

## *Реформа высшего образования*

УДК 338.1.12.017

### ПОДГОТОВКА БИЗНЕС-АНАЛИТИКОВ

**В. И. БАРИЛЕНКО,**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономического анализа*

*E-mail: vbarilenko@fa.ru*

*Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации*

---

*В статье рассматриваются вопросы подготовки современных бизнес-аналитиков как высококвалифицированных работников в области делового анализа и информационно-аналитического обеспечения выбора оперативных, тактических и стратегических управленческих решений. Определяется специфика бизнес-анализа как сферы практической деятельности, учебной дисциплины и научного направления.*

**Ключевые слова:** *обучение, магистратура, бизнес-анализ, системный анализ, опыт, стейкхолдер, обоснование, управление, решение.*

---

Кафедра экономического анализа Финансового университета при Правительстве Российской Федерации запускает в 2011–2012 учебном году новую магистерскую программу «Бизнес-аналитика». Ее цель – подготовка магистров как высококвалифицированных работников в области делового анализа и информационно-аналитического обеспечения выбора оперативных, тактических и стратегических управленческих решений. Программа предусматривает получение магистрантами компетенций, связанных с реализацией следующих направлений профессиональной деятельности:

- исследование теоретических основ и построение прикладных методик аналитического обеспечения управления операционной и инновационно-инвестиционной деятельностью и отдельными бизнес-процессами коммерческих организаций, оценки их эффективности, анализа и прогнозирования конкурентоспособ-

ности предприятия, обоснования его экономической стратегии;

- исследование проблем формирования информационной базы управленческого анализа и построения аналитических подсистем информационных систем управления.

Программа рассчитана на обучение в магистратуре бакалавров и специалистов, претендующих на должности директоров по экономике крупных коммерческих организаций, руководителей лабораторий экономического анализа, аналитиков инвестиционных компаний, консалтинговых, аналитических и рейтинговых агентств, на замещение руководящих должностей в аналитических департаментах министерств и ведомств, желающих заниматься научной или педагогической деятельностью в сфере экономического анализа.

Однако само название программы вызывает вопросы, кем же станет ее выпускник и чем он будет заниматься? Широко распространенная позиция отождествляет бизнес-аналитику с бизнес-информатикой, с построением информационных систем, обеспечивающих потребности управления компаниями. А самих бизнес-аналитиков рассматривают просто как продвинутых специалистов по построению информационных систем, которых принято также называть системными аналитиками. Так, в Национальном исследовательском университете «Высшей школе экономики» есть кафедра бизнес-аналитики, которая реализует магистерскую программу «Информационная бизнес-аналитика» [1].

Точно с таким же названием запущена магистерская программа и в Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов, но что вполне логично, уже при кафедре информатики [3]. Вполне логично и то, что сами эти программы анонсируют приобретение слушателями основных компетенций по:

- управлению информационными ресурсами организации;
- развитию внутренних интегрированных информационных систем управления производством, снабжением, отношениями с покупателями;
- проектированию баз данных;
- совершенствованию политики информационной безопасности и сетевым технологиям;
- управлению рисками внедрения ИТ;
- возможностям создания и функционирования электронных торговых площадок и т. п.

Обучение по таким магистерским программам в качестве основных дисциплин включает:

- международные стандарты информационных технологий;
- корпоративные информационные системы (ERP);
- информационные технологии процессного управления;
- проектирование баз данных;
- системы поддержки принятия решений;
- управление знаниями (Knowledge Management);
- информационную безопасность;
- электронный документооборот;
- межбанковские электронные расчеты;
- электронный банк и банковские операции в Интернете и т. п.

Нетрудно заметить, что и основные компетенции выпускников подобных программ, и набор изучаемых ими учебных дисциплин ориентированы в первую очередь на овладение современными информационными технологиями, на выработку способностей к созданию систем информационной поддержки управления современными компаниями путем предоставления менеджерам необходимой для принятия решений информации в любом требуемом разрезе.

Безусловно, эти компетенции и специальные знания весьма важны и чрезвычайно востребованы на практике, но они далеко не исчерпывают сущность и задачи бизнес-анализа, если его рассматривать в более широком смысле. Ведь кроме обеспечения адекватной системы обеспечения

информационной поддержки выработки решений и в теоретическом плане, и на практике для каждого предприятия не менее важно:

- определять задачи аналитического обеспечения управления применительно к специфике конкретного бизнеса;
- разрабатывать концептуальные методы решения этих задач и необходимые для этого совокупности взаимосвязанных показателей, классификации факторов и прикладные методики выявления и измерения их влияния;
- определять на этой основе информационные потребности (сформировать задачи построения и самих информационных систем);
- предлагать доступные для формализации алгоритмы не только решения аналитических задач, но и формирования оценок, выводов и рекомендаций по выработке оперативных корректирующих воздействий, тактических и стратегических управленческих решений;
- разрабатывать методы контроля и анализа реализации уже принятых управленческих решений, оценки их реальной эффективности.

При этом все перечисленные задачи необходимо трансформировать применительно к потребностям управления всей компанией в целом, сегментами ее деловой активности, отдельными подразделениями и участками, различными бизнес-процессами.

Не менее важные задачи встают 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 направлений его инновационного развития.

Еще одна трактовка понятия бизнес-аналитики представлена позицией многочисленных информационно-справочных компаний, которые выполняют функции компьютерных баз данных и оказывают услуги по информированию заказчиков о показателях деятельности различных предприятий, содержащихся в их публикуемой отчетности. Одна из таких компаний «Профессиональная система бизнес-аналитики «Квериком» размещает в сети Интернет рекламу о том, что предлагаемый ими бизнес-анализ отдельной компании включает:

- общие данные о компании;

- регистрационные данные компании;
- отраслевые данные компании;
- руководство и список основных акционеров;
- данные по выручке и рентабельности;
- информацию по кредитным задолженностям [2].

Другие компании, например, СПАРК Интерфакс помимо данных отчетности предлагают более широкий круг услуг, включающий скоринговые оценки, в том числе оценки кредитных рисков, аналитические обзоры, инструменты для проведения экспресс-оценки и комплексной оценки финансового состояния компаний, регионов и пр. [4].

Но в любом случае ясно, что и такой подход слишком сужает сферу бизнес-аналитики, сводя ее к информационным услугам для заинтересованных пользователей на базе внешнего анализа данных финансовой и статистической отчетности предприятий. Для выполнения таких функций вполне достаточно компетенций любого выпускника учетного факультета экономического вуза.

Совершенно очевидно, что в рамках подобного либо чисто технологического, либо внешнего подхода к информационному обеспечению управления бизнесом невозможно подготовить настоящего бизнес-аналитика, которому необходимы и глубокие, сущностные знания по экономическому анализу (финансовому и управленческому, функционально-стоимостному и конкурентному), уверенные компетенции настоящего аналитика, а не просто специалиста по информационным технологиям или по анализу только финансовой отчетности. Именно поэтому программа «Бизнес-аналитика» в нашем университете заметно отличается от аналогичных программ других вузов с похожими названиями. Но почему все же «бизнес», а не просто «предприятие», и «аналитика», а не «анализ»?

Для российских экономистов, воспитанных на традициях отечественного анализа хозяйственной деятельности предприятий, в выражении «бизнес-анализ» нет ничего экзотического. Для них представляется логичным, что здесь имеется в виду просто экономический анализ различных видов бизнеса, т. е. видов деятельности, которые в условиях рыночных отношений осуществляет коммерческое предприятие, или анализ самого предприятия как инвестиционного проекта, от которого его собственник как предприниматель-инвестор ожидает получения определенных выгод. Однако в современной литературе встречаются самые различные трактовки не только самого этого понятия, но и роли специалиста бизнес-аналитика,

которую он призван играть в коммерческой организации.

Наиболее авторитетным можно считать мнение Международного института бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis – ИБА), основанного в 2003 г. и в 2006 г. зарегистрированного как некоммерческая ассоциация в г. Торонто (Канада) [5]. Ныне организация насчитывает более 10 000 членов и более 100 отделений по всему миру (в России такого отделения пока нет).

Этот институт разработал и опубликовал Свод знаний по бизнес-анализу: Business Analysis Body of Knowledge (БАВОК), последняя версия которого вышла в свет в 2009 г. Бизнес-анализ определяется в БАВОК как совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и описания их решения. Такие решения часто сводятся к разработке соответствующих информационных систем, но могут включать в себя и рекомендации по улучшению бизнес-процессов и организационным изменениям. При этом подчеркивается, что специфические задачи бизнес-анализа принципиально различают роли бизнес-аналитика и менеджеров компании: бизнес-аналитик отвечает за выявление бизнес-проблем, определение их сути и масштабов, а также путей их решения, в то время как в сферу ответственности менеджеров входит конкретная работа по реализации этих решений.

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

Ключевым здесь является понятие требования, которое в своде знаний по бизнес-анализу определяется как документально оформленные условия или характеристики, необходимые заинтересованным лицам (стейкхолдерам) для решения проблем или достижения их целей и которые должны быть удовлетворены системой.

Это достаточно абстрактное определение проясняется понятиями различных типов требований:

- бизнес-требования определяют цели, задачи и потребности организации, позволяют

описать причины, по которым инициируется какой-либо проект, возможности, которые этот проект должен обеспечить, и индикаторы, которыми можно измерить его успех;

- пользовательские требования характеризуют потребности отдельных заинтересованных лиц или групп;
- функциональные требования описывают характер решений и их выполнение, а также информацию, которая для этого необходима. Функциональные требования описывают операции, выполняемые системой, и возможности, которые она должна реализовать;
- требования качества обслуживания определяют внешние условия, при которых решение должно оставаться эффективным, удовлетворяя бизнес-требования и пользовательские требования;
- 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;
- требования реализации описывают условия, которым должны отвечать решения, чтобы обеспечить реальный переход организации из текущего состояния в задуманное.

Для получения компетенций, связанных с выполнением различных типов требований, ВАВОК определяет шесть областей знаний, необходимых профессиональному бизнес-аналитику:

- корпоративный анализ;
- выявление требований;
- согласование требований;
- планирование и управление требованиями;
- анализ и документирование требований;
- выработка, оценка и утверждение решений.

Не менее важны базовые компетенции, которыми должен обладать бизнес-аналитик. Среди них ВАВОК выделяет такие качества, как лидерство, способности к анализу и умение решать задачи, коммуникативные навыки, технические знания и знания по конкретной отрасли бизнеса [5].

После принятия свода знаний Международный институт бизнес-анализа стал осуществлять обучение и сертификацию специалистов по бизнес-анализу. При этом официально выделяются две категории сертифицированных специалистов: высшего уровня (с опытом работы в роли бизнес-аналитика от 5 до 10 лет) и промежуточного уровня сертификации со стажем менее 5 лет. Экзамены проводятся в форме компьютерного тестирования,

в ходе которого за три часа кандидату необходимо ответить на 150 вопросов.

Таким образом, бизнес-аналитик – это специалист, который призван помогать компании развиваться, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в соответствии со стратегическими целями компании и запросами стейкхолдеров. Очевидно, что в российских условиях это вполне вписывается в концепцию модернизации и инновационного развития, реализуемую на уровне хозяйствующих субъектов.

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

Бизнес-аналитик обязан участвовать в построении системы управления, способной реализовывать намеченные проекты и стратегии. От него ждут аналитически обоснованных рекомендаций по формированию организационной и управленческой структуры компании.

Он призван на основе анализа бизнес-процессов предприятия осуществлять их моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку.

Одними из центральных задач бизнес-аналитика являются разработка критериев оценки эффективности и ее ключевых показателей, формирование сбалансированной системы показателей, системы 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 задач. При этом следует отличать роль бизнес-аналитика 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 экономической, а информационной модели для автоматизации разнообразных процессов и функций.



Системный аналитик тоже обеспечивает анализ и описание предметной области, но уже с позиций использования информационных технологий и систем. Он формулирует технические и функциональные требования к информационной системе и к ее интерфейсам, участвует в процессе выбора платформ и типовых решений, в разработке самой системы и проектов ее внедрения, в разработке форм и алгоритмов взаимодействия пользователей с системой. То есть системный аналитик также выступает в качестве консультанта и постановщика задач, но уже по вопросам технологий и организации систем сбора, передачи, накопления и обработки информации.

Таким образом, сфера активности бизнес-аналитика лежит в области экономического анализа, управленческого консультирования и организационного развития, реинжиниринга бизнес-процессов, а задачи системного аналитика должны решаться в области разработки, внедрения и оптимизации информационных систем. На практике роли указанных специалистов тесно связаны и могут пересекаться, но роль бизнес-аналитика представляется определяющей, поскольку именно он призван обеспечить достижение предприятием поставленных бизнес-целей, в том числе и на основе постановки задач перед системными аналитиками по построению эффективных информационных систем.

Разумеется, в идеале неплохо иметь универсальных специалистов, сочетающих в себе компетенции бизнес-аналитика и системного аналитика. Однако это труднореализуемая задача, поскольку подготовка каждого из них имеет весьма ощутимую специфику, и при совмещении функций есть риск снижения качества и профессионализма при выполнении каждой из них.

Именно поэтому при построении учебного плана нашей новой магистерской программы «Бизнес – аналитика» мы постарались обеспечить в первую очередь выработку у магистрантов компетенций в сфере экономического анализа и аналитического обоснования управленческих решений (при понимании роли современных информационных технологий в управлении бизнесом). Так, в вариативной части программы обязательными дисциплинами являются:

- введение в бизнес-анализ;
- методология построения информационных систем управления;
- стратегический анализ;
- операционный анализ;

- внутренний контроль и анализ рисков;
- анализ финансовой отчетности;
- контроллинг эффективности;
- инвестиционный анализ и оценка проектов;
- инновационный анализ;
- моделирование бизнес-процессов;
- бухгалтерский управленческий учет;
- внутренний аудит.

В качестве дисциплин по выбору студентам предлагаются следующие учебные курсы:

- управленческий анализ в сегментах бизнеса и отраслях;
- аналитическое обеспечение продуктовых и функциональных стратегий;
- анализ инвестиционной привлекательности компании;
- аналитическое обоснование бизнес-модели;
- аналитическое обеспечение управления расчетами с дебиторами и кредиторами;
- анализ и менеджмент качества;
- имитационное моделирование в бизнес-анализе;
- контрактный анализ;
- анализ эффективности управления человеческим капиталом;
- анализ и диагностика банкротства;
- функционально-стоимостный анализ;
- логистический анализ в бизнесе.

При помощи такого набора дисциплин мы рассчитываем обеспечить некий синтез принципов ВАВОК, управления бизнесом и нашего комплексного экономического анализа.

При этом принципиально важной чертой бизнес-анализа, отличающей его от традиционных для отечественного анализа подходов, следует считать смену ориентиров и базы для сравнений. Теперь это не план и не показатели прошлых периодов, не предприятие-аналог и не какой-то идеальный расчетный вариант, а требования ключевых стейкхолдеров. Именно с ними необходимо сопоставлять фактическую ситуацию в бизнесе и находить таким образом бизнес-проблемы с тем, чтобы затем аналитически обосновывать и пути их решения. Тут могут быть полезными и некоторые аналогии с неплохо разработанными в рамках отечественного экономического анализа методами выявления внутрихозяйственных резервов и обоснования мер по их мобилизации.

Смена ориентиров расширяет и понятие предмета анализа. Для бизнес-анализа это не только хозяйственные явления и процессы на микроэкономическом уровне, их взаимосвязи и результаты,

но и требования собственников и других групп влияния (включая институциональных инвесторов, менеджеров высшего звена и работников, потребителей и деловых партнеров, представителей государственных и муниципальных властей, социально-общественных групп). В силу этого возникает необходимость в разработке и новых методик для выявления и анализа потребностей различных

групп влияния, их оценки и ранжирования, аналитического обоснования параметров и мер их удовлетворения в конкретных бизнес-структурах.

Такой подход открывает обширное поле для междисциплинарных научных исследований, которые должны развиваться в рамках магистерской программы по подготовке бизнес-аналитиков в качестве неотъемлемого элемента этой подготовки.

#### *Список литературы*

1. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» – <http://www.hse.ru>.
2. Профессиональная система бизнес-аналитики «Квериком» – <http://www.querycom.ru>.
3. Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов – <http://www.finec.ru>.
4. СПАРК Интерфакс – Система профессионального анализа рынков и компаний – <http://www.sparkinterfax.ru>.
5. International Institute of Business Analysis – <http://www.theiiba.org>.