

# ბიზნესანალიზის ძირითადი პრობლემები წინა საპროექტო სტადიაზე და მისი თავიდან აცილების გზები

გულბაათ ნარეშელაშვილი, ხატია ქრისტესიაშვილი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

## რეზიუმე

წარმოდგენილია ბიზნესანალიზის მნიშვნელობა, როგორც წინა საპროექტო სტადიაზე, ასევე ბიზნესის საჭიროებების იდენტიფიცირებისათვის და ბიზნეს-პრობლემების გადასაწყვეტად. ყურადღება გამახვილებულია ბიზნესანალიზის წარუმატებლობის მიზეზებზე და წარმოდგენილია მისი გადაწყვეტის გზები. ასევე დასაბუთებულია ბიზნეს ანალიტიკოსების როლის გაზრდა ბოლო ათწლეულში.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნესანალიზი. ბიზნესანალიტიკოსი. ბიზნესანალიზის საერთაშორისო ინსტიტუტი

## 1. შესავალი

კომპანიები რადიკალურად ცვლიან ინფორმაციულ ტექნოლოგიურ სტრატეგიას ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად. კომპანიებში უფრო და უფრო ხშირად ინერგება ახალი სისტემები, რასაც წინ უსწრებს ბიზნეს პროცესების სრული და რეალური ანალიზი, რაც ბიზნეს ანალიტიკოსების კომპეტენციაა. სწორედ ამ ანალიზზეა დამოკიდებული სისტემის დანერგვის წარმატება და დაგეგმილი შედეგის მიღება. ასევე საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის მნიშვნელობისა და თავისუფალი მეწარმეობის განვითარებისათვის გადაგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯების მიუხედავად შექმნილი ურთულესი ეკონომიკური და ფინანსური პრობლემებისა და წინააღმდეგობების ფონზე სერიოზული მსჯელობის საგანს წარმოადგენს მოსახლეობის შემოსავლების გარკვეული დონის მიღწევა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში დასაქმების პრობლემების მოგვარებაში უდიდესი როლი ენიჭება მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას, რადგანაც მან შეიძლება დაასაქმოს მოსახლეობის უდიდესი ნაწილი და გაზარდოს მათი შემოსავლები. ეს დასტურდება იმითაც, რომ განვითარებულ სახელმწიფოებში ამ სფეროში დასაქმებულთა რიცხვი დაახლოებით 60-65% შეადგენს. ბიზნესის წარმატება მის სწორ ანალიზზეა დამოკიდებული. აქედან გამომდინარე, ბიზნეს ანალიტიკოსების როლი და მნიშვნელობა დღეს საგრძნობლად არის გაზრდილი.

## 2. ძირითადი ნაწილი

ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში ბიზნეს ანალიტიკოსის საქმიანობამ ფართო გავრცელება ჰპოვა, ამჟამად ბიზნეს ანალიზის საერთაშორისო ინსტიტუტი (IIBA) ბიზნეს ანალიზს განსაზღვრავს როგორც: „ამოცანების, ცოდნის და ტექნიკის კომპლექტი, რომელიც საჭიროა ბიზნესის საჭიროებების იდენტიფიცირებისათვის და ბიზნეს პრობლემების გადასაწყვეტად. გადაწყვეტილებები ხშირად მოიცავს სისტემის განვითარების კომპონენტებს, მაგრამ ასევე შეიძლება მოიცავდეს პროცესების გაუმჯობესებას და ორგანიზაციულ ცვლილებებს.“

ამდენად ბიზნეს ანალიტიკოსები არიან შუამავალი პირები ბიზნესსა და დეველოპერებს შორის (ხშირად IT) ბიზნეს საჭიროებების და შესაძლებლობების გასაგებად, იმ მიზნით, რომ მოხდეს ისეთი გადაწყვეტილებების რეკომენდირება რომლებიც დააკმაყოფილებს ამ მოთხოვნებს ყველაზე გონივრულად და ეფექტურად. ამ შუალედურ როლში ბიზნეს ანალიტიკოსს უნდა შეეძლოს თანაბრად ეფექტური კომუნიკაცია, როგორც უფროს მენეჯერთან და მომხმარებლებთან, ბიზნეს და IT საზოგადოებასთან, ასევე ორგანიზაციის სხვადასხვა ფუნქციურ სფეროებთან იქამდე, სანამ არ მოხდება გაცნობიერება და აღიარება, რომ თითოეულ ჯგუფს აქვს სხვადასხვა პრიორიტეტები და პრობლემები. შედეგად ბიზნეს ანალიტიკოსის საქმიანობა არ არის მარტივი. თუმცა ისინი ვინც წარმატებულები იყვნენ ამ საქმიანობაში ისწავლეს როგორ აეცილებინათ თავიდან შემდეგი ხუთი ყველაზე გავრცელებული და სახიფათო დაბრკოლება:

### **დაბრკოლება 1: ნათლად არ არის განსაზღვრული ბიზნეს ანალიტიკოსის როლი**

ჩვენ უმრავლესობა ვფიქრობთ, რომ „ვიცით ჩვენი საქმე“. პრაქტიკიდან ჩანს, რომ როდესაც ბიზნეს ანალიტიკოსს ეძლევა ახალი პროექტი ის ყოველთვის ჩქარობს „მასზე“ მუშაობის დაწყებას. ეს საკმარისად ლოგიკურად ჟღერს, მაგრამ გასაოცარია რამდენად ხშირად არიან კლიენტები იმდევრაცუებულები, ხოლო ბიზნეს ანალიტიკოსების ძალისხმევა კი დაკარგული, რადგან მისი როლი დასაწყისში არასოდეს ყოფილა მკაფიოდ განსაზღვრული. უფრო კონკრეტულად, რომ ვთქვათ აბსოლუტურად აუცილებელია, ბიზნეს ანალიტიკოსმა დასაწყისშივე განსაზღვროს თავისი როლის კომპეტენცია. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადი სახელწოდება „ბიზნეს ანალიტიკოსი“ ათწლეულებია უკვე გამოიყენება, მისი ზუსტი განმარტება ცოტა ხნის წინ ჩამოყალიბდა, და ამ ახალმა აღიარებულმა დისციპლინამ გამოიწვია ბიზნეს ანალიზის საერთაშორისო ინსტიტუტის შექმნა (IIBA). მიუხედავად ამისა ბიზნეს ანალიტიკოსის (BA) როლი მერყეობს და განსხვავდება კომპანიიდან კომპანიამდე, მენეჯერიდან მენეჯერამდე და პროექტიდან პროექტამდე. ამ მიზეზებით ბიზნეს ანალიტიკოს ჭირდება ნათლად ქონდეს განსაზღვრული საზღვრები და განაწილებული პასუხისმგებლობები. მართლაც, ბევრ ბიზნეს ანალიტიკოსს საბოლოოდ გადაუხდია საკონპენსაციო თანხნა უკმაყოფილო კლიენტებისთვის, გუნდის იმედგაცრუებისთვის და ცუდი შედეგისთვის.

### **პირველი დაბრკოლების თავიდან აცილება**

სამუშაო პროცესის ადრეულ ეტაპზე, ბიზნეს ანალიტიკოსმა ნათლად უნდა განსაზღვროს თავისი როლი და პასუხისმგებლობები სპონსორებთან თანამშრომლობით და შემდეგი ძირითადი შეკითხვების დასმით:

- რა არის ჩემი როლი ამ პროცესში?
- რა არის ჩემი პასუხისმგებლობის დონე?
- რა რესურსები იქნები ჩემთვის ხელმისაწვდომი?
- რა არის „საბოლოო მიზანი“ ?

- კონკრეტული რა რეზულტატები არის მოსალოდნელი?
- რა სხვა დაკავშირებული ამოცანების ცოდნა მევალება?
- რა დროშია პროცესის შესრულების მოლოდინი?
- პროექტთან დაკავშირებული რა რისკებია ცნობილია ამ ეტაპზე?

## **დაბრკოლება 2: მოთხოვნების დოკუმენტირების არასრულყოფილება**

უმეტესად ბიზნეს ანალიტიკოსების ძირითადი ამოცანა არის ბიზნესის, მომხარებლების და სისტემის მოთხოვნების დოკუმენტირება. მოთხოვნების დოკუმენტაცია მნიშვნელოვანი დავალებაა და ხშირად ბიზნეს ანალიტიკოსები იწყებენ ინტერვიუების დაგეგმვით და უარყოფენ მოთხოვნების განვითარების გეგმის დოკუმენტირების მნიშვნელობას. ბევრი ბიზნეს ანალიტიკოსი ასევე უშვებს შეცდომებს, როდესაც ავითარებს მართვის პროცესის ცვლილებებს, მაშინ როდესაც დოკუმენტირების პროცესი დასრულებულია.

## **მეორე დაბრკოლების თავიდან აცილება**

წარმატებული ბიზნეს ანალიტიკოსი გამოყოფს დროს ნათელი გეგმის განვითარებისთვის, რომელიც იმუშავებს პროექტის საერთო გეგმის კონტექსტში და მოიცავს შემდეგ ღონისძიებებს:

*შაბლონების განვითარება:* იგი მოიცავს კონკრეტული, კარგად ორგანიზებული ინტერვიუების და შაბლონების შემუშავებას დამკვეთების ინტერესებზე ხაზგასმით.

*დაიტერესებულ მხარეთა ანალიზი.* სანამ ბიზნეს ანალიტიკოსი მოთხოვნების შეკრებას დაიწყებს, საჭიროა ყველა პოტენციური დაინტერესებული მხარის განხილვა. ყველა დაინტერესებული მხარე არ არის თანაბარი, ასე რომ აუცილებელია დროის გამოყოფა მათი ანალიზისთვის და პრიორიტეტების განაწილებისთვის შესაბამის კრიტერიუმებზე დაყრდნობით. ( მაგ. გავლენის დონე ორგანიზაციაში, ინტერვიუების ხელმისაწვდომობა და ა.შ.).

*ცვლილებები მართვის პროცესში.* სამწუხაროდ, ხშირად ხდება რომ როდესაც მელანი უკვე გამშრალია მოთხოვნების დოკუმენტზე, ადგილი აქვს ცვლილებებს. მოთხოვნების დაგეგმარების დროს ბიზნეს ანალიტიკოსმა უნდა გადაწყვიტოს როდის იქნება დოკუმენტი საბაზისო, როგორ მოხდება ცვლილებების მართვა, ვინ მისცემს სანქცირებას მოცემულ ცვლილებებს, როგორი იქნება გადაწყვეტილების კრიტერიუმები და ასე შემდეგ.

## **დაბრკოლება 3: ამოცანების და ურთირეთობების ბალანსირების სირთულე**

ბიზნეს ანალიტიკოსებს ევალებათ ორგანიზაციის პრობლემების მოგვარება. ამიტომ მათ მოეთხოვებათ იყვნენ ძალიან სტრუქტურირებული, მეთოდურები და ამოცანაზე ორიენტირებული. ბევრი ბიზნეს ანალიტიკოსი არის იმდენად

ფოკუსირებული ამოცანაზე, რომ ავიწყდება ურთიერთობის კრიტიკულად მნიშველოვანი კომპონენტი. ბიზნეს ანალიტიკოსების წარმატება უმეტესად დამოკიდებულია უნარზე ააშენოს და შეინარჩუნოს ძლიერი სასიამოვნო და მეგობრული ურთიერთობები კომპანიაში. ხშირად ბიზნეს ანალიტიკოსები ვერ იღებენ საჭირო ინფორმაციას, რადგან იმ მხარეებს, რომელთაც ყველაზე უკეთ ესმით ორგანიზაციის პრობლემები, მისი პროცესების და შესაძლებლობები არ აქვთ მათი ნდობა და პატივისცემა.

### **მესამე დაბრკოლების თავიდან აცილება**

წარმატებული ბიზნეს ანალიტიკოსი მუდმივად ზრუნავს ურთიერთობის უნარ-ჩვევების განვითარებაზე. მოთხოვნების შეკრების პროცესი შეიძლება განსაკუთრებით გართულდეს ნდობის და პატივისცემის გარეშე. ბრძენმა ბიზნეს ანალიტიკოსმა იცის, რომ მას შეუძლია მიიღოს მეტი ინფორმაცია მეგობარ კოლეგასთან ჩვეულებრივი საუბრით, ვიდრე სამდღიანი ინტერვიუდან კოლეგებთან, რომლებიც არიან უნდობები და შეშინებულები. ასევე ბიზნესის ანალიზის დროს გასათვალისწინებელია შემდეგი რჩევები: პერიოდული სოციალური აქტივობების ჩართვა შიდა ძირითადი გუნდის წევრებთან, დროის გამოყოფა დამკვეთების ინტერესის სფეროების შესასწავლად, ოფისის გარეთ გარკვეული სხდომების ჩატარება. ბიზნეს ანალიტიკოსმა დამკვეთებს უნდა მიაწოდოს რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია და ეცადოს არ იყოს იდუმალი.

### **დაბრკოლება 4: გაურკვეველობა რეალური და არარეალურ მოთხოვნილებებს შორის**

ბევრი ბიზნეს ანალიტიკოსი მნიშველოვან დროს უთმობს მომხმარებელების მოთხოვნების შეკრებას ინტერვიუების, ფოკუს ჯგუფების და კვლევების დახმარებით. მიუხედავად იმისა, რომ მომხმარებელები წარმოადგენენ ინფორმაციის დიდ წყაროს, ბიზნეს ანალიტიკოსმა უნდა გაარჩიოს, რომ აღნიშნული მოთხოვნები ყოველთვის არ არიან რეალურად საჭიროებები. ეს შეუსაბამოებები ძირითადად შემდეგი მიზეზებით ხდება:

- მომხმარებლებმა ზუსტად არ იციან რა სჭირდებათ. ასე რომ ისინი ამბობენ იმას, რასაც ფიქრობენ რომ საჭიროა,
- მომხმარებლები ითხოვენ უფრო ბევრს ვიდრე მათ სჭირდებათ,
- მომხმარებელი ყურადღებას ამახვილებს იმ პრობლემის მოგვარებაზე, რომელიც პირადად მას სურს ნაცვლად ნამდვილი საჭიროებებისა.

### **მეოთხე დაბრკოლების თავიდან აცილება**

კარგი ბიზნეს ანალიტიკოსი კარგი მკვლევარია. როგორც ექიმი აგროვებს ინფორმაციას, ანალიზებს მას და სვამს დიაგნოზს, ბიზნეს ანალიტიკოსმაც უნდა განახორციელოს მსგავსი ანალიზი საკითხის ესქპერტებთან ერთად. როდესაც ბიზნეს ანალიტიკოსი ესაუბრება მომხმარებელს, მკაფიოდ უნდა განასხვავოს

პრობლემის გადაწყვეტა უბრალო მოთხოვნისგან, ეს შეიძლება მიღწეულ იქნება შემდეგი მოქმედებებით:

- მომხმარებლის ფოქუსირება საჭიროებებზე (რისი გამოსწორება უნდათ) და არა პრობლემის გადაწყვეტაზე ( როგორ მოხდება მისი გამოსწორება),
- აშკარა და საერთო შეკითხვებით, სიჩქარის გარეშე, რადგან შესაძლებელია ძირითადი საკითხების უგულვებელყოფა,
- ღია და დახურული შეკითხვებით,
- განხილვით „რატომ, რა, სად, ვინ, როგორ და როდის“ ,
- ინტერვიუს ბოლოს ბიზნეს ანალიტიკოსმა უნდა კითხოს რესპოდენტს, იყო თუ არა ისეთი შეკითხვა, რომელიც მას უნდა დაესვა და არ დასვა.

#### **დაბრკოლება 5: სარგებლის არასათანადოდ წარმოჩენა**

ბიზნეს ანალიტიკოსის პოზიცია არის მიყიდოს დამკვეთს თავისი რეკომენდაცია. მნიშვნელოვანია, რომ ყურადღება გამახვილდეს სარგებელზე და პოტენციური პროექტების ხარჯებზე. წარმატებული ბიზნეს ანალიტიკოსი აღიარებს სარგებლის მაქსიმალურად სწორად და რაოდენობრივად წარმოჩენის მნიშვნელობას. მიუხედავად იმისა, რომ კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ისეთი სარგებელი, როგორც შედეგად აქვს თანამშრომლების მორალური სულისკვეთების და მომხმარებლების კმაყოფილების გაზრდას, ეს ისეთი საინტერესო არ არის დამკვეთებისათვის, როგორც სარგებლის რაოდენობრივად წარმოდგენა, ასე, რომ კრიტიკულია ბიზნეს ანალიტიკოსმა გადაიყვანოს სარგებელი დოლარებში და ცენტებში.

#### **მე-5 დაბრკოლების თავიდან აცილება**

წარმატებული ბიზნეს ანალიტიკოსი აცნობიერებს ბიზნეს ქეისების მომზადების მნიშვნელობას ისე, რომ აშკარად და რაოდენობრივად იყოს ასახული მოსალოდნელი სარგებელი და რეკომენდირებული კურსის ხარჯები. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი სარგებელი შეიძლება აღმოჩნდეს ხარისხობრივი, მისი წარმოდგენა შესაძლებელია რაოდენობრივ ასპექტში. მაგალითად:

*იმის ნაცვლად, რომ ითქვას:* გაიზარდა მომხმარებლების კმაყოფილება,

*შესაძლებელია სარგებლის რაოდენობრივად წარმოდგენა ამგვარად:* მომხმარებელთა საჩივრები შემცირდა 30%.

*იმის ნაცვლად, რომ ითქვას:* გაიზარდა თანამშრომლების მორალური სულისკვეთება

*შესაძლებელია სარგებლის რაოდენობრივად წარმოდგენა ამგვარად:* შემცირდა თანამშრომლების დენადობა 25% -ით.

*იმის ნაცვლად, რომ ითქვას:* გაიზარდა ეფექტურობა



შესაძლებელია სარგებლის რაოდენობრივად წარმოდგენა ამგვარად: საშუალო საწარმოო ციკლი დროში შემცირდა 20% - ით.

### 3. დასკვნა

ბიზნეს ანალიტიკოსი კრიტიკულ როლს თამაშობს ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესების წარმოჩენაში და ფინანსურ გამართლებაში. მოყვანილი ხუთი დაბრკოლების გათვალისწინება დაეხმარება ბიზნეს ანალიტიკოსს განავითაროს მისი უნარჩვევები და უზრუნველოს მისი გრძელვადიანი წარმატების ბიზნეს ანალიზის სფეროში.

#### ლიტერატურა - References - Литература:

1. სურგულაძე გ., ქრისტესიაშვილი ხ., სურგულაძე გ. (2015). საწარმოო რესურსების მენეჯმენტის ბიზნესპროცესების მოდელირება და კვლევა. სტუ. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი
2. BABOK, V3, A guide to the business Analysis Body of Knowledge. IIBA

## THE MAIN OBSTACLES FOR BUSINESS ANALYSTS (BAS) AT THE STAGE OF IMPLEMENTATION OF THE PROJECT AND WAYS TO AVOID IT

Nareshelashvili Gulbaat, Kristesiashvili Khatia  
Georgian Technical University

#### Summary

The business analyst plays a critical role in representing the best interests of the organization and justifying financial investments. The best practices outlined in this article not only encourage success on a specific project but, more importantly, help the business analyst develop skills that provide a foundation for long-term success.

## ОСНОВНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ БИЗНЕС-АНАЛИТИКА НА СТАДИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Нарешелашвили Г., Кристесиашвили Х.  
Грузинский Технический Университет

#### Резюме

Показано значение бизнес-анализа как на предпроектной стадии, так и для нужд идентификации бизнеса и решения его проблем. Выделены причины краха бизнес-анализа и представлены пути их решения. Показана также возрастающая роль бизнес-аналитиков в последнее десятилетие.