

УДК 65.01

**Кузнецова Наталья Викторовна**

кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра бухгалтерского учета и налогообложения,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: KuznetNV@bgu.ru

**Баранов Сергей Андреевич**

магистрант,  
кафедра бухгалтерского учета и налогообложения,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: sergej.baranov.02@yandex.ru

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ МЕТОДОВ БИЗНЕС-АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО СООТВЕТСТВУЮЩИМ УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ

**Аннотация.** В современном бизнесе невозможно без разработки и реализации решений, направленных на его изменения, зависящие от текущих запросов рынка и потребностей общества. Статья посвящена относительно новому для отечественных экономистов направлению аналитической работы — бизнес-анализу. В статье раскрываются основные уровни управления в организации, проводится краткий анализ некоторых методов и техник бизнес-анализа, предлагается распределение этих методов по наиболее подходящим для их применения уровням управления в организациях.

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, методы бизнес-анализа, организации, анализ деятельности, уровни управления.

**Natalya V. Kuznetsova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Accounting and Taxation,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: KuznetNV@bgu.ru

**Sergei A. Baranov**

Master's Degree Student,  
Department of Accounting and Taxation,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: sergej.baranov.02@yandex.ru

## DISTRIBUTION OF METHODS OF BUSINESS ANALYSIS OF ORGANIZATIONS' ACTIVITIES BY APPROPRIATE LEVELS OF MANAGEMENT

**Abstract.** In modern business, it is impossible without developing and implementing solutions aimed at changing it, depending on the current market demands and the needs of society. The article is devoted to a relatively new area of analytical work for domestic economists — business analysis. The article reveals the main levels of management in an organization, provides a brief analysis of some methods and techniques of business analysis, and suggests the distribution of these methods according to the most appropriate levels of management in organizations for their application.

**Keywords:** business analysis, business analysis methods, organizations, activity analysis, management levels.

В современной рыночной ситуации достаточно часто компаниям приходится инициировать все новые и новые проекты по различным изменениям в организации. Темпы информационной эпохи ставят перед компаниями жесткие требования по повышению эффективности работы в рамках исполнения бизнес-инициатив. Чтобы осуществление изменений в компании не привело к возникновению серьезных финансовых трудностей и иных проблем, необходимо понять, что в первую очередь необходимо для организации, чтобы продолжить ее рост и усилить свое влияние в современных условиях рынка. Для того чтобы наиболее успешно приспособиться к возникшим изменениям, компании необходимо проведение бизнес-анализа ее хозяйственной деятельности [4].

«Бизнес-анализ — это деятельность, позволяющая осуществлять изменения в компании при помощи выявления определенных потребностей заинтересованных лиц и обоснования решений, обеспечивающих удовлетворение этих потребностей и представляющих ценность для заинтересованных лиц» [2].

Человек, осуществляющий данную деятельность, называется бизнес-аналитиком. Бизнес-аналитик собирает, обрабатывает и анализирует информацию, связанную с деятельностью бизнеса, и в итоге разрабатывает решения, необходимые для увеличения эффективности работы компании [4].

Бизнес-анализ как направление аналитической деятельности имеет в своем составе множество различных методик и техник. Все они имеют различное влияние в организации, и могут охватывать как все предприятие, так и его часть. Поэтому важно понимать, в какой области лучше всего применить тот или иной метод. Для этого необходимо определить, какой уровень управления затронет применение этого самого метода.

Уровни управления в организации — это операционная структура, разделенная на несколько слоев, каждый из которых выполняет определенные функции и обладает различными полномочиями. Традиционно выделяют три уровня управления в организациях, их можно изобразить в виде пирамиды управления, представленной на рис. 1 [3].



Рис. 1. Пирамида управления в организации

Стратегический уровень — наивысший и самый масштабный уровень управления в организации. Он включает в себя принятие наиболее значимых решений по направлению деятельности, распределению ресурсов и формированию внутренней политики компании, способствующей ее практической организации. Как правило, принимаемые на данном уровне решения имеют долгосрочный характер и направлены на определение миссии, основных целей организации и разработку стратегических планов для их достижения. На этом уровне принятие решений осуществляют представители высшего руководства организации, к которым относятся директор компании, его заместитель, члены совета директоров, главный бухгалтер и т.п. Высший менеджмент занимается принятием важнейших для компании стратегических решений, влияющих на эффективность деятельности всей организации [5].

Тактический (функциональный) уровень — на данном уровне осуществляется реализация разработанного на высшем уровне стратегического плана деятельности организации путем распределения его функций для каждого структурного подразделения компании. Основной задачей тактического управления является координация между отделами и оптимизация работы в рамках текущего направления деятельности организации. Менеджеры среднего звена — это руководители филиалов, отделов и структурных подразделений организации. В их обязанности входит обеспечение последовательное исполнение этапов реализации стратегического плана организации путем распределения обязанностей для каждого соответствующего отдела. Также они поддерживают эффективное взаимодействие между различными подразделениями и адаптируют стратегические планы к конкретным условиям работы отдела в подразделениях. Средний менеджмент — отдает распоряжения на более низкий уровень и принимает оперативные решения, обязательные к исполнению [5].

Операционный уровень — на этом уровне осуществляется исполнение текущих операций и оперативных задач, проводится контроль и учет деятельности

персонала для поддержания высокого уровня исполнения задач, а также проводится быстрое устранение проблем, которые могут возникнуть во время производственного процесса, чтобы предотвратить их перерастание в более серьезные кризисы. Руководство низового звена включает в себя должности, которые находятся непосредственно над самими рабочими и прочими сотрудниками, и отвечают за координирование действий рабочего персонала, а также следят за тем, чтобы все поставленные задачи исполнялись без сбоев. Решения, принимаемые на оперативном уровне, имеют краткосрочный характер, и направлены на исполнение управленческих решений, принятых на более высоких уровнях управления [5].

Все уровни управления связаны между собой: планирование каждого нижестоящего уровня производится в результате декомпозиции и детализации плана более высокого уровня. В свою очередь, контроль каждого вышестоящего уровня основывается на данных, полученных в результате контроля нижестоящего.

Бизнес-анализ наиболее подробно описан в своде знаний по бизнес-анализу BABOK — Business analysis body of knowledge (далее — BABOK). BABOK является своеобразным руководством по бизнес-анализу, которое можно рассценивать как профессиональный стандарт деятельности бизнес-аналитика, который описывает входящие в него области знаний, базовые компетенции, методы, техники, подходы и практики.

Новейшая версия руководства BABOK была выпущена в 2015 г. и содержит в себе 50 различных методов и техник, которые имеют свое практическое применение в области бизнес-анализа. Бизнес-аналитики применяют свой опыт и суждение для определения того, какие техники подходят в данной ситуации, и как применить каждую технику. Для более успешного выбора метода бизнес-анализа в текущей ситуации необходимо распределить их в соответствии с конкретными уровнями управления [1].

Был проведен анализ некоторых методов и техник из руководства BABOK, по итогам которого было осуществлено их распределение по соответствующим уровням управления (табл.).

Таблица

Распределение методов бизнес-анализа по соответствующим уровням управления в организации [1]

Наименование метода	Суть метода	Пояснение
Стратегический уровень управления		
Бенчмаркинг и анализ рынка	Сопоставительный анализ практик и бизнес-процессов передовых организаций в секторе, используемый для поиска и внедрения лучших идей в свою компанию	Проводится анализ стратегий иных организаций и результатов их применения
Анализ возможностей бизнеса	Описывает способности предприятия использовать имеющиеся возможности для достижения целевых показателей бизнеса. Определяет возможности, их применение, ожидаемую эффективность и риски.	Результатом анализа может быть набор рекомендаций или решений для реализации стратегии компании

Продолжение табл.

Наименование метода	Суть метода	Пояснение
SWOT-анализ	Инструмент, использующийся для оценки имеющихся преимуществ, слабых сторон, возможностей и угроз организации	Применяется для оценки внутренних и внешних условий всей организации
Анализ полученного опыта	Сбор и анализ результатов реализации проекта для определения успехов и неудач, возможностей и рекомендаций для более эффективного и продуктивного осуществления дальнейших проектов	Выделяет достоинства и недостатки и помогает определить возможности для улучшения имеющейся стратегии
Анализ и управление рисками	Выявление областей неопределенности, способных оказать негативное влияние на деятельность организации, вероятность их наступления, уровень влияния и факторы, на которые будет оказано влияние	Позволяет идентифицировать риски и принять управленческие решения по снижению их негативного воздействия на деятельность предприятия
Тактический уровень управления		
Мозговой штурм	Генерация как можно большего количества вариантов решения текущей проблемы для дальнейшего их коллективного обсуждения и выбора наиболее подходящего	Применяется для поиска решения возникших проблем в конкретной области деятельности организации
Функциональная декомпозиция	Уменьшение сложности и неопределенности путем разбиения функциональных областей, процессов, систем на их составные части. Это позволяет проанализировать каждый компонент и оптимизировать систему управления в конкретной области	Подробно визуализирует сложные функции и системы в организации и позволяет облегчить управление ими
Анализ решений	Моделирование возможных последствий выбора того или иного решения конкретной проблемы. На основании результатов анализа решений можно определить ценность исхода данного решения и понять, является ли оно наиболее подходящим для решения данной проблемы	Используется для выбора наилучшей альтернативы решения конкретной проблемы
Организационное моделирование	Визуализация уже имеющихся ролей и обязанностей в организационном подразделении с целью объединения членов группы и определения их функциональных ролей и отношений.	Модели схожи с организационной структурой, но имеют применение в структурных подразделениях компании
Матрица ролей и прав	Определение ролей, соответствующих действий и обозначение уполномоченных по осуществлению этих действий.	Позволяет распределить роли среди группы людей, выполняющих общие функции в компании

Окончание табл.

Наименование метода	Суть метода	Пояснение
<b>Операционный уровень управления</b>		
Групповые игры	Техника, вдохновленная развлекательными играми, помогающая облегчить сотрудничество людей с различными взглядами на тему совместной работы	Позволяет сплотить группу сотрудников для более слаженной коллективной работы во время рабочего процесса
Наблюдение	Непосредственное изучение рабочей деятельности в процессе ее выполнения. Наблюдение может быть как активным — во время рабочего процесса наблюдатель может задавать вопросы по мере их возникновения, так и пассивным — весь рабочий процесс проходит в естественной среде, все вопросы задаются после окончания наблюдения	Проводится изучение непосредственно самого рабочего процесса, осуществляемого сотрудниками
Опрос или анкетирование	Представляет собой набор вопросов по исследуемой области, адресованный заинтересованным сторонам и специалистам. Полученные ответы в дальнейшем анализируются для выявления необходимой информации бизнес-анализа в предметной области	Целесообразно применение с участием большего числа респондентов для получения информации
Интервью	Беседа с человеком или группой людей с целью выявления их потребностей, мнений и прочей информации посредством задавания подходящих вопросов	Может применяться непосредственно с самими рабочими, рекомендуется применение после проведения анкетирования
Анализ бизнес-правил	Сбор определенных правил, их формулирование и уточнение для лучшего соответствия целям бизнеса, а также их применение на практике	Используется для определения направлений при принятии операционных бизнес-решений

Таким образом, внимание к бизнес-анализу и его методикам является одним из необходимых элементов управления организацией. Правильный выбор метода бизнес-анализа способствует ее развитию и достижению стратегических целей. Необоснованный выбор инструментария бизнес-анализа может привести к принятию малоэффективных управленческих решений, неполному использованию возможностей организации, и в итоге — к ее банкротству.

### Список использованной литературы

1. Международный институт бизнес-анализа. Руководство к своду знаний по бизнес-анализу. — Москва : Олимп-Бизнес, 2022. — 626 с. — URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/389214/reading> (дата обращения: 28.11.2024).



2. Основы бизнес-анализа : учеб. пособие / В. И. Бариленко, О.В. Ефимова, В. В. Бердников [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. — Москва : КноРус, 2022. — 270 с. — URL: <https://book.ru/book/943026> (дата обращения: 27.11.2024).
3. Углинская В. В. Менеджмент : учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / В. В. Углинская ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Рубцовский индустриальный институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова (РИИ АлтГТУ)». — Рубцовск : Рубцовский индустриальный ин-т, 2017. — 102 с.
4. Сайт по бизнес-анализу в России — офиц. сайт. — URL: <https://business-analytics-russia.ru/> (дата обращения: 27.11.2024).
5. Рябикова Н. Е. Основы менеджмента. Учебное пособие. I часть / Н. Е. Рябикова, Р. И. Рябиков, Е. Г. Кащенкою — 3-е изд., доп. и перераб. ; Оренбургский государственный университет. — Оренбург : ОГУ, 2011. — 211 с.