

Рецензии, рефераты, обзоры

Кудина М.В., Пурлик В.М.

Бизнес-аналитик как интегратор бизнеса (о подготовке профессиональных аналитиков нового поколения)

Кудина Марианна Валерьевна — доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики инновационного развития, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: Kudina@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [5515-5825](https://elibrary.ru/5515-5825)

Пурлик Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: Purlik@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [9889-1434](https://elibrary.ru/9889-1434)

Аннотация

В статье раскрываются ключевые характеристики изменений в бизнесе, конкуренции и управлении, которые являются одним из важнейших параметров современного развития; обосновываются базовые характеристики, необходимые компаниям для успешного ведения бизнеса в будущем, и выявляются способности, которыми должен обладать менеджер, для того чтобы добиваться поставленных целей в непредсказуемо изменяющемся мире. Авторами обобщены профессиональные компетенции, которыми должен овладеть бизнес-аналитик, для того чтобы быть эффективным в современной экономике.

Ключевые слова

Бизнес-аналитик, изменения в бизнесе, конкуренции и управлении, технологические тренды, способности, профессиональные компетенции.

В 2018 году у бизнес-аналитиков России (востребованность в них в перспективе, в связи с усложнением бизнеса, будет только возрастать) появился свой профессиональный стандарт¹. Профессия бизнес-аналитика в цифровой экономике является одной из наиболее востребованных и одной из самых высокооплачиваемых профессий в мире. Бизнес-аналитики играют все более важную роль в определении направлений развития компании и разработке стратегии управления изменениями в организации. Понимание перечисленных выше вопросов является отправным моментом в определении того, как и чему необходимо учить магистрантов бизнес-аналитиков. Обучение бизнес-аналитика должно быть адаптировано к проблемам четвертой промышленной революции и учитывать потребности рынка труда, что

¹ Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» был утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 сентября 2018 года №592н. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 11 октября 2018 года, регистрационный №52408. Регистрационный номер стандарта 1204. Код ПС «Бизнес-аналитик» 08.037; *Бариленко В.И., Чугумбаев Р.Р.* Развитие бизнес-анализа и роль подготовки бизнес-аналитиков в обеспечении цифровой трансформации российской экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. № 2. С. 146–155; *Казакова Н.А.* «Бизнес-аналитик» как современный востребованный профессиональный стандарт на рынке труда // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 2. С. 106–112.

предполагает формирование новых профессиональных компетенций, которые должны соответствовать современному развитию экономики. Работа над магистерской диссертацией, посвященной решению актуальных проблем бизнеса, с которыми сталкивается компания или отрасль в целом, способствует развитию у магистрантов стратегического мышления и повышению уровня их аналитических способностей. Магистранты работают в частных компаниях, государственных организациях, консалтинговых компаниях, аудиторских организациях и т.д. Они занимаются стратегическим анализом, финансовой диагностикой, разработкой инвестиционных проектов, выбором направлений развития компаний и управлением изменениями в организациях. В связи с тем, что деятельность бизнес-аналитиков носит интеграционный характер, их самих часто называют интеграторами бизнеса.

Изменения как ключевая характеристика современного развития и их последствия²

Одной из ключевых характеристик современного развития являются изменения, которые характеризуются:

- 1) сложностью: высокий уровень сложности протекающих процессов приводит к появлению различных хаотических эффектов; в качестве примера можно назвать «эффект бабочки», характеризующий чувствительность сложных систем к начальным условиям;
- 2) возрастанием темпов перемен и прежде всего скорости изменения объемов информации и знаний, технологий, жизненных циклов товаров, компаний и отраслей, бизнес-моделей и пр.;
- 3) масштабностью перемен, которые стали всеобъемлющими, затрагивающими различные аспекты жизни и деятельности человека, его образ мышления и среду обитания;

² Кузин Д.В. Формирование глобальных компетенций в изменяющемся мире (по материалам 23-й ежегодной конференции Европейского совета по бизнес-образованию — ЕСВЕ) // *Управленческие науки*. 2018. Т. 8. № 3. С. 120–122; Вербицкий В.К., Кузин Д.В. Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // *Управленческие науки*. 2018. Т. 8. № 1. С. 42–51; Сенге П., Клейнер А., Росс Р., Смит Б., Рот Дж., Робертс Ш. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017; Бхаргава Р. Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016; Кузин Д.В. Менеджмент XXI века: новый взгляд // *Управленческие науки*. 2014. № 4. С. 16–25; Ласло Э. Квантовый сдвиг: новая научная реальность меняет нас и наш мир. СПб.: ИГ «Весь», 2011; Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008; Теслинов А.Г. Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных ситуаций. СПб.: Питер, 2009.

- 4) разнообразием, превращающимся в важнейший актив, которое находит отражение в формах организации и их взаимосвязях, в желаниях, взглядах и поведении людей и многом другом;
- 5) неопределенностью и непредсказуемостью, новыми возможностями и рисками, которые несут в себе последствия перемен;
- 6) смещением доминанты в создании богатства, что отражается в том, что доля интеллектуального труда в создании добавленной стоимости составляет более $2/3$, в то время как четверть века назад она была меньше $1/3$;
- 7) размыванием границ и барьеров между странами, отраслями, производителями, потребителями и т.д., что является следствием изменений;
- 8) возрастанием цены ошибок: возрастание скорости изменений приводит к росту сложности проблем, которые требуют больше времени на их решение, но время найденных решений становится короче; в этой ситуации возрастает цена ошибок в результате неверной реакции на изменения или ее отсутствия.

Базовые характеристики, необходимые компаниям для успешного ведения бизнеса в будущем³

³ Блуммарт Т., Брук С. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности. М.: Альпина Паблишер, 2019; Скиннер Крис. Человек цифровой. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019; Кайтез Н. Философия энтропии. Негэнтропийная перспектива. СПб.: Алетейя, 2019; Лаукс Дж., Маколей Дж., Норонха Э., Уэйд М. Цифровой вихрь: как побеждать диджитал-новаторов их же оружием. М.: Эксмо, 2018; Келли Кевин. Неизбежно. 12 технологических трендов, которые направляют наше будущее. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2018; Шваб К., Дэвис Н. Технологии Четвертой промышленной революции. М.: Эксмо, 2018; О'Нил К. Убийственные большие данные. Как математика превратилась в оружие массового поражения. М.: Издательство АСТ, 2018; Путилов А.В., Черняховская Ю.В. Коммерциализация технологий и промышленные инновации: Учебное пособие. СПб.: Издательство «Лань», 2018; Кранц М. Интернет вещей: новая технологическая революция. М.: Эксмо, 2018; Кудина М.В. Инновационная экономика. М.: Издательство Московского университета, 2018. С. 216–258; Цифровая экономика как стратегический тренд инновационного развития: монография / под ред. М.В. Кудиной, А.С. Воронова. М.: «КДУ», «Университетская книга», 2018; Петрунин Ю.Ю. Искусственный интеллект: ключ к будущему? // Философские науки. 2018. № 4. С. 96–113; Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Издательство «Э», 2017; Зохар Дана. Квантовый лидер: Революция в мышлении и практике бизнеса. М.: ООО Книжное издательство «София», 2017; Паркер Дж., ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику — и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. Что мы думаем о машинах, которые думают: Ведущие мировые ученые об искусственном интеллекте / под ред. Джона Брокмана. М.: Альпина нон-фикшн, 2017; Лидтка Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015; Корнильев К.Г. Предприятие будущего: результаты глобального исследования компании IBM // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 1. С. 149–178.

Для того чтобы бизнес в будущем был успешным, компании должны:

- 1) **заниматься поиском и внедрением изменений**, для чего необходимо:
 - рассматривать будущее как череду скачкообразных изменений;
 - иметь представления о ключевых технологических трендах, определяющих изменения;
 - рассматривать цифровую реорганизацию бизнеса как организационное изменение (стратегии, процессов и кадров) на основе цифровых технологий и бизнес-моделей для повышения эффективности деятельности организации;
 - заниматься подбором топ-менеджеров, способных разрабатывать и реализовывать стратегию управления изменениями в компании;
 - использовать принципы квантового мышления в управлении компанией;
 - стремительно расти в эпоху высоких скоростей, для того чтобы выжить и преуспеть.

- 2) **предлагать инновации, опережающие воображение потребителей**, по следующим направлениям:
 - ориентироваться при создании предложений на новые рынки и наиболее преуспевающих потребителей;
 - опережать конкурентов в использовании цифровых технологий, для того чтобы обеспечить инновационный прорыв;
 - освоить один из самых актуальных методов современного бизнеса — дизайн-мышление — для решения сложных задач развития бизнеса;
 - своевременно осознавать необходимость осуществления инноваций и использования сетевого эффекта;
 - важно налаживать эффективные каналы взаимодействия между заинтересованными сторонами для осуществления революционных инноваций продуктов или процессов;
 - обеспечить защиту интеллектуальной собственности и безопасность при трансфере технологий;
 - запускать новые технологичные циклы, создавая потоки инноваций и формируя стандарты завтрашнего дня.

3) осуществлять радикальные действия и обезоруживать конкурентов,
для этого необходимо:

- уметь определять критичные пробелы в эффективности или упущенные возможности и их причины;
- представлять, какие рынки окажутся в будущем доминирующими источниками устойчивого роста и инноваций;
- уметь видеть ситуацию со стороны и заимствовать революционные идеи из других отраслей;
- уметь создать среду для осуществления революционных изменений, которые позволят вывести компанию на принципиально новый уровень;
- поддерживать тех реформаторов, которые способны обеспечить конкурентоспособность компании как на зрелом, так и на зарождающемся рынке;
- осуществлять управление портфелем экспериментов в тех областях, которые имеют наибольшие возможности;
- уметь решать проблему одновременного управления сегодняшним бизнесом и бизнесом завтрашнего дня.

4) использовать технологии четвертой промышленной революции и бизнес-модели для ведения более эффективной конкурентной борьбы в своей отрасли, для чего необходимо:

- понимать влияние цифровых технологий на образование новых бизнес-моделей, создающих новую ценность для клиентов;
- выявлять те рыночные возможности, которые можно более выгодно использовать именно благодаря цифровым технологиям;
- уметь справляться с новыми формами конкуренции (или угрозами), которые связаны с цифровыми технологиями;
- иметь представление об областях, в которых возможно увеличить ценность благодаря возможностям Интернета вещей;
- понимать возможности искусственного интеллекта в изменении экономики;
- представлять возможности использования технологии блокчейн коммерческими предприятиями;

- понимать, каким образом платформы завоевывают и преобразуют традиционные отрасли экономики и как они изменяют конкуренцию.

5) стремиться к глобальной интеграции, для этого необходимо:

- знать, каким образом формируются глобальные цепочки создания стоимости, которые реализуются компаниями в разных странах, и представлять «картину» распределения добавленной стоимости;
- встраиваться в глобальные цепочки создания стоимости для получения долгосрочных экономических выгод при наличии конкурентных преимуществ;
- уметь оценивать все возможные риски, которые могут возникнуть при формировании новых или при вхождении в те цепочки создания стоимости, которые уже существуют;
- готовить лидеров, ставящих перед собой глобальные цели.

б) придерживаться социальной ориентации при ведении бизнеса, для чего необходимо:

- понять ожидания в области социальной ответственности;
- учитывать экологическую составляющую при ведении бизнеса;
- анализировать и оценивать результаты деятельности организации в области устойчивого развития.

Способности, которые необходимы менеджеру для того, чтобы добиваться успеха в непредсказуемо изменяющемся мире

В числе важнейших способностей можно выделить следующие:

- любознательность;
- способность к обучению, адаптивность;
- способность мыслить мультидисциплинарно;
- способность к концептуальному мышлению;
- способность генерировать новые знания;
- способность оценивать неопределенность;
- способность к дизайну на базе чувств;
- способность нарабатывать качественные связи;
- способность видеть глубокий смысл в принимаемых решениях.

Профессиональные компетенции, которыми должен обладать бизнес-аналитик, для того чтобы быть успешным

Магистерская программа «Бизнес-аналитика» факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова формирует следующие группы профессиональных компетенций, которыми должен обладать магистр менеджмента — главный бизнес-аналитик, занимающийся определением направлений развития организации и участвующий в разработке стратегии управления изменениями в компании:

1) компетенции, связанные с разработкой стратегии управления изменениями в компании, в частности:

- способность определять цели и задачи стратегических изменений в компании;
- способность определять основные параметры и ключевые показатели эффективности стратегических изменений, разрабатываемых в компании;
- способность определять критерии оценки успеха проводимых в компании стратегических изменений;
- способность разрабатывать и реализовывать комплекс мероприятий по привлечению новых потребителей товаров и услуг;
- способность оценивать соответствие изменений стратегическим целям компании;
- способность разрабатывать рекомендации для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг;
- способность выявлять заинтересованные стороны, которые должны быть вовлечены в процесс реализации стратегических изменений в компании;
- способность создавать бизнес-модели, соответствующие бизнес-стратегиям;
- способность определять основные аспекты компании, которые могут быть затронуты в результате проведения стратегических изменений;
- способность определять конкурентоспособный ассортимент товаров и услуг компании;
- способность осуществлять выбор ключевых стратегических концепций и инструментов развития бизнеса;

- способность выстраивать систему коммуникаций в компании на уровне стратегий;
 - способность разрабатывать ценовую политику компании;
 - способность осуществлять выбор стратегии в составе группы экспертов;
 - способность разрабатывать маркетинговую стратегию компании;
 - способность разрабатывать сбытовую политику компании;
 - способность разрабатывать конкурентные стратегии;
 - способность определять промежуточные состояния при реализации выбранной стратегии изменений в компании;
 - способность создавать нематериальные активы в компании и управлять ими;
 - способность выстраивать систему взаимоотношений между различными службами компании в процессе разработки стратегии развития компании;
 - способность формировать каналы коммуникаций с потребителями товаров и услуг компании;
 - способность внедрять системы стимулирования продаж товаров компании;
 - способность разрабатывать план реализации стратегических изменений в компании;
 - способность осуществлять мониторинг процесса реализации стратегических изменений в компании;
 - способность разрабатывать инвестиционный проект;
 - способность формировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта;
 - способность выявлять и оценивать уровень риска инвестиционного проекта;
 - способность осуществлять оценку стоимости компании.
- 2) **компетенции, связанные с определением направлений развития компании, в частности:**
- владение навыками оценки текущего состояния компании;
 - способность определять параметры будущего состояния компании;

- способность выявлять и оценивать несоответствие между параметрами текущего и будущего состояния компании и разрабатывать меры по его устранению.

Общие знания и умения, необходимые для определения направлений развития компании и разработки стратегии управления изменениями в компании:

- знание методик оценки деятельности организаций;
- знание методов, позволяющих осуществлять сбор, анализ, систематизацию, хранение и поддержание в рабочем состоянии информации бизнес-анализа;
- знание предметной области и специфики деятельности организации в том объеме, который является достаточным для решения задач бизнес-анализа;
- знание методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов;
- знание методов и моделей управления инвестиционными проектами;
- знание методов построения системы распределения и продвижения товаров и услуг;
- знание теории управления рисками;
- знание механизмов финансирования инвестиционных проектов;
- умение организовывать и проводить обсуждения интересующих проблем с заинтересованными сторонами;
- умение выявлять и классифицировать риски, а также разрабатывать соответствующие мероприятия по их минимизации;
- умение оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с теми подходами, которые были выбраны для исследования;
- умение предоставлять информацию бизнес-анализа, необходимую для обсуждения с заинтересованными сторонами, в различных форматах и различными способами;
- умение применять информационные технологии в том объеме, который необходим для целей бизнес-анализа;
- умение анализировать внешние и внутренние факторы, оказывающие воздействие на деятельность организации;

- умение анализировать требования, предъявляемые заинтересованными сторонами;
- умение разрабатывать бизнес-кейсы;
- умение диагностировать здоровье организации.

Список литературы:

1. *Бариленко В.И., Чугумбаев Р.Р.* Развитие бизнес-анализа и роль подготовки бизнес-аналитиков в обеспечении цифровой трансформации российской экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. № 2. С. 146–155.
2. *Блуммарт Т., Брук С.* Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности. М.: Альпина Паблишер, 2019.
3. *Бхаргава Р.* Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
4. *Вербицкий В.К., Кузин Д.В.* Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 42–51.
5. *Зохар Дана.* Квантовый лидер: Революция в мышлении и практике бизнеса. М.: ООО Книжное издательство «София», 2017.
6. *Казакова Н.А.* «Бизнес-аналитик» как современный востребованный профессиональный стандарт на рынке труда // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 2. С. 106–112.
7. *Кайтез Н.* Философия энтропии. Негэнтропийная перспектива. СПб.: Алетейя, 2019.
8. *Келли К.* Неизбежно. 12 технологических трендов, которые направляют наше будущее. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2018.
9. *Корнильев К.Г.* Предприятие будущего: результаты глобального исследования компании IBM // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 1. С. 149–178.
10. *Кранц М.* Интернет вещей: новая технологическая революция. М.: Эксмо, 2018.
11. *Кудина М.В.* Инновационная экономика. М.: Издательство Московского университета, 2018.
12. *Кузин Д.В.* Менеджмент XXI века: новый взгляд // Управленческие науки. 2014. № 4. С. 16–25.

13. Кузин Д.В. Формирование глобальных компетенций в изменяющемся мире (по материалам 23-й ежегодной конференции Европейского совета по бизнес-образованию — ЕСВЕ) // *Управленческие науки*. 2018. Т. 8. № 3. С. 120–122.
14. Ласло Э. Квантовый сдвиг: новая научная реальность меняет нас и наш мир. СПб.: ИГ «Весь», 2011.
15. Лаукс Дж., Маколей Дж., Норонха Э., Уэйд М. Цифровой вихрь: как побеждать диджитал-новаторов их же оружием. М.: Эксмо, 2018.
16. Лидтка Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
17. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
18. О'Нил К. Убийственные большие данные. Как математика превратилась в оружие массового поражения. М.: Издательство АСТ, 2018.
19. Паркер Дж., ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику — и как заставить их работать на вас. М: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
20. Петрунин Ю.Ю. Искусственный интеллект: ключ к будущему? // *Философские науки*. 2018. № 4. С. 96–113.
21. Путилов А.В., Черняховская Ю.В. Коммерциализация технологий и промышленные инновации: Учебное пособие. СПб.: Издательство «Лань», 2018.
22. Сенге П., Клейнер А., Росс Р., Смит Б., Рот Дж., Робертс Ш. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017.
23. Скиннер Крис. Человек цифровой. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
24. Теслинов А.Г. Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных ситуаций. СПб.: Питер, 2009.
25. Цифровая экономика как стратегический тренд инновационного развития: монография / под ред. М.В. Кудиной, А.С. Воронова. М.: «КДУ», «Университетская книга», 2018.
26. Что мы думаем о машинах, которые думают: Ведущие мировые ученые об искусственном интеллекте / под ред. Джона Брокмана. М.: Альпина нон-фикшн, 2017.
27. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Издательство «Э», 2017.
28. Шваб К., Дэвис Н. Технологии Четвертой промышленной революции. М.: Эксмо, 2018.

Kudina M.V., Purlik V.M.

Business Analyst as Business Integrator (Training Professional Analysts of New Generation)

Marianna V. Kudina — DSc (Economics), Head of Department of Innovation Development Economics, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: Kudina@spa.msu.ru

Vyacheslav M. Purlik — PhD, Associate Professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: Purlik@spa.msu.ru

Abstract

The article is devoted to main features of business, competition and administration changes, which are one of the most important parameters of modern development. The basic features required for having a successful business are described; skills that a manager should have to achieve goals in the changing world are defined. The authors provide a list of professional competencies which a business analyst should have to be successful in modern economics.

Key words

Business analyst, business, competition and administration changes, technological trends, skills, professional competencies.