

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

*Л. И. Архипова*

Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники, Минск

*Л. Ф. Медведева*

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

*L. I. Arhipova*

Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, Minsk

*L. F. Medvedeva*

Academy of Public Administration under the aegis  
of the President of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 338.4

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-АНАЛИЗА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### MODERN BUSINESS ANALYSIS TOOLS AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CHANGE MANAGEMENT

*В статье рассматриваются современные инструменты бизнес-анализа на основе стандарта ВАВОК (Business Analysis Body of Knowledge – бизнес-анализ, основанный на знаниях), позволяющие в реальных условиях обеспечить получение своевременной информации, основанной на данных, снижающих неопределенность при принятии решений и повышающих эффективность управления изменениями. Анализируются ключевые понятия бизнес-анализа, значительное внимание уделяется на этапах проведения изменений в процессе принятия решений на разных уровнях управления: стратегическом, тактическом, оперативном.*

*Ключевые слова: инструменты; бизнес-анализ; концепты; стандарт ВАВОК; принятие решений; управление; изменения.*

*The article discusses modern business analysis tools using the example of the Business Analysis Body of Knowledge standard, which allow in real conditions to provide timely information based on data that reduces uncertainty in decision-making and increases the effectiveness of change management. The key concepts of business analysis are analyzed, considerable attention is paid at the stages of changes in the decision-making process at different levels of management: strategic, tactical, operational.*

*Keywords: tools; business analysis; concepts; BAVOK standard; decision-making; management; changes.*

Цифровая трансформация (Digital Transformation) рассматривается сегодня как переход компании к цифровому бизнесу через изменение культуры организации и внедрение новых информационных технологий, расширяющих условные границы организации и позволяющих ей функционировать как части информационной экосистемы. В этот период важнейшей задачей бизнеса является поиск и внедрение новых решений, которые в большей степени соответствуют потребностям рынка и имеют минимальные риски. В решении актуальных задач бизнеса значительную роль играют методы и инструменты бизнес-анализа, позволяющие в реальных условиях (актуального контекста) обеспечить получение достоверной (основанной на данных) информации, снижающей неопределенность при принятии решений. Следует отметить, что скорость и качество принятия решений обеспечивают своевременное внедрение изменений, поддерживающих конкурентные преимущества организации. До настоящего времени традиционно считалось, что экономический анализ применяется для того, чтобы понять текущее состояние организации, охарактеризовать ее хозяйственную деятельность и оценить эффективность, обосновать будущие параметры этой деятельности и меры, обеспечивающие достижение таких параметров.

Последние версии всех популярных стандартов, связанных с управлением организациями, включают знания и требования к управлению изменениями. Наиболее полно и структурировано свод знаний по бизнес-анализу представлен в стандарте «Business analysis body of knowledge» (BABOK). Сформулированное в стандарте определение бизнес-анализа достаточно четко выделяет его особенности как нового вида профессиональной деятельности. *Бизнес-анализ – 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 [1].*

BABOK представляет собой концептуальную модель, содержащую систему подходов и методик (концептов) бизнес-анализа на базе единой терминологии, включающей сбалансированную систему показателей, ключевые показатели эффективности, SWOT-анализ, бэнчмаркинг, мозговой штурм, интервью и многие другие. Такой бизнес-анализ может проводиться в целях обоснования различных стратегических, тактических или оперативных инициатив в рамках организации и непрерывного ее развития. Исходя из сказанного, представляется целесообразным рассмотреть задачи, инструменты, этапы процесса управления изменениями в бизнес-анализе.

В настоящее время действует третья версия стандарта – BABOK 3.0, в которой описание процессов и инструментов бизнес-аналитики реализуется через раскрытие стратегий для решения следующих бизнес-задач [1–3]:

1. Выявление бизнес-требований, а также определение ресурсов, необходимых для их выполнения.

2. Моделирование требований и проектирование архитектуры бизнес-решений.

3. Использование бизнес-данных (включая Big Data) для моделирования потенциальных решений.

4. Выявление и оценка ценности, которую предлагает выработанное решение.

5. Внесение изменений в предлагаемую модель решения, которые могут повысить ценность модели.

6. Управление и систематизация бизнес-данных, необходимых для документирования результатов принятого решения (положительный или отрицательный).

7. Согласование сквозных бизнес-решений со всеми заинтересованными группами: потребители, команды, менеджеры.

Представленный перечень задач можно считать общим направлением действий, которые осуществляются в рамках инициатив на разных уровнях управления: стратегическом, тактическом, оперативном. Конечной целью решения перечисленных задач является внедрение изменений.

В сущности, концептуальный подход BABOK фокусируется на ключевых задачах, стоящих перед бизнесом и бизнес-аналитиками: выявление потребностей, обоснование изменений, разработка решений. При этом отмечается необходимость тесного взаимодействия всех участников бизнес-процесса.

Основные методы анализа и техники, рекомендованные стандартом, представлены на карте ментальности BABOK V3 Techniques Mind Map (рис. 1).

Составление карты ментальности инструментов бизнес-анализа процессов позволяет достигнуть их стандартизации независимо от места их реализации и опытности сотрудника. Таким образом исключается влияние человеческого фактора на процесс, а персонал приучается к самостоятельности.

Модель состоит из пяти основных составляющих: концепты (ключевые понятия), описание областей знаний бизнес-анализа, идентификация компетенций, техники и технологии, перспективы. Одной из основных составляющих является *перспектива*, которая фокусируется на деятельности по бизнес-анализу для каждого проекта. Стандартом рекомендуется использовать методологию Agile, то есть действия по бизнес-анализу должны использоваться с точки зрения гибкого управления (Agile), а не с традиционной.

Следует также подчеркнуть значимость составляющей стандарта – *основные компетенции*, которые представлены такими категориями, как ин-

формационные технологии, бизнес-аналитика, процессный менеджмент, аналитика бизнес-данных, аналитическое мышление, Agile-методология, кибербезопасность, техника решения проблем, коммуникативные навыки, навыки взаимодействия и др.

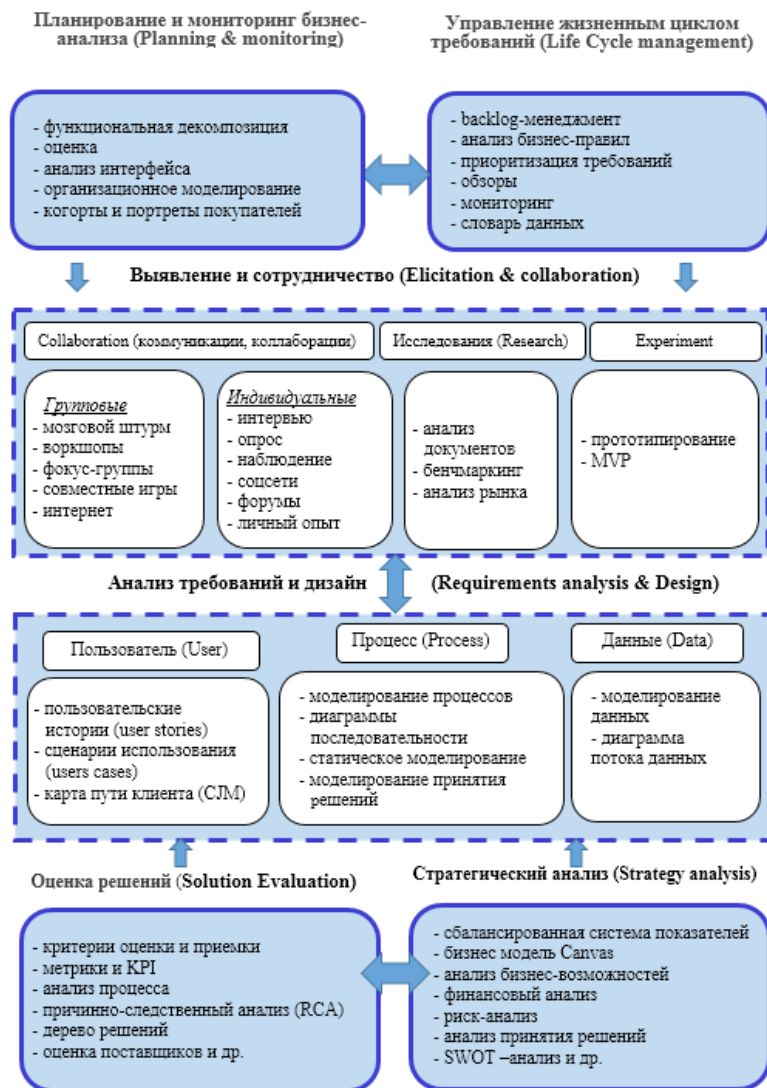


Рис. 1. Карта ментальности инструментов стандарта BABOK 3.0 (адаптировано) [4]

Традиционно бизнес-анализ – это анализ финансовых, управленческих и других показателей компании с целью поиска вариантов оптимизации деятельности и улучшения существующих процессов. Стандарт ВАВОК включает все перечисленные активности, при этом акцент делается на *проведении изменений*, соответствующих динамике реальных процессов, а термин «изменение» рассматривается как преобразующее действие в ответ на выявленную потребность. То есть для того, чтобы достигать поставленные цели, а также удовлетворять потребности заинтересованных лиц, необходимо постоянно находиться в поиске совершенствований и проводить изменения. Инициативы в этом направлении рассматриваются как улучшение организации и являются преднамеренными, контролируруемыми через создание прозрачной системы бизнес-анализа [1–3].

В руководстве по применению ВАВОК 3.0 представлены шесть концептов (ключевых понятий), определяющих основную идею стандарта. Шесть концептов – это те направления, которые необходимо учитывать в бизнес-анализе для достижения желаемого результата. Эти концепты представлены в руководстве в виде шести областей знаний и основных задач.

1. *Изменение (change)* – процесс трансформации и преобразований процессов и инструментов, позволяющих улучшить результаты бизнес-деятельности.

2. *Потребность (need)* – проблема, которая должна иметь решение, соответствующее пониманию ценности для клиента. В данном контексте потребности рассматриваются одновременно как проблемы и возможности, которые являются источником изменений, выступают стимулом преобразований, инициируют оптимальные решения, повышают ценность решений.

3. *Решение (solution)* – способ удовлетворения определенных потребностей, а также оптимальный выбор инструментов его реализации для того, чтобы удовлетворять потребности, учитывать контекст решаемой проблемы, соответствовать потребностям заинтересованных участников (сторон).

4. *Заинтересованная сторона (stakeholder list, persona)* – лица, имеющие непосредственное отношение к изменениям, потребностям или решениям. В данном контексте заинтересованные стороны рассматриваются с позиций их влияния на изменения, а также их отношения к выработанному решению.

5. *Ценность (value)* – прогнозируемая или реализованная стоимость, потенциально возможная полезность и значимость для заинтересованных сторон в рамках конкретной ситуации, а также максимальная способность удовлетворять потребности.

6. *Контекст (contexts)* – реальные условия, которые влияют или с большой степенью вероятности могут повлиять на ситуацию. Контекст также рассматривается как обстоятельства окружающей среды, которые требуют внутренних изменений, а также организационной и управленческой гибкости в создании ценности и решений для бизнеса.

Связи и зависимости между обозначенными концептами представляют для бизнес-анализа такую же ценность, как и сами концепты. Это означает, что для того, чтобы эффективно управлять изменениями, необходимо рассматривать все элементы концептуальной модели во взаимосвязи и взаимозависимости (круговая взаимосвязь и обусловленность):

- чтобы достичь ценности, необходимо разработать решение по внедрению изменения;
- чтобы создать эффективное решение, требуется понимание контекста, в котором оно будет реализовываться;
- чтобы ценность существовала не сама по себе, а решала проблему, она должна удовлетворять определенную потребность;
- чтобы выявить потребности, следует четко идентифицировать заинтересованных лиц, и т. д.

Процесс управления изменениями связан с подготовкой предприятия и заинтересованных лиц к инициированию изменений для удовлетворения бизнес-потребностей наиболее эффективным способом с минимальными рисками. Современный бизнес преимущественно фокусируется на внедрении изменений с учетом принципов Lean-Agile в цифровой трансформации, предусматривающих приоритет своевременной поставки решения (решения проблемы), минимизацию потерь, улучшение бизнес-результатов и увеличение ценности для клиентов. Именно поэтому горизонты планирования Agile бизнес-анализа включают в себя следующие решения [5]:

- *Решения, влияющие на всю организацию (strategy)*. Решения, принимаемые на горизонте стратегии, определяют продукты, услуги и инициативы, а также выделение требуемых ресурсов.

- *Решения, влияющие на конкретную инициативу (initiatives)*. Главное здесь – поддержка решений, основанных на инициативе о том, как создать ценность с помощью доступных ресурсов, а также лучше понимать потребности заинтересованных сторон и доступные варианты.

- *Принятые решения о доставке ценности (delivery)*. Главное на этом горизонте – работа с командой, которая создает решение. Важно разбивать работу на отдельные задачи, реализуя отдельные бэклоги, тестировать ценность и своевременно предоставлять промежуточные решения заказчику на промежуточное тестирование. Такой подход дает возможность вносить изменения в конечное решение (ценность) в случае изменения потребности.

*Процесс управления изменениями на стратегическом уровне (реализация бизнес-анализа)* соответствует схеме, представленной на рис. 2.

**Этап 1.** Стратегический анализ – это непрерывный процесс по отслеживанию потребностей и мониторингу текущей ситуации в их динамике. Полученная информация (в виде обработанных и структурированных данных) дает возможность принимать релевантные решения, которые должны удовлетворить требования заинтересованных сторон. Выработанные требо-

вания являются базой для определения целей и стратегии. Реализация выбранной стратегии сопряжена с изменениями на разных уровнях управления, что оформляется в виде стратегического плана, концепции, программы и др.



Рис. 2. Три этапа процесса управления изменениями в бизнес-анализе

**Этап 2.** Управление процессом изменений предусматривает реализацию стратегии по внедрению изменений. На этом этапе устанавливаются конкретные целевые показатели и определяются задачи, которые конкретно связаны с зафиксированными требованиями, которые отражают сущность потребностей. Требования, в свою очередь, фокусируются на понимании ценностей, которые должны удовлетворить заинтересованные стороны. Стандарт выделяет три группы требований – требования бизнеса, требования заинтересованных лиц и требования (ограничения) к решениям. Сформулированные требования должны быть взаимосвязаны и не противоречивы.

Процесс выявления, анализа требований и формулирования возможных решений является итерационным. Все действия, начиная с изучения потребностей и описания концепции до рекомендаций по выбору конкретного решения по конкретной потребности, реализуются следующим образом:

- описание пакета требований;
- проверка требований на непротиворечивость;
- утверждение требований с доказательствами их гарантированной ценности для бизнеса;
- структурирование требований по их соответствию и поддержанию общей бизнес-цели;
- проведение анализа компромиссных решений и их рисков;
- выработка рекомендаций по проекту (цели, задачи, сроки, ресурсы).

**Этап 3.** Оценка решения выполняется на этапе обоснования проекта, в процессе реализации проекта, а также после его завершения, то есть по факту внедрения изменения. Такой подход позволяет проводить корректирующие действия при изменении контекста – устранение ограничений, выявление рисков, изменение в потребностях и др.

На функциональном уровне, а именно на уровне маркетинга, бизнес-анализ реализуется инструментами web-аналитики, которая сегодня рассматривается в контексте сквозной аналитики. Сущность происходящих изменений заключается в следующем: все решения должны приниматься в условиях снижения неопределенности, а это в первую очередь наличие достоверной и актуальной информации для принятия решений. Анализ больших массивов данных (Big Data) о компании открывает для маркетологов новые возможности:

- понимание работы бизнеса в цифрах (только измерив можно улучшить);
- изучение конкурентов, используя разнообразие digital-сервисов;
- изучение потенциальных клиентов, их привлечение и удержание.

Решения, принимаемые на основе данных (Data-Driven Decision), а также настройка сквозной web-аналитики и ее встраивание в бизнес-анализ позволяют отслеживать путь клиента от первого касания с продуктом (или компанией) до совершения сделки. Такой подход полностью соответствует требованиям стандарта ВАВОК 3.0, что, в конечном счете, должно повысить эффективность деятельности организации

Таким образом, процесс трансформации бизнеса по требованиям стандарта ВАВОК 3.0 поддерживает системный подход к бизнес-анализу, предполагающему следующие стадии: понять текущее состояние (как есть); определить будущее состояние (как должно быть); определить действия по переходу от состояния «как есть» к состоянию «должно быть». Традиционный экономический анализ не ставил задач обоснования изменений в деятельности организации, не определял он и того, чьи требования должны служить мотивами для выбора направлений необходимых изменений и конкретных мер для осуществления этих изменений. Отсюда следует, что современные инструменты моделей бизнес-анализа основываются на том, что современная бизнес-среда организаций коренным образом отличается от традиционной, включает множество ключевых факторов влияния на развитие и результаты бизнеса. Поэтому принципиально важным условием достижения эффективности бизнеса является гибкое управление изменениями на постоянной основе.

#### **Список использованных источников**

1. Краткое введение в свод знаний по бизнес-анализу ВАВОК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://analytics.infozone.pro/overview-babok-guide-v-3/>. – Дата доступа: 07.02.2022.
2. ВАВОК GUIDE – Свод знаний по бизнес-аналитике ВАВОК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hsbi.hse.ru/articles/babok-guide-business-analysis-body-of-knowledge>. – Дата доступа: 07.02.2022.
3. Подход к бизнес-анализу (ВАВОК V3.0) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://olegburko.ru/ba\\_approach](http://olegburko.ru/ba_approach).



4. How to remember 50 BABOK Techniques [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adaptiveus.com/blog/babok-v3-techniques>. – Дата доступа: 07.02.2022.

5. Agile Extension to the BABOK Guide [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/agile-extension>. – Дата доступа: 07.02.2022.

**(Дата подачи: 25.02.2022 г.)**