводите Discovery?



Является ли для вас этап Discovery простым и понятным по набору действий, подходов и артефактов?



Я, как бизнес-аналитик,
хочу получить решение следующих проблем,
чтобы проводить Discovery в лёгкости :)



Я, как бизнес-аналитик,
хочу получить решение следующих проблем,
чтобы проводить Discovery в лёгкости :)



Отсутствует однозначный подход



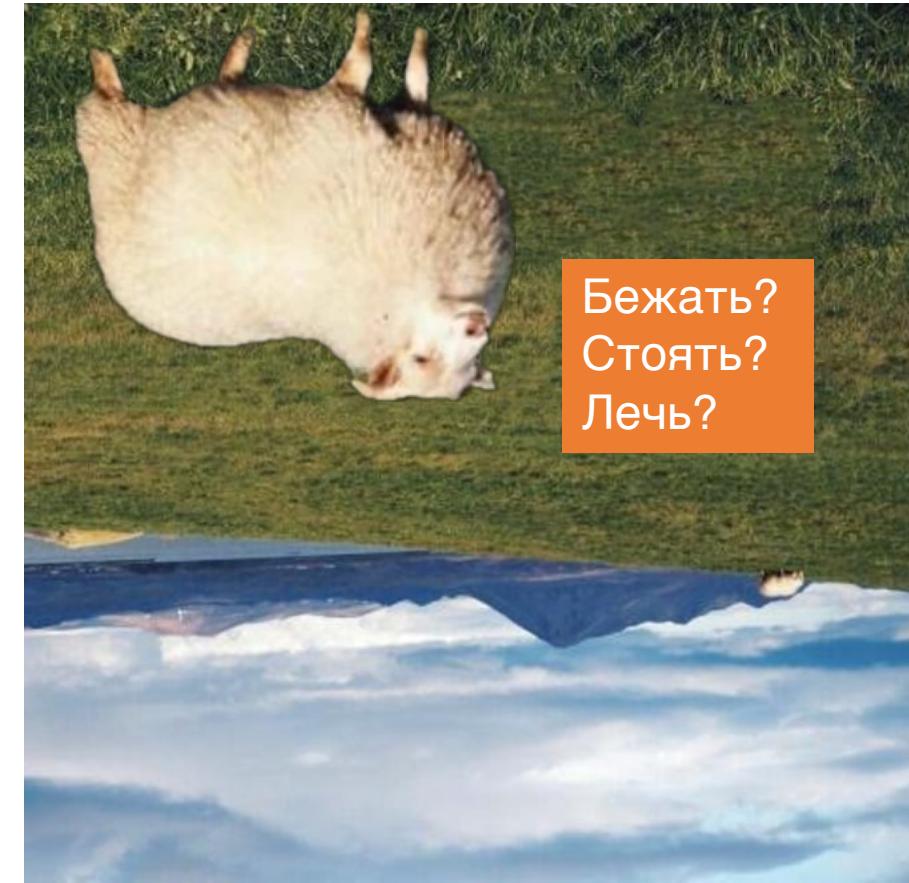
Я, как бизнес-аналитик,
хочу получить решение следующих проблем,
чтобы проводить Discovery в лёгкости :)

- 🎯 Отсутствует однозначный подход
- 🎯 Недостаток времени



Я, как бизнес-аналитик,
хочу получить решение следующих проблем,
чтобы проводить Discovery в лёгкости :)

- 🎯 Отсутствует однозначный подход
- 🎯 Недостаток времени
- 🎯 Нечёткость целей и задач проекта



Я, как бизнес-аналитик,
хочу получить решение следующих проблем,
чтобы проводить Discovery в лёгкости :)

- 🎯 Отсутствует однозначный подход
- 🎯 Недостаток времени
- 🎯 Нечёткость целей и задач проекта
- 🎯 Высокий уровень неопределённости

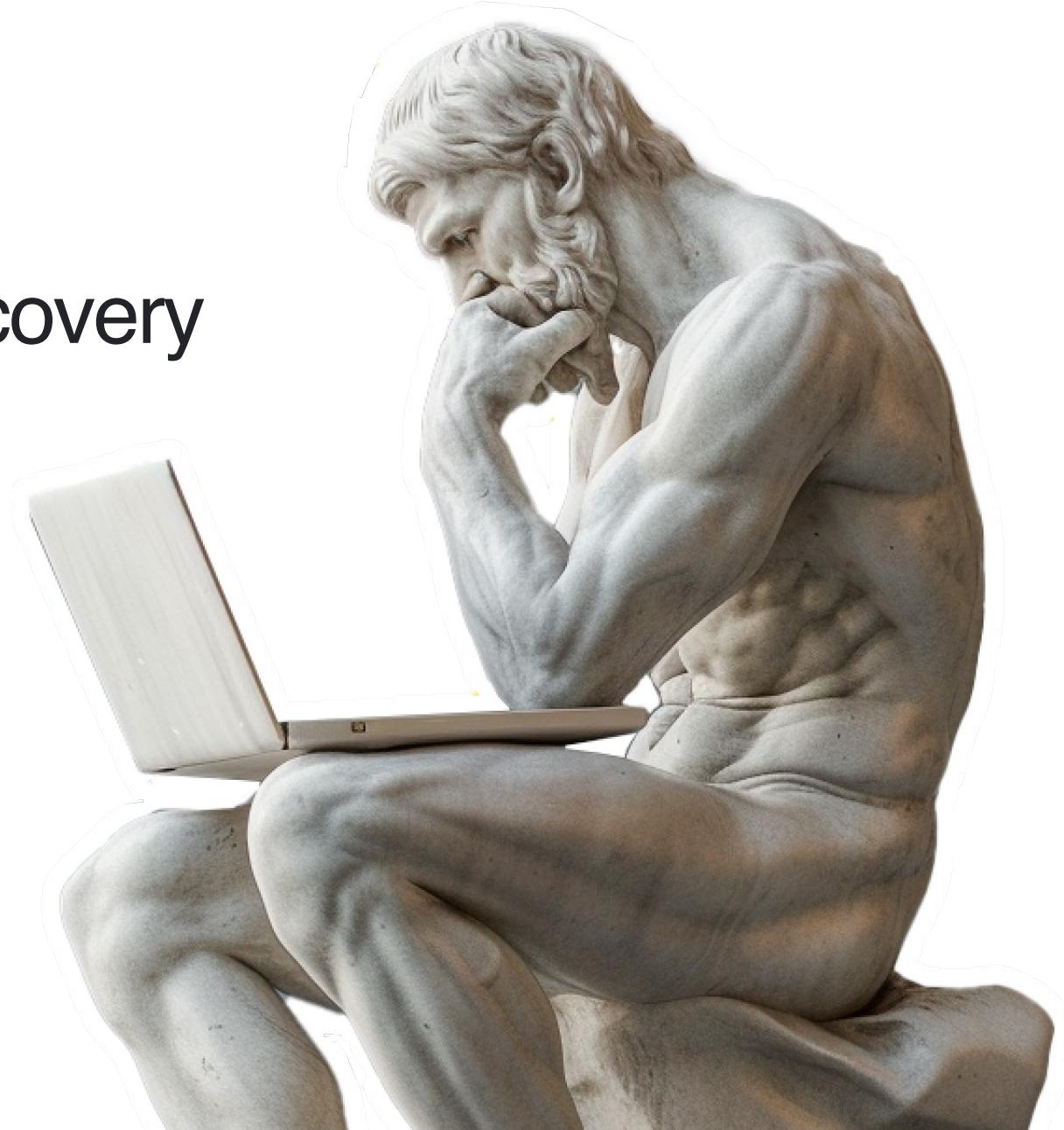


Я, как бизнес-аналитик,
хочу получить решение следующих проблем,
чтобы проводить Discovery в лёгкости :)

- 🎯 Отсутствует однозначный подход
- 🎯 Недостаток времени
- 🎯 Нечёткость целей и задач проекта
- 🎯 Высокий уровень неопределённости
- 🎯 Трудности в координации



Ключевые задачи Discovery



Ключевые задачи Discovery



Открыть Америку



Хотелось бы, но не сегодня..)



Ключевые задачи Discovery



Понять контекст



Ключевые задачи Discovery

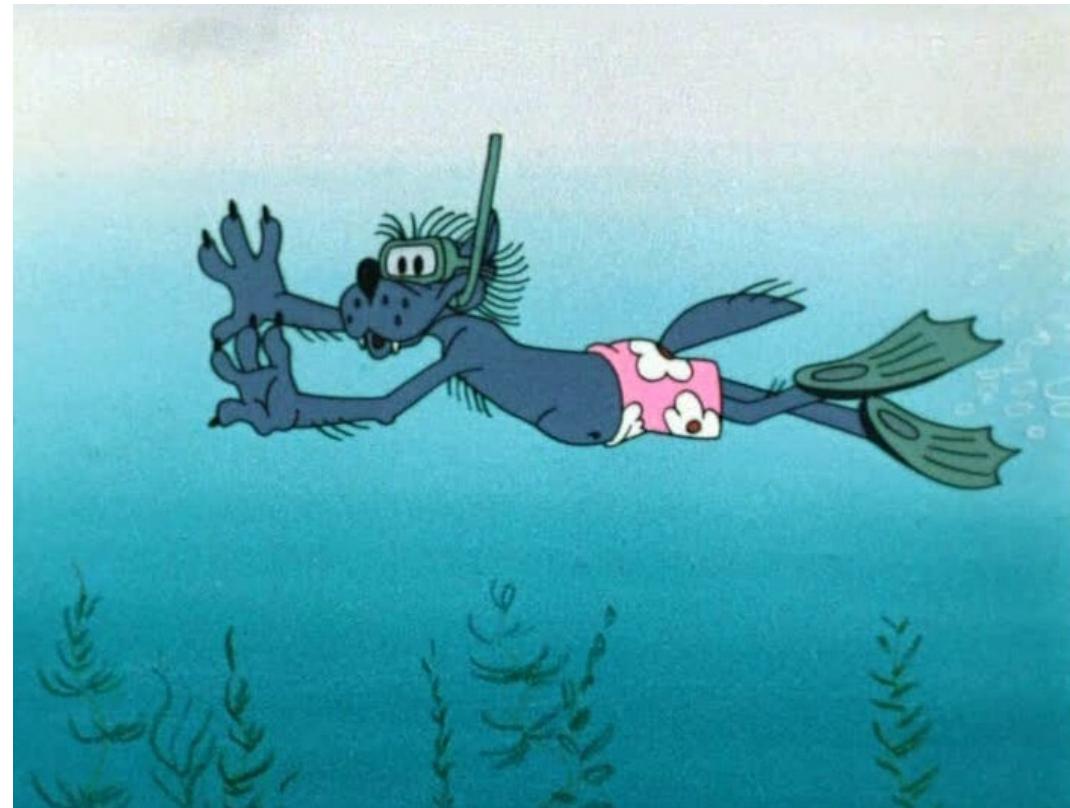
 Понять контекст

 Идентифицировать проблемы



Ключевые задачи Discovery

-  Понять контекст
-  Идентифицировать проблемы
-  Определить гипотезы



Ключевые задачи Discovery

- 🔍 Понять контекст
- 🔍 Идентифицировать проблемы
- 🔍 Определить гипотезы
- 🔍 Разработать стратегию

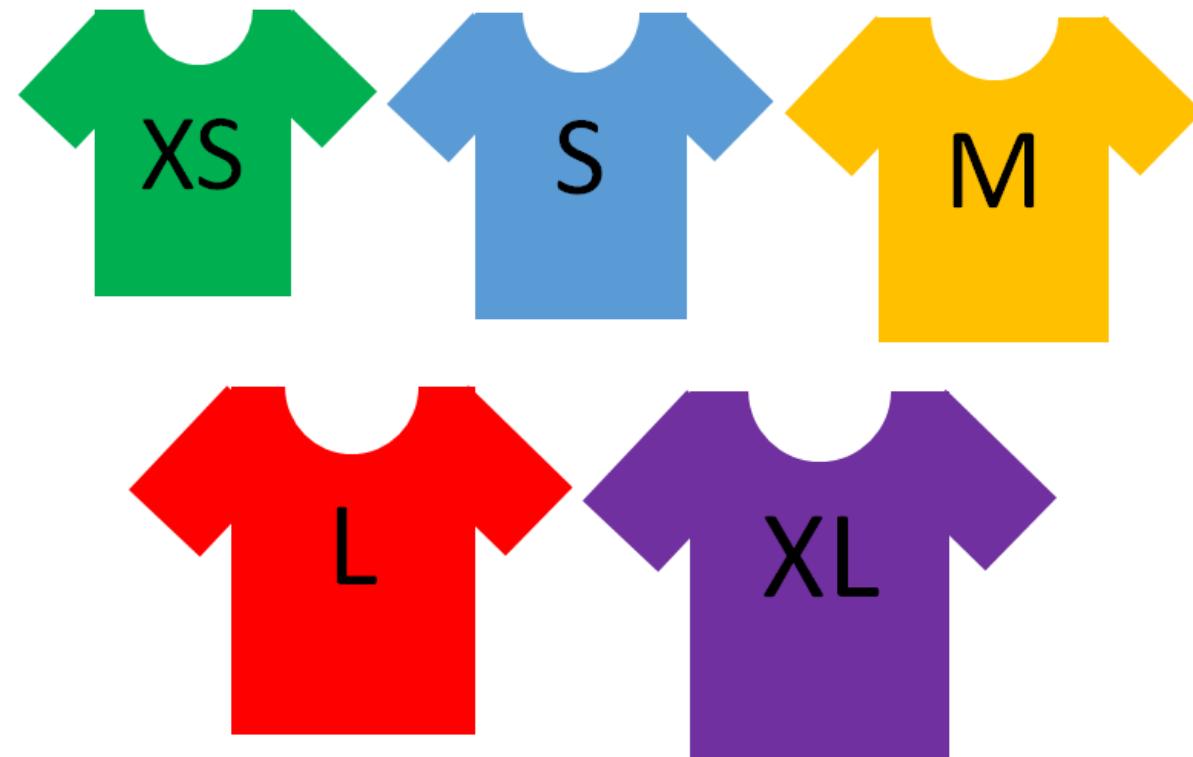


А как оценивать будем?

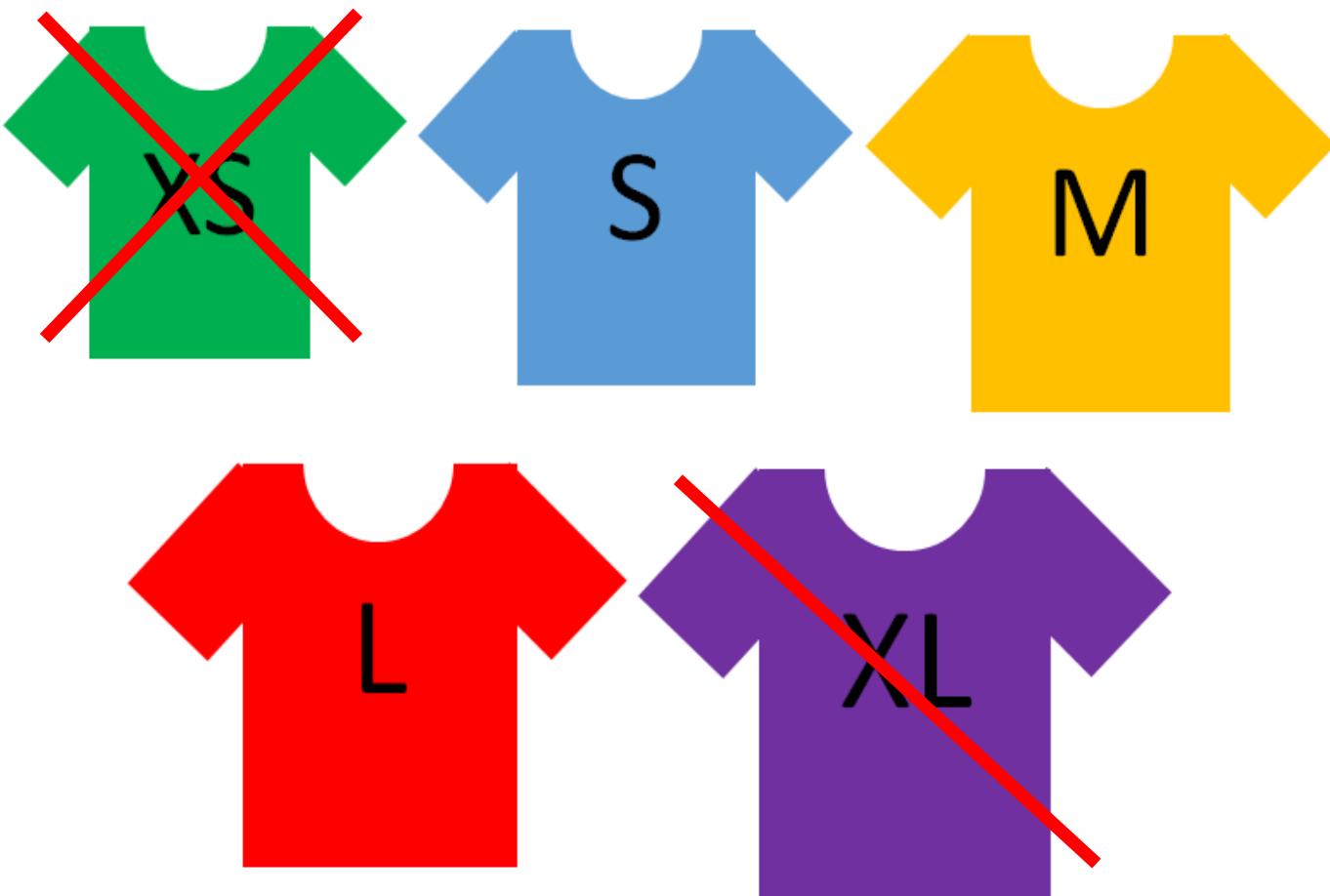


В майках!

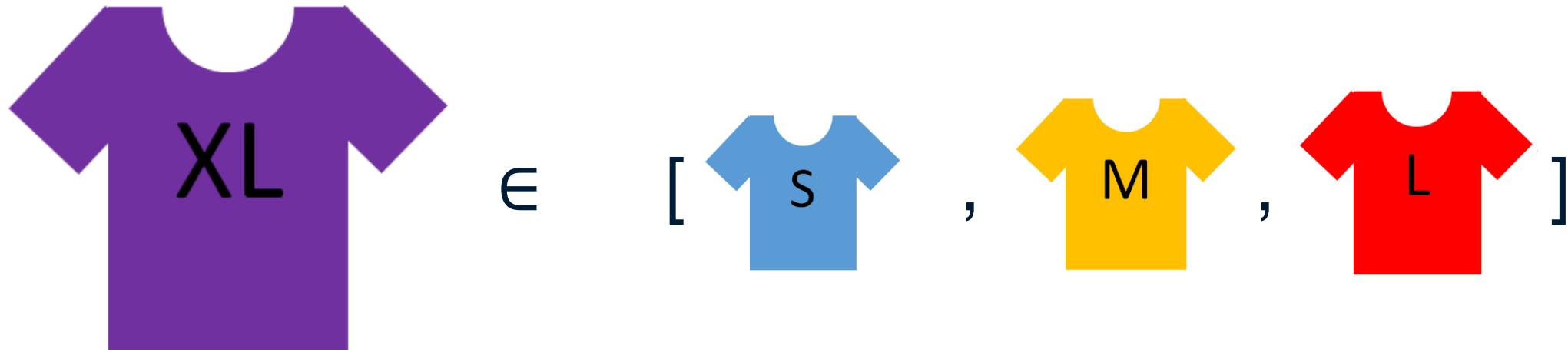
Относительная оценка задач,
при которой задачи группируются
по размерам одежды, чтобы
быстро определить их
относительную трудоемкость



Оцениваем в майках!



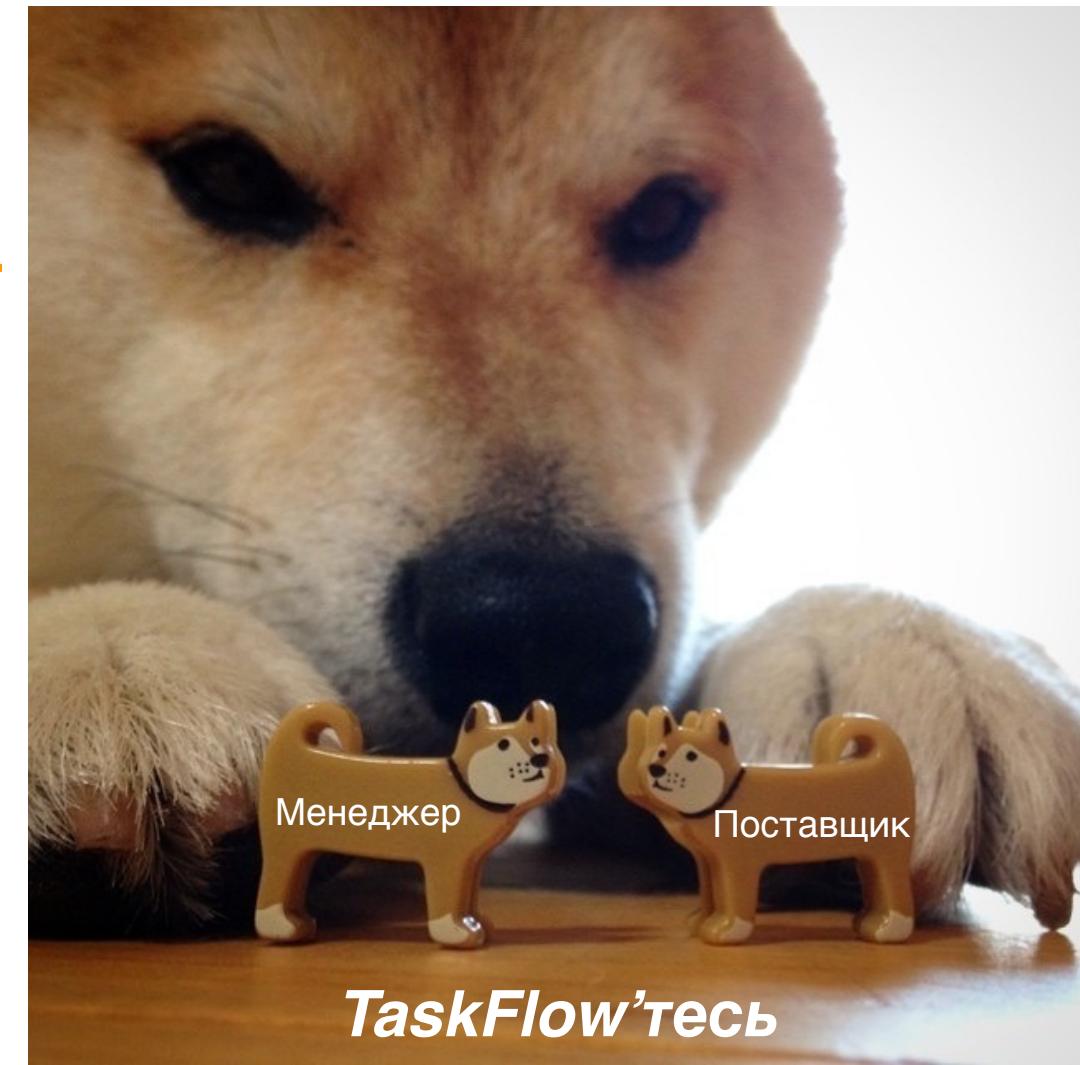
Оцениваем в майках!





Кейс

«TaskFlow» – сервис управления задачами поставщика



TaskFlow'тесь

Кейс

«TaskFlow» – сервис управления задачами поставщика

Автоматизация взаимодействия менеджеров и поставщика:

- постановка задач
- контроль сроков и статусов
- прозрачность выполнения



Давайте делать MVP

Задачи бизнес-аналитика на этапе Discovery

- Определение целей и метрик
- Сбор информации
- Анализ и систематизация полученных данных
- Идентификация проблем и возможностей
- Формирование гипотез и предложений
- Оценка и приоритизация предложений

Задачи бизнес-аналитика на этапе Discovery

- Определение целей и метрик
- Сбор информации
- Анализ и систематизация полученных данных
- Идентификация проблем и возможностей
- Формирование гипотез и предложений
- Оценка и приоритизация предложений

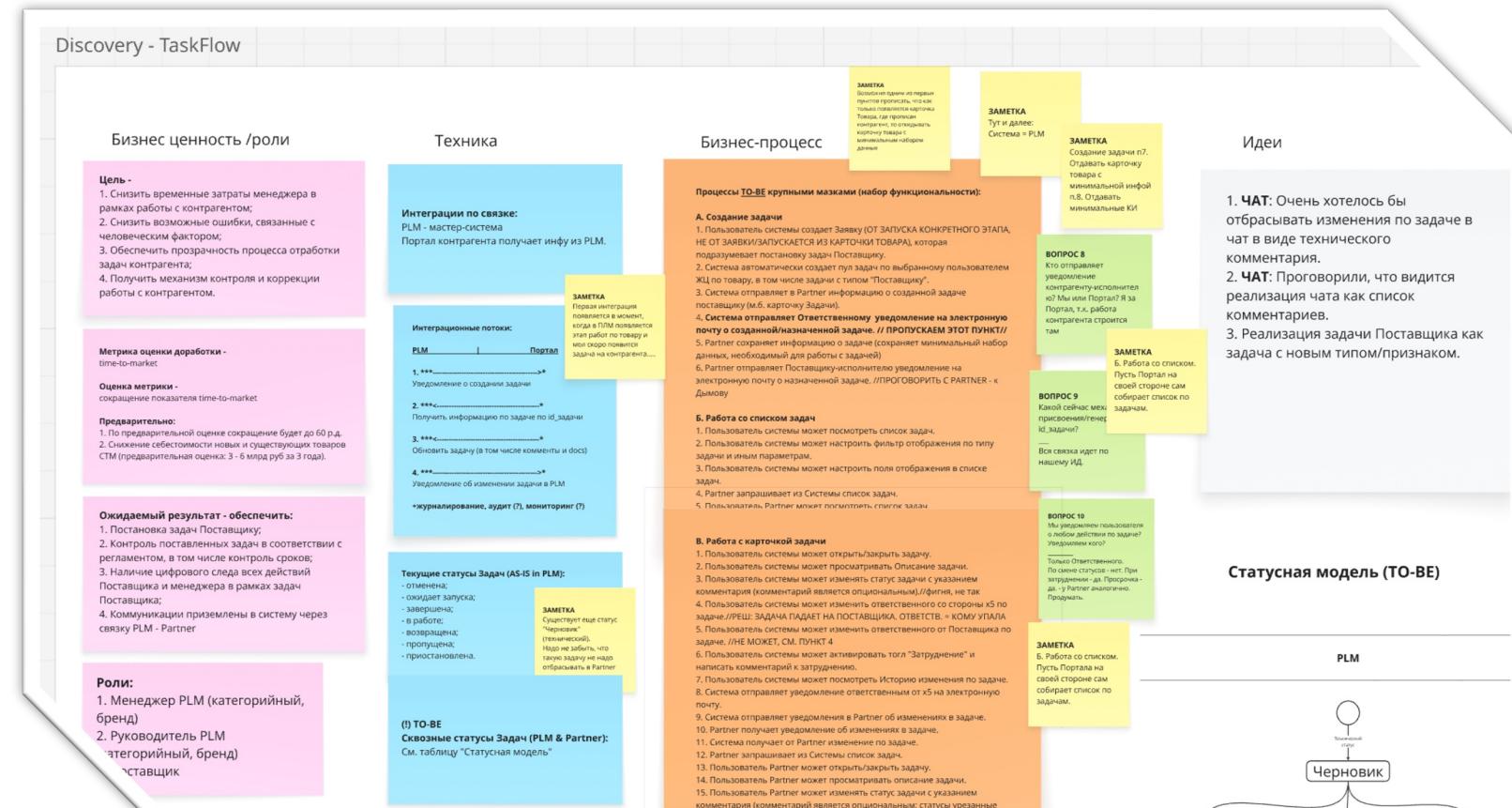
Главная мысль:

Команда не бежит сразу в разработку, а последовательно уменьшает неопределённость

«TaskFlow» – сервис управления задачами поставщика

✓ Создаем черновик Discovery. Формируем базис для дальнейшей работы

- Бизнес-ценность
- Техника
- Процессы
- Идеи





DISCLAIMER!

Не все артефакты являются обязательными.

Подсказка по количеству артефактов часто кроется
в количестве метрик и предполагаемых **границах** исследования.



Определение целей и метрик

- Понимаем контекст
- Определяем проблему
- Выявляем цели
- Прикидываем ключевые метрики



Определение целей и метрик

Цель:

- ❖ Снизить временные затраты менеджера в рамках работы с поставщиками на 60% в первые полгода после запуска

Ключевая метрика оценки доработки:

- ❖ Time-to-market (t2m)

Оценка метрики:

- ❖ Сокращение показателя t2m на 60%



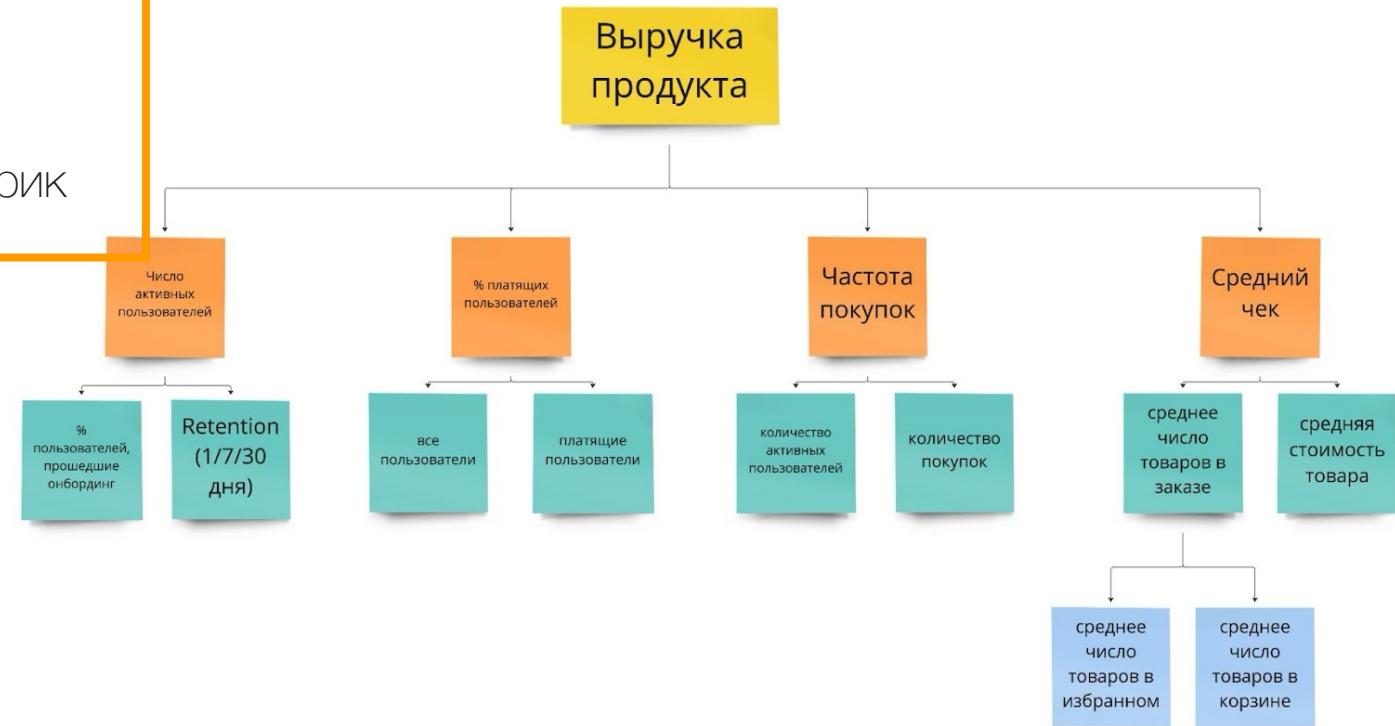
Часть документа ПЦР



Определение целей и метрик

Артефакты

- Документ с целями проекта
- Пирамида метрик
- Целевая модель или дерево метрик





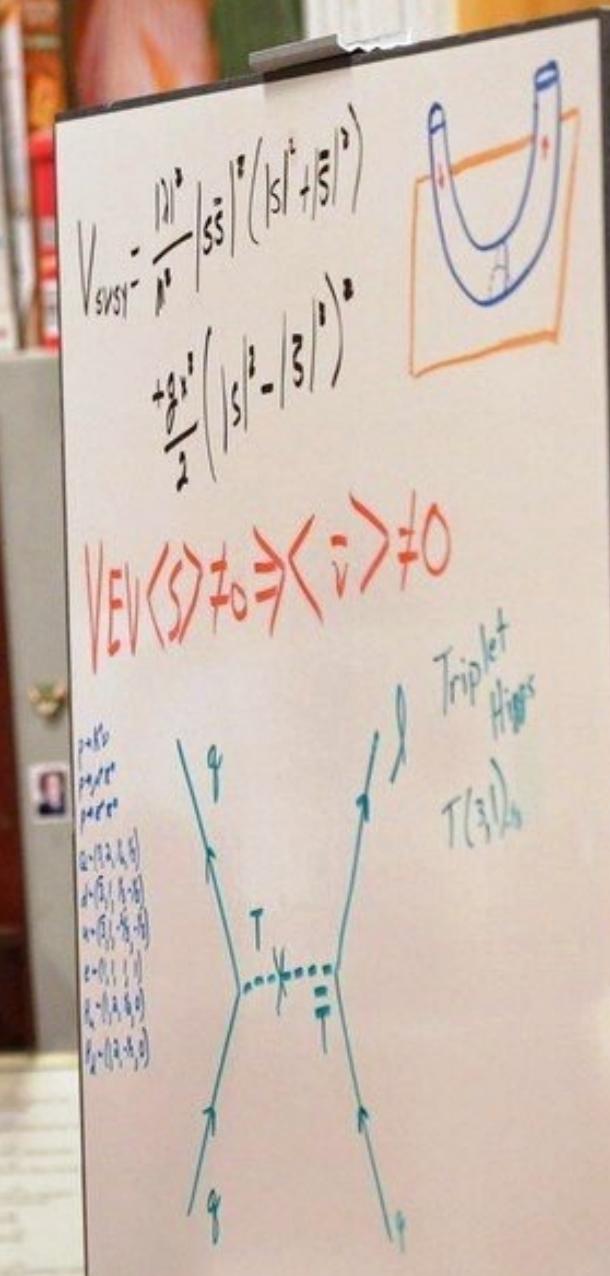
Сбор информации

- Интервью
- Метод «5 почему»
- Опросы
- Наблюдение



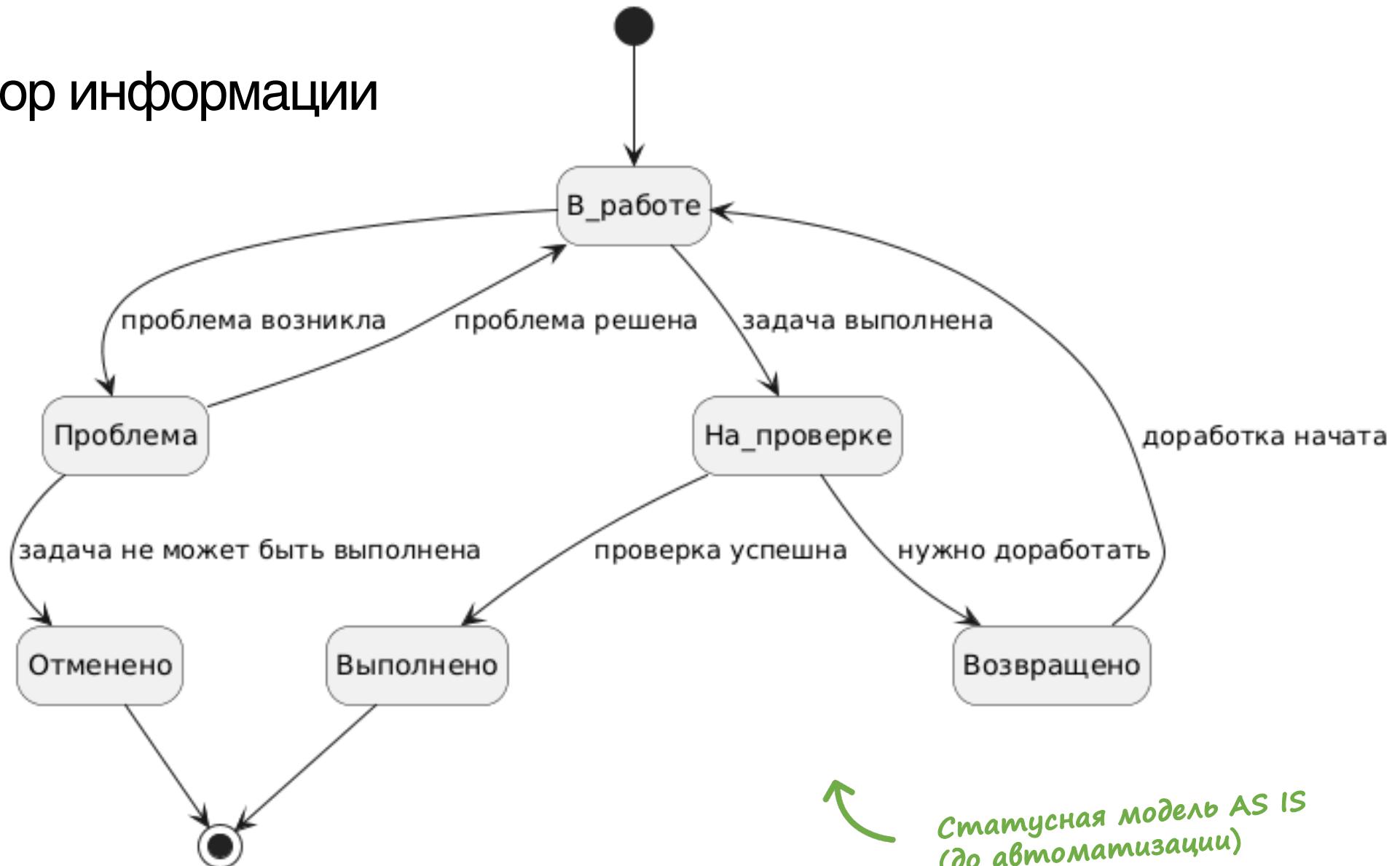


Когда расшифровал
все интервью





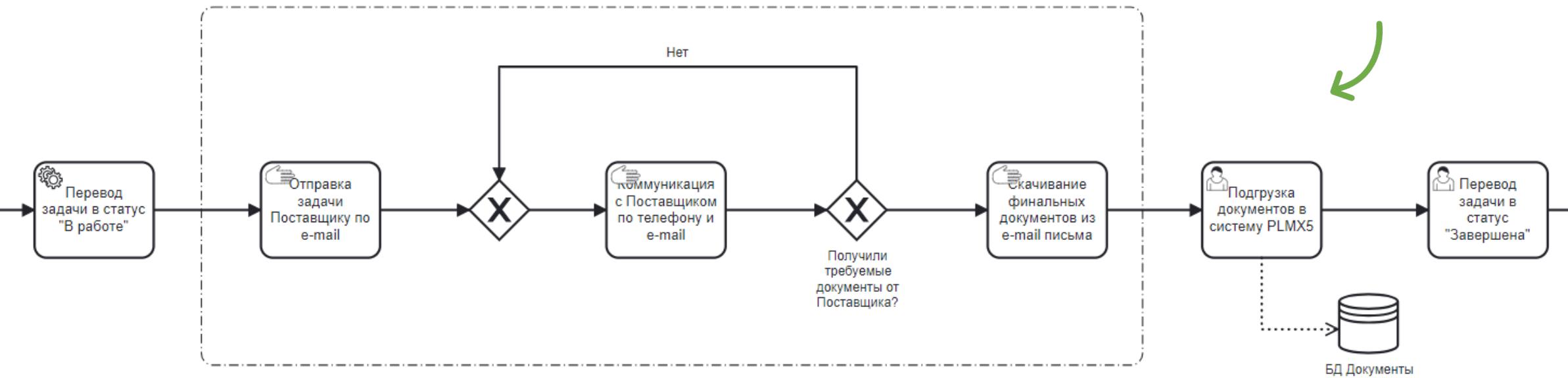
Сбор информации





Сбор информации

Верхнеуровневый процесс AS IS





Сбор информации

Артефакты*

- Расшифровки интервью
- СJM и опросы
- Ролевая и статусная модели (AS IS)
- Карты бизнес-процессов (AS IS)
- Матрица RACI

*
по ситуации используем
Job Stories и User Flow

	Спонсор проекта	Менеджер проекта	Дизайнер	Разработчик	Консультант
Разработка базы тестов для квиза	I	A	I	I	C
Выбор шаблона для размещения симулятора экрана	I	A	R	R	C
Подключение модуля оплаты на сайт	I	A	C	R	I

Стадии путешествия	Мотивация	Поиск в интернете		Поиск на сайте	Оценка товаров		Оплата	
Активности								
Чувства	Хочет купить подарок другу на новый год	Ищет товары в интернете по ключевым словам	Переходит по первому объявлению в результатах поиска	Еще раз сравнивает с другими сайтами в поисковой выдаче	Изучает текущие скидки и предложения	Открывает страницу товара, чтобы изучать детали	Открывает страницы других товаров, чтобы сравнивать информацию	Переходит к оплате выбранного товара
Счастлив								
В целом доволен								
Несчастлив								
Опыт								
Приятно сделать подарок другу	Нравится большой выбор, но не знает как выбрать	Не нравится много бесполезной информации	Довolen обилием информации. Не уверена как найти лучшую цену	Удивлен обилием скидок	Разочарован отзывами других покупателей	Нравится дизайн и функциональность. Расстроена, что многих товаров нет в наличии	Расстроен, что есть только один способ оплаты	Расстроен, что есть только один способ оплаты
Получать легкий доступ к информации о скидках	Релевантные результаты поисковой выдачи	Возможность скрывать ненужные объявления	Понятный и современный дизайн сайта	Больше праздничных скидок	Высокое качество товаров	Большой ассортимент и быстрая доставка	Большое количество способов оплаты	Высокая скорость работы сайта
Ожидания								



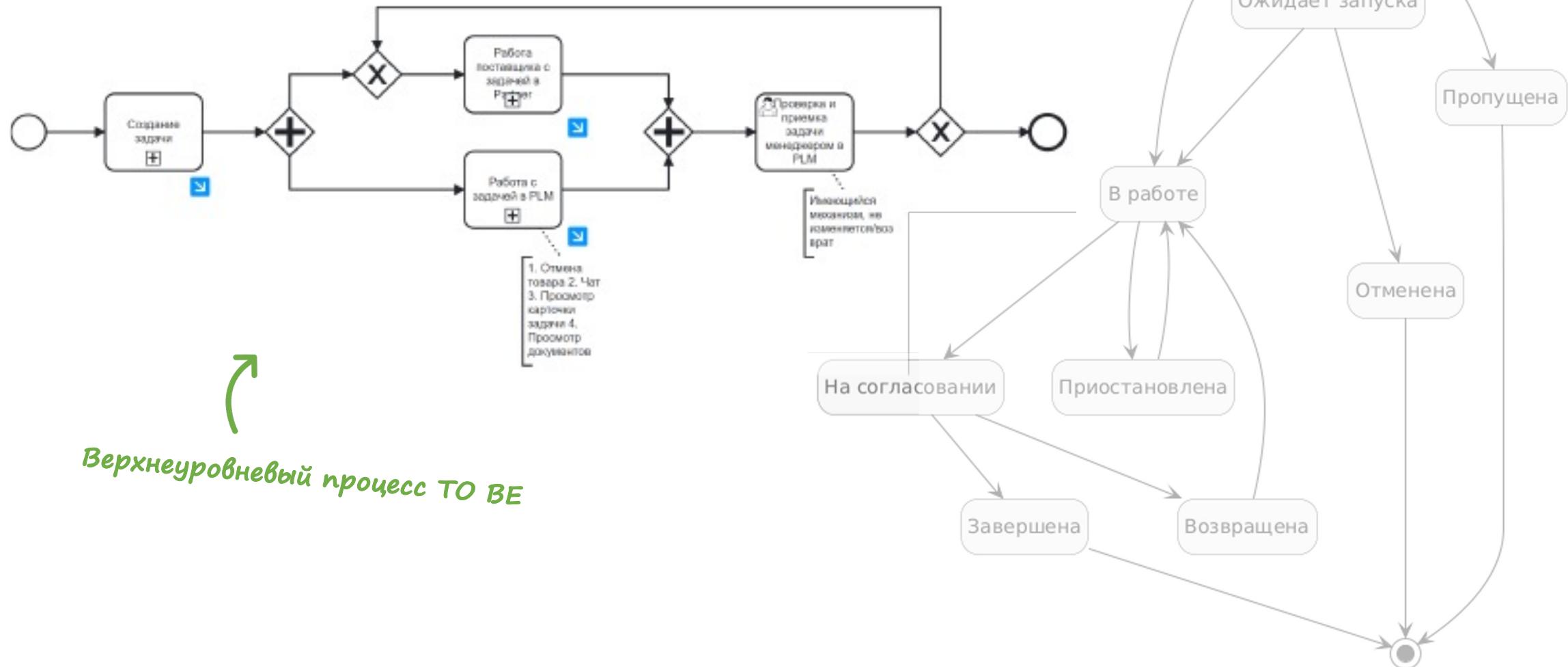


Анализ и систематизация полученных данных

Статусная модель ТО ВЕ



Анализ и систематизация полученных данных

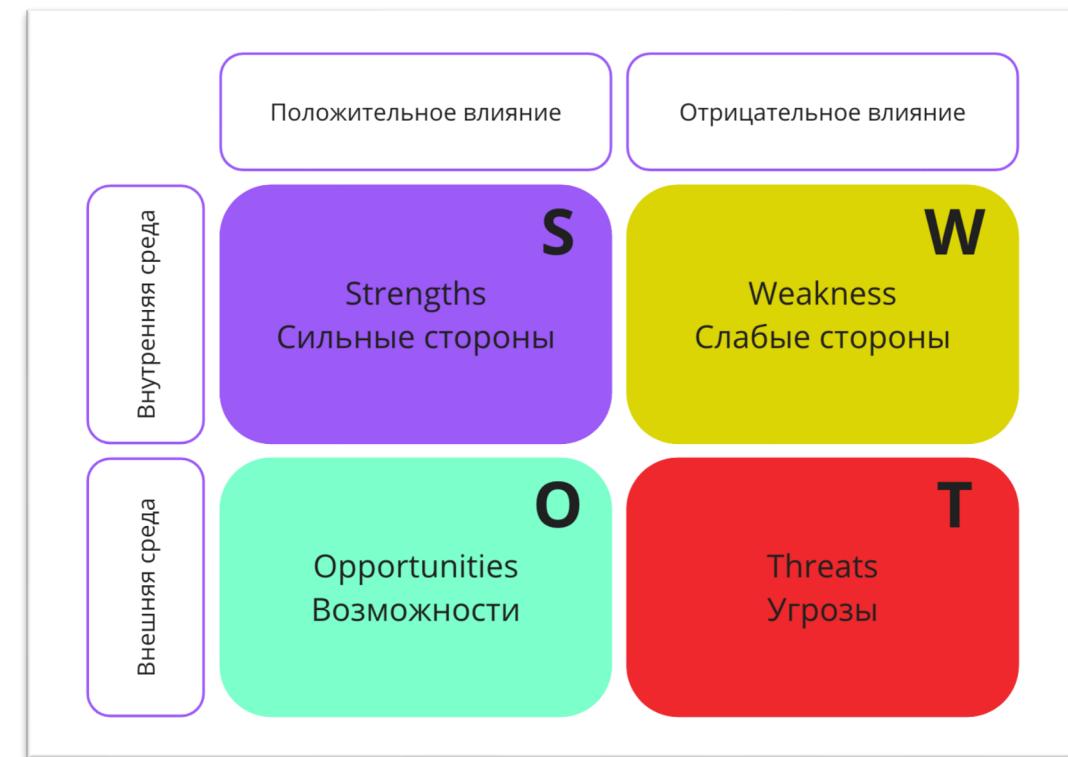
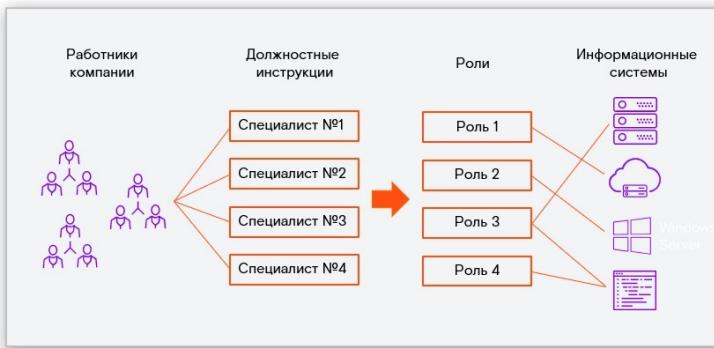




Анализ и систематизация полученных данных

Артефакты

- Ролевая и статусная модели (ТО ВЕ)
- Карты бизнес-процессов (ТО ВЕ)
- Таблицы с ограничениями
- Конкурентный анализ
- SWOT-анализ





Идентификация проблем и возможностей

Я в поисках решения
какой-то специфичной проблемы





Идентификация проблем и возможностей

Какой-то чувак
на форумах из 2007-го
с решением этой проблемы



Идентификация проблем и возможностей

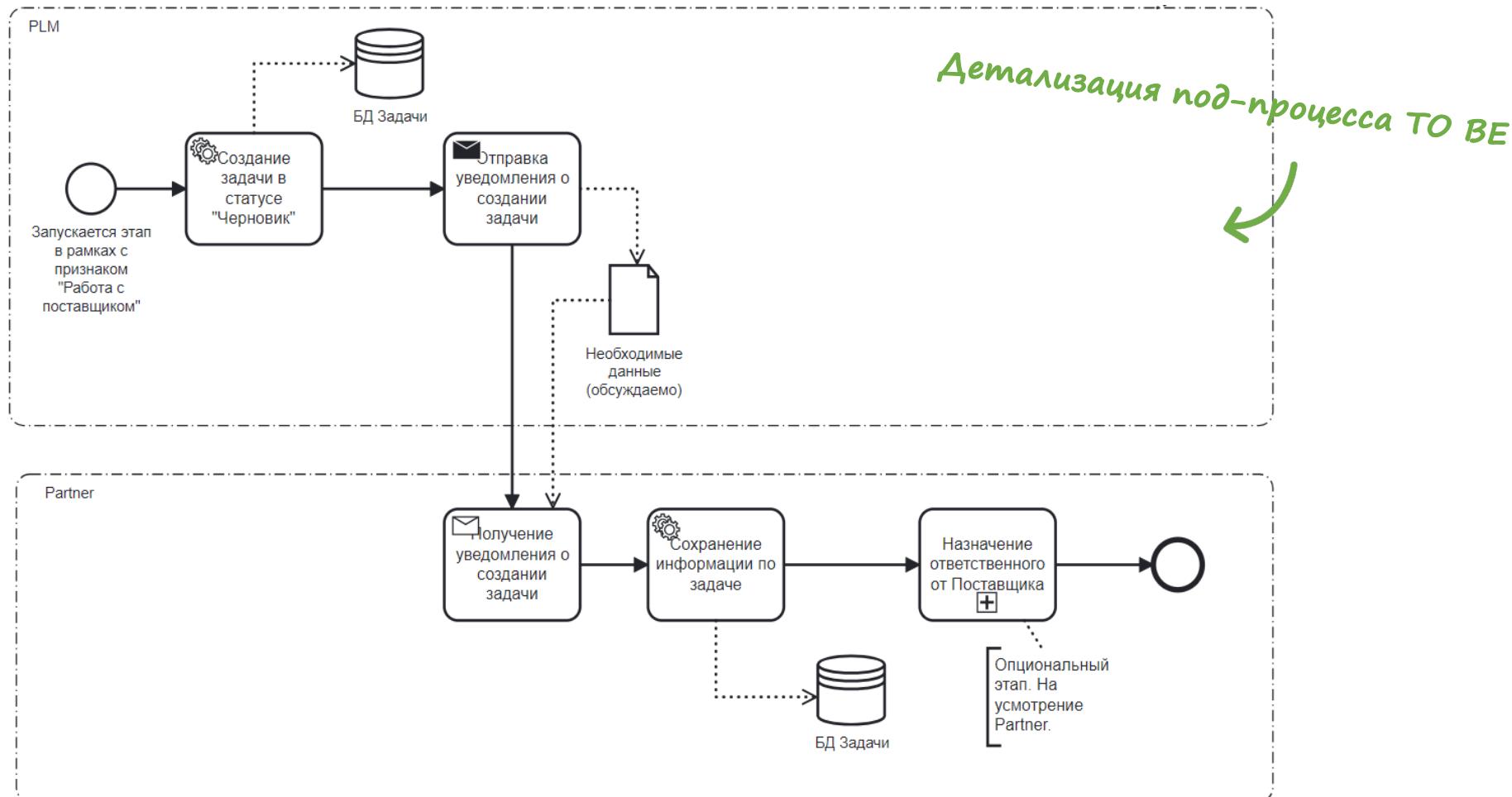
Область	As-Is (сейчас)	To-Be (целевое)	Gap (что отсутствует / ограничивает)
Проверка задач	КМ вручную проверяет документы, полагаясь на опыт.	КМ проверяет в PLM в цифровом формате, опираясь на чек-лист.	Нет автоматической валидации (набор документов, формат, сроки).
SLA	SLA определены, но контроль идёт вручную: письма, звонки.	SLA встроены в систему: статусы, напоминания, уведомления, отчётность.	Нет автоматического отслеживания SLA; нагрузка на КМ.
Коммуникация	Почта и телефон; нет цифрового следа.	Встроенный чат в задаче (в Портале и PLM), флаг «Затруднение».	Нет чата и структурированных комментариев; история теряется.



ГАР-анализ
для поиска бутылочных горлышек



Идентификация проблем и возможностей

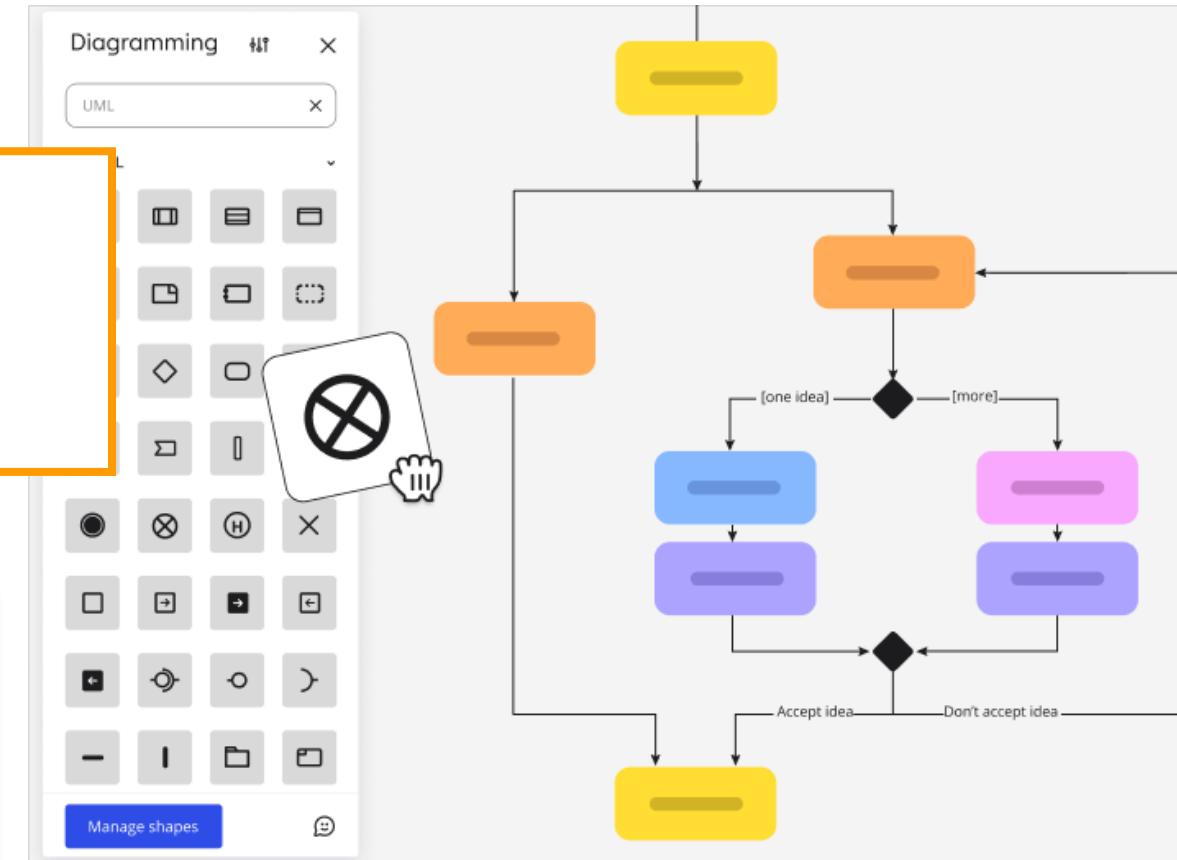
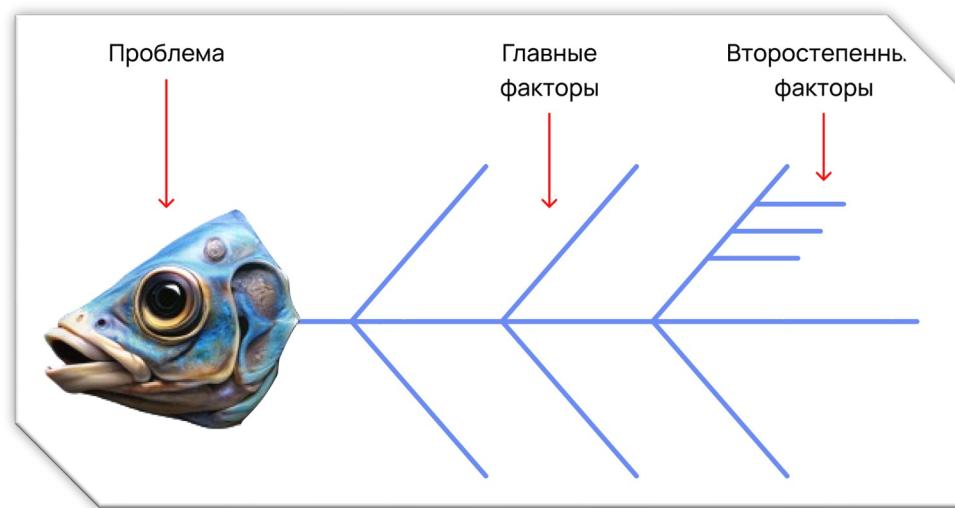




Идентификация проблем и возможностей

Артефакты

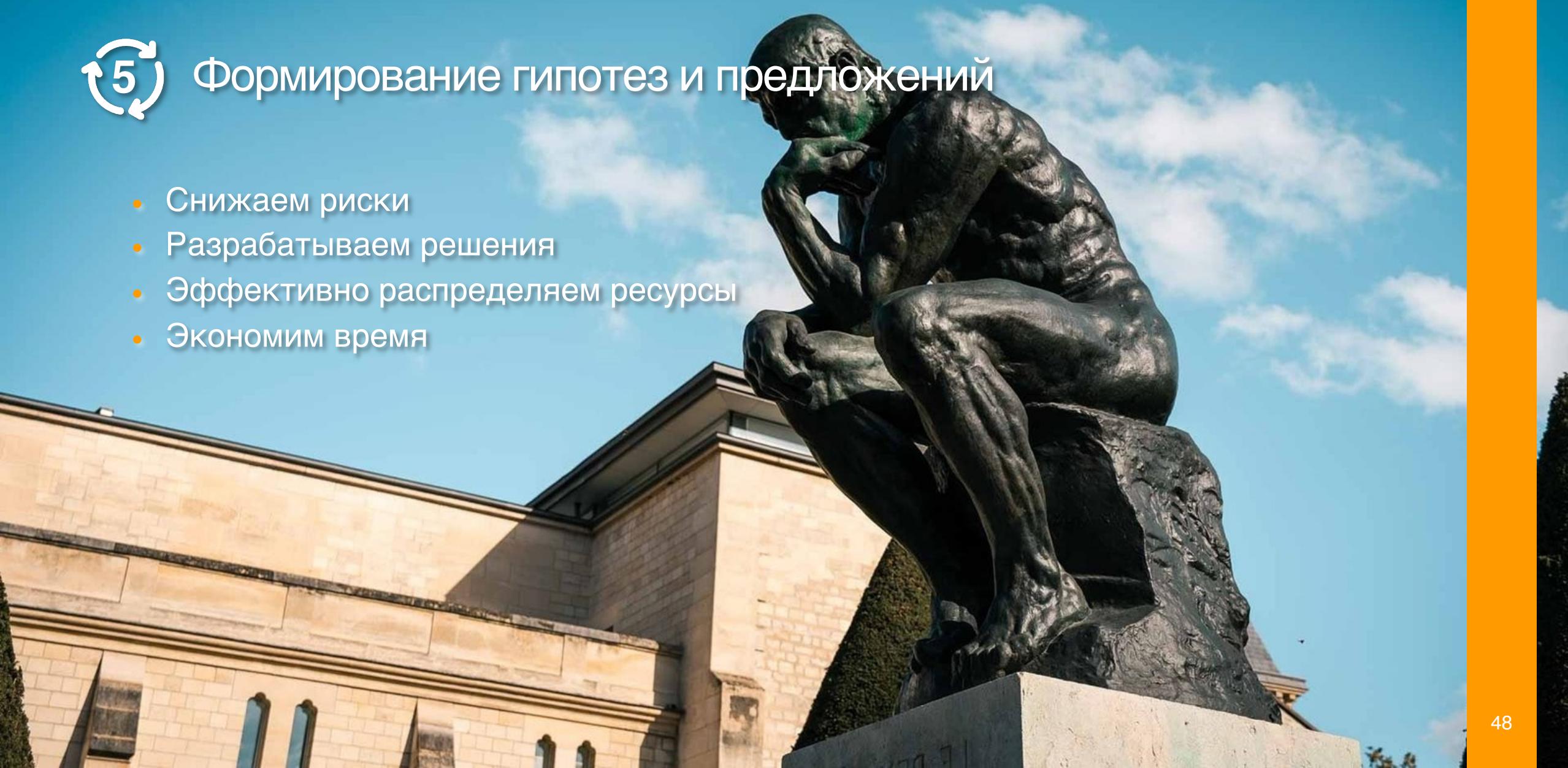
- Диаграмма Исикавы
- Карты бизнес-процессов (ТО ВЕ)
- Концепты будущих решений / Mind Map





Формирование гипотез и предложений

- Снижаем риски
- Разрабатываем решения
- Эффективно распределяем ресурсы
- Экономим время





Формирование гипотез и предложений

Проводим мозговой штурм



Рома	Иван	Таня	Женя
Нужен полноценный документооборот	Интеграция с корпоративным хранилищем	Автоматическая проверка наличия всех документов при закрытии задачи	Уведомления о риске срыва сроков
Чек-листы для проверки задачи - нужны ли стандартные или настраиваемые?	Хранить историю комментариев до выпуска внутреннего чата	Пометка задачи для контроля руководителем	Указывать комментарии к затруднению по задаче для возможности влиять на выполнение задачи
Комментарии могут писать только ответственные за задачу, не все пользователи, кому доступна задача	Возможность связывать несколько документов с разными задачей	Возможность прикрепления нескольких типов документов к одной задаче (в рамках одного слота)	Механизма экспорта данных задач с прикрепленными документами и комментариями
Запретить удалять документы поставщиком в согласованных задачах, которые находятся в статусе "Завершено" и "На согласование"	Запускать цепочку связанных задач	Ввести систему бейджей за выполнение задач в срок :)	Возможность назначать несколько ответственных от поставщика



Формирование гипотез и предложений

Главная > Задачи по товарам СТМ > Предоставить заполненное Приложение №2 к ДС СТМ

Предоставить заполненное Приложение №2 к ДС СТМ

Статус: В работе Завершить до: 30.11.2024

Завершить ID задачи в PLMX5: 1...

Общая информация

Создана 28.11.2024
Ответственный Сотрудник поставщика

Данные по товару

ID этапа в PLMX5
Название этапа работ
ID товара в PLMX5
Название товара
Торговая марка
УИ 4
Финкод

Как выполнить задачу

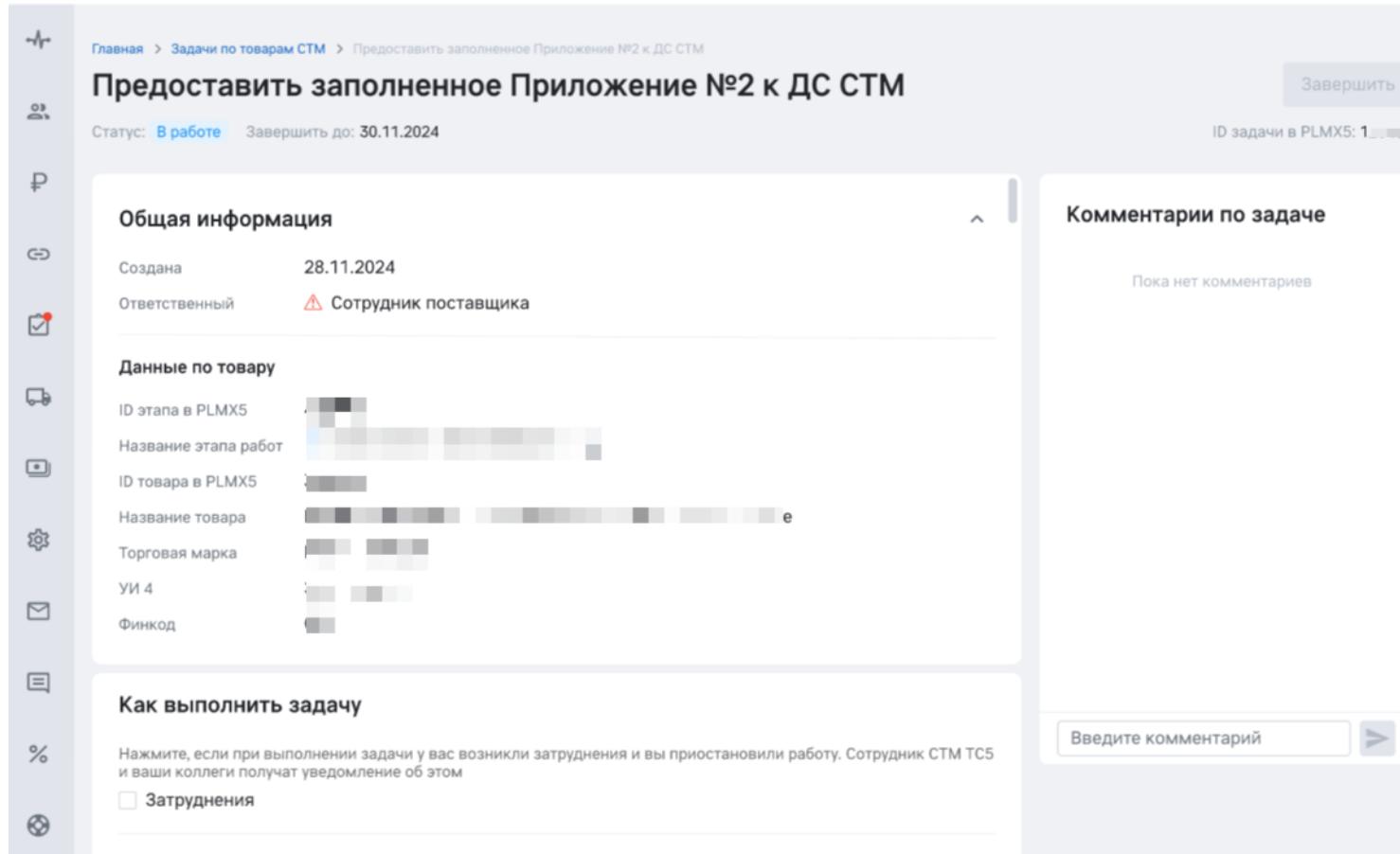
Нажмите, если при выполнении задачи у вас возникли затруднения и вы приостановили работу. Сотрудник СТМ ТС5 и ваши коллеги получат уведомление об этом

Затруднения

Комментарии по задаче

Пока нет комментариев

Ведите комментарий



Проверяем гипотезы на макете



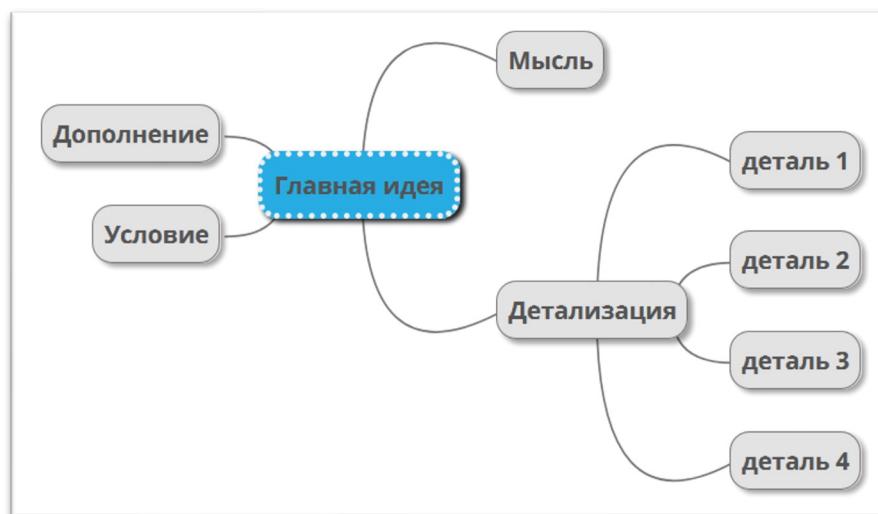


Формирование гипотез и предложений



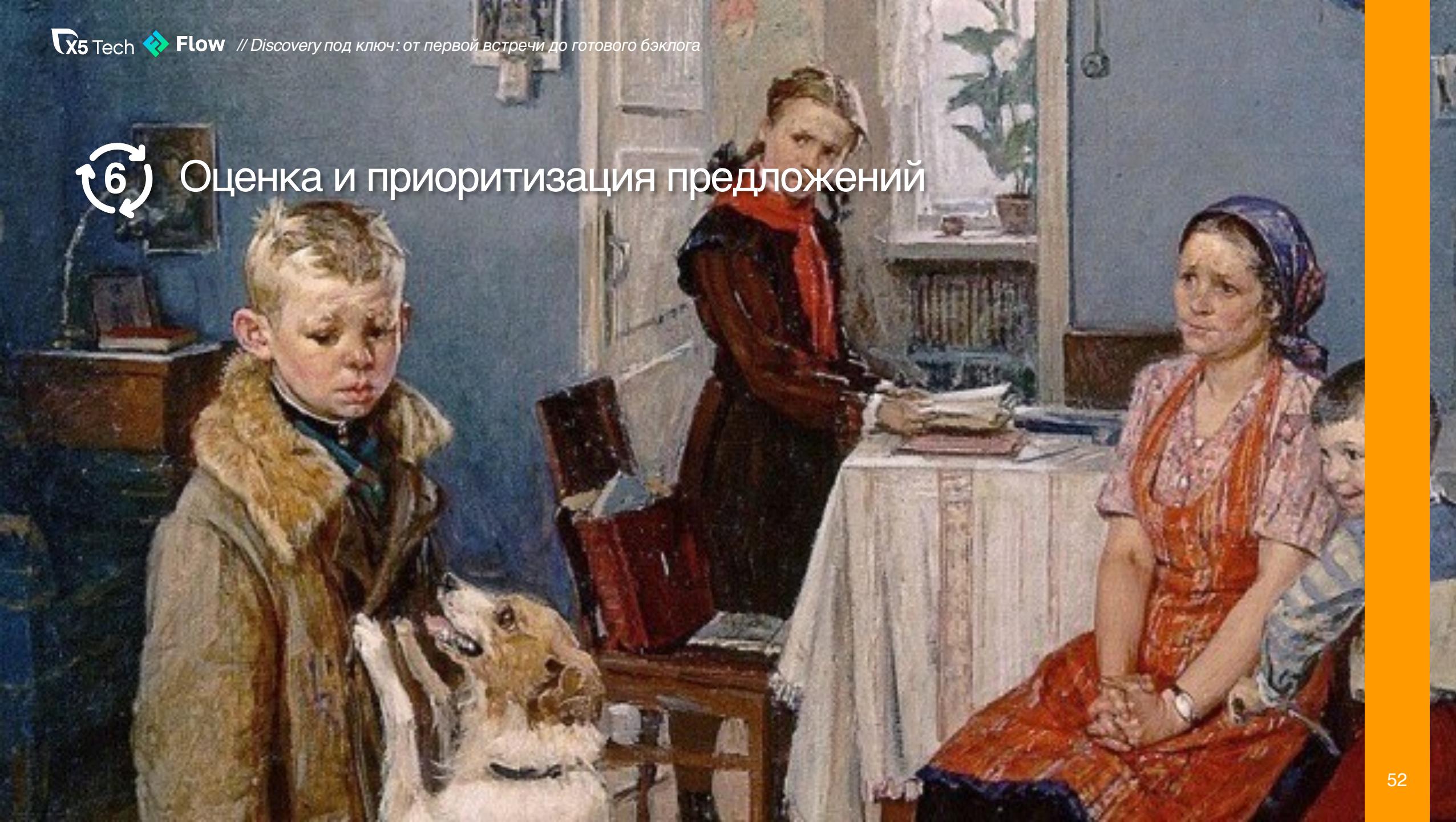
Артефакты

- Мозговой штурм
- Модель Кано
- Mind Map с гипотезами и предложениями
- Кликабельный прототип





Оценка и приоритизация предложений





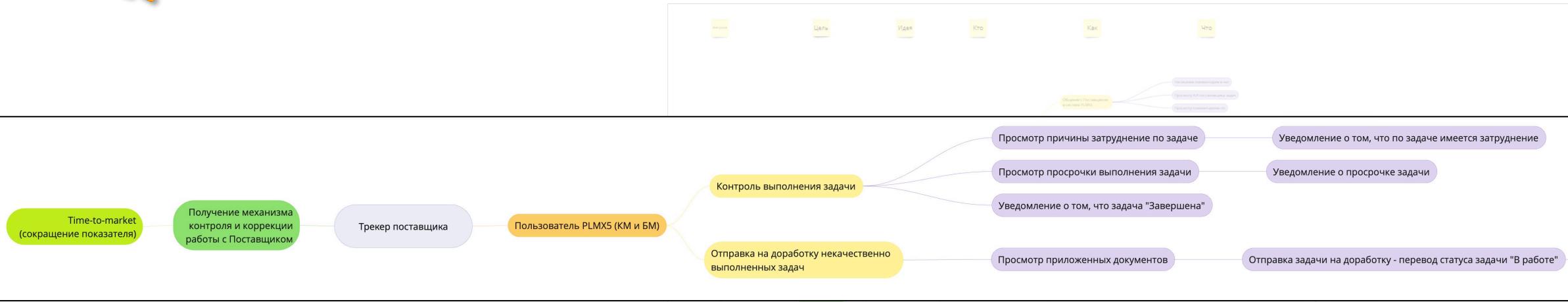
Оценка и приоритизация предложений

Compound Impact map





Оценка и приоритизация предложений



Кусочек поподробнее



Оценка и приоритизация предложений



Матрица Эйзенхауэра



Артефакты

- Матрица приоритетов
- Отчет с оценками
- Диаграмма Ганта
- Road map

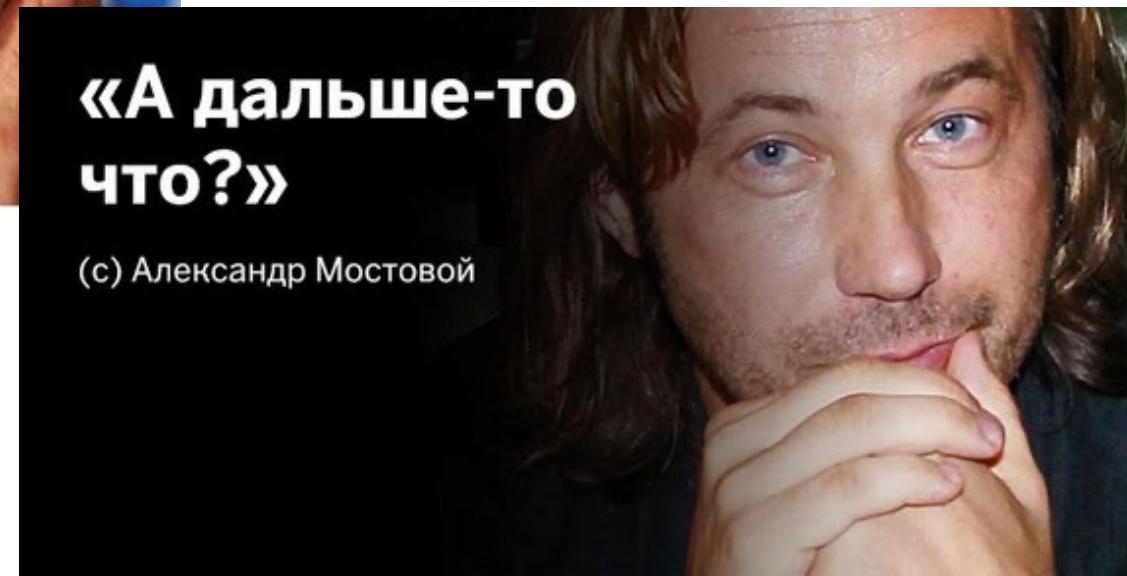
Выводы: Discovery требует диалога

- Discovery помогает снизить неопределённость перед разработкой
- Главная цель аналитика в Discovery – выявить реальные цели и проблемы бизнеса
- Артефакты Discovery ценные, так как помогают команде мыслить одинаково
- Приоритизация идей позволяет фокусироваться на ценности

Успешный Discovery:

Это про однозначность понимания командой и бизнесом
проблемы и определения согласованного пути её решения

Провели Discovery



А дальше – жизнь!

Discovery не прибывает гвоздями все, что мы собрали.

К Discovery надо относиться как к карте с сокровищами.

Собственно, жизнь...

- ◎ Нарезаем User Story
- ◎ Строим User Story Map
- ◎ Формируем Backlog
- ◎ Готовим и согласуем **брифы** на смежников
- ◎ Идем писать **детальные требования**



Бриф "Трекер поставщика" для partner			
1	#1860112	05.04.07 Задача поставщика	@ 
		05.04.07.01 Задача поставщика	@ 
		05.04.02.01 Отображение шапки задачи	@ 
2	#1868939	05.04.03 Таb "Описание задачи" карточки задачи	@ 
		05.04.03.01 Отображение таба "Описание задачи"	@ 
		05.04.03.02 Скачивание файлов из таба "Описание"	@ 
		05.04.03.03 Изменение ответственного за задачу	@ 
3	#1870398	05.04.04 Таb "Документы и комментарии" карточки задачи	@ 
		05.04.04.01 Отображение таба "Документы и комментарии" стандартных задач	@ 
		05.04.04.02 Отображение таба "Документы" задач согласования	@ 
		05.04.04.03 Отображение таба "Документы и комментарии" задач поставщика	@ 

Несколько советов к Discovery

- ◎ Делайте акцент на целях и проблемах, которые нужно решить
- ◎ Не зарывайтесь в мелких деталях, чтобы не формировать у заказчика ложных ожиданий
- ◎ Обсуждайте с командой процесс, мысли, идеи и результаты



Гениальные идеи

Полезные материалы

- ◎ PMI. Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide
- ◎ Ellen Gottesdiener, Mary Gorman. Discover to Deliver: Agile Product Planning and Analysis
- ◎ Mike Cohn. Agile Estimating and Planning
- ◎ Jeff Patton. User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product

Интернет-ресурсы

- ◎ Блог IIBA: iiba.org/blog
- ◎ Блог BA Times: batimes.com
- ◎ Блог Modern analyst: modernanalyst.com
- ◎ BA-EXPERTS: businessanalysisexperts.com

Спасибо за внимание!

Discovery под ключ:
от первой встречи до готового бэклога

