

УДК 338.1/3
DOI 10.17513/fr.43715

ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНИЯ БИЗНЕС-АНАЛИЗА В МИРЕ И В РОССИИ

Чернышева Ю.Г.

*ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
Ростов-на-Дону;*

*ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»,
Ростов-на-Дону, e-mail: julia282001@mail.ru*

Цель исследования – выявление наличия «разрывов» в понимании, трактовке сущности бизнес-анализа, знании функций, выполняемых бизнес-аналитиками, в научных публикациях и в практике его проведения бизнесом, с нормативными документами в этой области, а также причин их возникновения и описание способов преодоления указанной проблемы. Указанная проблема существенно снижает качество бизнес-анализа. Одной из основных причин указанной проблемы является недостаточная информированность о содержании российских и зарубежных нормативных документов по бизнес-анализу, истории его возникновения, мировой практики в этой области, знания смежных областей бизнес-анализа. Следствием этого является недостаточность компетенций в области бизнес-анализа, которая влечет за собой снижение качества работ бизнес-аналитика. Это не позволяет получить от бизнес-анализа всю ожидаемую ценность и приводит к ограниченному применению его возможностей. В статье проведен сравнительный анализ содержания профессиональных стандартов «Бизнес-аналитик» и «Экономист предприятия», выявлены их ключевые различия. Бизнес-анализ позволяет реализовать подход data-driven и может гарантировать разработку лучших решений проблем бизнеса или использования его возможностей. В статье представлено обоснование важности корректного понимания содержания бизнес-анализа, его возможностей, уникальной ценности для организации на основе исследования содержания российских и зарубежных стандартов по бизнес-анализу. Описаны способы преодоления проблемы «разрывов» в понимании сущности бизнес-анализа, в числе которых проведение системной работы по их устранению на основе углубленного изучения нормативных документов по бизнес-анализу, разработка образовательных программ для различного уровня подготовки по бизнес-анализу, соответствующие содержанию профессионального стандарта «Бизнес-аналитик».

Ключевые слова: бизнес-анализ, качество, ценность, профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», подход data driven

PROBLEMS OF QUALITY IN BUSINESS ANALYSIS IN THE WORLD AND IN RUSSIA

Chernysheva Yu.G.

Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don;

Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, e-mail: julia282001@mail.ru

The purpose of the study was to identify the presence of “gaps” in understanding, interpretation of the essence of business analysis, knowledge of the functions performed by business analysts, in scientific publications and in the practice of its implementation by business, with regulatory documents in this area, as well as the reasons for their occurrence and a description of ways to overcome this problem. This problem significantly reduces the quality of business analysis. This fact reduces quality of business analysis. Author identify the reasons “gaps” occurrence and a description of ways to overcome this problem. One of the main reasons of this problem is insufficient awareness of the content of Russian and foreign regulatory documents on business analysis, the history of business analysis, world practice in this area, knowledge of related areas of business analysis. The consequence of this problem is the failure of competencies in the field of business analysis, which entails a decrease in the quality of the business analyst’s work. This does not allow to obtain all the expected value from business analysis and leads to limited application of its capabilities. The article provides a comparative analysis of the content of the professional standards “Business Analyst” and “Enterprise Economist”, revealing their key differences. Business analysis allows to implement a data driven approach and can guarantee the design of the best solutions of business problems or solutions to use of its opportunities. The article presents a rationale of importance and correct understanding of the content of business analysis, its capabilities, unique value for an enterprise based on a study of the content of Russian and foreign standards for business analysis. The article describes ways to overcome the problem of “gaps” understanding the essence of business analysis are described, including conducting systematic work to eliminate them based on an in-depth study of regulatory documents on business analysis, developing educational programs for various levels of training in business analysis, corresponding to the content of the professional standard “Business Analyst”.

Keywords: Business analysis, quality, value, professional standard “Business Analyst”, data driven

Введение

Современный мир развивается с очень большой скоростью, и постоянные изменения во всех областях уже стали нормой. По-

являются новые тренды, возможности, меняются подходы к решению и/или разработке различных вопросов или проблем. Если перечислить лишь некоторые из них, кото-

рые оказали влияние на область экономики и управления, появившиеся или активно начавшие развитие на рубеже XX и XXI вв., при этом неразрывно связанные между собой, в их число следует включить различные характеристики, которыми описывают современный мир. Его называют VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) с последующими проявлениями (BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), SHIVA (Split, Horrible, Inconceivable, Vicious), TACI (Turbulent, Accidental, Chaotic, Inimical)). Это сложный, неопределенный, стрессовый и постоянно меняющийся мир. Стремительное развитие технологий и существенное расширение потоков информации прекратило существование простого и предсказуемого SPOD-мира, в котором можно было выявлять тенденции и рассчитывать, что они сохранятся на длительное время, можно было строить прогнозы, которые с большой вероятностью оправдаются. Обучение длиною в жизнь, которое предполагает постоянное получение новых знаний, компетенций, навыков, стало не только реальностью, но и необходимостью, чтобы не отставать от актуальных и современных тенденций. Например, еще несколько лет назад использование возможностей искусственного интеллекта (ИИ) в бизнесе было редкостью или отсутствовало совсем, а сейчас это уже обыденность, и большинство организаций используют его как полезный инструмент. Доля компаний в мире, которые используют ИИ (как минимум в одной функции) в 2024 г., составляет 72% (а в двух – 50%), при этом порядка 65% организаций используют генеративный ИИ. Наиболее часто генеративный ИИ организации используют в маркетинговых продажах, развитии продуктов и услуг и в области IT [1].

Для организаций существование в VUCA-мире означает, что они должны уметь предвидеть момент изменения, уметь быстро и правильно реагировать на вызовы. Для специалистов в области экономики и управления становится приоритетным обладание широким набором компетенций, часто даже из различных, на первый взгляд, областей. Это существенно повышает их гибкость, поскольку, обладая большим объемом знаний и навыков в нескольких предметных областях, намного легче выполнять сложные виды работ в условиях неопределенности, в зависимости от контекста быстро менять подходы к работе, то есть уметь «подстраиваться» под часто меняющиеся условия. Такие специалисты для бизнеса сейчас являются наиболее востребованными. Подтверждением этому является появ-

ление множества новых профессий на стыке двух и более предметных областей знаний:

– креативная экономика. Экономика также претерпевает существенные изменения и не так давно стала называться креативной. В Великобритании с середины 1990-х гг. стало использоваться понятие «креативные индустрии» (что символизировало новый курс на обновление экономики страны), которое затем распространилось по всему миру. Страны начали разрабатывать стратегии и механизмы поддержки креативных индустрий. Понятие «креативная экономика» было введено журналом BusinessWeek в августе 2000 г. В России реализуется «Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года» от 20 сентября 2021 г. № 2613-р (в ред. от 26.01.2024 № 145-р) [2]. В креативной экономике основной ценностью является создание чего-то нового, то есть инновация. Ее основными понятиями являются «креативный класс», «креативное предпринимательство», то есть «креативный бизнес», «креаторы», которые по сути являются ядром креативной экономики, поскольку это специалисты, которые умеют генерировать новые идеи, имеющие ценность, и работать в изменяющемся мире [2]. Именно бизнес-аналитика в полной мере можно назвать креатором в области экономики и управления;

– подход Data-Driven Decision Making (DDDM). Предпосылкой и необходимостью его появления стал переход к VUCA-миру. Подход data-driven – информационно обоснованные решения – пришел на смену устаревшему подходу HiPPO (Highest Paid Person's Opinion) – принятию решений, основанных на мнении, опыте руководства, экспертных оценках. Его суть в том, что решения нужно не «принимать» на основе интуиции и личного опыта, а «разрабатывать», опираясь на знания, факты, на глубокий анализ информации, что позволяет совершать меньше ошибок, тем самым обеспечивая успешную деятельность организации – повышение прибыльности, устойчивое развитие [3]. Вопросы устойчивого развития в российской экономике в последние годы стали все более актуальными, что подтверждают проводимые исследования [4]. Данный подход и позволяет обеспечить желаемый уровень устойчивости.

Иногда высказывают мнение, что подход data-driven – это разработка решения только на основе больших данных (big data). Вместе с тем под данными в этом подходе следует понимать весь массив информации, которая имеет отношение к исследу-

емому вопросу и потенциально может быть полезна при разработке решения. То есть массив информации не ограничивается только большими данными, а может включать любую количественную и качественную информацию. Большие данные могут как использоваться, так и нет при разработке решения на основе данных. Подход data-driven использует современные инструменты анализа, основан на глубоком понимании причинно-следственных связей [3]. Это необходимо, чтобы понять и оценить причины возникновения проблемы и описать последствия разработанного решения и получить ответы на вопросы («как», «когда», «где» и «почему»).

Несмотря на то, что и раньше руководители и собственники бизнеса, принимая решение, имели информацию о финансово-экономическом состоянии организации, уровне ее доходов и расходов, уровне использования ресурсов и др., решения и разработка стратегии часто опирались в первую очередь на интуицию, свой или экспертный опыт. Ошибочно считать, что, если в организации создается большое количество отчетов (или дашбордов), она является дата-ориентированной. Это не так. Даже если эти отчеты хорошо структурированы и могут сообщить полезную информацию, часто они являются ретроспективными. Например, как правило, отчеты, формируемые в организациях, предоставляют информацию в следующем формате: «в прошлом месяце/неделе произошло снижение объема продаж или уменьшение среднего чека покупки и др.» То есть отчет не содержит более важной информации – почему это произошло и как это исправить? Кроме того, информация большинства отчетов в реальности мало полезна, поскольку генерируется в них с позиции «показать как можно больше данных» (при этом в расчет не берется, как потом эти данные будут обрабатываться и нужны ли они для принятия решения). Например, если дашборд будет формироваться специалистом, который не понимает в полной мере возможностей и цели последующего использования представляемых данных, он превратится просто в массив информации, часть из которой будет как минимум бесполезной или даже будет «вредить», отвлекая внимание от действительно полезных данных и метрик. Кроме этого, часто отчет бывает просмотрен или изучен, но при этом субъективно неправильно интерпретирован или информация проигнорирована. Это также не принесет никакой пользы организации, поскольку отчет составляется прежде всего ради отчета. Еще одной ошибкой следует назвать то, что спе-

циалисты проводят анализ по имеющимся данным, но эти результаты никак не отражаются на процессе принятия решений, и решения продолжают разрабатываться на основе субъективного мнения или интуиции. Такой подход не является разработкой решения на основе данных;

– бизнес-анализ. Новую концепцию аналитической работы в организации, которая соединяет все перечисленные новые тренды современности и ее возникновение, можно назвать следствием их появления. Создание в 2003 г. Международного института бизнес-анализа (ИБА®, International Institute of Business Analysis) и возникновение концепции бизнес-анализа – следствие проявившейся потребности бизнеса – необходимости меняться в соответствии с изменениями современного мира, чтобы обеспечить свое устойчивое и гарантированно успешное развитие. «Бизнес-анализ делает возможным проведение изменений в организации. Его цель – разработка решений в соответствии с бизнес-целями, потребностями заинтересованных сторон, ограничениями и возможностями бизнеса, его стратегией, с учетом всех рисков использования разрабатываемого решения» [5]. Важно, что решение всегда должно иметь ценность для заинтересованных сторон, которая согласуется с ними и отслеживается ее достижение (как правило, с помощью KPI). То есть бизнес-анализ позволяет «переводить» организацию из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Разрабатывая решение, бизнес-аналитик всегда использует подход Data Driven. Он является креатором в области экономики и управления, поскольку всегда создает новое – новое решение. Именно бизнес-анализ позволяет преодолевать все вызовы мира VUCA, поскольку бизнес-аналитик, используя в работе гибкие подходы (agile), умеет работать в условиях неопределенности, когда, казалось бы, непонятно, что именно нужно делать, чтобы достичь лучших результатов. Все это позволяет организации быстро и правильно реагировать на любые внешние и внутренние вызовы, работать гарантированно устойчиво, опережая конкурентов.

Бизнес-анализ, с одной стороны, «позволяет разрабатывать решения любых проблем бизнеса или решения для использования возможностей бизнеса, то есть является универсальной концепцией, которую организация может использовать вне зависимости от своего вида деятельности или размера» [5]. С другой стороны, каждое решение, которое разрабатывает бизнес-аналитик, всегда уникально, так как не бывает одина-

ковых ситуаций (контекста, возможностей, ограничений, заинтересованных сторон, их требований и др.) даже в одной и той же организации. Бизнес-анализ, по сути, дает гарантию того, что разработанное решение будет наилучшим, то есть в данном контексте проблема больше не повторится. Этого можно достичь только в случае уникальности каждого решения и использования подхода Data-Driven. Если «просто» использовать «чужое» решение (лучший опыт), которое у кого-то хорошо работало и применить у себя, без его грамотного и обоснованного изменения под свою ситуацию, нельзя гарантировать, что оно снова будет таким же эффективным. То есть проблема будет решена частично или повторится снова через какое-то время.

Несмотря на высокую ценность бизнес-анализа для организаций, в России имеет место проблема, связанная с недостаточным качеством проведения бизнес-анализа вследствие искажения понимания его сущности, знания состава трудовых функций (видов работ) бизнес-аналитиков, необходимого объема их знаний и умений. Это не позволяет полноценно использовать все возможности бизнес-анализа, у руководителей бизнеса не формируется новое мышление, основанное на необходимости разработки решений на основе данных, не укрепляется понимание значимости аналитической работы, а следовательно, организации уступают свои позиции тем, кто следит за новыми тенденциями, успешно их применяя. Это делает необходимым как выявление причин возникновения проблемы, так и представление и обоснование корректного понимания содержания бизнес-анализа, его возможностей, уникальной ценности для организации на основе исследования содержания российских и зарубежных стандартов по бизнес-анализу и описание способов преодоления указанной проблемы.

Цель исследования – выявление наличия «разрывов» в понимании, трактовке сущности бизнес-анализа, знании функций, выполняемых бизнес-аналитиками, в научных публикациях и в практике его проведения бизнесом, с нормативными документами в этой области, снижающих его качество, а также причин их возникновения и описание способов преодоления указанной проблемы.

Материалы и методы исследования

В статье рассматриваются проблемы качества бизнес-анализа. В основе исследования лежит системный подход, методы научного познания, методы сравнения и обобщения материалов научных публикаций,

логический подход, выявление причинно-следственных связей, метод дедукции, что позволило раскрыть причины выявленной проблемы и обосновать направления ее решения. Методика исследования основывалась на сборе и обработке информации, выявлении причинно-следственных связей, формулировании и обосновании выводов.

Результаты исследования и их обсуждение

В соответствии с профессиональным стандартом «Бизнес-аналитик» цель бизнес-анализа – «обеспечение возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений» [6]. Видом профессиональной деятельности бизнес-анализа является «деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации» [6]. Чтобы углубленно вникнуть в содержание и сущность бизнес-анализа, необходимо провести анализ смыслового содержания российских и зарубежных стандартов в области бизнес-анализа, исследовать цель и вид профессиональной деятельности, состав видов работ по бизнес-анализу (обобщенных трудовых функций), объем знаний, которыми должны обладать бизнес-аналитики, выделив и обосновав следующие аспекты.

Проводя анализ смыслового содержания цели и вида профессиональной деятельности, отраженных в профессиональном стандарте, можно сказать, что бизнес-аналитик – это тот профессионал, который обеспечивает возможность проведения изменений (описание возможных путей реализации изменений), что означает разработку решения [6]. Само проведение изменений происходит в процессе реализации решения. Это область деятельности (роль) менеджера проекта, которую также может выполнять и бизнес-аналитик, после того как разработает решение. В международном стандарте бизнес-анализа «The Business Analysis Standard» (разработанном ИВА и актуализированном в 2024 г.) отмечено, что бизнес-анализ должен гарантировать разработку лучших решений.

Понимание, что решения всегда должны быть уникальными, вытекает из «сущности концептуальной модели бизнес-анализа, которая включает в себя шесть базовых понятий: заинтересованные стороны, потребности, контекст, ценность, решение,

изменения и взаимосвязи между ними» [5]. При разработке любого решения содержание всех этих понятий в большей или меньшей степени (но всегда!) будет различным, а следовательно, и разработанное решение, которое «опирается» на эти понятия – тоже. Например, состав заинтересованных сторон, которые имеют отношение к разрабатываемому решению (решение их затронет, или они могут на него повлиять), хоть одной из них, но будет различаться, а следовательно, набор требований и ожидаемая ценность от решения тоже будет другим; контекст, в котором возникла проблема и разрабатывается решение, тоже различается, хотя бы ресурсами (например, человеческими, или это другой отдел, бизнес-процесс и т.д.); решение, которое разрабатывается, может различаться (кроме отличий, связанных с уже перечисленным) возможностями или имеющимися ограничениями (например, финансовыми или квалификацией работников, которых оно затронет).

Можно сказать, что концептуальная модель бизнес-анализа позволяет формировать четко определенный набор действий (но в каждом конкретном случае разработки решения всегда различающийся своим составом), который дает возможность найти лучшее решение для достижения текущих или бизнес-целей организации. Другими словами, именно правильное понимание концептуальной модели бизнес-анализа позволяет реализовать подход data-driven. Взаимосвязи в концептуальной модели означают, что при изменении в любом из шести базовых понятий, входящих в концептуальную модель (указаны выше), также обязательно произойдут и изменения в пяти других понятиях. Поэтому, возвращаясь к примеру приведенному выше, изменение числа заинтересованных сторон приведет к изменению числа их потребностей, а это, в свою очередь, и к изменению контекста (его границы расширятся или сузятся), к изменению описания желаемой ценности (от решения). Соответственно, само описание решения тоже должно измениться, и охват проводимых изменений также будет шире или уже. То есть при каждом изменении хотя бы в одном базовом понятии необходимо еще раз «вернуться» к работе с остальными базовыми понятиями и также внести корректировки.

Отмечено, что бизнес-анализ – это деятельность по разработке решения. Ключевым словом является именно «разработка». Если раньше вместе со словом «решение» в менеджменте использовалось «принятие», то сейчас, говоря о сущности бизнес-анализа, необходимо говорить не о приня-

тии решения, а о его разработке. Принятие решения на основе устаревшего подхода HiPPO предполагало, что на основе имеющихся данных, которые часто составлял экономический анализ, проводимый в организации, решение формировал руководитель на основе своего опыта, видения, экспертных оценок.

Говоря о бизнес-анализе, следует отказаться от использования подхода HiPPO и полностью изменить понимание относительно процесса создания решения. Очень важно понимать, что бизнес-анализ не предоставляет информацию для «принятия» решения, а предполагает непосредственно создание решения (его разработку). То есть процесс создания решения (для проблемы или для использования возможностей бизнеса) – это компетенция бизнес-аналитика, а не руководителя в том понимании, которое было еще до недавнего времени, пока не появился подход data-driven. Отмечено, что, разрабатывая решение на основе концептуальной модели бизнес-анализа, становится возможным реализовать этот подход. Это же дает основание сказать, что решение является обоснованным, как и указано в профессиональном стандарте при описании вида профессиональной деятельности.

Продолжая анализ профессионального стандарта (ПС) «Бизнес-аналитик» с целью детального описания сущности бизнес-анализа, необходимо рассмотреть состав обобщенных трудовых функций (ОТФ), указанных в нем:

- «работа с заинтересованными сторонами;
- обеспечение изменений в организации;
- выявление бизнес-проблем или бизнес-возможностей;
- обоснование решений;
- управление бизнес-анализом;
- аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации» [6].

Эти обобщенные трудовые функции основаны на шести базовых понятиях, включенных в концептуальную модель бизнес-анализа. То есть они конкретизируют виды деятельности, которые должны быть выполнены при проведении бизнес-анализа и области знаний, в которых необходимо иметь компетенции при проведении работ по бизнес-анализу. Далее содержание профессионального стандарта декомпозируется до трудовых функций и действий, необходимых умений и знаний (в составе каждой ОТФ). Целью данной статьи не является их детальное рассмотрение. При этом следует отметить, что состав умений и знаний бизнес-аналитика, отраженных в профессиональном стандарте, очень широкий, вклю-

чающий исчерпывающие знания в области: работы с заинтересованными сторонами и требованиями; управлении конфликтами, рисками, изменениями, ресурсами; моделирования бизнес-процессов и визуального моделирования; планирования в организации; подходов к управлению проектной деятельностью (классические и «гибкие» (agile)); основ информационной безопасности; менеджмента; управления и работы с информацией; тайм-менеджмента; межличностной и групповой коммуникации и др. [6]

Также необходимы знания множества (или всех) существующих техник анализа и управления для анализа контекста и анализа во всех областях, перечисленных в профессиональном стандарте. Необходимы знания существующих цифровых технологий и цифровых возможностей для бизнеса (в объеме, необходимом для работы по бизнес-анализу) и обязательно глубокие знания особенностей конкретного бизнеса (где работает бизнес-аналитик) [6]. Такой значительный перечень знаний говорит о том, что это специалист очень широкого профиля. Знания бизнес-аналитика могут быть использованы во многих профессиях, усиливая их полезный результат и существенно повышая эффективность работы.

Сегодня бизнес-анализ уже интегрирован со многими областями, в том числе с областью ИТ, с гибкими методиками управления проектом, кибербезопасностью, улучшением бизнес-процессов, анализом больших данных, разработкой и продвижением продуктов, управлением персоналом. При этом разработка продуктов, кибербезопасность, анализ больших данных, гибкие (agile) подходы к разработке имеют международную сертификацию, которая подтверждает совокупные знания не только в области бизнес-анализа, но и в каждой из перечисленных областей. Согласно исследованию, проведенному ПВА в 2023 г. среди бизнес-аналитиков по всему миру, они выполняют свои функции более чем в 58 профессиях.

Как указано в международном стандарте, бизнес-анализ должен гарантировать лучший результат разработки решения. Ежегодные исследования, проводимые ПВА в области развития практики бизнес-анализа, выявили, что его качество в значительной степени зависит от профессионального уровня подготовки самого бизнес-аналитика, объема его знаний в области бизнес-анализа, техника, в смежных с бизнес-анализом областях. Другими словами, если бизнес-анализ выполняет специалист низкого квалификационного уровня, результаты бизнес-анализа не будут соответствовать высоким стандартам его качества

и не смогут гарантировать достижение лучших результатов. Это будет наносить ущерб репутации профессии. Одним из способов обеспечивать высокий уровень качества работы бизнес-аналитиков является их международная сертификация, которая подтверждает знания и навыки профессии.

Вопросы качества проведения бизнес-анализа являются актуальными не только для зарубежной, но и для российской практики. Одной из корневых причин, влияющих на качество проведения бизнес-анализа, можно назвать искажение его сущности как в публикациях (научных и публицистических), так и непосредственно в организациях при его проведении. Несмотря на наличие российского и международного стандартов по бизнес-анализу, в которых сущность профессии бизнес-аналитика совпадает и описана достаточно полно, многие имеющиеся научные статьи по бизнес-анализу представляют содержание бизнес-анализа довольно искаженно. В них бизнес-анализ рассматривается как аналог экономического анализа или комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности организации. При этом авторы, даже упоминая наличие профессионального стандарта «Бизнес-аналитик», при описании сущности бизнес-анализа не придерживаются его содержания.

Так, в статье Н.В. Кондрашевой автор упоминает международный Свод знаний по бизнес-анализу BABOK® (Business Analysis Body of Knowledge), но в итоге делается вывод, противоречащий содержанию бизнес-анализа, описанного в Своде знаний: «...понимание бизнес-анализа как отдельного тематического направления экономического анализа и, соответственно, вида аналитической работы. Специфика бизнес-анализа в итоге определяется объектом, на который направлена его практическая деятельность. Бизнес выступает объектом экономического анализа, а сам бизнес-анализ становится тематическим направлением экономического анализа. Наиболее значимой отличительной чертой бизнес-анализа от традиционных подходов в экономическом анализе следует считать лишь изменение базы сравнения – требования стейкхолдеров» [7]. То есть автор представляет бизнес-анализ как одно из тематических направлений экономического анализа, как один из этапов его развития. Подобный вывод в том числе противоречит и содержанию нормативного документа – профессионального стандарта «Бизнес-аналитик», в котором не прослеживается никаких взаимосвязей с экономическим анализом в организации. При этом содержание

экономического анализа отражено с другом профессиональном стандарте «Экономист предприятия» [8], в котором также нет никакой взаимосвязи с бизнес-анализом. Цель вида профессиональной деятельности экономиста предприятия – «обеспечение повышения эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой и освоения новых видов продукции, производимых услуг при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов». Обобщенными трудовыми функциями являются:

– экономический анализ деятельности организации, включающий «сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации и расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации» [8];

– планирование и прогнозирование экономической деятельности организации, включающее трудовые функции – «подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации» и «стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами» [8].

Еще одним примером толкования сущности бизнес-анализа, которая не соответствует содержанию профессионального стандарта «Бизнес-аналитик», является публикация авторов, где указывается, что «бизнес-анализ же – это часть того самого риск-менеджмента, сущность которого заключается в анализе имеющейся информации и идентификации рисков предпринимательства. Бизнес-анализ подразумевает расчет различных показателей, которые характеризуют результаты деятельности компании: показатели платежеспособности, деловой активности, рентабельности, финансовой устойчивости и пр. И уже на основании результатов анализа делаются выводы о наличии тех или иных рисков деятельности. Данный анализ служит основой для разработки стратегии и программы управления рисками на предприятии» [9].

Примером отождествления сущности бизнес-анализа и анализа хозяйственной деятельности также является публикация авторов Е.А. Нефедова, А.А. Хомякова, в которой отмечено, что «сущностной особенностью методики бизнес-анализа является сочетание традиционных способов и приемов классического анализа хозяйственной деятельности, экономико-математических методов, методов маркетингового и стратегического анализа, социологических исследований и др.» [10]. Подобное определение также не соответствует со-

держанию профессионального стандарта «Бизнес-аналитик».

К числу примеров также относится публикация автора, где отмечается, что «несмотря на то, что термин «бизнес-анализ» был введен в науку и деловую практику еще в середине 90-х годов прошлого века, до сих пор существуют разногласия относительно его понимания. В современной научной литературе под бизнес-анализом чаще всего понимается совокупность методов и приемов сбора, обработки, анализа и представления показателей, отражающих бизнес-процессы компании». В данной статье автор не ссылается ни на один нормативный документ в области бизнес-анализа [11]. Следует отметить, что понимание бизнес-анализа однозначно определено как в международных, так и в российских нормативных документах по бизнес-анализу (которые были рассмотрены выше).

Автор также отмечает: «Алгоритм произведения бизнес-анализа представляет собой несколько этапов. В самом укрупненном виде эти этапы можно представить следующим образом: 1. Анализ ключевых показателей эффективности компании. 2. Анализ требований стейкхолдеров и степени их удовлетворенности. 3. Оценка соответствия целевых показателей развития компании текущим. 4. Оценка степени необходимости изменений в бизнес-процессах и бизнес-модели компании. 5. Формирование рекомендаций по результатам выполнения задач бизнес-анализа. Базовым этапом при проведении комплексного бизнес-анализа согласно описанному выше алгоритму является определение системы ключевых показателей деятельности».

Представленный автором алгоритм бизнес-анализа не соответствует концепции бизнес-анализа, представленной как в международном стандарте бизнес-анализа, так и в ПС «Бизнес-аналитик». Бизнес-анализ не имеет «жестко» установленных этапов. Совокупность видов работ, их последовательность и количество повторений этих работ определяет сам бизнес-аналитик в каждом конкретном случае, чтобы обеспечить необходимую гибкость и точность при разработке решения. Использование автором словосочетания «комплексный бизнес-анализ» еще раз подчеркивает, что он отождествляет комплексный экономический анализ и бизнес-анализ, что также противоречит содержанию профессиональных стандартов «Экономист предприятия» и «Бизнес-аналитик». Подобные примеры можно продолжать и далее.

Исследование автора показало, что в рассмотренных примерах и многих других пу-

бликациях имеет место проблема корректного понимания сущности бизнес-анализа – имеют место «разрывы». Авторы часто не разделяют понятия бизнес-анализа и экономического анализа (или комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности) организации, что не соответствует содержанию нормативного документа – ПС «Бизнес-аналитик». Это является следствием устоявшейся в нашей стране практики в области анализа деятельности организации (комплексного, экономического), которая остается практически неизменной с середины прошлого века до настоящего времени. Следует отметить, что основы анализа деятельности организации были заложены еще Н.Р. Вейцманом (в 1924 г.), а затем в 1970–1980-е гг. развиты такими известными учеными, как А.Д. Шеремет, М.И. Баканов, М.В. Мельник и др. Методика этого анализа сложилась в плановой экономике и была нацелена на успешное решение тех задач, которые в тот период стояли перед организациями и экономикой в целом. Этот анализ включал в себя расчет и оценку изменений уровня экономических и финансовых показателей (использования ресурсов, себестоимости, выпуска продукции, показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности) и удовлетворял потребности управления в плановой экономике. Условия, в которых находятся предприятия в плановой и рыночной экономике, задачи, которые стоят перед управлением, сами цели управления организацией и еще очень многие аспекты их деятельности отличаются кардинальным образом. Анализ, который давал основу для принятия управленческих решений и полностью соответствовал задачам управления в плановой экономике, в значительной степени потерял свою актуальность в рыночной.

Проведенный автором анализ содержания профессиональных стандартов «Экономист предприятия» и «Бизнес-аналитик» показал, что методика экономического анализа (комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности) отражена именно в профессиональном стандарте «Экономист предприятия», а не в профессиональном стандарте «Бизнес-аналитик». На основании этого можно сказать, что с бизнес-анализом (который является новой аналитической концепцией, продуктом совместного интеллектуального труда бизнес-аналитиков со всего мира, созданным в начале этого века) экономический анализ отождествлять не следует.

Автором также было проведено исследование российской практики в области бизнес-анализа путем анкетирования (в котором

приняли участие 863 чел., выполняющих функции бизнес-аналитика). Оно позволило выявить, что практически половина (порядка 48% респондентов) не знакомы с содержанием ПС «Бизнес-аналитик». В части знакомства с международной практикой и международным стандартом по бизнес-анализу 50% имеют о ней общее представление, 22% хорошо знакомы с международной практикой, Сводом знаний по бизнес-анализу (ВАВОК®), техниками, используемыми в бизнес-анализе, и применяют эти знания в работе, при этом 15%, несмотря на хорошее знание международной практики, в работе ее не применяют или применяют редко, а 13% не знакомы с международной практикой. Результаты анкетирования подтверждают проблему наличия «разрывов» в понимании сущности бизнес-анализа на практике и содержащейся в профессиональном стандарте. Это не позволит обеспечить высокое качество работ по бизнес-анализу и получить ожидаемую ценность.

Исследование функционала, выполняемого бизнес-аналитиками, показало следующие результаты. 12% опрошенных указали, что в организации нет бизнес-аналитика. 25% указали, что их функционал соответствует содержанию профессионального стандарта «Бизнес-аналитик», а 28% занимаются только сбором и управлением требованиями. От 4 до 9% опрошенных также указали на ограниченный функционал бизнес-аналитика, предполагающий только разработку дорожной карты, разработку стратегии, технико-экономическое обоснование проекта, работу в качестве аналитика данных. Это тоже подтверждает проблему наличия «разрывов».

В анкетирование были включены вопросы относительно вида деятельности организации. Результаты показали, что 48% опрошенных работают в организациях, которые занимаются информационными технологиями и 53% начинали работу в качестве бизнес-аналитика в области/видах работ – ИТ. Конечно, специализация бизнес-аналитиков в области ИТ признана и в мировой практике (при этом ее доля в 2023 г. была ниже, чем в России, – 22%), но это не означает, что ее следует рассматривать как единственную (или приоритетную) область применения бизнес-анализа.

Преобладающая доля бизнес-аналитиков, 28%, работает в крупных организациях с численностью более 5000 сотрудников, 25% – в организациях с численностью от 1001 до 4999 чел., 20% – с численностью 251–500 чел. и 10% – с численностью 500–1000 человек. То есть возможности бизнес-анализа использует практически только

крупный бизнес. Проведение бизнес-анализа малыми предприятиями не превышает 14%, а микропредприятиями (доля которых в малом бизнесе составляет более 95%) – всего 3%. С одной стороны, это объяснимо высокой стоимостью привлечения бизнес-аналитиков, как высококвалифицированных (и высокооплачиваемых) специалистов. С другой стороны, ценность бизнес-анализа для малого бизнеса не просто не меньше, а совершенно необходима, и, если финансовых возможностей для их привлечения недостаточно, выходом из этого может быть наличие знаний по бизнес-анализу непосредственно у собственника бизнеса или руководителя.

На вопросы об обучении бизнес-анализу респонденты отметили, что преимущественно обучение по бизнес-анализу проходили самостоятельно – 34%, а 25% – на образовательных курсах без выдачи удостоверения повышения квалификации (с выдачей только сертификата). 9% и 7% прошли обучение с выдачей удостоверения о повышении квалификации и в университетах на программах по бакалавриату или магистратуре соответственно. Не проходили обучение (но работают бизнес-аналитиками) 16%.

Ответы респондентов в части содержания программ обучения по бизнес-анализу показали, что 47% программ не предусматривают изучение содержания профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» и/или международного стандарта по бизнес-анализу, 31% изучали их только в общих чертах, и только 22% опрошенных указали, что было подробное изучение этих документов. 53% указали, что не изучалась тема «Разработка и анализ решения», а 16% указали, что была получена только общая информация. Только треть (31%) указала, что было подробное изучение данной темы. При этом профессиональный стандарт и международный стандарт по бизнес-анализу рассматривают тему «Разработка и анализ решения» как важную при проведении бизнес-анализа, для обеспечения достижения его цели. Отсутствие в большинстве обучающих программ этой темы еще раз подтверждает вывод о наличии «разрывов» в понимании сущности бизнес-анализа с нормативными документами.

Опросы респондентов также показали, что большая часть бизнес-аналитиков работают в организациях, занимающихся информационными технологиями. Обучающие программы также подтверждают акцент бизнес-анализа на эту область. 47% опрошенных указали, что тема «Анализ требований/работа с требованиями» рассматривалась очень подробно, и 41%

также подробно изучали тему «Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров)». Высокая доля бизнес-аналитиков в сфере IT также косвенно подтверждает наличие проблемы «разрывов», поскольку для бизнес-аналитиков нет никаких ограничений относительно вида деятельности организации или относительно области, в которой они работают. Преобладание области IT следует рассматривать как ограничение для использования возможностей бизнес-анализа для бизнеса. То есть организации, «использующие» бизнес-аналитика только для IT-сферы, недополучают его значительную ценность.

Таким образом, проведенное исследование позволяет автору сделать следующие выводы. Анализ содержания публикаций и результатов опроса показывает наличие проблемы «разрывов» в части корректного понимания сущности бизнес-анализа и видов работ, которые должны выполнять бизнес-аналитики, что снижает качество его проведения.

Для того чтобы сформировать решение проблемы, необходимо выявить ее первопричины. Причины данной проблемы, выявленной в научных статьях и в реализации бизнес-анализа организациями на практике, имеют как общие черты, так и различия. В публикациях причинами проблемы «разрывов» можно назвать:

- несоблюдение одного из важных правил научного исследования – необходимости глубокого предварительного изучения рассматриваемого вопроса (предметной области), включающего в обязательном порядке выявление наличия нормативных документов по исследуемой теме и их детальное изучение;

- недостаточность изучения содержания нормативных документов по бизнес-анализу, истории его возникновения и мировой практики в этой области.

Следствием указанных причин выступает «подмена» корректного содержания бизнес-анализа сущностью экономического анализа (комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности) организации. Подобная «подмена» приводит к тому, что наука в области аналитической деятельности развивается медленнее, поскольку вместо исследования новых подходов и идей авторы «перефразируют» утраченные большую часть ценности методики, приписывая им новые названия.

В практике проведения бизнес-анализа в организациях причинами проблемы «разрывов» можно назвать:

- недостаточность информированности в части содержания российского норматив-

ного документа по бизнес-анализу (профессионального стандарта «Бизнес-аналитик»), мировой практики в этой области;

- следование сложившимся «традициям» относительно отождествления функций и профессий бизнес-аналитика и системного аналитика, без учета (отслеживания) изменений, которые происходят в мировой практике в этой области;

- отсутствие полного соответствия содержания многих образовательных программ нормативным документам в области бизнес-анализа, что приводит к подготовке специалистов, не обладающих уровнем знаний и умений, необходимым набором компетенций бизнес-аналитика в соответствии с нормативным документом – профессиональным стандартом «Бизнес-аналитик».

Необходимо отметить, что следствием указанных причин является то, что у руководителей бизнеса не восстанавливается понимание ценности и необходимости проведения аналитической работы в организации, которое было утрачено, поскольку экономический анализ перестал являться той полезной основой для управленческих решений, которой он был еще в прошлом веке. Сегодня расчет экономических показателей по данным статистической и бухгалтерской отчетности и выявление тенденций их изменения уже не может дать обоснованного ответа, что же в итоге следует делать организации, чтобы оставаться успешной и устойчивой, какие последствия ее ожидают если она реализует или не реализует то или иное решение. То есть, продолжая использовать только экономический анализ, организация фактически лишает себя возможности перехода на подход data-driven, без которого сегодня успешная работа уже невозможна.

Кроме этого, недостаточность компетенций в области бизнес-анализа кроме снижения качества этих работ приводит к ограниченному применению и его возможностей (в большинстве своем только в области IT), то, что и показали результаты анкетирования.

Еще одним следствием низкой информированности о бизнес-анализе и его возможностях можно назвать то, что часть организаций, фактически реализуя отдельные элементы бизнес-анализа (компоненты его концепции, подход data-driven при разработке решения, используя многие техники), не называет эту деятельность бизнес-анализом. Это также приводит к тому, что возможности бизнес-анализа не реализуются в полной мере, что, в свою очередь, не позволяет бизнесу получить больше ценности от разработанных решений.

Вариантами решения выявленной проблемы следует назвать соблюдение правил

научного исследования в части углубленного изучения нормативных документов предметной области (в данном случае по бизнес-анализу), повышение качества обучения бизнес-анализу на основе разработки образовательных программ и курсов, соответствующих содержанию нормативных документов в области бизнес-анализа, а также разработка системы квалификационных экзаменов, подтверждающих соответствие знаний и умений специалистов профессиональному стандарту «Бизнес-аналитик».

Заключение

Резюмируя, следует отметить, что аналитическая наука никогда не стояла на месте. В начале этого века была создана принципиально новая концепция, позволяющая лучшим образом подходить к разработке решения – бизнес-анализ. Концепция бизнес-анализа была сформулирована международным институтом бизнес-анализа (ИВА) на основе опыта и практики работы аналитиков со всего мира. Обладая навыками и знаниями, соответствующими модели компетенций бизнес-анализа, бизнес-аналитики разрабатывают гарантированно лучшие решения любой проблемы бизнеса или решения для использования возможностей бизнеса.

Ценность бизнес-анализа в обеспечении успешного развития бизнеса подтверждают практикующие бизнес-аналитики и руководители по всему миру, но она может быть не получена полностью, если эту работу выполняют специалисты, уровень компетенций которых не соответствует в полной мере высоким стандартам бизнес-анализа, а следовательно, качество работ по бизнес-анализу в полной мере не будет обеспечено. В России наряду с этой проблемой существует сопутствующая проблема, еще больше усугубляющая «разрыв» в понимании сущности бизнес-анализа и функций, которые должен выполнять бизнес-аналитик. Она связана со сложившейся исторической практикой проведения экономического анализа (и/или комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности) организации, которая сформировалась в период плановой экономики и во многом остается неизменной и сейчас, вследствие чего содержание бизнес-анализа часто «подменяют» содержанием экономического анализа.

Проведенное исследование содержания профессиональных стандартов «Бизнес-аналитик» и «Экономист предприятия» позволило автору выявить и обосновать кардинальные различия в их содержании. Необходимо акцентировать, что от экономического анализа (и/или комплексного анализа

финансово-хозяйственной деятельности) организации бизнес-анализ отличается целью проведения, источниками и видами используемой информации, подходами к проведению, получаемыми результатами и ценностью для организации, то есть всеми ключевыми позициями, что не позволяет идентифицировать эти аналитические работы как схожие по сущности и содержанию.

Результаты исследования показали, что качество проведения бизнес-анализа непосредственно зависит как от корректного понимания его сущности, так и от уровня компетенций специалистов, которые его осуществляют. В связи с этим необходимо проводить системную работу по устранению выявленных «разрывов» на основе углубленного изучения нормативных документов по бизнес-анализу как российских, так и международных, а также разрабатывать образовательные программы для различного уровня подготовки по бизнес-анализу (от начального до экспертного), соответствующие содержанию нормативного документа в области бизнес-анализа – профессионального стандарта «Бизнес-аналитик».

Список литературы

1. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 28.09.2024).
2. Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года» от 20 сентября 2021 г. № 2613-р (в ред. от 26.01.2024 № 145-р). [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/136723/> (дата обращения: 01.09.2024).
3. Makarenko E.N., Chernysheva Y.G., Polyakova I.A., Kislaya I.A., Makarenko T.V. Capabilities of Business Analysis in Developing Data-Driven Decision Solutions. In: Popkova, E.G. (eds) Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes. Springer, Cham. 2023. P. 35–45. DOI: 10.1007/978-3-031-28457-1_4.
4. Алтуфьева Т.Ю. Повышение значимости соответствия экономики субъектов РФ ESG-стандартам в условиях санкций // *Фундаментальные исследования*. 2022. № 12. С. 123–129. DOI: 10.17513/fr.43408.
5. Чернышева Ю.Г. Бизнес-анализ – новые возможности аналитики для управления // *Учет и статистика*. 2022. № 1 (65). С. 69–75.
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 ноября 2023 г. № 821н. Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=464523> (дата обращения: 02.09.2024).
7. Кондрашова Н.В. Сравнительная характеристика содержательных элементов экономического анализа и бизнес-анализа // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2. С. 45–54.
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30.03.2021 № 161н «Об утверждении профессионального стандарта «Экономист предприятия»» [Электронный ресурс]. URL: <https://hlebspb.ru/uf/editor/files/Приказ%20Минтруда%20России%20от%2030.03.2021%20N%20161н%20%20Об%20утверждении.pdf> (дата обращения: 04.09.2024).
9. Кузнецова Е.В., Этова Е.В. Бизнес-анализ и управление рисками: стратегии для успешного развития // *Сборник трудов студентов, магистрантов и аспирантов Тульского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова «Молодежь и наука»*. Тула: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» Тульский филиал, 2024. С. 27–29.
10. Нефедов Е.А., Хомякова А.А. Бизнес-анализ как инструмент планирования изменений в компании // *Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством»*. 2021. № 48. С. 44–49.
11. Баландина Н.Г. Роль инструментов бизнес-анализа в повышении эффективности управления предприятием // *Наукофера*. 2022. № 4–2. С. 337–341.