**КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИСЦИПЛИНЕ «БИЗНЕС-АНАЛИЗ»**

**для магистрантов специальности**

**1-25 80 05 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»**

**2019**

**ВВЕДЕНИЕ**

Обострение рыночной конкуренции и переход отечественной экономики на инновационный путь развития предъявляют новые требования к информационно-аналитическому обеспечению системы управления. Если ранее, сначала экономических реформ и до середины первого десятилетия XXI в. фокус управления был смещен на объединение (поглощение и слияние) активов в процессе их первичной приватизации и последующей перепродажи с последующим выстраиванием вертикально- и горизонтально-интегрированных компаний, то после кризиса 2008 г. цели собственников претерпели существенные изменения. В результате традиционные принципы и методы экономического анализа, оценок состояния и мониторинга развития бизнеса потребовали качественного дополнения и обновления. Эффективное управление все больше принимает форму упреждающих изменений, а не запаздывающих реакций, в результате происходят изменения в его направлениях и методах (от

финансовых результатов к непрерывности деятельности и учету требований различных заинтересованных сторон, от бюджетинга к стратегическим картам показателей и оперативным панелям управления).

**1.ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

Эффективное управление современным бизнесом невозможно без систематической выработки и реализации решений, направленных на его изменения, обусловленные не только запросами рынка и условиями конкурентной борьбы, но и требованиями общества. Традиционный для нашей страны анализ хозяйственной деятельности предприятий был ориентирован преимущественно на обоснование решений по поддержанию устойчивого функционирования этих предприятий как производственных систем, созданных для выполнения плановых заданий. В его задачи не входило аналитическое обеспечение управления изменениями. Однако переход на рыночные отношения показал, что успешно развивается только тот бизнес, который изменяется вместе c экономикой, и в основе современного предпринимательства должна лежать систематическая инновационная деятельность.

Как известно, могут быть выделены три основные теоретические

концепции, служащие основой толкования сущности бизнеса: позитивная, критическая и прагматическая.

В рамках позитивной концепции, характерной для популярных на Западе теорий общества всеобщего благосостояния или государства всеобщего благоденствия, бизнес трактуется как осуществляемая на основе личной инициативы общественно полезная деятельность людей с целью производства различных благ (товаров, услуг) для других людей. Такой подход идеализирует бизнес и абсолютизирует его положительные черты, связанные с созданием на

основе личной заинтересованности и активности предпринимателя продукции, нужной людям. Эта концепция предполагает, что под влиянием регулирующей

роли государства и чувства социальной ответственности деятельность

бизнесменов нацелена на всеобщее благо и осуществляется в интересах всего общества. Такой подход игнорирует противоречия, порождаемые бизнесом.

Критическая концепция бизнеса исходит из того, что бизнес — это

инициативная деятельность людей, направленная исключительно на личное обогащение. Ради получения доходов бизнесмен навязывает собственные корыстные интересы другим людям и готов на попрание любых моральных норм. Такой подход, основанный на принципах марксизма, долгое время господствовал в нашей стране, когда частное предпринимательство расценивалось как антиобщественное явление. Понятие «бизнес» ассоциировалось лишь с капиталистическим обществом, в котором господствуют эксплуатация человека человеком, погоня за «чистоганом» и нет такого преступления, на которое не рискнул бы капитал в погоне за высокой прибылью. Бизнес рассматривался как предельно противоречивое явление, порождающее кризисы в экономике и разнообразные конфликты в обществе. Отсюда следовал вывод о том, что бизнес как исторически преходящее явление с неизбежностью должен быть заменен на другие, более справедливые, непротиворечивые и эффективные формы экономической активности людей, основанные на централизованном планировании и общественной собственности на средства производства.

Если позитивная концепция абсолютизировала положительные черты бизнеса и игнорировала его негативные последствия, то критическая концепция игнорирует преимущества бизнеса и абсолютизирует порождаемые им противоречия. Нетрудно заметить, что при всей своей непохожести обе эти концепции предельно упрощают реалии жизни и идеалистически конструируют некие виртуальные, воображаемые формы организации экономики.

Прагматическая концепция основывается на том, что бизнес рассматривается как явление, неизбежно возникающее в ходе естественного развития общества. Бизнес необходим как самим предпринимателям, стремящимся к личному обогащению, так и другим членам общества, которые благодаря бизнесу получают возможность удовлетворять свои потребности в

товарах и услугах. Прагматический подход не отрицает противоречия и различия интересов бизнеса, общества и отдельных его членов, но ориентирован на то, что современная цивилизация должна обеспечить баланс для разумного удовлетворения потребностей этих групп. При этом сами противоречия, порождаемые конкуренцией бизнесменов, рассматриваются как положительное явление, стимулирующее развитие экономики.

Именно прагматическая концепция бизнеса по своей сущности может трактоваться как теоретическая основа бизнес-анализа, ориентированного на оценку того, как в условиях рыночных отношений деятельность хозяйствующих субъектов удовлетворяет требования различных заинтересованных сторон — и на поиск путей лучшего выполнения этих требований. Однако в современной литературе встречаются самые различные трактовки не только самого понятия

«бизнес-анализ», но и роли специалиста бизнес-аналитика, которую он призван играть в коммерческой организации.

Целевая направленность бизнес-анализа заключается в информационном обеспечении эффективного корпоративного управления, которое понимается как система взаимодействия между акционерами и менеджментом компании, а также с другими заинтересованными сторонами с целью реализации интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров. При этом очевидно, что у каждого стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров.

**2 РОЛЬ БИЗНЕС-АНАЛИТИКА В СОВРЕМЕННОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В системе управления коммерческой организацией роль бизнес-аналитика состоит в том, чтобы обосновывать управленческие решения и направления развития компании, обеспечивающие сбалансированное соблюдение требований ее важнейших стейкхолдеров. Особую актуальность это имеет для современной России, где до настоящего времени слаба социальная ответственность бизнеса и

преобладает «инсайдерская» модель корпоративного управления, предусматривающая приоритет интересов доминирующих акционеров и топ-менеджмента в ущерб миноритариям, инвесторам, трудовым коллективам и общественным группам.

Типичными причинами подобной негативной ситуации являются:

- совмещение функций владения и управления, приводящее к тому, что общественно значимые компании, являющиеся публичными корпорациями, управляются практически как частные фирмы;

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

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

- недостаточная прозрачность консолидированной и индивидуальной отчетности многих компаний, затрудненный доступ внешних пользователей отчетности к

информации о реальном финансовом состоянии корпораций и условиях существенных сделок;

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

Эти недостатки в особой мере нетерпимы в отношении общественно значимых коммерческих организаций, участие в которых могут принимать как юридические, так и многочисленные физические лица. В Российской Федерации в 2013 г. вступают в силу поправки к Гражданскому кодексу Российской Федерации (ГК РФ), предусматривающие разделение акционерных обществ на

публичные и непубличные.

Бизнес-анализ может служить одним из действенных инструментов разрешения подобных проблем и противоречий отечественного корпоративного управления. Ключевым здесь является понятие «требования», которое в соответствии с принципами свода знаний по бизнес-анализу может быть определено как документально оформленные условия или характеристики, необходимые заинтересованным лицам (стейкхолдерам) для решения их проблем или достижения их целей, которые должны быть удовлетворены системой. Разумеется, эти требования должны удовлетворяться без нанесения ущерба самой системе и способствуя повышению ее эффективности. Требования могут быть очевидными, четко сформулированными и измеряемыми. Однако возможны и несформулированные требования, только подразумеваемые или логически выводимые из других требований. Эти достаточно широкие определения могут быть конкретизированы понятиями различных типов требований. В существующей литературе по бизнес-анализу чаще всего подразумевается, что требования относятся к системе информационной технологии, которую предполагается внедрить.

Можно выделить четыре основные группы требований:

1) требования бизнеса;

2) требования заинтересованных сторон;

3) требования решения;

4) переходные требования.

Требования бизнеса — это сформулированные на высшем уровне управления цели, задачи и потребности организации. Они позволяют описать причины, по которым инициируется какой-либо проект, а также возможности, которые этот проект должен обеспечить, уточнить систему индикаторов, которыми можно измерить его успех

Требования бизнеса характеризуют потребности организации в целом, а не только отдельных заинтересованных сторон или их групп внутри этой организации. Эти требования обосновываются и определяются в процессе анализа самого предприятия и его деятельности.

Требования заинтересованных сторон отражают потребности отдельно взятой заинтересованной стороны или групп подобных сторон. Такие требования характеризуют не только потребности отдельных заинтересованных лиц, но и то, как они будут влиять на решение проблем, связанных с удовлетворением их требований. Требования заинтересованных сторон являются связующим звеном между требованиями бизнеса и различными классами конкретных требований, решение которых закладывается в проект. Подобные требования определяются и формулируются в процессе выявления и анализа требований стейкхолдеров компании.

Требования решения описывают характеристики решений задач, поставленных для выполнения требований бизнеса и требований заинтересованных сторон. Они тоже разрабатываются и определяются аналитиками в процессе анализа исходных требований. Часто эту группу требований делят на подгруппы. Так, если требования относятся к решениям, которые должны обеспечиваться внедрением информационной системы, то

обычно выделяют функциональные и нефункциональные требования.

Функциональные требования описывают характер решений и их выполнения, а

также хозяйственные процессы и информацию, на которые будут влиять решения. Они характеризуют функции системы, т.е. операции, выполняемые системой, и возможности, которые она должна реализовать.

Нефункциональные требования охватывают условия, которые не относятся непосредственно к функциональным возможностям системы, а в большей степени описывают внешние условия, при которых решение должно оставаться эффективным, удовлетворяя бизнес-требования и пользовательские требования. Они также известны как качественные или дополнительные требования. В отношении информационных систем это, например, скорость обработки информации, устойчивость к сбоям в электроснабжении, работоспособность, удобство пользовательского интерфейса и т.п. Входящие в

эту же группу требований допущения и ограничения идентифицируют аспекты проблемной области, которые не относятся к функциональным требованиям, но

будут влиять на компанию или конкретный проект и накладывать определенные ограничения. Переходные требования или требования реализации описывают

условия, которым должны отвечать предлагаемые решения, чтобы обеспечить реальный переход организации из текущего состояния в задуманное. Но как только этот переход будет осуществлен, то в них отпадает необходимость. От

других типов требований переходные требования отличаются тем, что они всегда носят временный характер и не могут быть разработаны до тех пор, пока неизвестны существующие и новые решения, предполагаемые к внедрению. Они могут быть разработаны и определены в ходе анализа и оценки решений.

Удовлетворение требований различных групп стейкхолдеров может рассматриваться не только в качестве критерия эффективности бизнес-модели компании, но и как гарантия снижения вероятности возникновения имущественных и общественных конфликтов в будущем. Поэтому бизнес-аналитику для выработки решений, связанных с выполнением различных типов требований, помимо корпоративного анализа необходимы выявление, согласование, документирование, исследование значимости для бизнеса и детальный анализ этих требований.

Анализ требований — это сложная работа, как правило, требующая содержательного анализа самого бизнеса, выявления всего круга его стейкхолдеров и их классификации по степени необходимости учета их требований. Для этого необходимы идентификация заинтересованных лиц и организация сбора их требований. При этом под заинтересованными лицами понимаются любые лица или стороны, которые могут влиять на деятельность организации или сами могут оказаться под ее влиянием (акционеры, менеджеры, работники компании, банки, покупатели и **деловые партнеры, государственные** органы, общественные группы). Для анализа требований заинтересованных лиц крайне важно оценить степень влияния на организацию, которой они обладают. Принято считать, что степень влияния заинтересованного лица зависит от двух переменных: власти и интереса.

Власть заинтересованного лица определяется его способностью и возможностями оказывать воздействие на организацию и ее политику. А интерес заинтересованного лица определяется его желанием влиять на эту организацию. Поэтому наиболее влиятельным заинтересованным лицом будет персона, обладающая самым высоким уровнем власти и самой большой заинтересованностью.

Для целей бизнес-анализа наиболее важны три классификационные признаки:

1.Степень зависимости от организации. По этому признаку могут быть выделены «ближние» стейкхолдеры (собственники, руководители, рабочие и служащие компании, потребители ее продукции, партнеры по производственной кооперации, поставщики сырья) и «дальние», которых в меньшей степени затрагивает политика этой организации (государственные органы, например).

2. Степень влияния на организацию. В зависимости от этого признака можно выделить основных стейкхолдеров (владельцев контрольного пакета акций, федеральные и местные органы власти, банки, заказчиков продукции, ключевых поставщиков и т.д.), а также второстепенных, от которых компания зависит в меньшей степени (акционеров-миноритариев, незначительных партнеров, политические партии и т.п.).

3. Степень участия в деятельности организации. По этому признаку можно выделить активных стейкхолдеров, реально участвующих в выработке политики компании и в принятии управленческих решений (члены правления, совета директоров, топ-менеджеры), и пассивных — заинтересованных в работе этой компании, но не желающих в ней непосредственно участвовать (значительная часть акционеров, правительство, различные общественные движения и др.).

Очевидно, что в рамках такой классификации каждая из групп может быть детализирована и ранжирована, что позволит расставлять приоритеты при отборе требований, которые должны быть учтены в ходе дальнейших этапов бизнес-анализа.

Бизнес-аналитик — это специалист, который призван помогать компании устойчиво развиваться, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в соответствии с ее стратегическими целями и запросами стейкхолдеров. Бизнес-аналитик должен на основе комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия и оценки его внешнего рыночного окружения выявлять проблемные области бизнеса и несоответствие его параметров запросам рынка и

стейкхолдеров, участвовать в разработке целей, концепций, стратегий и конкретных проектов развития.

Бизнес-аналитик призван на основе изучения бизнес-процессов предприятия осуществлять их моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку. Одним из эффективных методов бизнес-анализа является моделирование бизнес-процессов. Целью моделирования служит систематизация в виде формальной модели всех взаимосвязанных хозяйственных и управленческих процессов, определяющих сущность деловой активности коммерческой организации. В качестве подобных процессов понимаются совокупности взаимодействующих видов деятельности, имеющих соответствующие входы и выходы и по определенной технологии преобразующих входящие потоки (материалов, работ, затрат, денег, информации и т.п.) в выходящие. Любое предприятие может быть представлено как взаимосвязанная система бизнес-процессов. При этом обычно выделяют три основные группы процессов:

1. сквозные процессы, пересекающие границы нескольких функциональных подразделений или проходящие сквозь все предприятие (межфункциональные процессы);
2. процессы, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения предприятия (внутрифункциональные процессы);
3. процессы, представляющие собой элементарные функции (операции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности предприятия и выполняемые, как правило, одним человеком.

В ходе анализа бизнес-процесс рассматривается как объект управления, то владелец этого процесса — это субъект управления. При этом следует определить понятия входа, выхода и ресурсов процесса.

Вход бизнес-процесса — это то, что в ходе выполнения процесса преобразуется в выход (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо, энергия, документы, информация, услуги и т.п.).

Выход (продукт) бизнес-процесса — это материальный объект, информация или услуга, являющиеся результатами выполнения процесса и потребляемые внешними по отношению к процессу клиентами.

Ресурсы бизнес-процесса — это персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, связь, транспорт, информация и т.п., постоянно используемые для выполнения процесса, но не являющиеся входом этого процесса.

Процесс анализа бизнес-процессов состоит из следующих этапов.

1. Описание бизнес-процессов «как есть». На основе изучения нормативной и технологической документации, фактических учетных данных, личных наблюдений и опроса ключевых сотрудников и руководителей формируется модель бизнес-процесса «как есть», т.е. модель, отражающая существующую ситуацию.
2. Проведение комплексного анализа модели «как есть» и сопоставление фактических параметров этой модели с теми, которые бы соответствовали отобранным требованиям ключевых стейкхолдеров, осуществление на этой основе оценки эффективности организации и исполнения бизнес-процесса, определение направлений его оптимизации. При этом анализ должен производиться по всем аспектам бизнес-процесса, и если он характеризуется существенными связями с другими бизнес-процессами, то они обязательно должны учитываться, так как именно в них могут содержаться «узкие места», нерациональные издержки и потери.
3. Формирование модели бизнес-процесса «как надо» на основе параметров, соответствующих отобранным требованиям. Разработка документации, регламентирующей новый бизнес-процесс:

- описания модели, определения целевых уровней характеризующих процесс показателей, административных положений, форм контроля и отчетности, должностных инструкций.

4. Внедрение рекомендуемой модели бизнес-процесса в практику деятельности компании и организация ее вывода на заранее обоснованные количественные и

качественные параметры.

5. Контроль функционирования внедренной модели бизнес-процесса, выявление и анализ отклонений от заданных параметров.

6. Периодический анализ изменений требований ключевых стейкхолдеров и соответствия им действующей модели бизнес-процесса, систематическая корректировка модели.

**3. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ КАК ОБЪЕКТ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

Основной целью бизнес-анализа является не совершенствование отдельных бизнес-процессов, а формирование актуальной бизнес-модели компании в целом.

Большинство существующих определений термина «бизнес-модель» могут быть разделены на две основные категории:

1. ориентированные на взаимоотношения бизнеса с внешним окружением, на создаваемые для клиентов ценности;
2. ориентированные на процессы внутри организации.

Для понимания сущности понятия бизнес-моделей можно рассмотреть примеры некоторых из них.

Начнем с бизнес-моделей первого типа, ориентированных на взаимоотношения с внешним рыночным окружением. Подобная модель, например, может быть построена как комплексная система действий и взаимоотношений, обеспечивающих возможность выхода компании на рынок с предложением своих услуг или продукции, имеющих ценность для конкретных потребителей и продажа которых гарантирует получение прибыли. Бизнес-модель также может представлять собой описание способов создания ценности для потребителей, привлечения этих потребителей, сбыта им продукции и получения прибыли. Бизнес-модель коммерческой компании может быть построена и как описание механизма, обеспечивающего устойчивое генерирование определенного уровня доходов для лиц, осуществляющих инвестирование своего капитала в деятельность этой компании.

Модели второго типа, ориентированные на процессы внутри организации, как правило, строятся в виде описания с заданной точностью коммерческого предприятия как сложной системы, состоящей из взаимосвязанных подсистем.

В рамках такой бизнес-модели отображаются все ресурсы, объекты, процессы, регламенты их осуществления, направления развития и критерии оценки эффективности функционирования системы

Нетрудно заметить, что оба эти варианта по сути дополняют друг друга. Форма представления бизнес-модели и уровень ее детализации определяются лишь целями анализа и задачами его проведения. С позиций экономического бизнес-анализа содержание комплексной бизнес-модели любой компании в качестве основных компонентов должно включать описания:

- целевой клиентуры компании и мотивации ее привлечения;

- предлагаемой компанией ценности для внешних клиентов в виде продукции или услуг;

- системы создания этой ценности (цепочки создания ценности, применяемых ресурсов и технологий, организационных решений, деловых партнеров);

- финансовую модель бизнеса (систему формирования капитала и распределения собственности, порядок финансирования операционной и инвестиционной деятельности, структуру затрат и денежных потоков, финансовую результативность и схему распределения прибыли, способы обеспечения финансовой устойчивости). Важным моментом является соотношение бизнес-модели компании и ее стратегии. Эти понятия тесно связаны, но не тождественны. Взаимосвязь между бизнес-моделью и стратегией можно пояснить тем, что ценность для собственников, потребителей и других заинтересованных лиц создается в результате реализации стратегии бизнеса на базе наиболее адекватной бизнес-модели, специально сформированной для решения поставленных стратегических задач. Поэтому и бизнес-модель, и стратегию можно рассматривать как факторы создания ценности.

Бизнес-модели могут создаваться:

- для оценки и анализа эффективности бизнеса компании в сравнении другими аналогичными компаниями;

- оценки потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса в будущем, для оптимизации бизнеса компании в целях реализации стратегии и максимизации ценности для ее стейкхолдеров;

- адаптации компании к кризисам и другим этапам макроэкономической цикличности, к стадиям ее собственного жизненного цикла.

Моделируя бизнес, бизнес-аналитик должен обосновывать общую архитектуру и конкретные параметры системы управления, способной реализовывать намеченные проекты и стратегии. От него ждут аналитически обоснованных рекомендаций по формированию организационной и управленческой структуры компании, политики ее операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Таким образом, можно утверждать, что бизнес-анализ призван служить основой инновационной активности предприятий, обосновывая, мотивируя и

конструируя целевые параметры нововведений. Именно бизнес-анализ способен обеспечивать синергетический эффект инновационного процесса, ориентированного на развитие конкретной предпринимательской структуры в

интересах не только собственников и менеджеров, но и значительного круга представителей ее рыночного окружения, а в широком смысле — всей экономики страны и общества.

Важными задачами бизнес-аналитика являются разработка критериев оценки эффективности бизнеса и его ключевых индикаторов, формирование отражающей ее сбалансированной системы показателей, построение механизма их мониторинга и осуществление самого мониторинга.

Бизнес-аналитик призван играть важную роль в разработке и внедрении проектов создания современных информационных систем в качестве постановщика задач по направлениям, связанным с управлением бизнес-процессами и ключевыми показателями эффективности, с формированием рациональной учетной политики компании, а также роль консультанта по настройке информационных систем на потребности решения конкретных управленческих зада

**4. СТРУКТУРА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

Следует отличать роль бизнес-аналитика (аналитика бизнес-систем) от

функций системного аналитика, который как специалист в сфере современных информационных технологий должен обеспечивать анализ, описание и моделирование бизнес-процессов с точки зрения построения не экономических или организационных, а информационных моделей для автоматизации разнообразных процессов и функций Системный аналитик тоже обеспечивает анализ и описание предметной области, но уже с позиций использования информационных технологий и систем, также выступая в качестве консультанта и постановщика задач, но уже по вопросам технологий и организации систем сбора, передачи, накопления и обработки информации.

Не менее важные задачи возникают перед бизнес-аналитиком в связи с необходимостью исследования и той информации, которая по определению не

может отображаться внутренней информационной системой предприятия. Речь идет об информации о состоянии и динамике внешней бизнес-среды, о конъюнктуре товарных и финансовых рынков, макроэкономической цикличности, об оценках стадий жизненного цикла самого предприятия, оценках конкурентоспособности этого предприятия и необходимых направлений его инновационного развития.

Поэтому следует разделять понятия бизнес-анализа экономического и бизнес-анализа информационного. При этом информационный бизнес-анализ служит целям информационного обеспечения экономического бизнес-анализа для экономического обоснования управленческих решений. Имея в виду специфику информационного бизнес-анализа, более корректно характеризовать его в других терминах.

Предмет бизнес-анализа — это экономические явления, происходящие в

результате осуществления как отдельных бизнес-процессов, так и всей деятельности бизнес-единиц и коммерческих компаний в целом, причинно-следственные связи этих явлений и процессов, а также их соответствие требованиям стейкхолдеров компаний.

Объекты бизнес-анализа — это бизнес-процессы, бизнес-единицы, бизнес-модели коммерческих компаний, показатели их деятельности, требования их

стейкхолдеров и внешняя среда

Упрощенно можно охарактеризовать метод бизнес-анализа как сравнительное изучение требований ключевых стейкхолдеров коммерческих компаний и соответствующих фактических параметров деятельности этих компаний, выявление на этой основе проблем бизнеса и обоснование путей решения этих проблем.