



Роли бизнес-аналитиков в жизненном цикле инвестиционного проекта

Гантулга Баяндалай, аспирант Департамента бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Научный руководитель: **Бариленко В.И.**, д.э.н., профессор, профессор Департамента бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Аннотация. Бизнес-аналитик играет ключевую роль во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами, удовлетворение потребностей которых обеспечивает долгосрочный устойчивый рост компании. Цель данной статьи - раскрыть роль бизнес-аналитика в инвестиционном проекте, особенно на стадии инициирования. Автор приходит к выводу, что существует два типа бизнес-аналитиков: корпоративные и проектные. Первый выявляет потребности бизнеса и его стейкхолдеров, иницирующие проект, а второй затем успешно завершает проект с учетом требований заинтересованных сторон.

Ключевые слова: бизнес-анализ, бизнес-аналитик, проектный бизнес-аналитик, инвестиционный проект, инициация, ВАВОК

The roles of business analysts in the life cycle of an investment project

Gantulga Bayandalai, postgraduate student of the Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific adviser: **Barilenko V.I.**, Doctor of Economics, Professor, Department of Business Analytics of the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. A business analyst plays a key role in interrelationship with stakeholders whose satisfied requirements ensure long-term sustainable growth of the company. This article aims to reveal the role of a business analyst in investment projects, especially at the initiation stage. The author concludes that there are two types of business analysts: corporate and project. The first identifies the needs of the business and its stakeholders initiating the project, and the second then successfully completes the project, considering the requirements of the stakeholders.

Key words: business analysis, business analyst, project business analyst, investment project, initiation, ВАВОК

Постоянно меняющиеся условия внешней среды, такие как политика, макроэкономические показатели, сообщества, кредиторы, инвесторы, погода, поставщики и клиенты, а также внутренние ситуации, складывающиеся между собственниками, сотрудниками и руководством, требуют от компаний надлежащего реагирования. Если компания не сможет справиться с этими динамичными изменениями, она не выживет на рынке из-за своей излишней постоянности. Таким образом, для того чтобы успешно вести бизнес и увеличивать долю рынка, компании должны быть готовы к изменениям в своей среде и предпринимать надлежащие действия для решения возникающих проблем при помощи собственных изменений.

Основные практики, которые существенно помогают бизнесам справляться с проблемами быстрых изменений и неопределенности, в последние годы оформились в новый вид профессиональной деятельности - бизнес-анализ. Целью бизнес-анализа является аналитическое обоснование решений по управлению изменениями бизнеса [4]. Подобного рода изменения реализуются

при помощи различных инновационных проектов, как правило, носящих инвестиционный характер.

Бизнес-анализ способен выявлять бизнес-проблемы и обосновывать их решения, основываясь на изучении требований ключевых заинтересованных сторон предприятий. Эти возможности бизнес-анализа становятся важным элементом мотивации к инициированию и реализации инвестиционных проектов для предприятий [3]. Более того, разработка и реализация инвестиционных проектов являются основой стратегии инновационного и устойчивого развития каждого современного предприятия. При этом инвестиционные проекты иницируются с целью решения конкретных бизнес-задач или бизнес-проблем, постоянно встающих перед коммерческими организациями.

Разрывы между фактическими данными деятельности компании и требованиями ключевых стейкхолдеров необходимо рассматривать как проблемы в бизнесе. Аналогичные бизнес-проблемы в основном решаются путем внесения изменений в бизнес. Поэтому именно выявление бизнес-проблем в организации и обуславливает потребности реализации в ней соответствующих проектов [1, с. 11].

Недостаток потенциала организации (capabilities) для выполнения требований или реализации перспективных возможностей развития бизнеса (opportunities) представляет собой классическую бизнес-проблему, становящуюся причиной для инициирования проекта. И внутри каждого разрабатываемого проекта такие разрывы между бизнес-capabilities и бизнес-opportunities также должны становиться объектами бизнес-анализа. Обоснованное инициирование инвестиционных проектов будет хорошо стимулироваться необходимостью выполнения требований заинтересованных сторон и систематическим сравнительным анализом этих требований, фактических показателей их выполнения и показателей двух типов бизнес-возможностей (business capabilities и business opportunities) [3, с. 148-149]. Таким образом, бизнес-проблема выявляется с помощью сопоставления признанных бизнесом требований, бизнес-возможностей и соответствующих фактических

показателей деятельности компании. Без такого сравнительного анализа невозможны обнаружение бизнес-проблем, определение уровня их важности и принятие решений для преодоления этих проблем.

Используя принципы теории заинтересованных сторон, в 2006 году Международный институт бизнес-анализа (ИВА), основанный в 2004 году, выпустил свою первую версию Свода знаний по бизнес-анализу (Guide to the Business Analysis Body of Knowledge / BABOK Guide) [5] в котором разделяются задачи бизнес-анализа на группы по шести областям знаний: - Планирование и контроль бизнес анализа, - Обследование и взаимодействие, - Управление жизненным циклом требований, - Стратегический анализ, - Анализ требований и определение решений, - Оценка решений. Однако среди этих шести областей знаний по BABOK не отражены такие важные для аналитического обеспечения инвестиционной деятельности задачи как изучение рыночной позиции компании, определение круга заинтересованных сторон, которые влияют на деятельность компании или зависят от нее в определенной степени, выявление ключевых или более важных стейкхолдеров, выявление и оценка бизнес-проблем.

Важным обстоятельством является то, что бизнес-аналитиком является лицо, которое выполняет задачи бизнес-анализа независимо от названия его должности или роли в организации [5]. Бизнес-аналитик отвечает за выявление фактических потребностей заинтересованных сторон, что часто включает в себя изучение и уточнение их выраженных желаний, с целью определения основных проблем и причин. Ключевыми задачами деятельности таких специалистов являются:

- понимание возникающих проблем компании,
- анализ требований, потребностей и решений,
- обоснование изменений и их внедрение,
- обоснование и разработка стратегий,
- содействие сотрудничеству стейкхолдеров [5, с. 3].

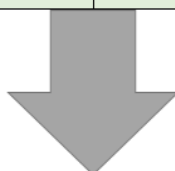
Очевидно, что все эти задачи напрямую связаны с аналитическим обеспечением управления инвестиционными проектами организации.

С другой стороны, основной обязанностью менеджеров проектов является выполнение задач проекта, который решает выявленную бизнес-аналитиками проблему в установленные сроки в рамках определенного бюджета и с заданным качеством. При этом требования к решениям, закладываемым в проект, также должен разработать бизнес-аналитик. Бизнес-аналитик должен участвовать и в работе проектной команды, поскольку без бизнес-анализа и в ходе реализации проектов из-за игнорирования изменений во внешней и внутренней среде достигнутый результат или конечный продукт или услуги могут оказаться ненужными, менее значимыми, чем изначально планировалось, для рынка или его потенциальных потребителей. Менеджеры проектов без реализации функций бизнес-аналитиков обладают ограниченными знаниями о том, как управлять отношениями с заинтересованными сторонами для достижения успешных результатов этих проектов.

Это привело к призывам целого ряда исследователей лучше понять управление отношениями с заинтересованными сторонами и его влияние на успех бизнеса [7], [6]. С другой стороны, с помощью бизнес-анализа любой проект, учитывающий на каждом его этапе актуальные потребности самого бизнеса, его заинтересованных сторон и изменения во внутренней и внешней средах, может достичь удовлетворительных результатов. При этом недостаточность учета исходных потребностей заинтересованных сторон в повседневных задачах проекта и необходимость быть более гибкими к изменениям и новым проблемам требует, чтобы бизнес-анализ проводился в течение всего жизненного цикла проекта, делая его более реалистичным с учетом изменений в текущей среде и в потребностях заинтересованных сторон. Таким образом, проектный бизнес-аналитик представляет собой специалиста по бизнес-анализу, участвующего в реализации всего жизненного цикла определенного инвестиционного проекта. Исходя из необходимости разделения трудовых функций между бизнес-аналитиком компании и проектным бизнес-

аналитиком, автор предлагает трудовые функции проектного бизнес-аналитика, отличающиеся от функций корпоративного бизнес-аналитика (рис. 1)

1. Бизнес-аналитик компании					
Определение круга ключевых стейкхолдеров компании и выявление их требований		Анализ требований и выявление бизнес-проблем		Обоснование изменений бизнеса для решения выявленных бизнес-проблем	
Комплексный анализ деятельности организации, выявление ее внешних и внутренних стейкхолдеров	Преобразование требований в конкретные аналитические показатели	Анализ требований, их классификация, определение приоритетности выполнения требований	Сравнительный анализ отобранных требований заинтересованных сторон и соответствующих фактических (планируемых) показателей деятельности компании	Анализ выявленных бизнес-проблем компании и причин их возникновения	Участие в проведении сравнительной оценки эффективности вариантов разработанных проектов и их отборе для последующей реализации
Оценка степени влияния заинтересованных сторон на организацию, их группировка и обоснование стратегии взаимодействия с каждой из групп	Мониторинг изменений в составе стейкхолдеров и их требований	Подбор фактических показателей деятельности компании для их сопоставления с требованиями стейкхолдеров		Обоснование путей решения выявленных бизнес-проблем на основе изменений в бизнес-процессах и бизнес-модели компании, определение целевых параметров таких изменений	
Выявление, согласование и документирование требований ключевых стейкхолдеров	Систематическое осуществление взаимодействия организации с ее ключевыми стейкхолдерами	Обеспечение формирования в системе экономической информации компании показателей, отражающих выполнение требований ее стейкхолдеров	Выявление бизнес-проблем и оценка их масштабов	Постановка задач для разработки конкретных проектов, направленных на решение бизнес-проблем организации	Анализ хода реализации проектов и оценка их фактической эффективности



2. ПРОЕКТНЫЙ БИЗНЕС-АНАЛИТИК					
Определение круга ключевых стейкхолдеров ПРОЕКТА и выявление их требований		Анализ требований и выявление разрывов в ПРОЕКТЕ		Обоснование изменений ПРОЕКТА для решения выявленных разрывов	
Комплексный анализ проекта, выявление его внешних и внутренних стейкхолдеров	Преобразование требований в конкретные аналитические показатели	Анализ требований к проектным решениям, их описание, верификация и валидация	Сравнительный анализ отобранных требований заинтересованных сторон и соответствующих фактических показателей ПРОЕКТА	Анализ выявленных разрывов в проекте и причин их возникновения	Постановка задач для разработки конкретных изменений в проекте, направленных на выполнение актуальных требований стейкхолдеров проекта
Оценка степени влияния стейкхолдеров на проект, их группировка и обоснование стратегии взаимодействия с каждой из групп	Мониторинг изменений в составе стейкхолдеров и их требований	Подбор фактических показателей проекта для их сопоставления с требованиями стейкхолдеров	Мониторинг изменений в составе заинтересованных сторон ПРОЕКТА и в их требованиях.	Обоснование путей решения выявленных разрывов на основе управления изменениям в процессе проекта	
Выявление, согласование и документирование требований ключевых стейкхолдеров	Систематическое осуществление взаимодействия команды проекта с его ключевыми стейкхолдерами	Обеспечение формирования в системе экономической информации ПРОЕКТА показателей, отражающих выполнение требований его стейкхолдеров	Выявление разрывов между актуальными требованиями стейкхолдеров проекта и его фактическими показателями, оценка их масштабов.	Инициация корректировок проектных показателей.	Анализ хода реализации изменений в проекте и оценка их фактической эффективности

Рисунок 1 – Сравнение трудовых функций бизнес-аналитика компании и проектного бизнес-аналитика

Источник: составлено автором на основе [4].

Здесь важно отметить, что существуют различия между задачами бизнес-аналитика организации и бизнес-аналитика, работающего в рамках отдельного проекта. Деятельность проектного бизнес-аналитика направляется на аналитическое обеспечение разработки и реализации конкретных, определенных заказчиками проектов. При этом проектный бизнес-аналитик работает с реальными требованиями стейкхолдеров данного проекта и компании в целом в отличие от менеджера, работающего над планами, показателями прошлых периодов, анализом конкурентов и сценарными анализами [7, с. 52].

Таким образом, бизнес-аналитик компании обосновывает решения об инициации проектов необходимых изменений (например, о разработке программных продуктов для информатизации различных систем управления), а проектный бизнес-аналитик в составе проектной команды работает над реализацией этого проекта.

Различия в функциях корпоративных и проектных бизнес-аналитиков обуславливают необходимость учета этого обстоятельства как при формировании методического обеспечения, так и при подготовке специалистов для этого перспективного вида профессиональной деятельности.

Библиографический список:

1. Алехина, О.А. Инвестиционная деятельность предприятий / О.А. Алехина // Научно-практический журнал Аллея Науки. – 2018. – №1(17). – С. 1-5.
2. Бариленко, В.И. Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа: монография / В.И. Бариленко. — Москва: КноРус, 2022. – 218 с. – ISBN 978-5-406-09148-7. – URL: <https://book.ru/book/942531> (дата обращения: 09.06.2023). – Текст: электронный.
3. Бариленко, В.И. Инициация инвестиционных проектов для обеспечения технологического суверенитета России / В.И. Бариленко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2022. – № 4. – С. 146-150. – DOI 10.56584/1560-8816-2022-4-146-150.

4. Бариленко, В.И. Методология бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко. – Москва: KnoРус, 2022. – 217 с. – ISBN 978-5-406-08939-2. – URL: <https://book.ru/book/942996> (дата обращения: 01.06.2023). – Текст: электронный.

5. ИБА, «A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) Version 3.0» International Institute of Business Analysis, Ontario, 2015.

6. Davis, K., 2014. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>.

7. Turner, R.J., Zolin, R., 2012. Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Proj. Manag. J.* 43, 87–99. <https://doi.org/10.1002/pmj.21289>.

References:

1. Alekhina, O.A. Investment activity of enterprises / O.A. Alekhin // *Scientific and practical journal Alley of Science*. – 2018. – № 1 (17). – P. 1-5.

2. Barilenko, V.I. Influence of the theory of stakeholders on the development of modern economic analysis: monograph / V.I. Barylenko. – Moscow: KnoРус, 2022. – 218 p. – ISBN 978-5-406-09148-7. – URL: <https://book.ru/book/942531> (date of access: 06/09/2023). – Text: electronic.

3. Barilenko, V.I. Initiation of investment projects to ensure the technological sovereignty of Russia / V.I. Barylenko // *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. – 2022. – № 4. – P. 146-150. – DOI 10.56584/1560-8816-2022-4-146-150.

4. Barilenko, V.I. Methodology of business analysis: textbook / V.I. Barylenko. – Moscow: KnoРус, 2022. – 217 p. – ISBN 978-5-406-08939-2. – URL: <https://book.ru/book/942996> (date of access: 06/01/2023). – Text: electronic.

5. ИБА, «A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) Version 3.0» International Institute of Business Analysis, Ontario, 2015.

6. Davis, K., 2014. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 189-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>.

7. Turner, R.J., Zolin, R., 2012. Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Proj. Manag. J.* 43, 87–99. <https://doi.org/10.1002/pmj.21289>.