

# РАЗВИТИЕ ОЦЕНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСРЕДСТВОМ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ БИЗНЕС-АНАЛИЗА В ИНТЕРЕСАХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н. И. Овечкина

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,  
Новосибирск, Россия

*Статья посвящена описанию содержания современного бизнес-анализа, его особенностей, профессии бизнес-аналитика. Рассматриваются базовые понятия и техники бизнес-анализа. Объясняется суть философии Agile и Agile-подход в бизнес-анализе. Приводится сравнение классического комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности организации и бизнес-анализа. Сущность бизнес-анализа определяется в контексте философии Agile и с учетом роли стейкхолдеров, оказывающих существенное влияние на реализацию бизнес-модели. Особое внимание уделяется Руководству по бизнес-анализу (BABOK Guide), разработанному Международным институтом бизнес-анализа, и отечественному профессиональному стандарту «Бизнес-аналитик».*

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, стейкхолдер, бизнес-аналитик, заинтересованные стороны, Agile, BABOK Guide.

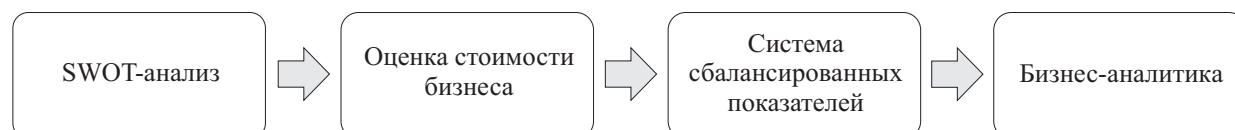
Подходы к анализу бизнеса за последние 60 лет претерпели существенные изменения: пройден путь от SWOT-анализа в 1960-х годах, через оценку стоимости бизнеса в 1980-х годах, систему сбалансированных показателей в 1990-х годах к бизнес-аналитике, получившей развитие в начале XXI века [1, с. 9].

Современная трактовка термина «бизнес-анализ» не сводится к простой сумме толкования слов «бизнес» и «анализ». Согласно своду знаний о бизнес-анализе BABOK (Business Analysis Body of Knowledge): «Бизнес-анализ является набором заданий и методик, которые предназначены к использованию в качестве связующего звена между участниками бизнеса с целью понять структуру, правила и функции организации и предложить решения, которые позволят организации достичь поставленных целей» [2].

Практика показывает, что разрешить возникшие в организации проблемы, выстроить стратегию развития бизнеса, основываясь только на данных за уже прошедшие периоды времени, невозможно. Сегодняшняя реальная жизнь бизнеса представляет собой сгусток постоянно меняющихся (турбулентных) состояний с высоким уровнем риска, замешенных на сложном переплетении своих и чужих интересов. Именно турбулентность проис-

ходящего превращает результаты анализа прошлой деятельности организации без их перманентного переосмысления в «мемуары». Кроме того, бизнес-анализ в сегодняшнем понимании направлен не на констатацию факта чего-либо, как вчерашний комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности, а на осуществление изменений в организации для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон.

Сегодня необходимо избавляться еще от одного распространенного заблуждения, что однажды принятое решение, сработавшее ранее в рамках одной организации, может сработать в современной, внешне схожей, ситуации в рамках другой организации. Отличительной чертой современного бизнес-анализа является предложение уникальных вариантов решения выявленных проблем, разработанных исключительно для данной организации. Все принимаемые решения в ходе бизнес-анализа, используемые техники являются уникальными для каждой организации, так как они направлены на решение проблем именно *этой организации*, вытекающих из потребностей заинтересованных сторон (Stakeholders) именно *этой организации* и сформированных под воздействием изменения контекста существования именно *этой организации*.



Современный бизнес-анализ:

- концептуально и кратко – это сочетание аналитических техник философии Agile;
- концептуально и более полно – это последовательность множества актов принятия решений по реализации перехода от «состояния "как есть"» к «состоянию "как должно быть"» на основе работы с «малыми» и «большими» данными, многие из которых даже не выражены количественно.

Что такое Agile? В специальной литературе можно найти различные толкования данного термина. Наиболее близкой к рассматриваемой здесь теме является точка зрения о том, что феномен Agile – это философия, «гибкий образ мышления». Данный термин подразумевает постоянную готовность к изменениям. Другими словами, Agile-подход в бизнес-анализе понимается как:

- итеративность работы по выявлению проблем, формулировке требований заинтересованных сторон, согласованию решений, построению моделей будущего состояния организации;
- готовность к перманентному изменению уже выявленных проблем, сформулированных требований, ранее согласованных решений и построенных моделей<sup>1</sup>.

Такая философия – не искусственно созданное порождение, а плод современной жизни. Картина мира меняется настолько быстро, что зачастую только что принятое решение в следующее мгновение уже становится неактуальным. Современный бизнес (и не только бизнес), чтобы быть успешным, должен уметь реагировать на изменения с той же скоростью, с которой они происходят.

Говоря об особенностях современного бизнес-анализа необходимо отдельно остановиться на его базовых понятиях, уже упомянутых выше:

- изменения (changes);
- потребности (needs);
- заинтересованные стороны (stakeholders);
- решения (solutions);
- контексты (contexts);
- ценность / польза (value) [1, с. 109].

Важнейшим из них является заинтересованные стороны или стейкхолдеры (Stakeholders). Здесь важно понимать, что весь бизнес-анализ построен собственно вокруг удовлетворения потребностей стейкхолдеров. Любая конфликтная ситуация в организации (падение объемов продаж, текучесть кадров, начисленные штрафы, недовольство акционеров и т.д.) возникает из-за того, что пере-

стает удовлетворяться какая-либо потребность одного из стейкхолдеров, и это перерастает в проблему. Данная проблема разрешается тогда, когда осуществленные в результате бизнес-анализа изменения в организации приводят к удовлетворению заявленной потребности. С этой точки зрения, *бизнес-аналитик* – это своего рода посредник, связующее звено между отдельными заинтересованными сторонами. Деятельность бизнес-аналитика в организации направлена на:

- выявление всех стейкхолдеров;
- изучение их потребностей, которые перестали удовлетворяться и переросли в проблему;
- изучение контекста возникновения потребности;
- формирование требования на основе изучения потребности;
- изучение причин возникновения проблемы;
- разработку нескольких вариантов решения проблемы;
- формирование модели будущего состояния организации на основе каждого варианта решения;
- оценку возникающих рисков;
- описание ценности каждого варианта решения для заинтересованной стороны;
- инициирование проведения в организации изменений с целью реализации выбранного решения.

Другими словами, бизнес-аналитик, руководствуясь основами теории стейкхолдеров, призван *оценивать соответствие стратегии организации требованиям ее ключевых стейкхолдеров, а также оценивать способность применяемой бизнес-модели, генерирующей и распределяющей различные ценности в интересах стейкхолдеров, обеспечивать реализацию этой стратегии* [3].

Таким образом, бизнес-анализ – это многократно повторяющаяся последовательность действий по выявлению и решению проблем бизнеса, возникающих из неудовлетворенной потребности стейкхолдера и заканчивающихся проведением в организации изменений, призванных выявить проблему решить. Схематично это проиллюстрировано на рисунке.

В 2005 г. Международным институтом бизнес-анализа (IIBA, Канада)<sup>2</sup> был разработан Свод знаний (руководство) по бизнес-анализу – Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide), вторая версия BABOK Guide была выпущена в 2009 г., а третья версия (Version 3.0) – в 2015 г. [2]. Основное предназначение данного Руководства – описать основы

<sup>1</sup> См. основополагающие принципы Agile-манифеста. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html> (дата обращения: 10.12.2022).

<sup>2</sup> По данным официального сайта Российского отделения IIBA (отделение возглавляет д-р экон. наук Ю. Г. Чернышева), IIBA является независимой некоммерческой профессиональной ассоциацией, способствующей развитию бизнес-анализа. IIBA объединяет членов, отделения, компании и партнёров со всего мира в глобальную сеть для продвижения профессии бизнес-анализа, объединяя сообщества профессионалов для достижения лучших результатов деятельности. IIBA играет существенную роль в оказании помощи практикам бизнес-анализа в получении доступа к знаниям, инструментам и ресурсам, предоставляя лучшие ресурсы, сетевые возможности, а также возможности профессиональной сертификации и международного признания. Официальный сайт IIBA (Канада) – URL: <https://www.iiba.org/>.



*Ориентировочная последовательность действий при проведении бизнес-анализа*

деятельности по бизнес-анализу и сформировать представление о новой профессии – профессии бизнес-аналитика. В одном из разделов BABOK Guide рассматриваются основные техники бизнес-анализа. Всего в Руководстве их представлено 50, но в других источниках встречаются перечни уже из 75 различных техник. Среди них: бизнес-кейсы, сбалансированная система показателей, мозговой штурм, моделирование данных, фокус-группы, интервью, наблюдение, анализ и управление рисками, SWOT-анализ и многие другие. Как видно даже из представленного перечня, это не совсем «техники» в узком понимании данного термина. Это скорее набор методов и методик, используемых для исследования проблем бизнеса и нахождения решения этих проблем. Каждая из так называемых «техник», многие из которых относятся к статистическим методам сбора, обработки и анализа данных, требует отдельного изучения в рамках специальных дисциплин.

В 2018 г. в России был принят профессиональный стандарт (ПС) «Бизнес-аналитик»<sup>3</sup>, основная цель вида профессиональной деятельности которого

– обеспечение возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений. Его функциональная карта (табл. 1) описывает три уровня квалификации, шесть обобщенных трудовых функций и 15 трудовых функций (в рассматриваемом ПС по отношению к каждой из трудовых функций определены трудовые действия и необходимые умения бизнес-аналитика).

Как видим, на первом месте в функциональной карте оказалась работа со стейкхолдерами (их выявление и взаимодействие с ними). И это закономерно. Ведь стейкхолдерский подход рассматривается как инструмент стратегического управления долгосрочной устойчивостью организации. Как справедливо отмечает О. В. Ефимова, «в его основе лежит понимание того, что внешние и внутренние стейкхолдеры, взаимодействуя и зачастую конфликтуя как с самой организацией, так и друг с другом, оказывают непосредственное влияние на ее долгосрочную устойчивость. И это учитывается при проведении бизнес-анализа» [4].

<sup>3</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. № 592н «Об утверждении профессионального стандарта "Бизнес-аналитик"».

Функциональная карта вида профессиональной деятельности

| Уровень квалификации | Обобщенная трудовая функция                                             | Трудовая функция                                                                   |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 5                    | А. Работа с заинтересованными сторонами                                 | Выявление заинтересованных сторон                                                  |
|                      |                                                                         | Взаимодействие с заинтересованными сторонами                                       |
|                      | В. Обеспечение изменений в организации                                  | Разработка требований к выбранному решению и управление ими                        |
|                      |                                                                         | Подготовка к проведению изменений в организации                                    |
|                      |                                                                         | Мониторинг параметров проводимых в организации изменений                           |
|                      |                                                                         | Завершение и оценка успешности проведенных в организации изменений                 |
|                      |                                                                         | Мониторинг заинтересованных сторон                                                 |
|                      | С. Выявление бизнес-проблем или бизнес-возможностей                     | Сбор информации о бизнес-проблемах или бизнес-возможностях                         |
|                      |                                                                         | Выявление истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей                          |
| 6                    | D. Обоснование решений                                                  | Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей |
|                      |                                                                         | Анализ, обоснование и выбор решения                                                |
| 7                    | Е. Управление бизнес-анализом                                           | Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе                                |
|                      |                                                                         | Руководство бизнес-анализом                                                        |
| 7                    | F. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации | Определение направлений развития организации                                       |
|                      |                                                                         | Разработка стратегии управления изменениями в организации                          |

В Глоссарии профессионального стандарта «Бизнес-аналитик»<sup>4</sup>, разработанного на основе BABOK Guide, дано множество определений, в том числе: бизнес, бизнес-анализ, бизнес-аналитик, объект деятельности бизнес-аналитика, предмет деятельности бизнес-аналитика и многие другие. Например, бизнес-анализ в Глоссарии трактуется как «деятельность, которая делает возможным проведение изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам (стейкхолдерам), путем выявления потребностей и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений».

Согласно рассматриваемому стандарту, бизнес-аналитик – это специалист, владеющий не только методами и техниками анализа данных, но и техниками выявления заинтересованных сторон, техниками эффективных коммуникаций, выявления и управления рисками, конфликтами, языками визуального моделирования, инструментами управления требованиями и т.д. Среди прочего он должен уметь анализировать внутренне (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации и ее бизнес-процессы, аккумулировать, систематизировать, должным образом классифицировать информацию

о бизнесе организации и влиянии на него заинтересованных сторон, обеспечивать хранение и актуализацию указанной информации.

Другими словами, бизнес-аналитик – специалист высокого уровня квалификации, обладающий знаниями, умениями и компетенциями из множества сфер профессиональной деятельности, в первую очередь экономической статистики и менеджмента, и способный объединить относительно разрозненные технологии управления и анализа.

#### Литература

1. Чернышева Ю. Г. Бизнес-анализ: учебник. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 648 с.
2. BABOK. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge. Version 3.0. – Canada, Ontario, Toronto: International Institute of Business Analysis (IIBA), 2015. – 514 p. URL: <https://suitecloud.vn/wp-content/uploads/2020/10/BABOK-Guide-v3-Member.pdf>.
3. Бариленко В. И. Аналитическое обеспечение управления архитектурой предприятия / В сборнике: Архитектура финансов: вызовы новой реальности // Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 22–26 марта

<sup>4</sup> Глоссарий размещен на сайте Российского отделения IIBA. URL: <https://russia.iiba.org/ru/glossary-professionalno-go-standarta-biznes-analitik> (дата обращения: 10.12.2022).

2021 г.). Под научной редакцией И. А. Максимцева, Е. А. Горбашко, В. Г. Шубаевой. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 276–280.

4. Ефимова О. В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 45 (348). С. 41–51.

*Сведения об авторе*

**Овечкина Наталья Ивановна** – канд. экон. наук, доцент кафедры статистики Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» (НГУЭУ), Новосибирск, Россия.  
E-mail: n.i.ovechkina@edu.nsuem.ru

**DEVELOPMENT OF EVALUATION ACTIVITIES THROUGH THE USE  
OF BUSINESS ANALYSIS TOOLS IN THE INTERESTS  
OF THE ORGANIZATION'S STAKEHOLDERS**

**N. Ovechkina**

*Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia*

*The article is devoted to the description of the content of modern business analysis, its features, the profession of a business analyst. The basic concepts and techniques of business analysis are considered. Explains the essence of the Agile philosophy and the Agile approach in business analysis. The comparison of the classical complex analysis of financial and economic activity of the organization and business analysis is given. The essence of business analysis is defined in the context of the Agile philosophy and taking into account the role of stakeholders who have a significant impact on the implementation of the business model. Special attention is paid to the BABOK Guide, developed by the International Institute of Business Analysis, and the domestic professional standard "Business Analyst".*

**Key words:** business analysis, Business analyst, stakeholders, Agile, BABOK Guide.

*References*

1. Chernysheva Yu. G. *Biznes-analiz: uchebnik* [Business analysis :textbook], Moscow: NITs INFRA-M, 2023, 648 p.

2. BABOK. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge. Version 3.0. – Canada, Ontario, Toronto: International Institute of Business Analysis (IIBA), 2015, 514 p. Available at: <https://suitecloud.vn/wp-content/uploads/2020/10/BABOK-Guide-v3-Member.pdf>.

3. Barilenko V. I. Analytical support of enterprise architecture management, *Arkhitektura finansov: vyzovy novoi real'nosti* [Architecture of Finance: Challenges of a New Reality], Collection of materials of the XI International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, March 22-26, 2021, St. Petersburg: Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi ekonomicheskii universitet, 2021, pp. 276–280. (In Russ.)

4. Efimova O. V. Analysis of the company's sustainable development: a stakeholder approach, *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*, 2013, No. 45 (348), pp 41–51. (In Russ.)

*About the author*

**Natalia I. Ovechkina** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Statistics of Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.  
E-mail: n.i.ovechkina@edu.nsuem.ru