

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.2

В. В. Иванова, Т. А. Лезина

О МЕЖДУНАРОДНОМ СТАНДАРТЕ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

В настоящее время бизнес-анализ является основой управления зарубежных компаний. Современный российский бизнес также осознает необходимость более четкой организации, оценки и контроля своей деятельности в соответствии с заявленной миссией. В связи с этим все более востребованы профессионалы, владеющие знаниями и методами всестороннего анализа бизнес-процессов компании, способные предложить изменения для реализации заданных целей.

Определимся с терминологией: что понимается под бизнес-аналитикой?

Существует несколько трактовок понятия «бизнес-анализ». Одна из самых распространенных — бизнес-анализ рассматривается как симбиоз финансового анализа и анализа хозяйственной деятельности. Другая трактовка возникает при автоматизации компаний: основной этап внедрения информационных систем — описание и анализ имеющих место бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов в определенном смысле является бизнес-анализом. Формальное описание бизнес-процессов с целью их автоматизации — это скорее техническая, хоть совсем и непростая задача. Известны примеры отказов российских компаний от «правильной» автоматизации именно из-за нежелания описывать существующие бизнес-процессы (формализованные бизнес-процессы автоматически делают любую компанию прозрачной). Другая иллюстрация нетривиальности задачи по описанию бизнес-процессов — это почти двухлетняя дискуссия в Санкт-Петербургском государственном университете о вариантах построения информационной системы. Всеми участниками дискуссии признавалось, что при выборе любого из двух существующих подходов — внедрение и адаптация готовой системы или написание системы «с нуля» — самым сложным моментом является описание бизнес-процессов университета.

Виктория Валерьевна ИВАНОВА — канд. экон. наук, доцент кафедры информационных систем в экономике Экономического факультета СПбГУ. Окончила Ленинградский инженерно-экономический университет. Научные интересы — управление ИТ-сервисами, информационная поддержка аналитических задач, теоретические аспекты моделирования и управления бизнес-процессами. Автор более 25 публикаций.

Татьяна Андреевна ЛЕЗИНА — канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры информационных систем в экономике Экономического факультета СПбГУ. Окончила Математико-механический факультет ЛГУ. Научные интересы — бизнес-анализ информации, информационные системы и технологии в экономике, методика преподавания информационных технологий для экономистов. Автор более 40 публикаций.

© В. В. Иванова, Т. А. Лезина, 2011

Анализ существующих бизнес-процессов, как правило, влечет необходимость их модификации. И тут возникает ряд вопросов: кто должен оптимизировать бизнес-процессы, в чьих интересах, за счет каких ресурсов, под чью ответственность? Какого уровня бизнес-аналитик может решать такие задачи? Какими знаниями и опытом он должен обладать для того, чтобы ему можно было доверить задачи такого масштаба? Ведь оптимизация бизнес-процессов в компании влечет изменение большинства регламентов и процедур, а зачастую и изменение организационной структуры компании. И, соответственно, кто и как должен готовить бизнес-аналитиков? Возможно ли вообще их подготовить? Каковы должны быть содержание и обеспечение такой программы? Именно эти проблемы через призму свода знаний по бизнес-анализу (*Business Analysis Body of Knowledge (BABOK)*) являются предметом данной статьи.

Нужно признать, что сейчас нет общепризнанного, стандартного комплексного подхода к бизнес-анализу компании. В сфере IT-бизнеса успешно применяется концепция ITIL (COBIT, MOF), предлагающая решения в области разработки и управления IT.

Несмотря на то что методология COBIT [1] анонсируется как методология управления IT-ресурсами, она достаточно успешно применяется в ряде организаций как подход к проведению бизнес-анализа. В COBIT акцент делается на приведение сферы IT в соответствие с целями бизнеса, на максимизации пользы от IT для бизнеса. В основу COBIT положен процессный подход к управлению. ITIL-концепция COBIT предлагает четыре процесса верхнего уровня, охватывающих жизненный цикл информационных систем: «Планирование и организация», «Приобретение и внедрение», «Эксплуатация и сопровождение», «Мониторинг и оценка». Для каждого из бизнес-процессов верхнего уровня предложена декомпозиция. Надо отметить, что для всех бизнес-процессов COBIT достаточно подробно описывает: входящие подпроцессы, соответствующие им цели, рекомендуемые показатели оценки качества, входы/выходы, роли процессов и их действия в рамках подпроцессов, методы оценки уровня зрелости.

COBIT ориентирован на бизнес- и IT-менеджмент достаточно высокого уровня. Для бизнес-анализа в COBIT особенно ценны рекомендации по процессу «Приобретение и внедрение», которые практически полностью посвящены вопросам анализа бизнес-процессов, выработке стратегии в области IT, определения и формализации потребностей бизнеса.

Другие ITIL-подходы (MOF, ITMS) больше ориентированы на IT-менеджмент как на уровне операционного управления (ITIMS), так на уровне управления разработками IT (MOF).

Мы подробно остановились на ITIL-подходах, поскольку в России пока именно они чаще всего применяются как база бизнес-анализа, а под бизнес-аналитиком все же пока чаще всего подразумевают IT-специалиста. Между тем с 2003 г. Международный институт бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis, IIBA) занимается стандартизацией и сертификацией образования в области аналитической деятельности. В 2009 г. этот институт выпустил уже вторую редакцию Руководства по бизнес-анализу BABOK [2]. В России требования к аналитику были сформулированы в Квалификационных требованиях (профессиональном стандарте) в области информационных технологий [3, с. 55].

BABOK представляет собой сумму знаний, накопленных в рамках профессионального бизнес-анализа, и подробно описывает принятые сегодня практические аспекты деятельности бизнес-аналитиков.

Бизнес-анализ (business analysis) определяется как «совокупность функций, методов и средств, используемых для взаимодействия заинтересованных лиц (стейкхолдеров) в процессе исследования структуры, политик и операций организации, а также последующей выработки рекомендаций, обеспечивающих достижение организацией поставленных целей» [2, с. 3]. Бизнес-анализ дает понимание того, как организовать бизнес-процессы для обеспечения удовлетворения внешних клиентов. Бизнес-анализ выполняется для понимания текущего состояния организации, формирования основы последующей идентификации потребностей бизнеса, определения решений, которые отвечают поставленным целям и задачам.

В документе особо отмечается, что задачи и сферы деятельности бизнес-анализа отличаются от таких дисциплин, как финансовый анализ, управление проектами, обеспечение качества систем, развитие организации, тестирование или обучение, хотя бизнес-аналитик может заниматься каждой из них или даже всеми. Очевидно, что такая широта деятельности в реальной жизни затрудняет формальное описание сфер, в которых работает бизнес-аналитик. Разработчики ВАВОК особенно подчеркивают принципиальное различие между ролью бизнес-аналитика и менеджера проектов: бизнес-аналитик отвечает за определение сути и масштабов решения бизнес-проблемы, в то время как в сферу ответственности менеджера проектов входит конкретная работа по реализации этого решения.

Остановимся на некоторых *ключевых понятиях* ВАВОК.

Для реализации своих задач аналитику рекомендуется в первую очередь определить домен, т. е. область анализа. *Домен*, по определению ПВА, может соответствовать границам организации, подразделения, отдельного бизнес-процесса (например, маркетинг для производственной организации). Обязательными условиями являются процессный подход в выборе области анализа, включение в домен внешних заинтересованных сторон.

В соответствии со стандартом ВАВОК в рамках определенного домена, результатом бизнес-анализа должны быть выработанные решения, представляющие собой набор предполагаемых изменений текущего состояния организации для оптимизации ее деятельности. Примерами решений могут быть изменения бизнес-процессов организации, бизнес-правил, которые регулируют бизнес-процессы, изменения политики в области информационных технологий, изменения организационной структуры, аутсорсинг или ориентация на внутренние ресурсы, изменение должностных обязанностей сотрудников. Бизнес-анализ помогает организации определить лучшее решение с учетом множества требований (в том числе сроков, бюджета и др.) и ограничений, в рамках которых она функционирует.

Четкое определение ограничений и *требований*, сформулированных с точки зрения бизнеса, является очень важным. В понятие «требования» входят: возможности заинтересованных сторон для решения поставленных задач, требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Отметим, что выполнение требований бизнеса является одной из ключевых задач бизнес-анализа, но при этом ВАВОК подчеркивает обязательность документирования требований. Термин «требование» в рамках ВАВОК достаточно широк и, в частности, включает описание текущего или будущего состояния любого процесса предприятия. Требования могут быть представлены на любом уровне детализации и разделены на бизнес-требования и требования стейкхолдеров.

Самым интересным, на наш взгляд, является определение в ВАВОК областей знаний (*Knowledge Area*) бизнес-анализа. Они формулируются для определенного домена

при установленных требованиях. Понятие «область знания» интерпретируется как комплекс задач, которые необходимо решить в процессе бизнес-анализа. ВАВОК не дает указаний последовательности их решения, предполагая уникальность действий в каждом конкретном случае.

ВАВОК формулирует следующие области знаний (комплексы задач) для бизнес-анализа:

- планирование и мониторинг бизнес-анализа;
- определение требований;
- управление и взаимодействие требований;
- анализ компании;
- анализ требований;
- оценка и проверка решений.

Взаимосвязь перечисленных областей знаний представлена на рисунке.

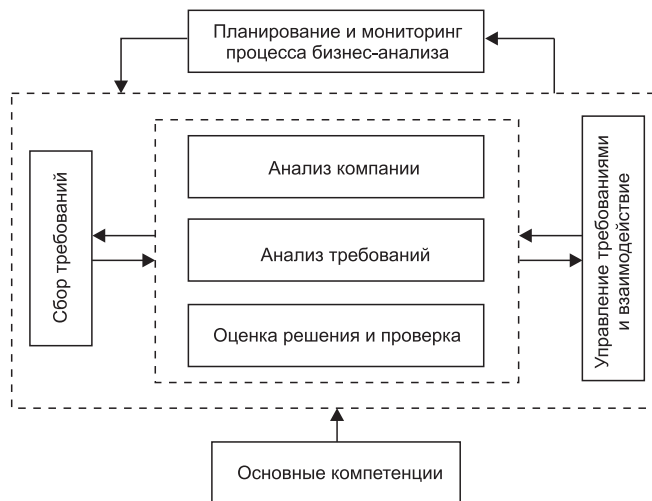


Схема взаимосвязей между областями знаний.

В соответствии с указанными областями знаний сформирована и структура ВАВОК, представляющая собой разделенный по областям знаний бизнес-анализа свод задач, которые могут возникнуть на предприятии (*Tasks*), методов их решения (*Techniques*), входов, необходимых для начала работы (*Inputs*), и выходов (результатов) (*Output*), по которым можно говорить об эффективности выбранного метода.

Каждая область знаний описывает задачи, которые необходимо решить для достижения целей. Каждая задача обязательно имеет свою цель — описание причины выполнения задачи бизнес-аналитиком. Если мы ставим перед собой задачу, то после ее решения должен быть какой-то полезный результат. Поставленная задача должна выполняться, по крайней мере, один раз. Одна и та же задача в зависимости от масштабов проекта может выполняться в срок от нескольких минут до нескольких месяцев. Результат выполнения задачи (*Output*) должен быть обязательно измеряемым (например, показатели оптимизируемых бизнес-процессов).

Вход (*Input*) задачи представляет собой информацию, необходимую для ее решения. Входная информация может возникать за пределом домена бизнес-анализа, может являться результатом других задач. Каждой задаче предлагаются методы реализации. ВАВОК включает большой раздел, содержащий описание тех подходов и технологий, которые обеспечивают решение задач.

Каждой задаче соответствуют роли, которые участвуют в ее выполнении. К таким ролям относятся: бизнес-аналитик, внешний клиент домена, исполнитель бизнес-процесса, разработчик программного обеспечения, эксперты, менеджеры по качеству, инвестор и др.

Описав терминологию и концептуальные положения анализируемого руководства, перейдем к комплексам задач, которые рекомендуются для обязательного решения в рамках сформулированных выше областей знаний.

Планирование и мониторинг бизнес-анализа

Это область знаний, которая отвечает на вопрос, какие виды деятельности необходимы для получения положительного эффекта от бизнес-анализа. Она включает в себя определение заинтересованных лиц (заказчиков, исполнителей, ответственных лиц), выбор необходимых методов решения задач, оценку выполненной работы и необходимость изменений.

При планировании и мониторинге возникают следующие задачи:

- планирование подхода к проведению бизнес-анализа;
- определение заинтересованных сторон бизнес-анализа;
- планирование действий в рамках бизнес-анализа;
- планирование мероприятий и обратной связи при проведении бизнес-анализа;
- планирование управления требованиями;
- определение показателей оценки бизнес-анализа.

Результатами решения перечисленных задач являются: обоснование методов, которыми предполагается пользоваться при проведении бизнес-анализа; роли, вовлеченные в анализ; регламентные мероприятия, связанные со встречами заинтересованных сторон; результаты, которые планируется получить на каждом этапе анализа; документы, сопровождающие эти результаты. По итогам планирования и мониторинга бизнес-анализа также формируются: план его проведения и предварительная оценка результатов; план информирования и обратной связи, описывающий предлагаемую схему взаимодействия ролей в результате выполнения проекта; спецификация требований, включающая позиции: источник требования, уровень приоритета, уровень сложности выполнения, риски, связанные с выполнением или невыполнением требования, уровень формализации требований, статус актуальности, предполагаемые дополнительные затраты и т. д.; предполагаемая система показателей оценки качества анализа; система показателей бизнес-процессов, затрагиваемых бизнес-анализом.

Для успешного выполнения рассматриваемого комплекса задач рекомендуются такие стандартные методы, как интервью для сбора информации, методика формирования ключевых показателей эффективности, моделирование бизнес-процессов и диаграмм потоков данных, анализ рисков.

Для выполнения данного комплекса задач аналитик должен обладать знанием общих экономических законов функционирования организации, теории фирмы, правовых основ деятельности организации. Бизнес-аналитик должен понимать концепцию процессного подхода к управлению, владеть методами описания бизнес-процесса,

технологиями сбора информации, уметь применять методы теории вероятности и статистики для анализа информации.

При этом BABOK делает акцент на том, что инструментальной поддержкой работы являются программное обеспечение общего назначения, пакеты статистического анализа данных и CASE-среды моделирования бизнес-процессов.

Определение требований

Это область знаний, дающая рекомендации для работы бизнес-аналитика с заинтересованными сторонами, для понимания их ожиданий. Результатом является оценка важности заявленных требований с точки зрения обозначенных целей бизнес-анализа. Здесь решаются задачи планирования и проведения мероприятий с заинтересованными сторонами по определению требований, а также их документирование и утверждение.

Результатом этого этапа являются: список заинтересованных сторон, их роли в бизнес-системе, спецификация требований заинтересованных сторон, анализ возможных ограничений и рисков.

Возможно применение таких стандартных методов, как формирование глоссария, содержащего ключевые слова анализируемого домена, «мозговой штурм», проведение фокус-групп, интервью.

Для выполнения данного комплекса задач аналитик должен уметь профессионально работать с аудиторией, понимать концепции экономической психологии участников бизнес-процессов, уметь систематизировать и формализовывать собранную информацию.

Управление требованиями и взаимодействие

Это область знаний, в которой рассматриваются подходы к управлению требованиями: их изменением, согласованием, выполнением. Аналитик всегда должен быть уверен, что заинтересованные лица (акционеры, менеджмент, исполнители) и команды, выполняющие бизнес-анализ, работают в одном направлении.

На этом этапе решаются задачи управления решениями по требованиям; определяются взаимосвязи между целями, требованиями, принимаемыми решениями; осуществляется подготовка пакета требований, их публикация.

Результатами решения перечисленных задач могут быть: изменения спецификаций требований; план контроля соответствия решений и требований; их формализация с учетом принятых в организации регламентов для долгосрочного использования; утвержденный пакет требований.

Для решения задач рекомендуются следующие стандартные методы: матрица покрытия (*coverage matrix*) — метрика оценки качества решения, представляющая собой характеристики плотности покрытия решениями требований; система сбалансированных показателей; описание границ требований.

Для выполнения данного комплекса задач аналитик должен понимать бизнес-процессы фирмы и систему документооборота, знать концептуальные подходы в области стратегического и операционного менеджмента, на практике понимать правила регламентации процессов.

Для поддержки работы бизнес-аналитику необходимо в совершенстве владеть программным обеспечением общего назначения для проведения расчетов и формирования документации, инструментами визуального бизнес-моделирования (например, *Business Studio*) для описания моделей бизнес-процессов предприятия,

организационных структур, документооборота, формирования регламентов процессов.

Анализ компании

Данная область знаний содержит рекомендации для анализа бизнес-ситуаций, оценки возможностей организации, определения наиболее целесообразных бизнес-решений, экономического обоснования предлагаемых решений.

Для достижения цели необходимы: определение потребностей бизнеса, оценка существующих возможностей организации, определение возможных подходов к решению и оценка инвестиций по предлагаемым решениям.

При этом предполагаются следующие результаты: спецификации требований бизнеса, полное описание архитектуры предприятия в рамках анализируемого домена, решения по оценке потенциала организации, а также определение области решения и рекомендованные подходы к решению.

Рекомендованными стандартными методами являются: SWOT-анализ, мозговой штурм, стоимостная оценка возможных решений, моделирование бизнес-процессов, функциональная декомпозиция, применение экономических моделей и оценка выгоды для определения стоимости внедрения решения, методы анализа рисков.

Бизнес-аналитику на этом этапе необходимо владение инструментарием поддержки экономических расчетов, программами статистического анализа для анализа рисков и зависимостей, CASE-средствами моделирования бизнес-процессов и потоков работ.

Оценка и проверка решений

Область оценки и верификации решений описывает действия, необходимые для достижения поставленных целей. Эти действия как правило осуществляются для оценки и утверждения бизнес-процессов, изменения организационной структуры компании и т. д.

В ВАВОК сформулированы области знаний и компетенции, необходимые для бизнес-анализа. К таким компетенциям в первую очередь относятся: аналитический подход к решению проблем, знание бизнеса, специальные поведенческие характеристики, коммуникационные навыки и навыки взаимодействия, а также знание прикладного программного обеспечения.

Что конкретно декларируется в ВАВОК по поводу вышеперечисленных компетенций?

Креативное мышление

Указанная компетенция предполагает как генерирование эффективных инновационных и адекватных идей и подходов, так и новые приложения старых решений. Под эффективностью понимается не только использование новых идей и методов для решения старых проблем, но и убеждение стейкхолдеров в необходимости использования новых подходов.

Умение и навыки принятия решений. Бизнес-аналитик должен принимать эффективные решения, т. е. адекватно оценивать критерии принятия решений и помогать другим членам команды в принятии решений.

Обучаемость бизнес-аналитика. В ВАВОК подробно описываются критерии и необходимость таких качеств.

Системное мышление. Оно необходимо для понимания того, как взаимодействуют люди, процессы и технологии для формирования единой системы организации, какие изменения произойдут после предлагаемых изменений бизнес-процессов, как система будет адаптироваться к ним.

На наш взгляд, интересными являются регламентированные поведенческие характеристики (*behavioral characteristics*) бизнес-аналитика, которые должны способствовать установлению эффективных рабочих отношений с заинтересованными лицами и включают этику поведения, самоорганизацию и способность заслужить доверие, в первую очередь стейкхолдеров.

В своде ВАВОК описываются даже требования к самоорганизации бизнес-аналитика. Объясняется, в частности, что такой специалист должен не только искать необходимую информацию, но и так ее систематизировать, чтобы в любой момент можно было ею воспользоваться. Бизнес-аналитик должен владеть правилами и приемами тайм-менеджмента.

Бизнес-аналитик должен обладать знаниями о бизнесе (*Business Knowledge*). С точки зрения разработчиков, это предполагает понимание фундаментальных принципов функционирования бизнеса и лучших практик каждой конкретной области. Под принципами функционирования бизнеса понимаются такие, которые являются общими для компаний, имеющих сходные цели и организацию. При этом не важна конкретная область деятельности компании. Модель бизнес-процессов подавляющего большинства компаний включает управление человеческими ресурсами, финансами, информационными технологиями, цепочками поставок и т. д.

В соответствии с ВАВОК бизнес-аналитик должен владеть знаниями по менеджменту, теории принятия решений, обладать хорошими коммуникативными способностями, качествами преподавателя (*Teaching skills*), умением работать в команде и др.

Безусловно, самым интересным для нас является описание требований к знанию специальных прикладных программ. Выше мы указывали программные продукты, необходимые для решения задач в соответствии с рекомендациями по областям знаний. Рассмотрим теперь более подробно, какие требования практики бизнес-анализа предъявляют к коллегам с точки зрения знания прикладного программного обеспечения.

Прежде всего, необходимо владение офисными пакетами (примерами офисных приложений являются MS Excel, MS Word, MS Power Point, MS Visio). Вот, например, как мотивируется необходимость продвинутого владения электронными таблицами: «Электронные таблицы используются для реализации расчетных алгоритмов и манипулирования данными. Они используются для поддержки принятия решений и очень эффективны для анализа сложных сценариев поведения моделей» [2, с.153].

ВАВОК декларирует, что бизнес-аналитик должен владеть инструментами моделирования процессов, имеющих место в компании. Здесь можно говорить о большом спектре инструментов — от AllFusion Process Modeler до ARIS. Особым преимуществом для бизнес-аналитика является владение таким средством визуального моделирования, как Business Studio. При этом, на наш взгляд, требования к владению прикладным программам в ВАВОК недостаточны.

В настоящее время многие компании хранят информацию о своей деятельности. Данные о продажах, маркетинговых акциях, сделках с поставщиками и клиентами за несколько лет могут быть использованы как основа для управленческих решений. Такая информация накопилась в компаниях благодаря информационным системам, основным назначением которых являются сбор, хранение, обработка и выдача информации для принятия управленческих решений.

В арсенале профессионального бизнес-аналитика должны быть такие прикладные инструменты, как статистические программы, пакеты нейросетевого анализа данных, среды имитационного и математического моделирования.

Приведем примеры задач, которые могут быть решены с помощью указанных средств:

- прогнозирование различных показателей;
- сегментация клиентов и товаров;
- моделирование сценариев поведения различных показателей и др.

Решение таких задач на всех этапах — постановка задачи, само решение и интерпретация результатов — требует, прежде всего, профессионального подхода, понимания предметной области и всего комплекса проблем, которые породили задачу и ждут ее решения.

С ноября 2010 г. Международный институт бизнес-анализа осуществляет сертификацию бизнес-аналитиков. Целевыми кандидатами на сертификацию объявлены младшие бизнес-аналитики и бизнес-аналитики, желающие систематизировать практические знания; системные аналитики и программисты, стремящиеся расширить сферу своей деятельности. Соискатели должны иметь опыт практического бизнес-анализа не менее 4000 часов.

Обучение включает в себя практику работы бизнес-аналитика (сбор и документирование требований), изучение и применение основных бизнес-методов (составление плана бизнес-анализа, обзор документированных требований), получение навыков, напрямую не связанных с бизнес-анализом (планирование ресурсов, создание презентаций, написание отчетов), обучение преподаванию бизнес-анализа, изучение программных средств для работы с требованиями, управление проектами, тестирование (разработка плана тестирования, создание и выполнение тестовых сценариев, составление отчетов о ходе ведения тестирования).

Программа обучения подбирается индивидуально, исходя из опыта работы кандидата.

Вернемся к вопросу о возможности подготовки бизнес-аналитиков в Санкт-Петербургском университете. В 2011 г. на Экономическом факультете начат набор на магистерскую программу «Информационная бизнес-аналитика» по направлению «Бизнес-информатика». Сформулированные компетенции, а главное, перечень курсов и содержание учебных дисциплин, дают, на наш взгляд, фундаментальное образование, необходимое бизнес-аналитику, навыки решения сложных экономических задач с использованием адекватно выбранных программных средств. При этом в рамках практик, выпускных квалификационных работ необходима постановка таких задач, которые дали бы будущим магистрам практический опыт решения проблем бизнес-анализа.

Литература

1. COBIT 4.1: российское издание: методология, цели контроля, руководство по управлению, модели зрелости процессов. М.: Аудит и контроль информационных систем, 2008. 234 с.
2. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide). Version 2.0. International Institute of Business Analysis. Toronto, 2009. 265 p.
3. *Кравченко Т. К.* Подготовка специалистов в области бизнес-аналитики: опыт факультета бизнес-информатики ГУ-ВШЭ // Бизнес-информатика. 2010. № 4. С. 54–59.

Статья поступила в редакцию 26 июня 2011 г.