

УДК 658:001.891.5

*Посвящается юбилею Маргариты Викторовны Мельник -
великолепного человека, мудрого и надежного друга, большого ученого,
внесшего огромный вклад в развитие аналитической науки*

БИЗНЕС-АНАЛИЗ КАК НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

В.И. Бариленко

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономического анализа Финансового университета
при Правительстве РФ (Москва)

Обсуждается значение бизнес-анализа как нового направления аналитической деятельности и роль бизнес-аналитиков в управлении организациями. Показана специфика анализа бизнес-процессов на основе требований стейкхолдеров в целях информационно-аналитического обеспечения выбора оперативных, тактических и стратегических управленческих решений. Определяются перспективы бизнес-анализа как сферы практической деятельности и научного направления.

Ключевые слова: бизнес-анализ, Международный институт бизнес-анализа, системный анализ, международный опыт, требования стейкхолдеров, бизнес-процессы, обоснование управленческих решений.

Основная направленность научной школы Маргариты Викторовны Мельник связана с формированием методологии учетно-аналитического и контрольного обеспечения управления современным бизнесом. В соответствии с этим целесообразно рассмотреть сравнительно новое для отечественных экономистов направление

аналитической работы - бизнес-анализ, который в нашей стране приобретает все большую актуальность с развитием рыночных отношений.

Многим представляется, что здесь речь идет просто об экономическом анализе различных видов бизнеса, то есть видов деятельности, которые в условиях рын-

май-июнь 3'2011

Сибирская финансовая школа. Аваль.

ка осуществляет коммерческая организация, или анализе самой организации как инвестиционного проекта, от которого собственник или инвестор ожидает получения определенных выгод. Однако в современной литературе встречаются весьма разнообразные трактовки не только самого этого понятия, но и роли специалиста - бизнес-аналитика, которую он призван играть в коммерческой организации.

Наиболее авторитетным можно считать мнение Международного института бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis - ИВА), который разработал и опубликовал Свод знаний по бизнес-анализу (Business Analysis Body of Knowledge - BABOK), где бизнес-анализ определяется как совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и для описания их решения [1]. Такие решения часто сводятся к разработке информационных систем, но могут включать в себя и рекомендации по улучшению бизнес-процессов и организационным изменениям. При этом подчеркивается, что в силу специфики задач бизнес-анализа принципиально различаются роли бизнес-аналитика и менеджеров компании: первый отвечает за выявление бизнес-проблем, определение их сути и масштабов, а также путей их решения, тогда как в сфере ответственности менеджеров входит конкретная работа по реализации этих решений.

Согласно BABOK, бизнес-аналитик должен выполнять роль посредника между всеми заинтересованными сторонами, анализируя ситуацию, выявляя и формулируя требования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения. Он должен понимать проблемы и возможности, возникающие перед бизнесом в контексте определенных требований, и рекомендовать решения, которые позволят организации достичь поставленных целей.

Целевая направленность бизнес-анализа заключается в информационном обеспечении эффективного корпоративного управления, которое понимается как система взаимодействия между акционерами и менеджментом компании, а также с другими заинтересованными сторонами с целью реализации интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров.

Механизмы корпоративного управления призваны обеспечить ответственность совета директоров перед собственниками, менеджмента - перед советом директоров, собственников крупных пакетов акций - перед миноритариями, корпорации в целом - перед своими работниками, государственными органами, деловыми партнерами и покупателями, перед 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 [2].

Роль бизнес-аналитика здесь состоит в том, чтобы обосновывать управленческие решения и направления развития компании, обеспечивающие такую балансировку. Особенно это актуально для современной России, где 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.

Причинами данной негативной ситуации являются:

- совмещение функций владения и управления, в результате чего общественно значимые организации, являющиеся публичными корпорациями, управляются практически как частные фирмы;

- неразвитость механизмов контроля акционеров за деятельностью менеджмента, подотчетного только мажоритариям;

- отсутствие четкой дивидендной политики и практика распределения прибыли между доминирующими собственниками по внедивидендным каналам посредством применения трансфертных цен и других финансовых схем;

- недостаточная прозрачность консолидированной и индивидуальной отчетности многих организаций, затрудненный доступ к информации об их реальном финансовом состоянии и условиях существенных сделок;

- слабый контроль государства, профессиональных организаций и других институтов гражданского общества за соблюдением принципов корпоративной этики и социальной ответственности бизнеса.

Бизнес-анализ может служить одним из действенных инструментов обоснования мер по преодолению указанных недостатков отечественного корпоративного управления. Ключевым здесь является понятие требования, которое в Своде знаний по бизнес-анализу определяется как документально оформленные условия или характеристики, необходимые заинтересованным лицам (стейкхолдерам) для решения их проблем или достижения их целей, и которые должны быть удовлетворены системой без нанесения ущерба самой системе и способствовать повышению ее эффективности. Впрочем, не исключены ситуации, когда требования стейкхолдеров обуславливают необходимость прекращения деятельности организации или даже полной ее ликвидации.

Приведенное выше достаточно широкое определение может быть конкретизировано понятиями различных типов требований. В соответствии с принципами BABOK принято выделять бизнес-требования, пользовательские требования, функциональные требования, требования качества обслуживания, допущения и ограничения, а также требования реализации [1].

Бизнес-требования определяют цели, задачи и нужды организации; позволяют описать причины, по которым инициируется какой-либо проект; возможности, которые данный проект должен обеспечить; индикаторы, которыми можно измерить его успех.

Пользовательские требования характеризуют потребности отдельных заинтересованных лиц или их групп.

Функциональные требования описывают характер решений и их выполнение, информацию, которая для этого необходима: операции, выполняемые системой, и возможности, которые она должна реализовать.

Требования качества обслуживания определяют внешние условия, при которых решение должно оставаться эффективным, отвечая бизнес-требованиям и пользовательским требованиям.

Допущения и ограничения идентифицируют аспекты проблемной области, которые не относятся к функциональным требованиям, но будут влиять на организацию или конкретный проект и накладывать определенные ограничения.

Требования реализации описывают условия, которым должны отвечать предлагаемые решения, чтобы обеспечить реальный переход организации из текущего состояния в задуманное.

Поэтому бизнес-аналитику для выработки решений, связанных с выполнением различных типов требований, помимо корпоративного анализа необходимо выявить, согласовать, документировать, исследовать значимость этих требований для бизнеса и произвести их детальный анализ.

Стало быть, бизнес-аналитик - это специалист, который призван помогать организации развиваться, формируя новые или совершенствуя принятые направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в соответствии с ее стратегическими целями и запросами стейкхолдеров. В российских условиях это вполне вписывается в концепцию модернизации и инновационного развития, реализуемую на уровне хозяйствующих субъектов.

На основе комплексного анализа хозяйственной деятельности организации и оценки ее внешнего рыночного окружения бизнес-аналитик должен выявлять проблемные области бизнеса и несоответствия его параметров запросам рынка и стейкхолдеров, участвовать в разработке целей, концепций, стратегий и конкретных проектов развития.

Бизнес-аналитик обязан участвовать в построении системы управления, пригодной для реализации намеченных проектов и стратегий. От него ждут аналитически выверенных рекомендаций по формированию организационной и управленческой структуры компании. Он призван на основе анализа бизнес-процессов осуществлять их моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку.

Одним из эффективных методов бизнес-анализа является моделирование бизнес-процессов. Целью такого моделирования служит систематизация в виде формальной модели всех взаимосвязанных хозяйственных и управленческих процессов, определяющих сущность деловой активности коммерческой организации. Под подобными процессами понимается совокупность взаимосвязанных видов деятельности, имеющих соответствующие входы и выходы и преобразующих входящие потоки (материалов, работ, затрат, денег, информации и т.п.) в исходящие результативные.

Анализ бизнес-процессов посредством создания их моделей позволяет решать широкий круг задач совершенствования деятельности организации и повышения ее 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. Поскольку при этом затрагиваются интересы собственников, менеджеров и работников организации, потребителей и поставщиков, банков, страховых компаний, различных общественных групп и государственных органов, среди основных причин, побуждающих организацию оптимизировать биз-

нес-процессы, можно выделить необходимость учета требований каждого из стейкхолдеров. Для удовлетворения их требований может понадобиться снижение затрат или длительности производственного цикла, освоение новой продукции или технологии, внедрение систем управления качеством, реструктуризация или слияние организаций, формирование новых информационных потоков, повышение степени финансовой устойчивости и рентабельности деятельности.

Сферами аналитического моделирования бизнес-процессов могут быть многие аспекты деятельности организации, включая оптимизацию ее структуры, функций подразделений и сотрудников, перераспределение прав и обязанностей руководителей и исполнителей, совершенствование документооборота и систем информационного обеспечения управления.

Накоплен опыт моделирования бизнес-процессов коммерческих организаций 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 взаимодействие.

Детальное моделирование бизнес-процессов в рамках той же модели предполагает обеспечение фрагментации каждого из структурных элементов с той степенью, которая требуется для получения однозначного представления о деятельности организации.

До сих пор подобное моделирование было связано с построением информационных систем, а сложившаяся методология и формализованные методы такого моделирования вполне логично увязывались с информационным проектированием [3]. Между тем, информация лишь отражает экономические процессы и явления, а задачи развития бизнеса требуют проникновения в сущность этих процессов и явлений с целью их изменения. И помимо информационных аспектов моделирования бизнес-процессов все большее значение приобретают качественные аналитические аспекты.

Анализ бизнес-процессов обычно включает следующие этапы.

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

2. Проведение комплексного анализа модели «как есть» и сопоставление ее фактических параметров с теми, которые соответствовали бы конкретным требованиям ключевых стейкхолдеров; оценка эффективности деятельности организации и исполнения бизнес-процессов на этой основе; определение направлений оптимизации. Причем анализ должен производиться по всем аспектам бизнес-процесса, и если он характеризуется тесными связями с другими бизнес-процессами, то такие связи обязательно должны учитываться, поскольку именно в них могут концентрироваться нерациональные издержки и потери.

3. Формирование модели бизнес-процесса «как надо» на основе параметров, соответствующих определенным требованиям. Разработка документации, регламентирующей новый бизнес-процесс (описание модели,

положений, форм контроля и отчетности, должностных инструкций).

4. Внедрение рекомендуемой модели бизнес-процесса в практику деятельности в целях вывода организации на заранее обоснованные 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, корректировка модели.

Одни из центральных задач бизнес-аналитика - разработка критериев оценки эффективности и ее ключевых показателей, формирование отражающей ее сбалансированной системы показателей, механизма их мониторинга и осуществление самого мониторинга.

Бизнес-аналитик призван играть 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, а также роль консультанта по настройке информационных систем на нужды решения конкретных управленческих задач.

Функции бизнес-аналитика отличаются от функций системного аналитика - последний как специалист в сфере современных информационных технологий должен обеспечивать анализ, описание и моделирование бизнес-процессов с точки зрения построения не экономической, а информационной модели для автоматизации тех или иных процессов и функций [3].

Системный аналитик тоже обеспечивает анализ и описание предметной области, но уже с позиций использования информационных технологий; он также выступает в качестве консультанта и постановщика задач, но уже по вопросам технологий и организации систем сбора, передачи, накопления и обработки информации.

Сфера активности бизнес-аналитика связана с проведением экономического анализа, управленческого консультирования и организационного развития, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов, а задачи системного аналитика касаются 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 запланированных бизнес-целей, в том числе на основе постановки перед системными аналитиками задач построения эффективных информационных систем.

Принципиально важной чертой бизнес-анализа, отличающей его от традиционных для отечественного анализа подходов, следует считать смену ориентиров и базы для сравнений. Теперь это не план и не показатели прошлых периодов, не организация-аналог и не какой-то идеальный расчетный вариант, а требования ключевых стейкхолдеров. Именно с ними необходимо сопоставлять фактическую ситуацию в бизнесе и находить бизнес-проблемы с тем, чтобы затем аналитически обосновывать пути их решения. Тут могут быть полезными и некоторые аналогии с неплохо разработанными в

рамках отечественного экономического анализа методами поиска внутрихозяйственных резервов и обоснования мер по их мобилизации [4].

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 собственников и других групп влияния (включая институциональных инвесторов, менеджеров высшего звена и работников, потребителей и деловых партнеров, представителей государственных и муниципальных властей, социальных групп). В силу этого возникает необходимость в разработке новых методик для выявления и анализа потребностей различных групп влияния, их оценки и ранжирования, аналитического обоснования параметров и мер их удовлетворения в конкретных бизнес-структурах [там же].

Идеология бизнес-анализа позволяет формировать контуры будущего и прогнозировать траекторию предстоящего развития коммерческой организации. При этом под будущим можно понимать предположения о наиболее вероятных состояниях рынка и связанных с ними проблемных ситуациях, о предполагаемых изменениях требований различных групп влияния [5].

Поскольку состав, структура групп влияния и характер их требований могут со временем меняться, то, будучи зафиксированными ранее, они в определенный момент перестают играть роль ориентиров для оценки эффективности бизнеса и отдельных бизнес-процессов. Соответственно, ранее найденные решения устаревают, относясь к проблемам, которые уже решены или преобразовались. Такая тенденция к отставанию от реальности может быть преодолена путем изменения направленности аналитического мышления от оценок текущего состояния исследуемых систем к вероятностным оценкам их будущих состояний. Очевидно, что это потребует разработки методов предварительного анализа и прогнозирования запросов ключевых стейкхолдеров, а также принципов аналитического обоснования будущих изменений связанных с ними бизнес-процессов.

Таким образом, бизнес-анализ можно рассматривать как новое, перспективное направление не только в практике экономической работы, но и в развитии аналитической науки.

Литература

1. International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org> (дата обращения: 06.07.2011).
2. Иванова Е.И., Мельник М.В., Шлейников В.И. Аудит эффективности в рыночной экономике. М.: КноРус, 2009. 328 с.
3. Паклин Н.Б., Орешков В.И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям. СПб.: Питер, 2010. 704 с.
4. Бариленко В.И. Бизнес-анализ // Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики: материалы междунар. науч.-практ. конф. Новополюк: ПГУ, 2011. Ч. 1. С. 162-166.
5. Бережное Г.В. Конкурентный потенциал предприятия. М.: Креативная экономика, 2007. 288 с.