



BABOK v3 (ბიზნეს-ანალიზის სტანდარტი), როგორც სვლილბეზის მენეჯმენტის ინსტრუმენტი

BABOK – ეს არის საერთაშორისოდ აღიარებული ბიზნესანალიზის სტანდარტი. ის აღწერს ბიზნესანალიზის სწავლების (ცოდნის) სხვადასხვა სფეროებს, ამოცანებს, საბაზო კომპეტენციებს, თვალსაზრისებსა და მეთოდებს.

ბიზნეს-ანალიზი საშუალებას იძლევა, განვსაზღვროთ მოთხოვნები და დავასაბუთოთ ცვლილებები, ასევე შევიშუშაოთ და აღვწეროთ სასარგებლო გადაწყვეტილებები.

ბიზნესანალიზი გამოიყენება არა მხოლოდ პროექტირების გზით ცვლილებების განსახორციელებლად, არამედ კომპანიის ევოლუციური ტრანსფორმირებისას.

BABOK – წარმოადგენს ცოდნათა ერთობლიობას, რომელიც აერთიანებს ბიზნესანალიზთან დაკავშირებულ ინფორმაციას და წარმოადგენს კომპანიის ფარგლებში განხორციელებულ მრავალმხრივ საქმიანობას. ის გვეხმარება სრულყოფილი ანალიზისა და ისეთი გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელიც დაინტერესებულ პირებს მოუტანს სარგებელს. კომპანიის პრობლემების გააზრებასთან, მოთხოვნების ანაღზთან, სტრატეგიის შემუშავებასთან და დაინტერესებულ პირთა დახმარებასთან ერთად ბიზნესანალიზის წინაშე დგას ცვლილებების დანერგვის ამოცანა. სწორედ ამ კუთხით განვიხილავთ BABOK v3 (მესამე ვერსიას).

BABOK-ის მე-3 ვერსია გვთავაზობს ცვლილებების მართვის ეფექტურობის ამაღლების მნიშვნელოვან მიდგომებს, მისი გამოყენებით შესაძლებელია პოტენციური ფასეულობის გარდაქმნა რეალურ ფასეულობად.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესანალიზის სტანდარტი BABOK v3, ექვსი კონცეფცია (მცნება), პოტენციური ფასეულობა, რეალურ ფასეულობა.

ირმა მახარაშვილი,
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,
კსუ-ს ასოცირებული პროფესორი
ლალი ჯიქია

სტუ-ს დოქტორანტი
E-mail: lalajikia@gmail.com

ბიზნესანალიზის საერთაშორისო ინსტიტუტმა (IIBA) ბიზნესანალიზის საერთაშორისო ინსტიტუტმა (2015 წლის აპრილს გამოაქვეყნა BABOK (Business Analysis Body of Knowledge) ვერსია 3. ახალი ვერსია მნიშვნელოვნად გაზრდილია მოცულობაში. BABOK ვერსია 3 წინამორბედთან შედარებით არის ფინანსური ანალიზის კონცეპტუალურად ახალი და უფრო სრულყოფილი მოდელი, რომელშიც უფრო მკაფიოდ არის აღწერილი მისი გამოყენების სფეროები, გაზრდილია ბიზნესანალიტიკის კომპეტენციის ნუსხა და ანალიზის განსახორციელებლად წარმოდგენილია მეტი ტექნიკა.

BABOK-ის ახალ ვერსიაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპეტენციაა - „ცვლილებები“, რომელსაც წინამორბედი ვერსიებისგან განსხვავებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. აქ ცვლილებები განსაზღვრულია, როგორც წარმოშობილი მოთხოვნების საპასუხოდ (ბიზნესის) გარდაქმნისაკენ მიმართული მოქმედება და აღწერილია ცვლილებების დასაბუთების და ამ ცვლილებების განსახორციელებლად კომპანიის (ორგანიზაციის) მოსამზადებლად ანალიზის ძირითადი მიზნობრიობა.

ბიზნესანალიზისას ცვლილებების მნიშვნელობის არსებითმა ზრდამ გავლენა იქონია ბიზნესანალიზის განმარტებაზე. ახალი ვერსიით ბიზნესანალიზი ეს არის პრაქტიკა, რომელიც ეხმარება კომანიას ცვლილებების განხორციელებაში. მაშინ როდესაც BABOK 2-ს ვერსიის მიხედვით ბიზნესანალიზი მოწოდებული იყო კომპანიას დახმარებოდა მხოლოდ მიზნის მიღწევაში.

მე-3 ვერსიაში მნიშვნელოვნად შეცვლილია რეკომენდირებული ტექნიკის ნუსხა, აღმოჩენილი იქნა ათეულობით ახალი, მანამდე უცნობი ტექნიკა, ისევე როგორ შეიცვალა უკვე ვერსია 2-ში არსებული ზოგიერთი მათგანის დასახელება. უნდა აღინიშნოს, ყველა ეს ცვლილება წარ-



მოიშვა და მომავალშიც წარმოიშობა არა თვითნებურად, არამედ ასახავს იმ პრაქტიკასა და ტენდენციებს, რომელსაც ადგილი აქვს ბიზნეს-ანალიზის პროცესში. ბიზნეს-ანალიზის საერთაშორისო ინსტიტუტის (IIBA) გადაწყვეტილებით ვერსიების გაახლება განხორციელდება ყოველ 3-5 წელიწადში, რათა სტანდარტმა შეინარჩუნოს აქტუალობა და პრაქტიკული ღირებულება. BABOK ცვლილობს გააერთიანოს ბიზნეს-ანალიზის წინაშე არსებული ამოცანები, რომლებიც მოიცავს:

- მოთხოვნების გამოვლენას,
- ცვლილებების დასაბუთებას,
- გადაწყვეტილების შემუშავებას.

ამ ამოცანათა ჩამონათვალი წარმოადგენს მოქმედების გარკვეულ ალგორითმს, რომელიც ხორციელდება ინიცირების სხვადასხვა დონეზე, კერძოდ:

- სტრატეგიულ,
- ტაქტიკურ,
- ოპერატიულად.

რიკ სტემპლერი ჯერ კიდევ მე-3 ვერსიის გამოსვლამდე თავის სტატიაში «BABOK VERSION 3: WHAT BUSINESS ANALYSTS CAN EXPECT» აღნიშნავდა, რომ საკვანძო კონცეფციების განხილვისას ბიზნეს-ანალიზი დიდი მნიშვნელობას ანიჭებს პრობლემების, შესაძლებლობების (NEEDS) გამოვლინებას და გადაწყვეტილები მიღებას (შოლუტიონს). ახლა კი მთავარი აქცენტი

კეთდება ცვლილებების (ცვანგე) განხორციელებაზე, რომელიც ასახავს მიმდინარე პროცესების დინამიკას. თვითონ «ცვანგე»-ს გაგება განიხილება, როგორც წარმოშობილი მოთხოვნის საპასუხო ტრანსფორმირების პროცესი. BABOK-ის სტანდარტის მე-3 ვერსიის თანახმად ბიზნეს-ანალიზი - ეს არის საშუალება კომპანიაში დავენერგოთ ცვლილებები წარმოშობილი მოთხოვნების იდენტიფიცირებისა და დაინტერესებულ პირთათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების რეკომენდირებით.

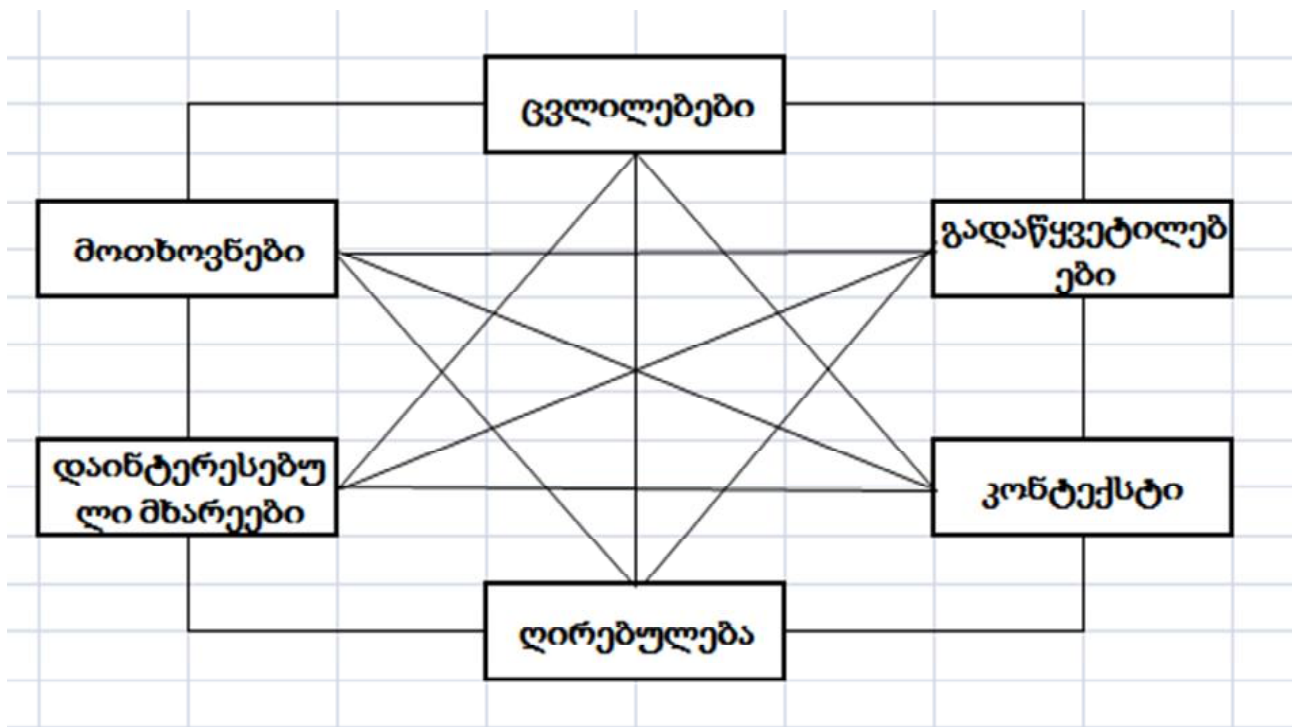
სტანდარტის იდეის მთავარი საფუძველს წარმოადგენს ექვსი მცნება. ეს ის მიმართულებებია, რომლებიც აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული ანალიზისას სასურველი შედეგის მისაღწევად.

კონცეპტუალური მოდელის თითოეული მცნების მოკლე აღწერილობა ასეთია:

დაინტერესებული მხარეები (Stakeholder) - ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი გათვალისწინებით მათი:

- მოთხოვნებისა;
- ცვლილებებზე ზემოქმედებით და ზეგავლენით;
- გადაწყვეტილებებისადმი დამუკიდებულებით.

მოთხოვნები (Needs) - პრობლემები და შესაძლებლობები, რომლებიც:



ნახ. 1. ბიზნეს-ანალიზის ახალი საკვანძო კონცეპტუალური მოდელი - ექვსი ძირითადი კონცეფცია (მცნება)



- იწვევენ ცვლილებებს;
- დაინტერესებულ პირთათვის წარმოადგენენ სტიმულს;
- საჭიროებენ გადაწყვეტას;
- ანადგურებენ ან ზრდიან ფასეულობებს. ღირებულებითი (Value) - პოტენციური ან რეალიზებული ღირებულება, რაღაცის მნიშვნელობა ან სარგებლიანობა:
- დაინტერესებული მხარეებისთვის;
- კოკრეტულ სიტუაციაში (კონტექსტში);
- მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

გადაწყვეტილება (Solution) - მოქმედების საშუალების შერჩევა, რომელმაც:

- უნდა დააკმაყოფილოს მოთხოვნები;
- გაითვალისწინოს კონკრეტულ სიტუაცია (კონტექსტი);
- შესაბამებოდეს დაინტერესებულ მხარეებს.

კონტექსტი (Context) - გარემოს ნებისმიერი ვითარება:

- რომელიც უზრუნველყოფს ცვლილების გაგებას.

სქემის მიხედვით განხილულ კატეგორიათა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია ცვლილებების კატეგორია, რომელიც სქემაში დომინანტად გილზება განთავსებული. ცვლილების ქვეშ იგულისხმება კომპანიის (ორგანიზაციის) ტრანსფორმაცია მისი წარმადობის გაზრდის მიზნით. ამასთანავე ცვლილებები უნდა განვიხილოთ სხვა კატეგორიებთან მჭიდრო ურთიერთობაში. BABOK-ს მე-3 ვერსიის სტანდარტი გვიჩვენებს, რომ მნიშვნელოვანია როგორც კატეგორიები, ისე მათ შორის არსებული დამოკიდებულებები და კავშირები.

იმისთვის რომ ეფექტურად ვმართოთ ცვლილებები აუცილებელია ყურადღება გავამახვილოთ როგორც ყველა ელემენტზე, ისე მათ შორის არსებულ კავშირებზე.

კონცეფციის განსაზღვრისათვის უნდა დავადგინოთ:

1. ცვლილებების რომელი სახეები უნდა გავატაროთ.
2. რა მოთხოვნების დაკმაყოფილება გვინდა.
3. რომელ გადაწყვეტილებებს ვიღებთ ან ვცვლით.
4. რომელი დაინტერესებული მხარეებია ჩართული.
5. დაინტერესებული მხარეთა რა ფასეულობები იქნება უზრუნველყოფილი.
6. რა კონტექსტშია კომპანია და გადაწყვეტილება.

BABOK გამოყოფს ანალიზის შემდეგ სტანდარტებს:

- მიმდინარე მდგომარეობის შესწავლა როგორც არის.
- მომავალი მდგომარეობის განსაზღვრა როგორ უნდა იყოს.
- მოქმედებების განსაზღვრა როგორც არის მდგომარეობიდან როგორ უნდა იყოს მდგომარეობაში გადასასვლელად.

ამასთან არ ღირს ერთი მდგომარეობიდან მეორე მდგომარეობაში გადასვლის ყველა ეტაპი განვიხილოთ, როგორც დაგეგმილი. კონკრეტული ფაქტობრივი გარემოებებიდან გამომდინარე სტანდარტი იძლევა არჩევანის საშუალებას

ბიზნესანალიზის ხელშეწყობით ხდება პოტენციური ფასეულობის გარდაქმნა რეალურ ფასეულობად,

პოტენციური ფასეულობის რეალურში გადასვლის სამი ეტაპი არსებობს. ესენია:

1. სტრატეგიული ანალიზი;
2. მოთხოვნების ანალიზი;
3. გადაწყვეტილების შეფასება.

პირველი ეტაპი: სტრატეგიული ანალიზი მოთხოვნებისა და მიმდინარე სიტუაციაში მათი ცვლილების მონიტორინგის უწყვეტი პროცესია. ამ ინფორმაციისა და შესაძლო გადაწყვეტილებების გაცნობის შემდეგ, დაინტერესებული მხარეები განსაზღვრავენ სასურველია თუ არა გაუღებელი მოხონების დაკმაყოფილება. შედეგად მიღებული სტრატეგია შეიძლება წარმოადგენდეს სტრატეგიულ გეგმას, კონცეფციას, სააგზაო რუკას და ა. შ.

მეორე ეტაპი: ცვლილებების პროცესის ეფექტური მართვისათვის საჭიროა გადავიდეთ საერთო აბსტრაქტული სურვილებიდან, მოთხოვნებიდან და პრეტენზიებიდან კონკრეტულ მაჩვენებლებზე და ამოცანებზე. ამისათვის შემოდის მცნება „მოთხოვნები“, რომელიც პრაქტიკულად წარმოადგენს საჭიროებების ანარეკლს. მოთხოვნა გვეხმარება გავერეკეთ იმ ფასეულობებში, რომელიც შესაძლოა მიღწეული იქნას დაინტერესებული მხარეებისათვის. ბიზნესანალიზისთვის დამხმარეა კითხვა - „რატომ არის მოთხოვნები აუცილებელი“. ველა მოთხოვნა უნდა იყოს ურთიერთკავშირში და შეესაბამებოდნენ ერთმანეთს. (სტანდარტი გამოყოფს ბიზნესის, დაინტერესებული პირებისა და გადაწყვეტილებების მოთხოვნებს.)

მოთხოვნების გამოვლენა და ანალიზი, შესაძლოა გადაწყვეტილებების ფორმულირება წარმოადგენს იტერაციონულ პროცესებს. ამგვარად ხორციელდება ღონისძიებები მოთხოვნილებების კვლევისა და საწყისი კონცეფციების აღწე-



რიდან შემდგომ მოთხოვნების რეკომენდირებულ კონკრეტულ გადაწყვეტილებამდე. აღიწერება მოთხოვნების ერთობლიობა, მოთხოვნები მოწმდება შეუსაბამობაზე; განიხილება ფასეულობათა გარანტიები ბიზნესისათვის; მოთხოვნები სტრუქტურულიზდება საერთო ბიზნესმიზნების მხარდაჭერისათვის; ხორციელდება კომპრომისული გადაწყვეტილებების და პროექტზე რეკომენდაციების ანალიზი.

მესამე ეტაპი: გადაწყვეტილებების შეფასება ხდება როგორც პროექტირების ეტაპზე, ასევე მისი რეალიზებისას და ასევე დასრულების პროცესში. რაც საშუალებას იძლევა რეკომენდირებული იქნას ქმედებები, რომლებიც აღმოფხვრის შეზღუდვებს, გადალახავს სიძნელეებს და დაეხმარება რისკებთან მუშაობისას.

BABOK მიზნად ისახავს მუშაობისას ბიზნეს-ანალიზის მისცეს მოქნილობის ფართო შესაძლებლობები. თუ ISO სტანდარტი ეყრდნობა პროცესუალურ მიდგომას, აბოკ თვლის, რომ სპეციალისტმა შესაძლოა გამოიყენოს ნებისმიერი მეთოდოლოგია, რომელიც საშუალებას იძლევა დავაკმაყოფილოთ ბიზნეს-მოთხოვნები, კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე. უკეთესი შედეგების მისაღწევად დასაშვებია და რეკომენდირებულია მეთოდების შეცვლა ან თუნდაც ახლის შექმნა.

BABOK განიხილავს ბიზნესის ორგანიზების ყველაზე გავრცელებულ მოსაზრებებს, რომელთა რაკუსში და კონკრეტულ სიტუაციებში ხორციელდება შეფასებები და ანალიზი. მათ განეკუთვნება: მოქნილი მეთოდოლოგია (აგილე); მონაცემების ინტელექტუალური ანალიზი; ინფორმაციული ტექნოლოგიები; ბიზნესის არქიტექტურა; ბიზნესპროცესების მართვა. ეს ნუსხა არ არის სრულყოფილი. BABOK საშუალებას იძლევა დავადგინოთ თითოეული თვალსაზრისის შესაძლებლობების საზღვრები; როგორია მათი გავლენა ცვლილებებზე, მიზნებზე, მიმდინარე საქმიანობაზე, რომელი მეთოდები და ხერხებია უნიკალური ცალკეული პერსპექტივისთვის და ა. შ.

პრაქტიკაში პროექტის რეალიზებისას მიზნების განსაზღვრისათვის შესაძლოა გამოყენებული იქნას არა ერთი პერსპექტივა (მოსაზრება). უფრო მეტიც ინიციატივის სირთულიდან გამომდინარე ისინი გადაკვეთავენ და შეავსებენ ერთმანეთს. შესაძლოა საჭირო გახდეს ბიზნესპროცესების ოპტიმიზაცია, მოქნილი მეთოდებისა და ავტომატიზირებული სისიტემების გამოყენებით.

ამ მიზნით შემოდის ეფექტურობის მაჩვენებელი, რომელიც ცვლილებების ყველა ეტაპზე

მუშაობისას გაუმჯობესების პროცესის კონტროლის საშუალებას იძლევა პროფილაქტიკური, მაკორექტირებელი და განმავითარებელი მოქმედებების იდენტიფიცირებით.

დასკვნა: ბიზნესანალიზის მიყვავართ ორგანიზაციულ ცვლილებებამდე და მასზე პასუხისმგებლობა განსაზღვროს, თუ რა ცვლილებები იქნება შემოთავაზებული და რა მეთოდები, ამ ცვლილებების ადეკვატური ანალიზის უზრუნველსაყოფად. BABOK-ის მე-3 ვერსია გვთავაზობს ცვლილებების მართვის ეფექტურობის ამაღლების რიგ მნიშვნელოვან მიდგომებს, კერძოდ,

- ცვლილებების მენეჯმენტში აქცენტი გაკეთებულია ბიზნესანალიზის როლზე. ინიციატივების რეალიზებისას არ ღირს პროექტის ტექნიკურ ასპექტებზე ჩაციკლვა.

- ყოველგვარ სიტუაციაში იძლევა შედეგადი და ეფექტური გადაწყვეტილებების მოძიების ფართო შესაძლებლობებს. ბიზნესანალიზი გვაძლევს სამომავლო პერსპექტივის მრავალმხრივ ნაკრებს და მართვის ინსტრუმენტებს, რაც შესაძლებლს ხდის არჩევანის თავისუფლებას.

- ყოველმხრივ განიხილავს ცვლილებების მართვას, არა მხოლოდ მდგომარეობიდან „როგორ არის“ მდგომარეობაში „როგორ უნდა იყოს“, როგორც სტატისტიკური სურათი, არამედ დინამიკაში იმ ფასეულობების გათვალისწინებით, რომელთაც ძალუძთ მოახდინონ ცვლილებები, პროცესზე მოქმედი ფაქტორებისა და ძალების, სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეებისა გათვალისწინებით.

- მიზანს აანალიზებს ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნილებათა გათვალისწინებით. ეს საშუალებს იძლევა გამოვლენოთ წყაღვეშა დინებები, მიზნისა და მისი მიღწევის საშუალების შერჩევის პროცესის გავხადოთ გამჭვირვალე და თავიდან ავირიდოთ რომელიმე მხარის ინტერესის შელახვა ან იგნორირება (რაც თავის მხრივ, იწვევს დამატებით პრობლემებს და ცვლილებებისადმი წარმოშობს წინააღმდეგობას). ცვლალებას დაქვემდებარებული სისიტემა განიხილება, არა როგორც მექანიკური სისიტემა, არამედ რთულად ორგანიზებული ცოცხალი ორგანიზაცია.

- მართვის პროცესი განიხილება დინამიურად. კონტროლი ხორციელდება მოთხოვნების (მაჩვენებლების) მიხედვით, რომელიც იძლევა საშუალებას მოქმედებებს და შედეგებს დავაკვირდეთ დასახული მიზნების მიღწევის მიხედვით. სტატიკური მოთხოვნების გარდა, რომლებიც დაკმაყოფილებული უნდა იყოს გადაწყვეტილებით, არსებობს შუალედური მოთხოვნები. ასეთ მოთხოვნებს აქვთ დროებითი ხას-



იათი და იძლევა ერთი მდგომარეობიდან მეორე მდგომარეობაში გეგმაზომიერი გადასვლის საშუალებას. ისინი კარგავენ თავიანთ აქტუალობას შუალედური მიზნების მიღწევის შემდეგ. ისინი გამოიყენება ბიზნესის, სწავლების და მონაცემთა გარდაქმნის უწყვეტობის უზრუნველსაყოფად.

• კომპანია მიყავს განვითარებისკენ უწყვეტი სწავლების უზრუნველყოფის გზით. ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობით ფასდება ბიზნესანალიზის ეფექტურობა, ვლინდება მოსალოდნელი შედეგიდან გადახრის მიზეზები და ხდება მომავალში შედეგების გაუმჯობესების საშუალებების მოძიება.

ლიტერატურა:

1. Business analysis in Russia. // <https://iiba.ru/babok/chapters-of-babok-version-3/>. ბოლო ბასვა, 20.04.2018.
2. BABOK Version 3, A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS BODY OF KNOWLEDGE, International Institute of Business Analysis published 2015, p. 514.
3. Дмитрий Приймак, BABOK V3: Что нового, 19.09.2016. // http://www.luxoft-training.ru/about/news/BABOK_v3_chno_novogo/.

REFERENCES:

1. Business analysis in Russia. // <https://iiba.ru/babok/chapters-of-babok-version-3/>. Last visit, 20.04.2018.
2. BABOK Version 3, A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS BODY OF KNOWLEDGE, International Institute of Business Analysis published 2015, p. 514
3. Dmitry Priymak, BABOK V3: What is new, 19.09.2016. // http://www.luxoft-training.ru/about/news/BABOK_v3_chno_novogo/.

BABOK V3 (BUSINESS ANALYSIS STANDARD) AS A CHANGES MANAGEMENT TOOL

IRMA MAKHARASHVILI

*Doctor of Business Administration, Associate Professor
of Caucasus International University*

LALA JIKIA

*Doctoral student of GTU
E-mail: lalajikia@gmail.com*

Summary

BABOK is an internationally recognized business-analysis standard. It describes various fields, tasks, basic competences, viewpoints and methods of business analysis.

Business analysis allows you to define the requirements and to make changes, as well as work out and describe useful solutions.

Business analysis is used not only for designing changes but also for the company's evolutionary transformation.

BABOK is a combination of knowledge that combines business-related information and is a multilateral institution within the company. It helps us to analyze and make decisions that will benefit the interested people. The task of implementing changes in business analysis is with the understanding of the company's problems, the analyses of the requirements, the strategy and the assistance of the interested persons. In this regard we will discuss BABOK V3 (third version).

BABOK V3 third version offers important approaches to enhancing change management efficiency, making it possible to convert potential values into real value.

Keywords: Business analysis standard BABOK V3, six concept (commandment), potential value, real value.