

# БИЗНЕС-АНАЛИЗ: МЕТОДОЛОГИЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ПОИСКА РЕШЕНИЙ

*В.И. МИЛЕТА, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет.  
e-mail: v.i.mileta@gmail.com*

## Аннотация

В статье исследуются понятие, объект и предмет бизнес-анализа. Характеризуются методологические особенности, позволяющие рассматривать бизнес-анализ как самостоятельное направление аналитической деятельности. Отражены сферы практического использования бизнес-анализа для выявления потребностей бизнеса и поиска их решения.

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, методология, организационные и информационные системы, бизнес-процессы, требования, стейкхолдеры, решения.

Динамичное развитие экономической среды и конкурентного рынка, высокие темпы научно-технического прогресса и освоения инноваций, качественные изменения в моделях менеджмента экономических систем потребовали на рубеже XX–XXI вв. внедрения в практику новых подходов, методов и принципов аналитической работы. Одним из перспективных направлений является бизнес-анализ. Сегодня он находится в состоянии формирующейся практики и является молодой областью аналитической науки. В силу этого присутствуют различные взгляды на понятие, определяемое как бизнес-анализ, и на его связь с экономическим анализом. Причем представители каждой из предметных областей, использующих данное понятие, как правило, убеждены, что их толкование очевидно, наиболее верно и никаких дополнительных пояснений не требует.

Один из подходов к понятию бизнес-анализа характерен для представителей IT-сферы. Как известно, процессы компьютеризации, разработки и внедрения IT-систем управления компаний придали мощнейший импульс развитию новых методов анализа

деятельности организаций, моделированию и анализу бизнес-процессов. В силу этого первоначально идеи бизнес-анализа наиболее активно продвигались представителями сферы информационных технологий. Бизнес-анализ оказался весьма востребован при реализации проектов по автоматизации и внедрению информационных систем. В то же время, по мнению представителей этой предметной области, бизнес-анализ в приложении к сфере разработки IT-систем «...является простым процессом (straightforward process) анализа требований к изменению бизнеса» [5]. Такое толкование существенно сужает понятие бизнес-анализа и сводит его к задачам трансформации требований заказчиков в положения технического задания к проекту IT-системы.

Более широкий взгляд на бизнес-анализ характерен для российских специалистов в области экономического анализа. Они рассматривают бизнес-анализ как закономерный для условий рыночной экономики этап эволюции отечественного комплексного анализа хозяйственной деятельности [2]. Практика подтверждает, что возможности методологии бизнес-анализа действительно обширнее. Бизнес-анализ позволяет выявлять потребности и находить пути совершенствования не только информационных, но и в целом организационно-экономических систем. В силу этого позднее появилась более широкое толкование понятия, нашедшее отражение в «Своде знаний по бизнес-анализу» (Business Analysis Body of Knowledge – BABoK) версии 2.0, опубликованном Международным институтом бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis, ИБА). В нем бизнес-анализ определяется как «...набор задач и техник (методов), используемых для работы в качестве связующего звена между заинтересованными сторонами для того, чтобы понять структуру, политики и операции организации,

---

а также рекомендовать решения, которые позволят организации достичь своих целей» [6].

Учитывая, что бизнес-анализ позволяет компаниям не только выявлять потребности бизнеса и обосновывать изменения, а также разрабатывать и обосновывать решения, в том числе стратегические, которые имеют ценность для заинтересованных лиц (стейкхолдеров), его толкование претерпело следующее изменение. Согласно версии 3.0 ВАВоК, бизнес-анализ – «...это деятельность, которая позволяет внедрять изменения в компании путем определения потребностей и рекомендации решений, которые обеспечивают ценность для заинтересованных лиц» [7].

Следует заметить, несмотря на эволюцию определений понятия «бизнес-анализ», однозначность в его толковании на сегодняшний день по-прежнему отсутствует. Это затрудняет его идентификацию в системе видов аналитической деятельности. Очевидно, что для такой идентификации следует определиться с объектом и предметом бизнес-анализа.

Известно, что объект исследования – это то, на что направлен процесс познания. Существует точка зрения [3], что объектами бизнес-анализа служат «предприятия и организации микроуровня, структурированные определенным образом и/или объединенные в соответствующие институциональные системы». Однако такой подход, по сути, не позволяет провести границу между бизнес-анализом и прикладным экономическим анализом. Кроме того, он вступает в противоречие с процессной идеологией, характерной для бизнес-анализа, поскольку институциональная система обычно трактуется как совокупность формальных и неформальных норм, правил и традиций. С позиций процессного подхода предприятие следует рассматривать как совокупность интегрированных и постоянно взаимодействующих бизнес-процессов. На наш взгляд, не вполне корректен подход, указывающий в качестве объекта анализа «бизнес-модели коммерческих компаний» [4, с. 27]. Модель является условным образом объекта, отражающим не все его свойства, а только существенные для конкретного исследования. Она – продукт моделирования объекта в целях указанного исследования. Бизнес-модель фирмы – это абстрактное представление существенных аспектов ее стратегии. Такие модели являются инструментом познания того, как работает фирма, и как она приносит пользу клиентам и собственникам. Следует также заметить что, требования стейкхолдеров [2] как форма представления проблемы или воз-

можности изменений являются предметом, а не объектом бизнес-анализа.

По нашему мнению, объектами бизнес-анализа являются бизнес-процессы, бизнес-единицы и коммерческое предприятие в целом, а также параметры их функционирования. При этом объекты бизнес-анализа в зависимости от целей анализа могут рассматриваться как организационные либо как информационные системы. Элементами организационной системы выступают маркетинг, производство, сбыт, финансы, персонал, информация. Элементами информационной системы являются технические средства, программное и информационное обеспечение, персонал, реализующие функции поиска, хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели.

Важной особенностью любого самостоятельного направления аналитической работы является предмет исследования, т.е. свойства и стороны объекта, которые наиболее полно выражают исследуемый процесс или явление. С нашей точки зрения, предметом бизнес-анализа выступают действия и явления, составляющие содержание бизнес-процессов, деятельности бизнес-единиц и коммерческого предприятия в целом, их взаимосвязи и результаты, а также требования к ним заинтересованных сторон (стейкхолдеров). При этом важным отличием предмета бизнес-анализа является исследование не только действий и явлений, формирующих бизнес-процессы и хозяйственную деятельность, но и требований стейкхолдеров как формы представления объективных потребностей, существующих независимо от субъекта анализа.

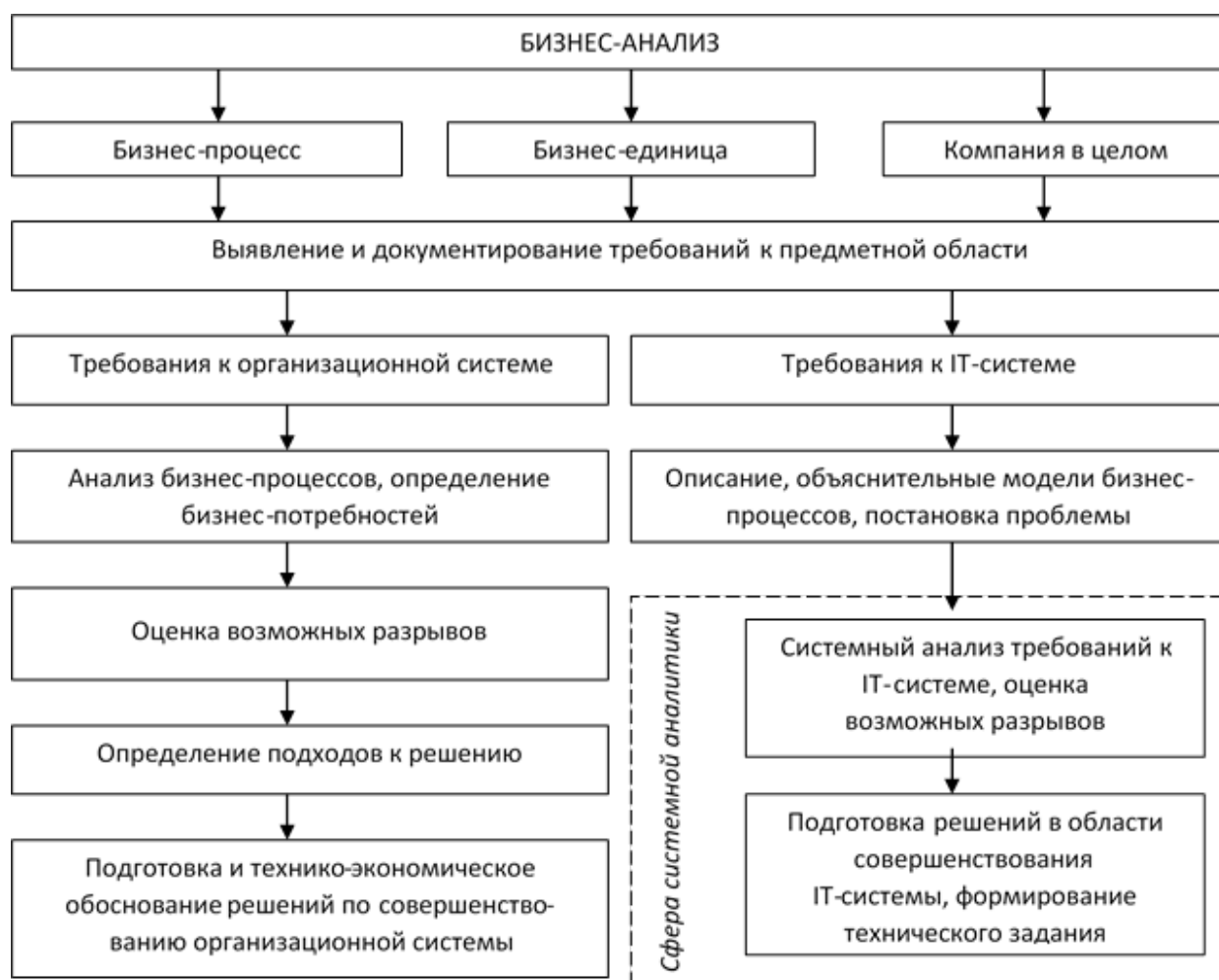
Есть мнение [3], что характер задач бизнес-анализа позволяет четко выделить два основных направления аналитической работы, обладающих определенной спецификой. Первое направление ориентировано на решение задач по выявлению закономерностей и причин формирования сложившейся в бизнесе ситуации и на этой основе – на прогнозирование. Второе анализирует процессы для поиска возможности их автоматизации. Первое направление опирается на исторический метод, а второе – на процессное видение.

По нашему мнению, характер задач и методический инструментарий определяется предметной областью исследования и целями анализа. Исходя из предметной области и целевой направленности бизнес-анализа можно выделить две основные аналитические сферы (области знаний) его применения: анализ организационных систем и анализ информационных систем.

Рассмотрим подробнее структуру корпоративного бизнес-анализа, представленную на рисунке.

Бизнес-анализ организационных систем нацелен на поиск решений по совершенствованию архитектуры бизнеса, оптимизации бизнес-процессов, улучшению их характеристик, повышению качества реализуемых ими функций до уровня, отвечающего требованиям ключевых стейкхолдеров. Бизнес-анализ информационных систем направлен на выявление и документирование требований к таким системам, а также изучение и формальное описание их в виде модели предметной области (Domain Model). Его роль здесь состоит не в поиске решений, а в эффективной коммуникации между бизнесом и сферой ИТ. Анализ требований к ИТ-системе и оценка возможности их удовлетворения техническими свойствами системы – сфера деятельности системных аналитиков, которые ориентированы на взаимодействие с проектными группами, за-

нимающимися разработкой и совершенствованием ИТ-обеспечения бизнес-процессов. Каждая область научного познания характеризуется не только своеобразием объекта, предмета, но и методологией, т.е. философией методики исследования. Присутствует точка зрения, что стейкхолдерский подход, который широко представлен в процедурах бизнес-анализа, составляет методологическую основу бизнес-анализа [4]. Однако методологию следует отличать от метода, который представляет собой совокупность приемов, способов, принципов, с помощью которых исследуется предмет. С позиции современной науки наиболее верным считается диалектический подход к исследованию экономических явлений и процессов. Процедуры выявления и оценки требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров) занимают важное место в методике бизнес-анализа, но они, по нашему мнению, являются частью метода – приемом логического анализа, позволяющим оценить данное



Структура корпоративного бизнес-анализа

состояние предметной области относительно требуемого и выявить наличие разрывов.

По нашему мнению, метод бизнес-анализа шире. Он представляет собой диалектический способ исследования действий и явлений, составляющих содержание бизнес-процессов, деятельности бизнес-единиц и коммерческих предприятий в целом, их взаимосвязей и результатов, а также требований к ним заинтересованных сторон (стейкхолдеров) с целью выявления проблем бизнеса и обоснования области возможных решений этих проблем.

Методическими особенностями, характерными для бизнес-анализа являются:

- аналитическая работа с требованиями заинтересованных сторон (стейкхолдеров);

- процессный подход к исследованию объектов бизнес-анализа, вычленение и анализ бизнес-процессов предприятия, каждый из которых рассматривается во взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес-процессами и/или внешней средой;

- системный подход, выявление и измерение взаимосвязи и взаимообусловленности, взаимодействия явлений, бизнес-процессов, внутренних и внешних условий бизнеса и отражающих их показателей;

- широкое использование инструментов моделирования процессов и прежде всего графических моделей;

- выявление и оценка внутренних и внешних факторов, формирующих текущее и перспективное состояние объектов исследования;

- сочетание приемов количественного и качественного анализа и синтеза при изучении, оценке бизнеса и обосновании решений по его совершенствованию;

- использование системы показателей, комплексно характеризующих внутренние и внешние условия реализации бизнес-процессов, деятельности бизнес-единиц и предприятия в целом;

- формирование и использование системы информационного обеспечения анализа, описывающей состояние входов и выходов бизнес-процессов, а также параметры действий, формирующих эти процессы.

Таким образом, наряду с принципами, характерными для традиционного экономического анализа, присутствуют специфические принципы, присущие именно бизнес-анализу. Поэтому нельзя согласиться с утверждением, что между этими направлениями нет существенных отличий [3].

Одной из важных методических особенностей бизнес-анализа является работа с требованиями заинтересованных сторон. В соответ-

ствии со «Сводом знаний по бизнес-анализу» [7] требования представляют собой задокументированные условия, которые должны быть выполнены, а также возможности, которыми должно обладать решение и которые необходимы заинтересованным сторонам для удовлетворения потребности или достижения ими цели. Требования служат исходной основой для выявления, анализа и решения проблем бизнеса. Поэтому аналитик должен использовать эффективные методы и инструменты для выявления требований и при этом опираться на оценку применимости данного инструмента с учетом условий конкретного предприятия, его возможностей, достоинств и слабых сторон.

Существенной методической особенностью бизнес-анализа является процессный подход. Бизнес-процесс представляет собой целенаправленную устойчивую систему последовательных и регулярно повторяющихся действий, которые преобразуют входящие ресурсы в результаты процесса и представляют определенную ценность для заинтересованных лиц.

Бизнес-анализ процесса предполагает подготовку возможных решений, т.е. набора изменений в текущем состоянии процесса для удовлетворения бизнес-потребности, либо решения проблемы. Он охватывает следующие этапы:

- 1) построение и анализ описательной модели текущего состояния бизнес-процесса – «как есть», оценку достигнутого уровня показателей бизнес-процесса;

- 2) выявление требований к бизнес-процессу и к уровню его показателей, построение модели «как надо»;

- 3) оценку возможных разрывов (capability gaps) между требованиями и фактическим уровнем параметров бизнес-процесса;

- 4) подготовку возможных решений, обеспечивающих переход от состояния бизнес-процесса «как есть» к состоянию «как надо» и их технико-экономическое обоснование;

- 5) внедрение рекомендуемого решения и реализацию модели «как надо» бизнес-процесса в практику;

- 6) мониторинг текущего состояния бизнес-процесса, выявление и анализ отклонений показателей бизнес-процесса от заданного уровня.

Решения могут иметь различный характер – совершенствование бизнес-процессов, внесение организационных изменений, стратегическое планирование. В последнем случае решения опираются на системный анализ процессов, целей и ресурсов, результатом его

является прогнозирование параметров ключевых бизнес-процессов в сопоставлении со стратегическими целями и бизнес-требованиями, а также возможные решения, обеспечивающие достижение успеха на рынке [8].

В указанном контексте высказывается мнение [6], по сути, противопоставляющее процессный и исторический подходы. Известно, что процессный подход предполагает восприятие бизнеса не только как экономической деятельности, но и как сложной системы бизнес-процессов, при этом каждый из них рассматривается как целенаправленная последовательность осуществляемых во времени действий по трансформации входящих ресурсов в результаты процесса. В силу этого важным атрибутом процессного подхода является категория времени. Следует заметить, что исторический метод также предполагает исследование объекта во времени. Процесс здесь рассматривается как последовательная смена состояний объекта исследования. В рамках бизнес-анализа метод нацелен на познание закономерностей перехода бизнес-процессов и их систем от одного состояния к другому, выявление причинно-следственные связи, обуславливающих смену состояний, и определение тенденции развития. Исходя из этого, можно сделать вывод, что бизнес-анализ, решая задачи выявления причинно-следственных связей и зависимостей, оптимизации бизнес-процессов, не только аккумулирует исторический метод и процессный подход [3], но и использует их в диалектическом единстве.

Важным атрибутом методики бизнес-анализа является системный подход. При анализе изучаются не только параметры входа и выхода процесса, но и сам процесс как система последовательных и целенаправленных действий, преобразующих входящие ресурсы в результаты процесса (информацию, услуги, продукцию). При этом отдельный бизнес-процесс должен рассматриваться как элемент системы более высокого уровня. Он выступает частью совокупности, цепочки взаимосвязанных либо вложенных процессов предприятия.

Еще одной важной особенностью бизнес-анализа является использование инструментов моделирования для формализованного (математического, графического, табличного, текстового, символьного) описания предметной области. Моделирование бизнес-процессов (Business Process Modeling) позволяет структурировать систему основных, обеспечивающих процессов и процессов управления

предприятия для целостного представления и анализа процессов.

Основными целями моделирования бизнес-процессов являются документирование, анализ, реинжиниринг, сопровождение организационных изменений. Первоначально моделирование процессов развивалось в интересах внедрения информационных систем, поскольку формализованное описание предметной области – важная составная часть реализации IT-проектов. В этой связи в бизнес-анализе наиболее широко применяются графические модели функций, потоков работ и потоков данных, различных нотаций. Однако в современных условиях формализованные методы все более востребованы для проникновения в сущность экономических явлений и процессов. Бизнес-анализ процессов предполагает не только аналитическую работу с графическими моделями, но и использование широкого спектра количественных и качественных методов анализа, использование всей доступной информации, характеризующей процессы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что бизнес-анализ сегодня является актуальным и перспективным направлением аналитической работы, средством выявления проблемных зон, потребностей бизнеса и нацелен на поиск эффективных решений, отвечающих требованиям внутренних и внешних стейкхолдеров. В то же время его методология и метод окончательно не сложились и требуют дальнейшего научного осмысления и развития.

### Библиографический список

1. Аналитик. URL: <http://forexaw.com/TERMs/Professions/>
2. Бариленко В.И. Закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа. URL: <http://www.misbfm.ru/article/>
3. Ильенкова И.Д. Бизнес-анализ: исторический и процессный подход. URL: <http://research-journal.org/category/2015/july2015/>
4. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие / Бариленко В. И. [и др.]. М., 2014.
5. *Beauchamp G.* The Fundamentals of Business Analysis. – URL: <http://www.businessanalystsolutions.com/>
6. Business Analysis Body of Knowledge. v.2.0. URL: <http://iiba.ru/babok/chapters-of-babok-version-2/>
7. Business Analysis Body of Knowledge. v.3.0. URL: <http://iiba.ru/babok/chapters-of-babok-version-3/>
8. *Cadle J., Paul D., Turner P.* Business analysis techniques. URL: <http://www.bcs.org/upload/pdf/>