

# **ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ БИЗНЕС - АНАЛИЗА**

**Бариленко В.И.**

**д.э.н., профессор,**

**зав. кафедрой «Экономический  
анализ»**

**Финуниверситета**



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

Характерной особенностью методики бизнес – анализа является сочетание традиционных способов и приемов классического анализа хозяйственной деятельности, экономико-математических методов, методов маркетингового анализа, социологических и экологических исследований, методов анализа, характерных для информационных технологий и стратегического менеджмента.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

Методологии бизнес – анализа во многом соответствует широко известная концепция сбалансированной системы показателей (ССП)



# Моделирование бизнес – процессов

Три основных метода:

- моделирование функций;
- моделирование потоков работ;
- моделирование потоков данных.



# Наиболее популярные нотации моделирования

IDEF0 и IDEF3 – от ICAM Definition  
(ICAM - Integrated Computer Aided  
Manufacturing - программа  
автоматизации управления  
промышленными предприятиями  
аэрокосмической отрасли США



# Наиболее популярные нотации моделирования

Метод моделирования потоков данных (DFD – Data Flow Diagrams);

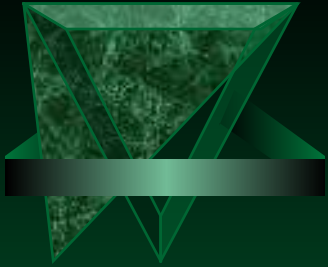
Унифицированный язык моделирования UML (Unified Modeling Language);

Нотация моделирования бизнес-процессов BPMN (Business Process Modeling Notation).



# Анализ бизнес-процессов

1. Описание бизнес-процессов "как есть".
2. Проведение комплексного анализа модели "как есть" и сопоставление фактических параметров этой модели с теми, которые бы соответствовали отобранным требованиям ключевых стейкхолдеров.
3. Формирование модели бизнес-процесса "как надо" на основе параметров, соответствующих отобранным требованиям.



# Анализ бизнес-процессов

4. Внедрение рекомендуемой модели бизнес-процесса в практику деятельности компании.
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, корректировка модели.





# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## PESTLE – анализ

Внешние факторы, воздействующие на работу предприятия:

- Political (существующие и возможные воздействия государственной и международной политики);
- Economic (влияние региональной, национальной и мировой экономики);
- Sociological (различные формы воздействия общества на коммерческую организацию);
- Technological (влияние технического прогресса и эффекта появления новых технологий);
- Legal (воздействие национального и международного законодательно-нормативного регулирования);
- Environmental (местные, общегосударственные и мировые экологические проблемы).



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

**HEPTALYSIS – этот метод анализа рассматривает семь аспектов деятельности компаний:**

- рыночных возможностей;
- возможностей производства продукции;
- возможностей выполнения намеченных планов;
- финансовых средств;
- человеческого капитала;
- потенциальной прибыли;
- маржи безопасности.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## MOST

- Mission (в чем состоит миссия компании и в каком направлении компания намеревается развиваться);
- Objectives (ключевые цели, которые должны быть достигнуты для выполнения миссии компании);
- Strategies (стратегические варианты движения компании вперед);
- Tactics (тактика компании, переводящая ее стратегию в конкретные действия)



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## SWOT- анализ:

- широко известный метод, используемый для оценки характерных для конкретного предприятия сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## Анализ пяти сил Портера

Также широко известная методика анализа рыночного окружения и обоснования стратегии развития бизнеса, предусматривающая исследования угроз:

- появления продуктов – заменителей;
- появления новых игроков;
- рыночной власти поставщиков;
- рыночной власти потребителей;
- уровня конкурентной борьбы.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## SATWОE

Такой анализ должен дать ответы на шесть вопросов:

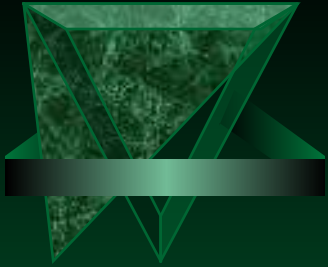
- Clients - Клиенты - кто является потребителем услуг бизнеса, кто выигрывает или проигрывает от его деятельности?
- Actors - Действующие лица или актеры - кто реализует политику фирмы, осуществляет ее основные виды деятельности?
- Transformation - Трансформация - что и из чего производит фирма, какие преобразования она обеспечивает?
- World view - Мировоззрение – какие идеалы оправдывают существование бизнес - системы и делают ее деятельность значимой?
- Owner - Владелец – кому принадлежит бизнес, кто имеет право его закрыть или изменить?
- Environmental restrictions - Экологические ограничения.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## Семь этапов CATWOE

- Выявление проблемной ситуации.
- Характеристика проблемной ситуации.
- Определение ключевых факторов, воздействующих на эту ситуацию.
- Построение концептуальные модели исследуемой системы.
- Сопоставление построенной модели с реальным миром и с требованиями различных заинтересованных сторон.
- Определение изменений, которые необходимо и возможно осуществить.
- Выработка и осуществление мер по улучшению ситуации в соответствии с условиями и требованиями реального мира.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## Six Thinking Hats - Шесть шляп мышления

Эдварда де Боно

- черная шляпа ;
- белая шляпа ;
- красная шляпа ;
- желтая шляпа ;
- зеленая шляпа ;
- голубая шляпа .





# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## MoSCoW

Приоритеты анализируемых требований  
стейкхолдеров:

- Must have – должно быть или в противном случае возможен провал бизнеса;
- Should have – должно быть или в противном случае придется принимать другое временное решение;
- Could have – могло бы быть, чтобы повысить уровень удовлетворения требований;
- Would like to have in the future – хотелось бы иметь в будущем, но не сейчас.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## VPES-T

- Values – ценности, представляющие собой цели, убеждения и интересы различных заинтересованных сторон;
- Policies – политики, то есть принципы и ограничения, которые определяют, что может быть сделано и каким образом это можно сделать;
- Events – события, происходящие в реальном мире и стимулирующие соответствующую активность;
- Content – содержание наиболее значимой информации, которое генерируется и используется в различных аспектах деловой активности;
- Trust – доверие между пользователями системы и связанные с этим права доступа к информации и внесения в нее необходимых изменений.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## SCRS

- Strategy – стратегия;
- Current State – текущее, современное состояние;
- Requirements – требования;
- Solution – решение.

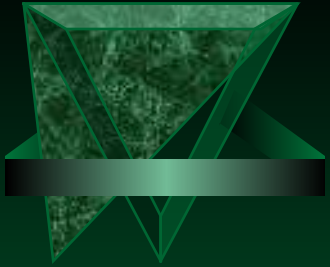


# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## BLUE OCEAN STRATEGY - СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Стратегия отказа от конкурентной борьбы и поиска путей в голубой океан незанятых рыночных ниш, ориентируясь на:

- неудовлетворенные потребности разных групп потребителей, которые могут быть объединены;
- концентрацию на ключевых для потребителя критериях выбора и оценки продукта;
- возможности привлечения «не клиентов» компании к потреблению ее продуктов и услуг.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## Toyota A3 Report

- оперативное определение проблемы или потребности;
- понимание текущей ситуации;
- проведение анализа причин сложившейся ситуации и возникшей проблемы при помощи диаграммы Исикавы.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## GAP-анализ – анализ разрывов

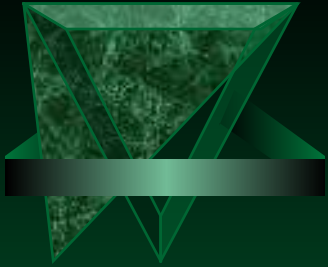
- Выбор объектов анализа (конкретных показателей деятельности, характеристик продукции и т.п.);
- Определение текущего значения исследуемого параметра;
- Определение желаемого, требуемого стейкхолдерами или максимально возможного значения того же параметра;
- Оценка разрыва между требуемым и достигнутым значением;
- Определение пути преодоления выявленного разрыва;
- Разработка мер по преодолению разрыва и плана их реализации;
- Анализ влияния реализации результатов GAP-анализа на основные показатели деятельности компании.



# БИЗНЕС - АНАЛИЗ

## Теория ограничений Э. Голдратта (theory of constraints – ТОС)

Основная задача такого анализа – обнаружение ограничений, сдерживающих развитие узких мест и предложение мер для их расширения.



# БИЗНЕС - АНАЛІЗ

## CARRDs

- Constraints – ограничения;
- Assumptions – допущения;
- Risks – риски;
- Requirements – требования;
- Dependencies – зависимости.





# Список литературы

- Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан – М.: БИНОМ, 2012.
- Шрагенхайм Э. Управленческие дилеммы: Теория ограничений в действии. – М.: Альпина Букс, 2007.
- Основы бизнес – анализа: учебное пособие. / под ред. В.И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2013.
- Голоктеев К., Матвеев И. Управление производством: инструменты, которые работают. – СПб.: Питер, 2008.
- Д.Нортон, Р.Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп – Бизнес, 2010.
- Эдвард де Боно. Шесть шляп мышления. – М.: Попурри, 2006.



# Список литературы

- У. Чак Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. - М.: Гиппо, 2008.
- Э. Голдратт, Д. Кокс. Цель: процесс непрерывного улучшения. - М.: Попурри, 2013.
- [Heptalysis – The Venture Assessment Framework](#). Pejman Makhfi, VentureChoice, Inc.. Retrieved 2005-10-22.
- [Exploring Corporate Strategy Using M.O.S.T. Analysis](#). Strategy Consulting Ltd. Retrieved 2009-04-09.
- [Business Open Learning Archive](#). Chris Jarvis for the BOLA Project. Retrieved 2009-04-09.
- International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org>
- Бариленко В.И. Бизнес – анализ как важный вид консалтинговых услуг // РИСК, 2012, №4, с. 202-207.



**Спасибо за внимание**