

Наталія Костишин,

к.е.н., доцент,

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Тернопільського національного економічного університету

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ SCOPE CREEP У БІЗНЕС-АНАЛІЗІ

Сучасні умови успішного функціонування будь-якого бізнесу вимагають вдалого використання вмінь та навичок не лише у царині технологічних особливостей діяльності суб'єкта господарювання, а й у сфері застосування ІТ-технологій, економічних особливостей функціонування ринків збуту, вибору вдалих методів управління проектами, забезпечення конкурентоздатності бізнесу тощо. Проте, не всі власники чи керівники можуть вдало справитись із виконанням таких завдань, не всім вдається вправно аналізувати потреби діяльності організацій, щоб визначити проблеми, які виникають, а відтак, – знайти їх вирішення. Тому сьогодні усе більшої популярності набуває залучення компаніями спеціалістів, які використовують методи аналізу бізнесу, або як їх називають – бізнес-аналітиків.

Бізнес-аналітик – це фахівець, який досліджує проблему замовника, шукає рішення і оформлює його концепцію в формі вимог, на які надалі будуть орієнтуватися розробники при створенні продукту [1]. Для цього він повинен володіти відповідними знаннями, вміти працювати з вимогами замовника на усіх етапах життєвого циклу. Усю роботу бізнес-аналітика можна представити у наспаних етапах (рис.1):

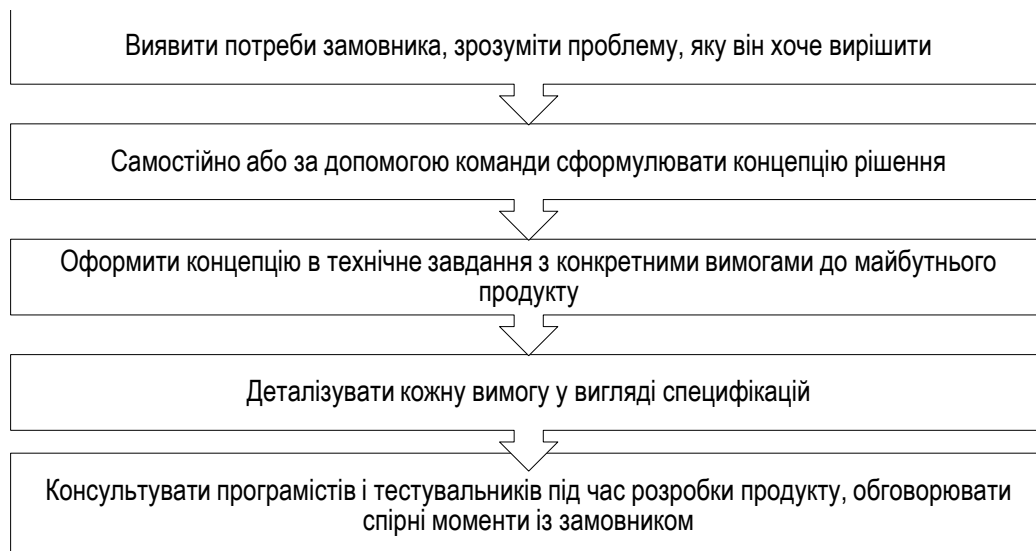


Рис.1. Етапи роботи бізнес-аналітиків

Таким чином, всі завдання можна описати кількома словами: робота з вимогами. Це передбачає як взаємодію із зацікавленими особами зі сторони замовника, так і з членами команди, які відповідають за процес розробки рішення.

У роботі бізнес-аналізу виникають ситуації, коли після зустрічі з представниками замовника постає потреба у новій функціональній ролі проекту, який розробляється. При цьому зростає обсяг робіт і як наслідок, – усі початкові бюджети перевищено, а терміни завершення – протерміновано. Таке явище інтерпретують як scope creep – розростання обсягів проекту, або зсув його змісту чи масштабів.

Глосарій термінів з управління проектами трактує scope creep як включення нових характеристик і функцій до змісту проекту без вивчення впливу цього включення на терміни, вартість і ресурси або без схвалення замовника [2].

Дослідження науковців у сфері бізнес-аналізу доводять, що останні періоди усе більше проектів перевищують запланований бюджет та терміни виконання, або ж потребують перегляду початкового обсягу робіт. Згідно із проведеним опитуванням Project Management Institute у 44% підприємств scope creep вплинуло на завершення нових проектів [3]. Часто вважається, що scope creep є проблемою виключно команди бізнес-аналітиків, однак він також може неприємно вплинути й на замовника продукту. Порушення встановлених дедлайнів, збільшення терміну виходу на ринок, зростання бюджетів проектів – наслідки scope creep можуть легко знизити рентабельність підприємства.

Наведені вище неконтрольовані зміни або постійне зростання обсягу проєкту зазвичай виникають внаслідок однієї або декількох з причин (табл.1).

Таблиця 1

Причини виникнення score creep

№ п/п	Причини	Характеристика
1	Нечітка мета і завдання проєкту	Неможливість прослідкувати зв'язок функціональних вимог із цілями і завданнями, які ставить замовник. Це призводить до формування рішення, яке містить в собі численні неочікувані функції, але при цьому для кінцевих користувачів не має жодного сенсу, оскільки не вирішує їхні проблеми
2	Швидкі зміни в бізнес-середовищі замовника	Впровадження нових норм регулювання бізнесу замовника, що неодмінно призведе до різкого зростання чи зміни вимог у відповідних частинах реалізації його майбутнього проєкту.
3	Метушня під час ініціації проєкту	Недоречний або надто обмежений час, вибраний для первинного виявлення вимог і їх документування, може призвести до таких помилок, як наприклад, пропущені зовнішні системи, з якими повинно інтегруватися розроблене рішення, пропущені процеси або пропущені зацікавлені особи (stakeholders)
4	Відсутність документації з чітко окресленим початковим набором вимог	Навіть якщо є певний процес управління змінами, майбутнє побажання клієнта не може бути ідентифіковане як запит на зміну (change request), не порівнюючи його з початковими вимогами, зафіксованими в документації
5	Використання модних слів (buzzwords) або термінів без належного пояснення	Одне і те ж слово може мати різні значення в різних предметних сферах. Наприклад, слово «кластер» може використовуватися як в економіці чи математиці, так і в музиці, і хоча вони мають подібне значення, використання таких слів без узгодження їхнього значення в рамках проєкту призводить до нерозуміння вимог проєкту і цілей клієнта.
6	Навмисне збільшення обсягу без збільшення бюджету зі сторони замовника	Існують часті випадки, коли клієнт докидає в проєкт нові функції. Такими діями замовник прагне вирішити деякі додаткові проблеми без бюрократичних процедур, пов'язаних із ініціацією нового проєкту та затвердження бюджету. На думку замовника такі функції є малими, легко і швидко виконуються. Однак все це може привести до score creep.
7	Активний мікроменеджмент зі сторони замовника	Замовники час від часу ставлять завдання безпосередньо одному бізнес-аналітику, обговорюючи та змінюючи деталі під час приватних дзвінків без інформування всієї команди.

Наведені причини та дії замовників можуть привести до безладу в процес розробки та документування проєкту під час здійснення бізнес-аналізу, що в результаті сприятиме появі score creep. Проте, варто зазначити, що не кожна зміна в рамках проєкту є ознакою розростання обсягу робіт. Зміни часто є корисними і бажаними, вони можуть відкривати нові можливості для підприємств чи організацій. Це можливо тільки при правильному керуванні зміни.

Сьогодні єдиного правила чи засобу уникнення score creep не існує, однак певні прості дії допоможуть зменшити ризик його появи:

– необхідно вибрати найбільш відповідний тип проєкту. До прикладу, щоб уникнути потенційних проблем із зростанням обсягів робіт, слід запропонувати замовнику так звану дискусійну фазу перед стартом активного кодування, коли команда професіоналів, зазвичай бізнес-аналітиків та архітекторів, тісно співпрацює із замовником для виявлення його бізнес-потреб та узгодження архітектури проєкту рішення;

– варто розуміти бізнес-потреби замовника. Деякі розширення об'єму робіт можуть бути продиктовані не бізнес-потребами, а бажанням зробити продукт кращим на вигляд. Це завадить відокремити один тип запитів від іншого, не розуміючи реальні потреби замовника. Слід переконатися в тому, що вся команда розуміє бізнес-цілі, тоді ряд запитів на зміну відпаде. Часом навіть замовникам необхідно нагадати про цілі проєкту для запобігання появи зайвий вимог чи функцій;

– доцільно слідкувати за бізнес-контекстом клієнта. Певні види змін можна передбачити. Моніторинг основних тенденцій дозволить виявити потенційні зміни на самих ранніх стадіях; разом з проактивним підходом він може перетворити зміни в нову можливість для команди бізнес-аналітиків.

– обов'язково документувати початкові вимоги. Вимоги, отримані від замовника, або ті, які сформувався у ході дискусії, з якими бізнес-аналітик збирається почати проєкт, повинні бути зафіксовані в документі. Незалежно від того, як називатиметься цей документ і як він буде виглядати, аналітик та замовник повинні погодитися, що це базовий рівень, відповідно до якого буде оцінюватися будь-який майбутній запит;

– доречно простежувати бізнес-вимоги до рівня функціональних. Простежування вимог допомагає керувати обсягом робіт й аналізувати вплив кожної зміни. Таке простежування вимог до бізнес-цілей забезпечить гарантію, що всі потреби зацікавлених сторін будуть задоволені.

Таким чином, зазвичай зміни в обсягу проєкту будуть відбудуться. Проте можна зробити процес розробки більш ефективним, при можливості уникаючи їх, чи в іншому випадку – контролюючи. А залучення кваліфікованих бізнес-аналітиків у тісній і відкритій співпраці із замовником – це найкраще рішення, яке допоможе контролювати зміни та завершити проєкт вчасно і в рамках бюджету.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Фонду BrainBasket URL : <https://brainbasket.org/who-are-it-specialists-2/business-analyst/> (дата звернення: 21.10.2019).
2. Глосарій термінів з управління проєктами URL : uk.wikipedia.org/wiki (дата звернення: 20.10.2019).
3. Офіційний сайт Project Management Institute URL : <https://www.pmi.org> (дата звернення: 22.10.2019).