

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Экономика и организация энергетики»

Д. А. Лапченко
Т. Ф. Манцерова

БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

Учебно-методическое пособие
для студентов специальности
6-05-0718-01 «Инженерная экономика»

*Рекомендовано учебно-методическим объединением по образованию
в области экономики и организации производства*

Минск
БНТУ
2024

УДК 338.45 (075.8)

ББК 65.29 (075.8)

Л24

Р е ц е н з е н т ы:

зав. кафедрой «Управление экономическими системами»
Академии управления при Президенте Республики Беларусь,
канд. экон. наук, доцент *А. Д. Луцевич*;
кафедра «Бухгалтерский учет в торговле»
УО «Белорусский государственный экономический университет»
(зав. кафедрой, канд. экон. наук, доцент *Т. Г. Ускевич*)

Лапченко, Д. А.

Л24 Бизнес-аналитика : учебно-методическое пособие для студентов специальности 6-05-0718-01 «Инженерная экономика» / Д. А. Лапченко, Т. Ф. Манцерова. – Минск : БНТУ, 2024. – 50 с.
ISBN 978-985-583-954-6.

В пособии рассмотрены концептуальные основы бизнес-анализа, раскрыта роль бизнес-аналитика в организации, дана характеристика объектов, структуры и информационного обеспечения бизнес-анализа.

УДК 338.45 (075.8)
ББК 65.29 (075.8)

ISBN 978-985-583-954-6

© Лапченко Д. А., Манцерова Т. Ф., 2024
© Белорусский национальный
технический университет, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. БИЗНЕС-АНАЛИЗ КАК НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ АНАЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1. Возникновение и развитие бизнес-анализа	4
1.2. Концепция бизнес-анализа	10
1.3. Роль бизнес-аналитика в организации	16
Контрольные вопросы и задания	24
2. ОБЪЕКТЫ, СТРУКТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-АНАЛИЗА	26
2.1. Бизнес-процессы и бизнес-модель организации как объекты бизнес-анализа	26
2.2. Структура современного бизнес-анализа	36
2.3. Информационное обеспечение бизнес-анализа	41
Контрольные вопросы и задания	47
ЛИТЕРАТУРА	49

1. БИЗНЕС-АНАЛИЗ КАК НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ АНАЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Возникновение и развитие бизнес-анализа

Переход отечественной экономики на инновационный путь развития предъявляет качественно новые требования к информационно-аналитическому обеспечению системы управления. Традиционные принципы и методы экономического анализа состояния и мониторинга развития бизнеса потребовали существенного обновления и содержательного дополнения. Эффективное управление все больше принимает форму упреждающих изменений, а не запаздывающих реакций, в результате происходят изменения в его направлениях и методах (от финансовых результатов к непрерывности деятельности и учету требований различных заинтересованных сторон, от бюджетинга к стратегическим картам показателей и оперативным панелям управления). Традиционный для нашей страны анализ хозяйственной деятельности предприятий был ориентирован преимущественно на обоснование решений по поддержанию устойчивого функционирования этих предприятий как производственных систем, созданных для выполнения плановых заданий; в его задачи не входило аналитическое обеспечение управления изменениями. Однако переход на рыночные отношения показал, что успешно развивается только тот бизнес, который изменяется вместе с экономикой, и в основе современного предпринимательства должна лежать систематическая инновационная деятельность.

Бизнес-анализ – сравнительно новое для отечественных экономистов направление аналитической работы, для понимания сущности которого принципиально определить понятие бизнеса как общественно-экономического явления и объекта анализа. Выделяют три основные теоретические концепции бизнеса: позитивную, критическую и прагматическую.

Позитивная концепция трактует бизнес как осуществляемую на основе личной инициативы общественно полезную деятельность людей с целью производства различных благ для других людей. Такой подход идеализирует бизнес и абсолютизирует его положительные черты, предполагая, что под влиянием регулирующей роли государства и чувства социальной ответственности активная деятельность бизнесменов нацелена на всеобщее благо и осуществляется в интересах всего общества, однако он игнорирует порождаемые бизнесом противоречия.

Критическая концепция определяет бизнес как инициативную деятельность людей, направленную исключительно на личное обогащение: ради получения доходов бизнесменов навязывает собственные корыстные интересы другим людям и готов на попрание любых моральных норм. Бизнес рассматривается как предельно противоречивое явление, порождающее кризисы в экономике и конфликты в обществе. Если позитивная концепция абсолютизировала положительные черты бизнеса и игнорировала его негативные последствия, то критическая концепция игнорирует преимущества бизнеса и абсолютизирует порождаемые им противоречия. Очевидно, что при всей своей непохожести обе эти концепции предельно упрощают реальность и идеалистически конструируют виртуальные формы организации экономики.

Прагматическая концепция рассматривает бизнес как неизбежно возникающее в ходе естественного развития общества явление. Бизнес необходим как самим предпринимателям, стремящимся к личному обогащению, так и другим членам общества, которые благодаря бизнесу получают возможность удовлетворять свои потребности в товарах и услугах. Не отрицая противоречия и различия интересов бизнеса, общества и отдельных его членов, прагматический подход ориентирован на то, что современная цивилизация должна обеспечить баланс для разумного удовлетворения потребностей этих групп, причем противоречия, порождаемые конкуренцией бизнесме-

нов, рассматриваются как положительное явление, стимулирующее развитие экономики.

Именно прагматическая концепция бизнеса может трактоваться как теоретическая основа бизнес-анализа, ориентированного на оценку того, как в условиях рыночных отношений деятельность хозяйствующих субъектов удовлетворяет требования различных заинтересованных сторон, и на поиск путей лучшего выполнения этих требований.

Бизнес-анализ как новая концепция анализа в организации появилась в начале 21 века за рубежом и стала активно развиваться. Эта концепция существенно поменяла сложившиеся представления о целях и содержании экономического анализа и позволила объединить различные аналитические техники, которые до этого использовались обособленно друг от друга.

В современной литературе встречаются различные трактовки не только самого понятия «бизнес-анализ», но и роли специалиста бизнес-аналитика. Наиболее авторитетным можно считать мнение Международного института бизнес-анализа (International institute of business analysis – ИБА). ИБА, который является в настоящее время ведущей ассоциацией бизнес-аналитиков, был организован в 2003 г. в Торонто и зарегистрирован в 2006 г. На данный момент институт объединяет около 30 000 членов из различных стран и имеет более чем 110 отделений по всему миру. Одной из задач ИБА является сертификация практикующих бизнес-аналитиков, системных аналитиков, специалистов по управлению требованиями, менеджеров проектов и содействие им в повышении своего профессионального уровня. Кроме международной сертификации институтом был разработан международный стандарт – Свод знаний по бизнес-анализу (Business analysis body of knowledge – BABOK). В создании BABOK принимали участие ведущие бизнес-аналитики со всего мира. В нем описаны области знаний бизнес-анализа, связанные с ними виды деятельности и задачи, техники бизнес-анализа, а также навыки, необходи-

мые бизнес-аналитикам для их эффективного выполнения. С момента своего создания содержание профессии бизнес-аналитика, описанное в ВАВОК, постепенно изменялось по мере появления новых требований к ней. Первоначально профессия бизнес-аналитика во многом была схожа с профессией системного аналитика. В последней (третьей) версии ВАВОК содержание профессии значительно изменилось. Бизнес-анализу было дано новое определение, сама профессия приобрела свои особенности и отделилась от профессии системного аналитика, и в качестве цели бизнес-анализа обозначено обоснование изменений бизнеса, позволяющих решить его проблемы и удовлетворить связанные с ними потребности стейкхолдеров. Бизнес-анализ, в соответствии с определением, данным в ВАВОК, – это деятельность, позволяющая осуществлять изменения в компании при помощи выявления определенных потребностей заинтересованных лиц и обоснования решений, обеспечивающих удовлетворение этих потребностей и представляющих ценность для данных заинтересованных лиц.

Для осуществления требуемых изменений необходимы соответствующие решения. Такие решения часто сводятся к разработке прогрессивных информационных систем, но могут и включать в себя рекомендации по улучшениям бизнес-модели компании и ее отдельных бизнес-процессов, по различным финансовым, технологическим, конструкторским и организационным изменениям. При этом подчеркивается, что специфические задачи бизнес-анализа принципиально различают роли бизнес-аналитика и менеджеров компании: бизнес-аналитик отвечает за выявление проблем, определение их сути и масштабов, а также путей их решения при помощи тех или иных изменений, в то время как в сферу ответственности менеджеров входит конкретная работа по реализации этих решений.

Согласно концепции ВАВОК, бизнес-аналитик должен выполнять роль посредника между всеми заинтересованными сторонами, анализируя ситуацию, выявляя и формулируя тре-

бования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения деятельности организации. Бизнес-аналитик должен понимать проблемы и возможности, возникающие перед бизнесом в контексте определенных требований, и рекомендовать решения, которые позволяют организации достичь поставленных целей.

Целевая направленность бизнес-анализа заключается в информационном обеспечении эффективного корпоративного управления, которое понимается как система взаимодействия между собственниками и менеджментом компании, а также с другими заинтересованными сторонами с целью реализации интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров (очевидно, что у каждого стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров).

Так, собственники бизнеса ждут от него повышения прибыли и рыночной стоимости своей компании, обеспечивающих увеличение размеров их дивидендов и рост стоимости акций; ориентирами для них служат альтернативные варианты вложений своих средств. Менеджеров компании в первую очередь интересуют результаты ее деятельности, находящиеся в сфере их ответственности, определяющие их профессиональную успешность, размеры оплаты их труда, повышение социального статуса, решение вопросов карьерного роста. Персонал заинтересован в гарантиях занятости, достойной заработной плате, улучшении условий труда, удовлетворении работой, возможностях повышения квалификации и профессионального роста; требования персонала (как и менеджеров компании) в существенной мере обусловлены текущей конъюнктурой на рынке труда. Покупатели и заказчики ожидают от предприятия своевременных поставок товаров или услуг требуемого качества по приемлемым для них ценам, при этом качественные и ценовые параметры их требований во многом определяются предложениями присутствующих на рынке кон-

курентов. Поставщиков заботит стабильность заказов, своевременность оплаты поставок по возможно более высоким ценам, в их интересах создание с предприятием отношений зависимости от их поставок; уровень притязаний поставщиков связан со сложившейся на рынке поставок аналогичных товаров конъюнктурой. Инвесторы требуют минимизации рисков их вложений и максимизации доходности этих вложений, поэтому они стремятся к диверсификации объектов инвестирования и сбалансированности инвестиционного портфеля, и в этом случае требования инвесторов тесно связаны со сложившейся конъюнктурой, но уже фондового рынка. Банки заинтересованы в привлечении компанией как можно больших сумм кредитов на выгодных для банков условиях при сохранении способности кредитополучателя своевременно погашать кредитную задолженность и уплачивать причитающиеся проценты, ориентируясь на конкурентов на рынке банковских услуг. Местное сообщество и общественные организации озабочены тем, чтобы компания не наносила вреда окружающей среде, поддерживала порядок на прилегающих территориях, реализовывала меры социальной ответственности, учитывала мнения жителей окрестных районов; сложившиеся экологические требования и социальные стандарты служат при этом отправными точками формирования позиции этой группы стейкхолдеров. Органы государственной власти ждут от компании своевременных выплат возможно более высоких сумм налогов, обеспечения занятости населения, соответствия деятельности требованиям законодательства, участия в решении социальных проблем региона и вклада в его экономический рост; важную роль в формировании их требований играют политические мотивы.

Однако трудно представить, чтобы интересы и требования столь разнообразных групп во всем совпадали: при удовлетворении требований одних стейкхолдеров чаще всего будут ущемляться интересы других. Поэтому выявляемые в ходе бизнес-анализа проблемы зачастую невозможно решить все сразу.

В таких случаях бизнес-аналитик может использовать принципы так называемой теории ограничений систем (ТОС), которая позволяет упрощать сложные и запутанные ситуации, сосредотачивая внимание на ключевых проблемах бизнеса, на тех нескольких наиболее значимых факторах, которые в данный момент определяют работу всей организации как системы.

В идеале компания должна стремиться к сбалансированному удовлетворению интересов различных групп стейкхолдеров, но противоречивость таких интересов делает эту задачу трудновыполнимой чисто аналитическими методами. Сложность связанных с этим задач проявляется внутри каждой конкретной организации, и на их решение должна быть ориентирована вся система корпоративного управления, механизмы которого призваны обеспечить ответственность менеджмента перед собственниками, организации – перед своими работниками, государственными органами, деловыми партнерами и покупателями, различными общественными группами. Корпоративное управление должно быть ориентировано на то, чтобы все эти группы и институты наилучшим образом выполняли свои функции и удовлетворяли свои потребности при сохранении баланса интересов между ними.

Востребованность бизнес-анализа и профессионалов в этой области растет во всем мире. Значительная нехватка бизнес-аналитиков прежде всего вызвана отсутствием системы подготовки таких специалистов, но во многих странах подобная система начинает развиваться.

1.2. Концепция бизнес-анализа

Концепция бизнес-анализа может быть раскрыта через понимание сущности его понятийного аппарата – базовых и ключевых понятий и существующих между ними взаимосвязей. В ВАВОК описана ключевая концептуальная модель бизнес-анализа, которая включает шесть базовых понятий, называемых концептами и содержащихся в определении бизнес-анализа:

1) изменение (Change) – преднамеренная, контролируемая (управляемая) трансформация («controlled transformations of an organization») (улучшение) в ответ на выявленную (неудовлетворенную) потребность с целью повысить производительность организации;

2) потребность (Need) – стремление заинтересованной стороны к получению каких-либо благ, обладающих для нее определенной ценностью, это проблема или возможность, которой необходимо заняться;

3) решение (Solution) – конкретный способ удовлетворения одной или нескольких потребностей в некотором контексте путем ликвидации проблемы, стоящей перед заинтересованными сторонами;

4) заинтересованная сторона (Stakeholder) – человек или группа, имеющие отношения к изменениям, к потребностям или к решению, т. е. они заинтересованы в проведении изменений, могут быть затронуты изменениями, имеют отношение к потребностям или решению, с ними бизнес-аналитик будет взаимодействовать напрямую или косвенно;

5) ценность / польза / значение (Value) – это полезность чего-либо для заинтересованных сторон в определенном контексте; ценность рассматривается как составная часть потребности, в свою очередь, потребность должна обеспечить потенциальную ценность (материальную или нематериальную);

6) контекст (Context) – обстоятельства, которые оказывают влияние или на которые оказывается влияние, обеспечивающие понимание изменения; контекст – это все, что имеет отношение к изменениям, которые происходят в окружающей среде, т. е. это сочетание внутренних и/или внешних факторов и условий, которые могут повлиять на любые аспекты деятельности организации (культура, инфраструктура, отношения и другие области, имеющие отношение к бизнес-изменениям).

Кроме концептов, категориальный аппарат бизнес-анализа включает в себя ключевые понятия. Ключевые понятия тесно

взаимосвязаны с базовыми понятиями, расширяют и углубляют их, выступают представлениями какого-либо базового понятия. Ключевыми понятиями бизнес-анализа являются:

1) требование – приемлемое для практической реализации представление потребности заинтересованных сторон, и ключевым аспектом в описании требования является определение того, какая ценность может быть получена, если требование будет реализовано;

2) дизайн – формальное описание существенных в контексте решаемой задачи аспектов конкретного решения или его составных частей; можно сказать, что решение отвечает на вопрос, что нужно сделать, чтобы удовлетворить потребность, а дизайн отвечает на вопрос, как именно это сделать;

3) план – это программа выполнения чего-либо или достижения какой-либо цели, содержащая совокупность событий, зависимости между ними, ожидаемую последовательность выполнения, результаты, необходимые ресурсы и заинтересованные стороны;

4) риск – следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей; при проведении бизнес-анализа риском будут являться проблемы, обладающие некоторой вероятностью возникновения в будущем, например, при реализации выбранного решения.

Характерной особенностью концепции бизнес-анализа является то, что взаимосвязи между базовыми и ключевыми понятиями являются не менее важными, чем сами понятия. Концептуальная модель представляет собой систему, в которой ни одно понятие не рассматривается изолированно. Взаимосвязь между базовыми и ключевыми понятиями бизнес-анализа кратко можно представить следующим образом. В процессе деятельности организации у заинтересованной стороны (или нескольких заинтересованных сторон) возникает некоторая потребность, которую необходимо удовлетворить, т. е. появляется проблема. Как правило, потребность возникает при

изменении внешних или внутренних условий, т. е. изменении контекста. Изменения контекста приводят к тому, что потребность заинтересованного лица перестает удовлетворяться, поэтому начинает осознаваться, т. е. появляется проблема. Для выявления причин появления проблемы формируется план работы и выбираются техники бизнес-анализа, наиболее подходящие для решения данной проблемы (в каждом конкретном случае методика анализа, как правило, уникальна).

В процессе работы с проблемой бизнес-аналитик выявляет все заинтересованные стороны и их требования, определяет способы взаимодействия с заинтересованными сторонами, осуществляет сбор информации о проблеме, выявляет ее причины. Без выявления истинных причин невозможно сформировать эффективное и корректное решение. В процессе работы на основании анализа контекста формируется несколько вариантов решений (альтернатив), проводится их анализ, обоснование и осуществляется выбор лучшего из них на основании критерия максимального удовлетворения выявленных потребностей с учетом сформированных целевых показателей. Несколько решений необходимы, поскольку в каждой проблеме задействовано несколько стейкхолдеров, при этом каждый из них имеет свои потребности и, соответственно, требования, которые нужно удовлетворить. Поэтому трудно сразу сформировать одно решение, которое максимально будет удовлетворять каждую заинтересованную сторону. Решения представляются на согласование заинтересованным сторонам в определенном дизайне, и затем выбирается наиболее подходящее из них. Представление решений в определенном дизайне позволяет получить более наглядное представление о предлагаемом решении. Также необходимо оценить возможности организации для проведения этих изменений.

В процессе поиска решения и на этапе его воплощения бизнес-аналитик оценивает различные риски: риск невыявления всех стейкхолдеров, неполного сбора требований, возмож-

ных последствий проведения изменений и др. Каждый из них может оказать существенное влияние на результаты анализа и осуществления самого проекта по решению проблемы: при невыявлении всех явных и скрытых заинтересованных сторон и их потребностей сформированное решение может не иметь ценности, поскольку не сможет решить исходную проблему или даже может создать другую. В этом случае бизнес-аналитику придется возвращаться к началу работы.

Каждое разработанное решение обязательно должно иметь ценность (пользу) для заинтересованного лица, поскольку должно удовлетворить его потребность и исключить проблему. Если решение не удовлетворяет потребность, значит, бизнес-анализ не был эффективным и его необходимо повторить, чтобы найти решение, позволяющее решить проблему. После выбора решения, которое максимальным образом удовлетворяет всех стейкхолдеров, бизнес-аналитик инициирует проведение изменений в организации, чтобы реализовать выбранное решение. После своего воплощения решение становится частью существующего контекста в рамках организации. Бизнес-аналитики мониторят параметры инициированных изменений и проводят оценку успешности проведенных изменений, также осуществляется мониторинг заинтересованных сторон.

Аналогичная последовательность действий проводится, если необходимо использовать возможность, а не только решить проблему. В этом случае деятельность бизнес-аналитика имеет стратегическую направленность, затрагивает направления развития организации.

ВАВОК определяет задачи, необходимые для выполнения бизнес-аналитиком, компетенции для корректного и эффективного проведения бизнес-анализа, а также его основные техники и методы. В этом руководстве достаточно четко структурированы основные элементы и определены границы деятельности аналитиков.

ВАВОК выделяет несколько ключевых областей знаний: планирование и мониторинг бизнес-анализа; сбор требований;

управление требованиями и коммуникации; анализ предприятия; анализ требований; оценка/проверка решения; базовые компетенции (рис. 1.1). Для них описываются задачи (как основные цели, достигаемые в рамках данных областей знаний), способы решения задач (мозговой штурм, анализ документов, интервью, организационное моделирование и многие другие методы, практическое знание которых важно для успешного управления), основные компетенции (умения и навыки, необходимые специалистам по бизнес-анализу).

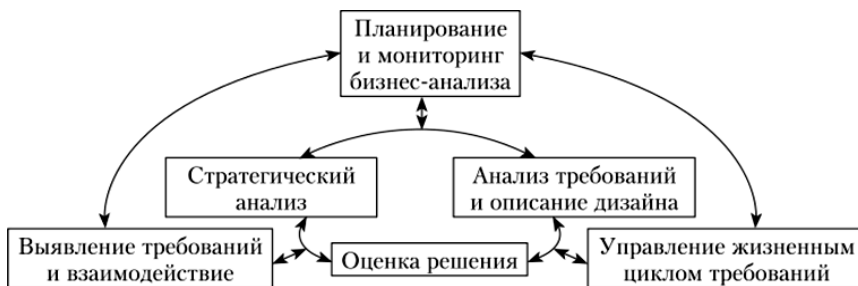


Рис. 1.1. Взаимосвязь областей знаний в BABOK

Гибкая корректировка целей и задач управления бизнесом в условиях турбулентного состояния экономической среды, изменение приоритетов и драйверов экономического роста и развития национального хозяйства, связанное с усилением его интеграции в мировую экономику, предполагают необходимость использования качественно иных инструментов: разработки и реализации эффективных стратегий развития компании; формирования перспективных бизнес-моделей; своевременного информирования заинтересованных сторон (стейкхолдеров бизнеса), учета их интересов и требований; планирования, мониторинга, контроля и координации процессов изменения и развития бизнеса.

1.3. Роль бизнес-аналитика в организации

В системе управления коммерческой организацией роль бизнес-аналитика состоит в том, чтобы обосновывать управленческие решения и направления развития компании, обеспечивающие сбалансированное соблюдение требований ее важнейших стейкхолдеров. Особую актуальность это имеет для современной Беларуси, где до настоящего времени относительно слаба социальная ответственность бизнеса и преобладает «инсайдерская» модель корпоративного управления, предусматривающая приоритет интересов доминирующих акционеров и топ-менеджмента в ущерб миноритариям, инвесторам, трудовым коллективам и общественным группам. Бизнес-анализ может служить одним из действенных инструментов разрешения проблем и противоречий отечественного корпоративного управления. Ключевым здесь является понятие «требования», которое в соответствии с принципами ВАВОК может быть определено как документально оформленные условия или характеристики, необходимые заинтересованным лицам (стейкхолдерам) для решения их проблем или достижения их целей, которые должны быть удовлетворены системой. Разумеется, эти требования должны удовлетворяться, не нанося ущерба самой системе и способствуя повышению ее эффективности.

Требования могут быть очевидными, четко сформулированными и измеряемыми. Однако возможны и несформулированные требования, только подразумеваемые или логически выводимые из других требований. Эти достаточно широкие определения могут быть конкретизированы понятиями различных типов требований. В существующей литературе по бизнес-анализу чаще всего подразумевается, что требования относятся к системе информационной технологии, которую предполагается внедрить. Однако в настоящее время получает распространение более широкая трактовка, предполагающая, что требования могут относиться к любым параметрам бизнеса.

Можно выделить четыре основные группы требований:

1) требования бизнеса – это сформулированные на высшем уровне управления цели, задачи и потребности организации, позволяющие описать причины, по которым инициируется какой-либо проект, а также возможности, которые этот проект должен обеспечить, уточнить систему индикаторов, которыми можно измерить его успех; требования бизнеса характеризуют потребности организации в целом, а не только отдельных заинтересованных сторон или их групп внутри этой организации, они обосновываются и определяются в процессе анализа самого предприятия и его деятельности;

2) требования заинтересованных сторон – это требования, отражающие потребности отдельно взятой заинтересованной стороны или групп подобных сторон; такие требования характеризуют не только потребности отдельных заинтересованных лиц, но и то, как они будут влиять на решение проблем, связанных с удовлетворением их требований, они являются связующим звеном между требованиями бизнеса и различными классами конкретных требований, решение которых закладывается в проект, определяются и формулируются в процессе выявления и анализа требований стейкхолдеров компании;

3) требования решения – это требования, которые описывают характеристики решений задач, поставленных для выполнения требований бизнеса и требований заинтересованных сторон; они тоже разрабатываются и определяются аналитиками в процессе анализа исходных требований; эту группу требований делят на подгруппы, выделяя функциональные требования (описывают характер решений и их выполнения, хозяйственные процессы и информацию, на которые будут влиять решения, характеризуя функции системы и возможности, которые она должна реализовать) и нефункциональные требования (охватывают условия, которые не относятся непосредственно к функциональным возможностям системы, а в большей степени описывают внешние условия, при которых

решение должно оставаться эффективным, идентифицируют аспекты проблемной области, которые не относятся к функциональным требованиям, но будут влиять на компанию или конкретный проект и накладывать определенные ограничения);

4) переходные требования (требования реализации) – это требования, описывающие условия, которым должны отвечать предлагаемые решения, чтобы обеспечить реальный переход организации из текущего состояния в задуманное; они всегда носят временный характер и не могут быть разработаны до тех пор, пока неизвестны существующие и новые решения, предполагаемые к внедрению, а определяются в ходе анализа и оценки решений.

Удовлетворение требований различных групп стейкхолдеров может рассматриваться не только в качестве критерия эффективности бизнес-модели компании, но и как гарантия снижения вероятности возникновения имущественных и общественных конфликтов в будущем. Поэтому бизнес-аналитику для выработки решений, связанных с выполнением различных типов требований, помимо корпоративного анализа необходимы выявление, согласование, документирование, исследование значимости для бизнеса и детальный анализ этих требований. Анализ требований – сложная работа, требующая содержательного анализа самого бизнеса, выявления всего круга его стейкхолдеров и их классификации по степени необходимости учета их требований. Для этого необходимы идентификация заинтересованных лиц и организация сбора их требований. При этом под заинтересованными лицами понимаются любые лица или стороны, которые могут влиять на деятельность организации или сами могут оказаться под ее влиянием (акционеры, менеджеры, работники компании, банки, покупатели и деловые партнеры, государственные органы, общественные группы). Для анализа требований заинтересованных лиц крайне важно оценить степень влияния на организацию, которой они обладают, с учетом двух переменных – власти

(способности и возможности оказывать воздействие на организацию и ее политику) и интереса (желание влиять на эту организацию). С помощью такого подхода можно определить круг наиболее влиятельных лиц в вопросах определения целей организации, выявить тех стейкхолдеров, которые могут оказаться в потенциальных конфликтных ситуациях, и тех, чьи требования можно игнорировать. Для такого анализа полезна классификация заинтересованных лиц по различным признакам:

1) по степени зависимости от организации могут быть выделены «ближние» стейкхолдеры (собственники, руководители, рабочие и служащие организации, потребители ее продукции, партнеры по производственной кооперации, поставщики сырья) и «дальние», которых в меньшей степени затрагивает политика этой организации (государственные органы);

2) по степени влияния на организацию можно выделить основных стейкхолдеров (владельцев контрольного пакета акций, органы власти, банки, заказчиков продукции, ключевых поставщиков и т. д.), а также второстепенных, от которых компания зависит в меньшей степени (акционеров-миноритариев, незначительных партнеров, политические партии и т. д.);

3) по степени участия в деятельности организации можно выделить активных стейкхолдеров, реально участвующих в разработке политики компании и в принятии управленческих решений (члены правления, совета директоров, топ-менеджеры), и пассивных – заинтересованных в работе этой компании, но не желающих в ней непосредственно участвовать (значительная часть акционеров, правительство, различные общественные движения и др.).

Очевидно, что в рамках такой классификации каждая из групп может быть детализирована и ранжирована, что позволит расставлять приоритеты при отборе требований, которые должны быть учтены в ходе дальнейших этапов бизнес-анализа. Сбор требований может осуществляться посредством анкетирования, интервьюирования, при помощи обратной связи

или имеющихся систем коммуникации. Сбор требований предполагает также анализ рыночной конъюнктуры на товарных и финансовом рынках, на рынке труда. Очень важно идентифицировать и сами требования, классифицируя их по различным признакам. Среди техник, которые позволяют оценивать требования на постоянной основе, можно выделить: управление требованиями продукта; определение ценности для бизнеса; анализ Кано; приоритизацию MoSCoW; модель согласования целей. Например, при использовании метода MoSCoW (табл. 1.1) требования группируются с учетом таких критериев, как важность для бизнеса, критичность, стоимость реализации, сложность реализации (из первых букв названий каждой группы составлена аббревиатура MoSCoW).

Таблица 1.1

Метод MoSCoW

Группа требований	Характеристика требований
Обязательные (Must have – M)	Реализация данных требований необходима для достижения итогового результата и успеха продукта/услуги
Нужные (Should have – S)	Требования также с высоким приоритетом, которые должны быть реализованы, если это возможно
Возможные (Could have – C)	Требования желательные, но не обязательные (реализуемые при наличии времени и ресурсов)
Избыточные (Won't have – W)	Требования, от которых заинтересованные стороны согласны отказаться в текущем периоде, но которые должны быть реализованы в будущем

Для идентификации бизнес-требований и определения разрывов между ними и фактически достигнутыми параметрами деятельности организации, для выявления возможностей лик-

видации этих разрывов в целях обеспечения устойчивого функционирования и развития необходим комплексный анализ хозяйственной деятельности этой организации и ее экономического окружения. В случае анализа действующего предприятия необходимо оценить, насколько уже выявленные требования удовлетворяются в рамках его действующей модели и что надо предпринять для повышения степени их удовлетворения. В случае аналитического обоснования нового бизнес-проекта необходимо целевое моделирование бизнеса в целом и отдельных бизнес-процессов, обеспечивающее выполнение отобранных и согласованных требований. При этом важно установить приоритеты, оценить риски и ограничения, связанные с реализацией отобранных требований. Для каждого решения, направленного на удовлетворение требований, необходимо развернутое технико-экономическое обоснование.

Предлагаемые решения должны быть согласованы с теми стейкхолдерами, чьи требования положены в их основу. Как правило, для этого необходимы разработка и сравнительная оценка альтернативных вариантов предполагаемых инноваций. Очевидно, что участие стейкхолдеров в проведении аналитических процедур предопределяет в каждом конкретном случае открытость бизнес-анализа для заинтересованных сторон. Эти стороны вправе рассчитывать и на ознакомление с ходом реализации принятых решений, и на участие в оценке результатов завершенных проектов. Для этого соответствующая информация должна быть документирована таким образом, чтобы она была доступна и понятна заинтересованным лицам. Но это правило может не распространяться на ситуации, когда предмет аналитических исследований не связан с интересами какой-либо группы стейкхолдеров.

Качественный бизнес-анализ предполагает выявление реальных потребностей заинтересованных сторон даже в том случае, когда эти потребности не только не высказываются, но и не ясны самим стейкхолдерам. В первую очередь это связа-

но с требованиями безопасности. Так, возможность техногенной катастрофы, заражения окружающей среды или нанесения вреда здоровью людей может быть вовсе неизвестна тем, кому она реально угрожает. Но и в этой ситуации роль бизнес-аналитика состоит в том, чтобы выявить такую угрозу и обуславливающие ее причины, аналитически обосновать меры по их нейтрализации и предложить руководству компании соответствующие рекомендации. Иногда это может быть связано и с выявлением фактов халатности, непрофессионализма или злого умысла ответственных исполнителей. Неявная пока для собственников угроза банкротства их компании может быть вскрыта при помощи анализа рискованности или нерациональности финансовой политики менеджмента.

Динамичность социально-экономических процессов и изменчивость рыночной конъюнктуры предопределяют и изменения в требованиях стейкхолдеров. Поэтому одной из важнейших задач бизнес-анализа следует считать мониторинг изменений требований стейкхолдеров как в процессе текущей деятельности компании, так и в ходе реализации разработанных проектов ее совершенствования, и на этапе функционирования объекта после внедрения инноваций, при этом выявленные изменения должны служить основанием для корректировок проектных решений.

Бизнес-аналитик – это специалист, который призван помогать организации устойчиво развиваться, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в соответствии с ее стратегическими целями и запросами стейкхолдеров. Бизнес-аналитик должен на основе комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия и оценки его внешнего рыночного окружения выявлять проблемные области бизнеса и несоответствие его параметров запросам рынка и стейкхолдеров, участвовать в разработке целей, концепций, стратегий и конкретных проектов развития. При этом не менее

важно отслеживать и анализировать изменения и самих требований заинтересованных сторон, создавая на этой основе концепцию достижения идеального состояния организации и необходимые для этого направления ее дальнейшего развития. Для оценки степени фактической реализации такой концепции и достижения поставленных целей следует обосновать соответствующие критерии, разработать систему оценочных показателей и определить их целевые значения.

Более высокий, стратегический уровень аналитической работы предполагает выявление устойчивых тенденций и прогнозирование возможных изменений требований ключевых стейкхолдеров в будущем. Еще больший обзор возможных вариантов развития событий и соответствующих потенциальных изменений как самого состава заинтересованных лиц и групп влияния, так и структуры их требований может дать «форсайт-анализ». Такого рода расширенный перспективный бизнес-анализ способен составить достаточно надежную основу для выработки нескольких сценариев долгосрочного развития компании и соответствующих стратегических планов.

Таким образом, идеология бизнес-анализа дает возможность формировать контуры будущего и прогнозировать траекторию предстоящего развития коммерческой организации на основе предположения о наиболее возможных состояниях рынка и связанных с этим проблемных ситуациях, о предполагаемых изменениях различных групп влияния и их требований. Поскольку сам состав, структура этих групп и характер их требований неизбежно со временем изменяются, то, будучи зафиксированными ранее, они в определенный момент перестают играть роль ориентиров для оценки эффективности предприятия и его отдельных бизнес-процессов. Соответственно ранее найденные решения устаревают, относясь к проблемам, которые уже решены или изменились. Такая тенденция к отставанию от реальности может быть преодолена при помощи изменения направленности аналитического мышле-

ния от оценок текущего состояния исследуемых систем к вероятностным оценкам их будущих состояний. Очевидно, что это потребует разработки методов предварительного анализа и прогнозирования не только состава ключевых стейкхолдеров каждого предприятия и их требований, но и принципов предварительного аналитического обоснования соответствующих будущих изменений связанных с ними бизнес-процессов.

Бизнес-аналитик на основе изучения бизнес-процессов предприятия осуществляет их моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку. Одним из эффективных методов бизнес-анализа является моделирование бизнес-процессов, целью которого служит систематизация в виде формальной модели всех взаимосвязанных хозяйственных и управленческих процессов, определяющих сущность деловой активности организации.

Процесс разработки и реализации стратегии устойчивого развития в большей степени нуждается не в копировании ранее успешных бизнес-моделей других компаний, а во внимательном изучении результатов их применения, гибком целеполагании, идентификации критических факторов успеха, определении узких мест в бизнес-структуре, моделировании альтернатив развития и мониторинга, связанных с использованием инструментария риск-менеджмента.

Контрольные вопросы и задания

1. Как связаны бизнес-анализ и прагматическая концепция бизнеса?
2. Как трактует сущность бизнес-анализа Международный институт бизнес-анализа?
3. Какова роль бизнес-анализа в информационном обеспечении управления?
4. Какие базовые и ключевые понятия формируют концептуальную модель бизнес-анализа согласно ВАВОК?

5. Дайте определения концептов бизнес-анализа.
6. Раскройте сущность ключевых понятий бизнес-анализа.
7. Объясните взаимосвязь между базовыми и ключевыми понятиями бизнес-анализа.
8. Назовите ключевые области знаний согласно BABOK и поясните их взаимосвязь.
9. Кто такие стейкхолдеры и каковы их интересы и требования?
10. Объясните роль бизнес-аналитика в обосновании управленческих решений и направлений развития компании.
11. Какие типы требований стейкхолдеров выделяются в бизнес-анализе?
12. Какие аспекты требуют изучения при анализе требований стейкхолдеров?
13. Как осуществляется группировка требований в соответствии с методом MoSCoW?
14. Перечислите принципы классификации заинтересованных лиц.
15. Какие технологии могут быть использованы для сбора требований стейкхолдеров и мониторинга их изменений?

2. ОБЪЕКТЫ, СТРУКТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

2.1. Бизнес-процессы и бизнес-модель организации как объекты бизнес-анализа

Бизнес-процессы – это совокупности взаимодействующих видов деятельности, имеющих соответствующие входы и выходы и по определенной технологии преобразующих входящие потоки (материалов, работ, денег, информации и т. п.) в выходящие. Любое предприятие может быть представлено как взаимосвязанная система бизнес-процессов. Можно выделить три основные группы процессов:

1) сквозные процессы, пересекающие границы нескольких функциональных подразделений или проходящие сквозь все предприятие (межфункциональные процессы);

2) процессы, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения предприятия (внутрифункциональные процессы);

3) процессы, представляющие собой элементарные функции (операции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности предприятия и выполняемые, как правило, одним человеком.

В отличие от технологических процессов, которые могут осуществляться в автоматическом режиме, для управления любым бизнес-процессом необходимо должностное лицо, ответственное за реализацию процесса и его результаты – владелец процесса. В распоряжение этого лица должны быть выделены ресурсы, необходимые для осуществления процесса, оно должно быть наделено определенными правами и полномочиями. А поскольку каждый процесс выполняет определенные функции предприятия, то владелец процесса должен быть подконтролен определенному уровню руководства этого предприятия. В некоторых случаях бизнес-процессом может управлять не один человек, а коллегиальный орган управления. Та-

ким образом, если в ходе анализа бизнес-процесс рассматривается как объект управления, то владелец этого процесса – это субъект управления. Следует определить понятия входа, выхода и ресурсов процесса (рис. 2.1):

– вход бизнес-процесса – это то, что в ходе выполнения процесса преобразуется в выход (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо, энергия, документы, информация, услуги и т. п.);

– выход (продукт) бизнес-процесса – это материальный объект, информация или услуга, являющиеся результатами выполнения процесса и потребляемые внешними по отношению к процессу клиентами;

– ресурсы бизнес-процесса – это персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, связь, транспорт, информация и т. п., постоянно используемые для выполнения процесса, но не являющиеся входом этого процесса.



Рис. 2.1. Общее представление бизнес-процесса

Ресурсы процесса отличаются от его входа тем, что они находятся под управлением владельца процесса, их объем и структура планируются и закрепляются за процессом на длительный период его работы, а входы процесса поступают в процесс извне, и их объем планируется на выпуск определенного количества продукта или на ограниченное количество циклов его работы.

Анализ бизнес-процессов предприятия посредством создания их моделей позволяет решать широкий круг задач совершенствования деятельности этого предприятия и повышения его конкурентоспособности. Бизнес-процесс представляет собой логически обоснованный, последовательный, взаимосвязанный набор операций, потребляющий и преобразующий ресурсы производителя с целью создания результата, обладающего определенной ценностью для его потребителя. При этом затрагиваются интересы собственников, менеджеров и работников предприятия, потребителей и поставщиков, банков, страховых компаний, различных общественных групп и государственных органов. Поэтому среди основных причин, побуждающих организацию оптимизировать бизнес-процессы, можно выделить необходимость учета требований каждого из стейкхолдеров, для удовлетворения которых может понадобиться изменение условий оплаты труда, снижение затрат или длительности производственного цикла, освоение новой продукции или технологии, внедрение систем управления качеством, реструктуризация или слияние компаний, повышение степени финансовой устойчивости и рентабельности организации.

Целями аналитического моделирования бизнес-процессов могут быть многие аспекты деятельности компании, включая оптимизацию организационной структуры, функций подразделений и сотрудников, перераспределение прав и обязанностей руководителей и исполнителей, совершенствование документооборота и систем информационного обеспечения управления. Накопленный опыт моделирования бизнес-процессов

коммерческих организаций предполагает его осуществление в два этапа: структурного и детального моделирования. На этапе структурного моделирования в модели должны быть отражены существующая организационная структура управления и структура информационных потоков, структура бизнес-процессов и их взаимодействия. Детальное моделирование бизнес-процессов требует для их описания использования конкретных экономических показателей, допускающих возможность количественного измерения их параметров для сопоставления с количественными характеристиками выявленных ранее требований стейкхолдеров.

До настоящего времени моделирование бизнес-процессов было связано, как правило, с построением информационных систем на основе использования сложившейся методологии и формализованных методов информационного проектирования. Между тем информация лишь отражает экономические процессы и явления, а задачи развития бизнеса требуют проникновения в сущность этих процессов и явлений с целью их изменений, и помимо информационных аспектов моделирования бизнес-процессов все большее значение приобретают количественные и качественные аспекты анализа экономических характеристик этих процессов.

Технология процесса анализа бизнес-процессов включает следующие этапы.

1. Описание бизнес-процессов «как есть». На основе изучения нормативной и технологической документации, фактических учетных данных, личных наблюдений и опроса ключевых сотрудников и руководителей формируется модель бизнес-процесса «как есть», т. е. модель, отражающая существующую ситуацию.

2. Проведение комплексного анализа модели «как есть» и сопоставление фактических параметров этой модели с теми, которые бы соответствовали отобранным требованиям ключевых стейкхолдеров, осуществление на этой основе оценки

эффективности организации и исполнения бизнес-процесса, определение направлений его оптимизации. При этом анализ должен производиться по всем аспектам бизнес-процесса, и если он характеризуется существенными связями с другими бизнес-процессами, то они обязательно должны учитываться, так как именно в них могут содержаться «узкие места», нерациональные издержки и потери.

3. Формирование модели бизнес-процесса «как надо» на основе параметров, соответствующих отобранным требованиям. Разработка документации, регламентирующей новый бизнес-процесс: описания модели, определения целевых уровней характеризующих процесс показателей, административных положений, форм контроля и отчетности, должностных инструкций.

4. Внедрение рекомендуемой модели бизнес-процесса в практику деятельности компании и организация ее вывода на заранее обоснованные количественные и качественные параметры.

5. Контроль функционирования внедренной модели бизнес-процесса, выявление и анализ отклонений от заданных параметров.

6. Периодический анализ изменений требований ключевых стейкхолдеров и соответствия им действующей модели бизнес-процесса, систематическая корректировка модели.

Бизнес-процессы выполняют конкретные подразделения предприятия – бизнес-единицы. В качестве бизнес-единиц принято рассматривать отдельные организационно и юридически оформленные активные подразделения бизнеса, выделяемые в структуре исследуемого субъекта хозяйствования. Бизнес-единицы подконтрольны руководству организации, но они полностью или частично экономически обособлены и отвечают за конкретные бизнес-процессы или конкретные виды деятельности, необходимые для осуществления определенных функций в бизнес-процессе. В зависимости от организационной структуры компании бизнес-единица может нести ответ-

ственность за осуществление производства конкретного вида изделий или сбыта продукции, за ведение деятельности в конкретном регионе, за выполнение НИОКР и т. п. Сотрудники бизнес-единицы могут осуществлять отдельные процессы, предназначенные для выполнения только в рамках данной бизнес-единицы, или они могут участвовать в сквозном процессе. Таким образом, анализу должны подвергаться не только бизнес-процессы, но и осуществляющие их бизнес-единицы.

Но основной целью бизнес-анализа является не совершенствование отдельных бизнес-процессов, а формирование актуальной бизнес-модели организации в целом. Существуют различные определения термина «бизнес-модель», большинство которых можно разделить на две категории:

1) ориентированные на бизнес, т. е. на взаимоотношения бизнеса с внешним окружением, на создаваемые для клиентов ценности;

2) ориентированные на технологию, т. е. на процессы внутри организации.

Традиционный отечественный экономический анализ всегда тяготел ко второй трактовке, хотя и не использовал термина «бизнес-модель», рассматривая в качестве объекта исследования некую абстрактную хозяйственную деятельность предприятия, т. е. совокупность процессов, составляющих текущую, финансовую и инвестиционную его деятельность. Но сегодня чрезвычайно важно дополнить традиционные подходы новыми, рыночными. Для этого необходимо гибко перенастроить существующий аппарат отечественного экономического анализа на изучение не просто хозяйственной деятельности и составляющих ее процессов, а на исследование бизнеса как предпринимательской деятельности и важнейшего атрибута рыночной экономики. В настоящее время есть основание говорить о формировании нового направления – экономического бизнес-анализа (наряду с уже доказавшим свою актуальность и чрезвычайно важную роль информационным бизнес-анализом).

Для понимания сущности бизнес-моделей необходимо выделить особенности моделей разных типов. Бизнес-модели первого типа, ориентированные на взаимоотношения с внешним рыночным окружением, могут быть построены как комплексная система действий и взаимоотношений, обеспечивающих возможность выхода компании на рынок с предложением своих услуг или продукции, которые имеют ценность для конкретных потребителей и продажа которых гарантирует получение прибыли; как описание способов создания ценности для потребителей, привлечения этих потребителей, сбыта им продукции и получения прибыли; как описание механизма, обеспечивающего устойчивое генерирование определенного уровня доходов для лиц, осуществляющих инвестирование своего капитала в деятельность этой компании. Модели второго типа, ориентированные на процессы внутри организации, как правило, строятся в виде описания с заданной точностью предприятия как сложной системы, состоящей из взаимосвязанных подсистем, с отображением всех ресурсов, объектов, процессов, регламентов их осуществления, направлений развития и критериев оценки эффективности функционирования системы. Очевидно, что оба эти варианта по сути дополняют друг друга, и форма представления бизнес-модели, уровень ее детализации определяются конкретными целями анализа и задачами его проведения. С позиций экономического бизнес-анализа содержание комплексной бизнес-модели любой организации в качестве основных компонентов должно включать описания:

- целевой клиентуры и мотивации ее привлечения;
- предлагаемой организацией ценности для внешних клиентов в виде продукции или услуг;
- системы создания этой ценности (цепочки создания ценности, применяемых ресурсов и технологий, организационных решений, деловых партнеров);
- финансовую модель бизнеса (систему формирования капитала и распределения собственности, порядок финансирования операционной и инвестиционной деятельности, струк-

туру затрат и денежных потоков, финансовую результативность и схему распределения прибыли, способы обеспечения финансовой устойчивости).

Важным моментом является соотношение бизнес-модели компании и ее стратегии. Эти понятия тесно связаны, но не тождественны (табл. 2.1). Взаимосвязь между бизнес-моделью и стратегией можно пояснить тем, что ценность для собственников, потребителей и других заинтересованных лиц создается в результате реализации стратегии бизнеса на базе наиболее адекватной бизнес-модели, специально сформированной для решения поставленных стратегических задач. Поэтому и бизнес-модель, и стратегию можно рассматривать как факторы создания ценности.

Таблица 2.1

Отличия бизнес-модели от стратегии

Параметр	Бизнес-модель	Стратегия
Создание ценности и ее превращение в прибыль	Фокусируется на создании ценности и одновременно описывает процесс превращения созданной ценности в прибыль	Рассматривает долгосрочную перспективу и фокусируется на создании устойчивого конкурентного преимущества
Стоимость бизнеса	Создает архитектуру превращения инновации в экономическую ценность для бизнеса, но не отвечает на вопрос, как превратить стоимость бизнеса в прибыль для собственников и акционеров	Ориентирована на повышение стоимости бизнеса в перспективе
Предполагаемый уровень знания о бизнес-среде	Не требует глубоких знаний о бизнес-среде	Адекватность разработки зависит от глубокого, детального анализа, требующего полной информации о бизнес-среде

На практике бизнес-модели прошли большой эволюционный путь от модели торгового бизнеса до изошренных бизнес-моделей транснациональных корпораций, и их многообразие обуславливает необходимость аналитической классификации. Существует множество подобных классификаций, и их выбор зависит лишь от целей бизнес-анализа. Наиболее известна классификация, разработанная специалистами Массачусетского технологического института (Massachusetts Institute of Technology – MIT) – архетипы бизнес-моделей MIT. Типология этой классификации основана на двух фундаментальных измерениях бизнеса любой компании. Первое измерение определяет типы прав на активы, которые продаются компанией. Оно позволяет выделить четыре базовые бизнес-модели: создатель, дистрибьютор, владелец и брокер. Второе измерение характеризует активы, вовлеченные в бизнес, выделяя четыре основных типа активов: физические, финансовые, нематериальные и человеческие. На основе этих типов активов в пределах каждой из четырех основных бизнес-моделей выделяются еще по четыре подкатегории бизнес-моделей (табл. 2.2).

Бизнес-модели могут создаваться:

- для оценки и анализа эффективности бизнеса компании в сравнении с другими аналогичными компаниями;
- для оценки потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса в будущем, для оптимизации бизнеса компании в целях реализации стратегии и максимизации ценности для ее стейкхолдеров;
- для адаптации организации к кризисам и другим этапам макроэкономической цикличности, к стадиям ее собственного жизненного цикла.

Моделируя бизнес, бизнес-аналитик должен обосновывать общую архитектуру и конкретные параметры системы управления, способной реализовывать намеченные проекты и стратегии, конкретными результатами анализа выступают аналитически обоснованные рекомендации по формированию организационной и управленческой структуры организации, политики

ее операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Важными задачами бизнес-аналитика являются разработка критериев оценки эффективности бизнеса и его ключевых индикаторов, формирование отражающей ее сбалансированной системы показателей, построение механизма их мониторинга и осуществление мониторинга. Бизнес-аналитик играет важную роль в разработке и внедрении проектов создания современных информационных систем в качестве постановщика задач по направлениям, связанным с управлением бизнес-процессами и ключевыми показателями эффективности, с формированием рациональной учетной политики организации, при этом сам бизнес-аналитик в соответствии с концепцией ВАВОК в отличие от внешнего аудитора не может быть полностью нейтральным по отношению к анализируемому бизнесу и должен рассматриваться как одно из заинтересованных лиц.

Таблица 2.2

Типология «Архетипы бизнес-моделей МІТ»

Что продается?		Типы активов			
		Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Права на активы	Существенное преобразование собственности (создатель)	Предприниматель (серийные предприниматели, фирмы-инкубаторы)	Производитель	Изобретатель	Создатель и продавец человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
	Ограниченное преобразование собственности (дистрибьютор)	Финансовый трейдер	Оптовый продавец / ритейлер	IP-трейдер	Дистрибьютор человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
	Использование (владелец)	Владелец финансовых активов	Владелец физических активов	Владелец нематериальных активов	Контрактор
	Подбор в соответствии с запросами (брокер)	Брокер по финансовым активам	Брокер по физическим активам	IP-трейдер	Брокер по человеческим ресурсам

Бизнес-анализ призван служить основой инновационной активности предприятий, обосновывая, мотивируя и конструируя целевые параметры нововведений, обеспечивая синергетический эффект инновационного процесса, ориентированного на развитие конкретной предпринимательской структуры в интересах не только собственников и менеджеров, но и значительного круга представителей ее рыночного окружения, а в широком смысле – всей национальной экономики и общества. При этом инновациями могут быть не только новые продукты и технологии, но и новые варианты рыночной политики, новые формы финансирования, управления и организации производства, новые способы продаж и обслуживания изделий, новые информационные системы, новые меры по охране окружающей среды и др. Безусловно, для реализации инновационных проектов необходимы весьма ощутимые затраты, и при этом подобным проектам присущи повышенные риски, зачастую связанные с неверно выбранными направлениями инновационного развития. Представляется, что комбинация бизнес-анализа с маркетинговым анализом (в оперативном, тактическом и стратегическом аспектах) способна обеспечить достаточно надежную информационную базу для выработки решений по нейтрализации этих рисков.

2.2. Структура современного бизнес-анализа

Роль бизнес-аналитика отличается от функций системного аналитика, который как специалист в сфере современных информационных технологий должен обеспечивать анализ, описание и моделирование бизнес-процессов с точки зрения построения не экономических или организационных, а информационных моделей для автоматизации разнообразных процессов и функций. Системный аналитик тоже обеспечивает анализ и описание предметной области, но уже с позиций использования информационных технологий и систем, также выступая в качестве консультанта и постановщика задач, но по вопросам

технологий и организации систем сбора, передачи, накопления и обработки информации. Можно сказать, что сфера активности бизнес-аналитика лежит в области экономического анализа, управленческого консультирования и организационного развития, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов, а задачи системного аналитика должны решаться в области разработки, внедрения и оптимизации информационных систем. На практике роли указанных специалистов тесно связаны и могут пересекаться, но роль бизнес-аналитика представляется определяющей, поскольку именно он призван обеспечить достижение предприятием поставленных целей, в том числе и на основе постановки задач перед системными аналитиками по построению эффективных информационных систем.

В структуре современного бизнес-анализа можно выделить бизнес-анализ экономический и бизнес-анализ информационный, который служит целям информационного обеспечения экономического бизнес-анализа для обоснования управленческих решений.

Специфику информационного бизнес-анализа наиболее корректно раскрывает такое перспективное и получившее международное распространение направление в области программного обеспечения, как Business Intelligence (BI). Информационная составляющая превращается в важнейший элемент управления, поэтому способность организаций оперативно обеспечивать менеджмент всеми данными, необходимыми для принятия аналитически обоснованных решений, становится их явным конкурентным преимуществом. Современному менеджменту необходимы инструменты, обеспечивающие безопасный доступ к источникам внутренних и внешних данных, обладающие развитыми возможностями сопоставлений, группировок и консолидации, факторного анализа, раскрытия информации и рассылки готовых аналитических отчетов. Поэтому трендом последних лет стали интеграция программных продуктов и переход от специализированных аналитических

решений к многоцелевым BI-платформам. Не следует отождествлять BI с olap-технологиями. OLAP (от англ. «online analytical processing» – «аналитическая обработка в реальном времени») представляет собой технологию обработки данных, заключающуюся в подготовке агрегированной информации на основе больших массивов данных, структурированных по многомерному принципу. Технологии OLAP являются важными, но далеко не единственными компонентами программных решений класса BI. В состав BI-платформ наряду с инструментами OLAP входят средства для построения хранилищ и витрин данных, обработки произвольных запросов и выпуска отчетов, поиска знаний в базах данных, интеллектуального анализа данных и рассылки отчетов. BI – это не технология, не какая-то отдельно взятая методика, а комплекс средств, который позволяет извлекать полезные сведения из разнородных источников, включая различные информационные базы, специализированные бизнес-приложения, системы электронного бизнеса, и представлять их в виде, удобном для бизнес-анализа. BI можно охарактеризовать как процесс превращения данных в информацию и знания о бизнесе для поддержки принятия решений на основе применения информационных технологий сбора данных, детализации, консолидации и обработки информации. Применение BI-платформ позволяет решать традиционные задачи совершенствования бухгалтерского учета в части повышения его оперативности и аналитичности, но на новой технической базе, с неизмеримо большими технологическими возможностями сбора, передачи, обработки, хранения информации и предоставления ее лицам, принимающим решения.

В системе управления технологический этап подготовки решений реализуется тремя функциями – информационной, контрольной и аналитической, при этом информационная и контрольная функции обеспечивают условия для реализации аналитической функции. Очевидно, что экономический биз-

нес-анализ неизбежно должен играть роль постановщика задач для учетно-информационной и контрольной систем, создаваемых на VI-платформах; он призван обеспечивать методологическую базу и для ряда формализуемых и выполняемых в автоматическом режиме стандартных аналитических процедур. При этом принципиально важной чертой бизнес-анализа, отличающей его от традиционных для отечественного анализа подходов, следует считать смену ориентиров и базы для сравнений: теперь это не столько плановые задания, показатели прошлых периодов, предприятие-аналог, не какой-то идеальный расчетный вариант, а требования ключевых стейкхолдеров, и именно с ними необходимо сопоставлять фактическую ситуацию в бизнесе и находить таким образом бизнес-проблемы с тем, чтобы затем аналитически обосновывать и пути их решения. Безусловно, полезными могут быть хорошо разработанные в рамках отечественного экономического анализа способы выявления внутрихозяйственных резервов и обоснования мер по их мобилизации.

Смена ориентиров расширяет и понятие предмета анализа. Для бизнес-анализа это не только хозяйственные явления и процессы на микроэкономическом уровне, их взаимосвязи и результаты, но и требования всех стейкхолдеров. В силу этого возникает необходимость в разработке и новых методик для выявления и анализа потребностей различных групп влияния, их оценки и ранжирования, аналитического обоснования параметров и мер их удовлетворения при помощи адекватного подбора конкретных бизнес-моделей.

Рассматривая бизнес-анализ как науку в качестве самостоятельного направления экономического анализа, необходимо строго и корректно определить ее предмет. Предмет бизнес-анализа – это экономические явления, происходящие в результате осуществления как отдельных бизнес-процессов, так и всей деятельности бизнес-единиц и коммерческих компаний в целом, причинно-следственные связи этих явлений и про-

цессов, а также их соответствие требованиям стейкхолдеров. Объектами бизнес-анализа являются бизнес-процессы, бизнес-единицы, бизнес-модели организаций, показатели их деятельности, требования их стейкхолдеров и внешняя среда.

Метод бизнес-анализа как принципиальная основа исследования – это сравнительное изучение требований ключевых стейкхолдеров организации и соответствующих фактических параметров деятельности этой организации, выявление на этой основе проблем бизнеса и обоснование путей решения выявленных проблем. Методику бизнес-анализа составляет совокупность специальных способов исследования объектов, позволяющих эффективно решать задачи бизнес-анализа:

- обеспечение адекватной системы информационной поддержки выработки управленческих решений;

- обоснование путей инновационного развития организации в соответствии с изменяющимися внешними условиями и потребностями заинтересованных сторон;

- разработка концептуальных подходов и специальных методик решения задач аналитического обеспечения управления применительно к специфике конкретного бизнеса;

- алгоритмизация решения аналитических задач, формирования выводов и рекомендаций по выработке оперативных корректирующих воздействий, тактических и стратегических управленческих решений;

- разработка методов контроля и оценки эффективности принятых управленческих решений.

Современный бизнес-анализ можно рассматривать как новое, перспективное направление не только в практике экономической работы, но и в развитии аналитической науки. Главное отличие бизнес-анализа от традиционного комплексного экономического анализа состоит в том, что он представляет собой комбинацию внутреннего (процессного) анализа и внешнего (анализа среды) и на основе многокритериальных оценок в соответствии с требованиями различных заинтересованных сторон позволяет свое-

временно вносить корректировки в бизнес-модель и стратегию компании, обеспечивая ее устойчивое развитие.

2.3. Информационное обеспечение бизнес-анализа

Проблема устойчивого развития не может быть решена без соответствующего информационного обеспечения, позволяющего, с одной стороны, самой организации оценивать степень достижения поставленных финансовых и нефинансовых целей долгосрочного развития и, с другой, позволяющего всем заинтересованным пользователям (стейкхолдерам) оценить намерения и успешность усилий организации по обеспечению ее долгосрочной устойчивости. Стейкхолдеры заинтересованы в том, чтобы принципы долгосрочной устойчивости были интегрированы в стратегию и бизнес-планы. Для того чтобы соответствовать ожиданиям стейкхолдеров, компаниям необходимо поддерживать с ними диалог, что является наиболее эффективным способом снизить репутационные риски и найти новые возможности для бизнеса. Поэтому проблема выбора формы информационного взаимодействия компании со стейкхолдерами приобретает особую актуальность. Составление отчетности по МСФО не решает данной проблемы, поскольку такая отчетность затрагивает вопросы раскрытия информации исключительно финансового характера (добровольное раскрытие иной информации в отчетности приветствуется, но конкретных рекомендаций о раскрытии нефинансовой информации МСФО не предлагают за исключением требований по раскрытию информации о финансовых рисках). Чтобы оптимизировать процесс обоснования решений, необходимо разработать такую систему корпоративной отчетности (или интегрированный отчет об устойчивом развитии), которая позволила бы в максимальной степени учитывать информационные потребности наиболее значимых пользователей. По результатам международных и отечественных исследо-

ваний мнений составителей отчетности было выявлено, что пользователей больше всего будет интересовать следующая информация: анализ финансовых результатов и финансового состояния, наиболее важные риски и система риск-менеджмента, будущие планы и перспективы, описание структуры бизнеса, ключевые показатели. Обобщая результаты исследований, состав наиболее значимой для стейкхолдеров информации можно представить в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Рекомендуемое содержание и структура корпоративной отчетности

Наименование раздела	Содержание раздела
1. Характеристика деятельности и профиль компании	1.1. Профиль компании 1.2. Миссия и стратегия компании 1.3. Операционные и финансовые цели 1.4. Ключевые показатели эффективности 1.5. Обзор и характеристика вида экономической деятельности 1.6. Продукция и обзор рынка 1.7. Организационная структура 1.8. Структура управления 1.9. Важнейшие финансовые показатели 1.10. Прогноз деятельности
2. Параметры деятельности	2.1. Динамика производства и реализации продукции, оценка операционных результатов деятельности 2.2. Важнейшие бизнес-сегменты и их характеристика 2.3. Конкурентные преимущества 2.4. Стратегические, операционные и финансовые риски 2.5. Исследования и разработки, бренды 2.6. Значимые проекты и контракты

Наименование раздела	Содержание раздела
3. Характеристика и анализ финансового состояния	3.1. Анализ финансового состояния (ликвидность, платежеспособность, денежные потоки, структура капитала, финансовые результаты) 3.2. Долгосрочные инвестиции (реальные и финансовые) 3.3. Финансовая отчетность 3.4. Аудиторское заключение 3.5. Динамика стоимости акций (для ОАО)
4. Социальная и экологическая ответственность	4.1. Человеческий капитал и осуществляемые мероприятия 4.2. Экологическая безопасность и осуществляемые мероприятия 4.3. Вклад в социальную и экологическую устойчивость региона
5. Дополнительная информация	5.1. Информация для акционеров и инвесторов 5.2. Навигация и связь разделов 5.3. Глоссарий

Опыт изучения практики составления годовых отчетов зарубежных компаний и отечественных организаций показывает, что все больший объем необходимой для раскрытия информации приобретает вид аналитических обзоров. Описательная часть может быть представлена в различных форматах: комментарии менеджмента, обсуждение и анализ менеджментом деятельности фирмы (так называемый MD&A – management discussion and analysis), бизнес-обзор, обзор операционной и финансовой деятельности, отчет о защите окружающей среды, отчет о безопасности и др.

Учитывая различные интересы пользователей, необходимо прежде всего сформулировать задачи составления отчета об устойчивом развитии для внешних и внутренних пользователей. Основная задача разработки отчета для внутренних поль-

зователей состоит в построении системы драйверов стоимости (финансовых и нефинансовых) с выделением важнейших операционных и стратегических рисков, включая репутационные. Составление отчета на регулярной основе будет способствовать постоянной координации и согласованию действий как внутри организации, так и при обеспечении взаимодействия с окружающей средой, что дает важный опыт, связи и преимущества в сфере координации и коммуникации. Основная задача построения отчета для внешних пользователей связана с осуществлением эффективного информационного диалога с ключевыми стейкхолдерами по вопросу реализации стратегии устойчивого развития, результатов предпринимаемых действий, сравнения полученных результатов с результатами других компаний. В табл. 2.4 представлены рекомендации по применению аналитических показателей в контексте достижения основных целей взаимодействия организации с наиболее значимыми стейкхолдерами.

Таблица 2.4

Рекомендуемые показатели эффективности с учетом целей взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами

Стейкхолдеры	Цели взаимодействия	Показатели эффективности
Внешние пользователи		
Акционеры и кредиторы	Улучшение механизма раскрытия информации. Обоснование справедливой стоимости компании. Улучшение механизма взаимодействия с инвесторами. Предоставление информации для обоснования решений. Раскрытие основных рисков и ожидаемой отдачи.	Чистая прибыль. Рыночная капитализация. Дивиденды. Проценты уплаченные. Рентабельность инвестиций. Рентабельность собственного капитала.

Продолжение табл. 2.4

Стейкхолдеры	Цели взаимодействия	Показатели эффективности
Клиенты	Удовлетворение потребностей клиентов. Привлечение новых клиентов и удержание имеющихся. Разработка и внедрение плана маркетинга и сервиса.	Структура выручки. Динамика выручки от крупнейших клиентов. Средняя выручка на одного клиента. Клиенты, приобретенные и потерянные в течение года.
Поставщики	Подтверждение запросов на обслуживание. Разработка и внедрение критериев выбора поставщиков. Формирование имиджа надежного контрагента.	Стоимость заключенных контрактов.
Финансовые и страховые компании	Управление и мониторинг финансовых рисков.	Ставки и суммы, уплаченные и полученные по обязательствам.
Партнеры по бизнесу	Создание эффективного делового партнерства.	Объем и динамика выручки. Доля рынка. Количество заключенных контрактов.
Государство	Соблюдение требований законодательства.	Суммы уплаченных налогов. Созданные рабочие места.
Общество	Улучшение коммуникаций. Рост результативности общественно значимых инвестиций.	Динамика социально значимых инвестиций. Влияние на окружающую среду.
Внутренние пользователи		
Персонал	Удовлетворение запросов персонала. Осуществление эффективных коммуникаций. Обучение и повышение квалификации сотрудников. Улучшение	Средняя заработная плата. Выручка на одного работающего. Производительность труда. Показатели использования рабочего времени. Показатели

Стейкхолдеры	Цели взаимодействия	Показатели эффективности
	благополучия сотрудников. Управление человеческим капиталом.	показатели оборота по приему и увольнению работников. Коэффициент текучести кадров. Средний стаж работы. Расходы на обучение персонала.
Менеджмент	Оценка экономической, социальной и экологической результативности с учетом разработанной стратегии устойчивого развития.	Экономические показатели эффективности: выручка, ее динамика; прибыль до уплаты процентов, налогов и начисления амортизации (ЕБИТДА); динамика прибыли от реализации; рентабельность продаж; рентабельность собственного капитала; коэффициент капитализации и др. Социальные показатели: структура персонала и динамика численности работников; динамика средней заработной платы; коэффициент текучести кадров; доля расходов на оплату труда в себестоимости; производительность труда; рентабельность персонала и др. Экологические показатели: выбросы в атмосферу загрязняющих веществ; показатели использования топливно-энергетических ресурсов; расход воды; инвестиции в охрану среды и др.

На практике выбор показателей и уточнение методики их расчета будет учитывать цели и стратегию организации.

Показатели результативности – это характеристики, отражающие эффективность усилий организации в области обеспечения ее долгосрочной устойчивости. Показатели результативности сгруппированы в три подраздела, соответствующие экономической, экологической и социальной составляющим устойчивого развития организации. Поскольку изменения в одном из аспектов результативности часто приводят к изменениям в других составляющих устойчивого развития, ограничение показателей результативности тремя указанными группами несколько условно, поэтому для обобщающей оценки необходима и четвертая группа – комплексная результативность, отражающая связи между составляющими устойчивого развития.

Идеология бизнес-анализа, заложенная в принципы формирования отчетности об устойчивом развитии, предопределяет необходимость использования такой отчетности для налаживания диалога организаций с различными заинтересованными сторонами. Сами же отчетные показатели служат важными ориентирами и для оценок самой организацией эффективности системы управления, для обоснования мер по корректировкам бизнес-процессов, ее стратегии и бизнес-модели.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое бизнес-процессы и каковы задачи их моделирования?
2. Определите понятия входа, выхода и ресурсов бизнес-процесса.
3. Дайте определение бизнес-модели и укажите ее основные компоненты.
4. Раскройте соотношение бизнес-модели организации и ее стратегии.
5. Поясните подход к систематизации видов бизнес-моделей, предложенный специалистами МПТ.

6. Как связаны бизнес-анализ и инновационная активность предприятия?

7. Какова взаимосвязь бизнес-анализа и информационной бизнес-аналитики?

8. Какова роль Business Intelligence в современном менеджменте?

9. Укажите отличия бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности.

10. Охарактеризуйте предмет и объекты бизнес-анализа.

11. В чем особенности метода бизнес-анализа?

12. Сформулируйте основные задачи бизнес-анализа.

13. Каковы цели и задачи разработки информационного обеспечения стратегии устойчивого развития для основных групп пользователей?

14. Выделите основные элементы в структуре корпоративной отчетности.

15. Назовите ключевые показатели эффективности трех составляющих стратегии устойчивого развития организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ финансовой отчетности : учебник / Ю. И. Сигидов [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 356 с.
2. Андерсон, К. Аналитическая культура: От сбора данных до бизнес-результатов / К. Андерсон. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с.
3. Арустамов, Э. А. Основы бизнеса : учебник / Э. А. Арустамов. – М. : Дашков и К, 2019. – 228 с.
4. Введение в бизнес-анализ : учебное пособие / В. И. Бариленко [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. – М. : Финансовый ун-т, 2012. – 195 с.
5. Гараедаги, Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги. – Минск : Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
6. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 319 с.
7. Ковалев, С. Настольная книга аналитика: Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры / С. Ковалев, В. Ковалев. – М. : 1С-Пабблишинг, 2020. – 360 с.
8. Миронов, В. Профессия «бизнес-аналитик»: Краткое пособие для начинающих / В. Миронов. – М. : Олимп-Бизнес, 2022. – 238 с.
9. Основы бизнес-анализа : учебное пособие / В. И. Бариленко [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. – 2-е изд., испр. – М. : КНОРУС, 2018. – 270 с.
10. Паклин, Н. Б. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям : учебное пособие / Н. Б. Паклин, В. И. Орешков. – 2-е изд., испр. – СПб. : Питер, 2013. – 704 с.
11. Пинье, И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье, А. Остервальдер. – М. : ООО «Альпина Пабблишер», 2012. – 330 с.

12. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник / Н. Ф. Чеботарев. – 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 252 с.

13. Чернышева, Ю. Г. Бизнес-анализ : учебник / Ю. Г. Чернышева. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 648 с.

Учебное издание

ЛАПЧЕНКО Дарья Александровна
МАНЦЕРОВА Татьяна Феликсовна

БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

Учебно-методическое пособие
для студентов специальности
6-05-0718-01 «Инженерная экономика»

Редактор *А. С. Козловская*
Компьютерная верстка *Н. А. Школьниковой*

Подписано в печать 17.01.2024. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 2,96. Уч.-изд. л. 2,01. Тираж 100. Заказ 790.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.