

**COURSE: BUSINESS ANALYSIS AND PROCESS MANAGEMENT**  
**LECTURE 2: BUSINESS ANALYST SKILLS AND CAREER OPPORTUNITIES**

Lecturer: Saranchimeg Nasanjargal

**БИЗНЕСИЙН ШИНЖЭЭЧ МЭРГЭЖИЛТЭН**

Сэдвийн хүрээнд

- Ур чадварын тодорхойлолт ба ач холбогдлыг ойлгох
- Үндсэн ур чадваруудыг ангилах
- Шинжилгээний сэтгэлгээ ба асуудал шийдвэрлэх
- Зан төлөвийн шинж чанарыг төлөвшүүлэх
- Бизнесийн мэдлэг эзэмших
- Харилцааны ур чадварыг хөгжүүлэх
- Багаж хэрэгсэл ба технологийн хэрэглээ
- Мэргэжлийн техникүүдийг таньж мэдэх
- Мэргэжлийн хөгжлөө төлөвлөх талаар судлана.

Бизнес шинжээч нь зөвхөн "шаардлага бичдэг хүн" биш юм. BCS-ийн тодорхойлолтоор: "Бизнес шинжээч нь бизнесийн асуудлыг судалж, үндсэн шалтгааныг олж тогтоон, байгууллагад бодит ашиг тус авчрах шийдлийг (процесс, технологи, зохион байгуулалтын өөрчлөлт) санал болгож, хэрэгжүүлэхэд тусалдаг **дотоод зөвлөх юм.**" Бизнесийн шинжилгээ хийхэд дараах үндсэн зарчмуудыг баримтлах нь үр дүнтэй шинжилгээ хийх үндэс болно. Үүнд:

- Асуудлын шинж тэмдэг биш шалтгааныг эрэлхийлэх
- Мэдээллийн технологийн өөрчлөлт биш бизнесийн сайжруулалт
- Нэг шийдэлд төвлөрөхийн оронд олон хувилбар боловсруулж харьцуулах
- Боломжтой, хувь нэмэр оруулах шаардлагууд
- Бизнесийн өөрчлөлтийн салшгүй хэсэг байх
- Зөрчилдөөнөөс зайлсхийх биш хэлэлцээр хийх

Бизнес шинжилгээний чадамж нь орчин үеийн төсөл, хөтөлбөрийн амжилтын тулгуур багана юм. PMI-ийн *Pulse of the Profession*® судалгаагаар амжилтгүй болсон төслүүдийн 47% нь шаардлагын менежмент хангалтгүй байснаас, харин 39% нь шаардлагыг буруу цуглуулснаас (inaccurate requirements gathering) үүдэлтэй болохыг тогтоожээ. Бизнес шинжээч нь зөвхөн шаардлага бичигч биш, харин стратегийн үнэ цэнийг бүтээгч юм. **Бизнес шинжээчийн үүргийн хувьсал (Evolution of the Role):**

- **Төслийн өмнөх үе:** Орчин үеийн бизнес шинжээчийн үүрэг төсөл эхлэхээс өмнө "Needs Assessment" буюу хэрэгцээг тодорхойлохоос эхэлдэг. Тэд асуудлыг зөв тодорхойлохын тулд стратегийн түвшинд дүн шинжилгээ хийдэг.
- **Стратеги төлөвлөлт:** Бизнес шинжээч нь байгууллагын стратеги болон хөрөнгө оруулалтыг хамгийн өндөр үнэ цэнэтэй санаачилгууд руу чиглүүлэхэд багц болон хөтөлбөрийн түвшинд дэмжлэг үзүүлдэг болсон.
- **Мэдээллийн технологиос:** Бизнес шинжилгээ нь зөвхөн программ хангамжаар хязгаарлагдахаа больсон. Өнөөдөр барилга, эрүүл мэнд, үйлдвэрлэл, төрийн бодлого зэрэг бүх салбарт асуудал шийдэх, боломжийг ашиглах үндсэн хэрэгсэл болж байна.

- **The Hybrid Reality:** Төслийн менежер болон Бизнес шинжээчийн үүргийг хослуулсан "Hybrid" загвар түгээмэл болж байгаа нь шинжээчээс төслийн болон бүтээгдэхүүний амжилтыг нэгэн зэрэг харах чадварыг шаардаж байна.

Бизнес шинжээчийн үндсэн чиг үүрэг нь төслийн үе шат бүрд өөр өөр буюу дараах байдлаар ангилдаг:

- A. Стратеги ба төлөвлөлтийн үе шатанд:
- Бизнес системийг судлах: Одоогийн нөхцөл байдлыг (AS-IS) бүхэлд нь (POPIТ загвараар) судалж, асуудлыг тодорхойлох.
  - Сайжруулах боломжийг илрүүлэх: Бизнесийн үйл ажиллагааг хэрхэн хурдан, хямд, чанартай болгох вэ гэдэг санааг гаргах.
  - Бизнес кэйс (Business Case) бэлтгэх: Санал болгож буй шийдэл нь санхүүгийн хувьд ашигтай эсэхийг тооцоолж, удирдлагад танилцуулах.
- B. Төслийн хэрэгжүүлэлтийн үе шатанд:
- Шаардлагын инженерчлэл (Requirements Engineering):
  - Оролцогч талуудаас (Stakeholders) шаардлага цуглуулах (Ярилцлага, Workshop хийх).
  - Шаардлагыг шинжлэх (Зөрчилдөөнийг арилгах).
  - Шаардлагыг баримтжуулах (User Stories, Use Cases бичих).
  - Процесс загварчлал: Бизнесийн процессын диаграмм (BPMN) зурж, ажлын урсгалыг оновчтой болгох.
- C. Төслийн төгсгөлийн үе шатанд:
- Хүлээн авах сорилт (UAT Support): Хөгжүүлсэн систем нь анхны шаардлагаа хангаж байгаа эсэхийг хэрэглэгчидтэй хамт шалгах.
  - Бизнесийн өөрчлөлтийг удирдах: Шинэ системийг нэвтрүүлэхэд ажилтнуудад туслах, гарын авлага бэлтгэх, сургалт зохион байгуулах.

*Бизнес шинжээч ба Төслийн менежерийн ялгаа (BA vs PM)*

Шалгуур	Бизнес Шинжээч (BA)	Төслийн Менежер (PM)
Гол анхаарал	Бүтээгдэхүүн (Product): "Бид ЮУ бүтээх вэ?"	Төсөл (Project): "Бид ХЭЗЭЭ, ХЭДЭЭР хийх вэ?"
Хариуцлага	Шаардлагын чанар, шийдлийн үнэ цэнэ, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж.	Төслийн хугацаа, төсөв, нөөцийн хуваарилалт, эрсдэл.
Асуулт	"Энэ функц хэрэглэгчид хэрэгтэй юу?"	"Бид үүнийг хугацаандаа амжих уу?"
Алдаа	Буруу систем хийх (Right product).	Системийг хугацаа алдаж хийх (Done right).

### Бизнес шинжээчийн чадамж

Бизнес шинжилгээний чадамж гэдэг нь тухайн нөхцөл байдалд тохируулан (tailoring) ашиглах мэдлэг, ур чадвар, хандлагын цогц юм

Бизнес шинжээчийн ажил нь олон янзын хүмүүстэй харилцах, нарийн төвөгтэй асуудлыг шийдэх шаардлагатай байдаг тул зөвхөн "hard skill" (техник) хангалтгүй учраас дараах 3 үндсэн чиглэлд ур чадвараа хөгжүүлэх ёстой.

1. Хувь хүний зан төлөвийн ур чадвар (Behavioural Skills) нь бизнесийн шинжээчийн "Soft Skills" буюу бусадтай харилцах, асуудалд хандах хандлагыг илэрхийлнэ.

*Харилцааны чадвар*

Сонсох чадвар: Зөвхөн ярих биш, хэлж буй үгний цаад санааг ойлгох идэвхтэй сонсох чадвар.

Ярианы болон бичгийн чадвар: Техникийн хэлийг энгийн үгээр, бизнесийн хэлийг техникийн үгээр тайлбарлах.

<i>Харилцаа тогтоох</i>	Төслийн оролцогч талуудтай (Stakeholders) итгэлцэл бий болгох ёстой. Хэрэв хүмүүс бизнесийн шинжээч-д итгэхгүй бол мэдээллээ бүрэн өгдөггүй.
<i>Нөлөөлөх чадвар</i>	Бизнесийн шинжээчдэд ихэнхдээ албан тушаалын эрх мэдэл (Authority) хязгаарлагдмал тул өөрийн санааг зөвшөөрүүлэхийн тулд ятгах, нөлөөлөх чадвар маш чухал.
<i>Багаар ажиллах</i>	Виртуал баг, хөгжүүлэлтийн баг, бизнесийн багтай хамтран ажиллах. Багийн уур амьсгалыг эерэг байлгахад хувь нэмрээ оруулах
<i>Улс төрийн мэдрэмж</i>	Байгууллагын дотоод "улс төр"-ийг ойлгох. Хэн жинхэнэ шийдвэр гаргагч вэ? Хэний эрх ашиг хөндөгдөж байна вэ? гэдгийг мэдрэх чадвар
<i>Шинжлэн дүгнэх чадвар</i>	Өнгөц мэдээлэлд хууртахгүй байх. "Яагаад?" гэж асуух замаар асуудлын гүнийг ухаж ойлгох. Том асуудлыг жижиг хэсгүүдэд хувааж шийдвэрлэх.
<i>Нарийн ширийн зүйлийг анзаарах</i>	Шаардлагыг баримтжуулахдаа алдаагүй, хоёрдмол утгагүй бичих. Жижиг алдаа ч системийн хөгжүүлэлтэд том зардал дагуулдаг

2. Бизнесийн мэдлэг (Business Knowledge) бизнесийн шинжээч нь ажиллаж буй салбар, бизнесийн орчноо ойлгох нь чухал.

<i>Арилжааны мэдрэмж</i>	Байгууллага хэрхэн мөнгө олдог, зах зээлд хэрхэн өрсөлддөг, ашиг ба алдагдал юунаас үүсдэгийг ойлгох. Санхүүгийн анхан шатны мэдлэгтэй байх.
<i>Салбарын мэдлэг</i>	Тухайн салбарын онцлог (Жишээ нь: Банк, Даатгал, Уул уурхай, Эрүүл мэнд). Өрсөлдөгчид хэн бэ? Салбарын стандарт юу вэ?
<i>Байгууллагын мэдлэг</i>	Тухайн компанийн бүтэц, соёл, дотоод дүрэм журам. Албан бус харилцааны сувгуудыг мэдэх.

3. Мэргэжлийн техникүүд (Professional Techniques) нь бизнесийн шинжээчийн эзэмшсэн байх ёстой тусгай арга хэрэгслүүд буюу "Hard Skills" юм.

<i>Төслийн менежмент</i>	Төслийн бичиг баримт бүрдүүлэх (PID), оролцогч талуудын шинжилгээ (Stakeholder Analysis), эрсдэлийн үнэлгээ хийх.
<i>Стратегийн шинжилгээ</i>	SWOT, PESTLE, MOST, Resource Audit зэрэг аргуудыг ашиглан байгууллагын стратегийг ойлгох.
<i>Шаардлагын инженерчлэл</i>	Шаардлага цуглуулах (Ярилцлага, Workshop, Асуулга). Шаардлагыг загварчлах (Use Case, User Story, Data Modeling). Шаардлагыг удирдах (Requirements Management).
<i>Мэдээллийн технологийн мэдлэг</i>	Бизнесийн шинжээч нь программист байх албагүй ч системийн боломж, хязгаарлалт, өгөгдлийн бааз, API, Cloud зэрэг технологийн үндсэн ойлголттой байх ёстой.

## 1.1 Технологийн мэдлэг ба ашиглах хэрэгслүүд



Зураг 1. Бизнес шинжээчийн ашиглах хэрэгслүүд

### 1. Стратегийн шинжилгээний хэрэгслүүд

Байгууллагын чиглэл, гадаад ба дотоод орчныг ойлгоход ашиглана:

- **PESTLE:** Улс төр, эдийн засаг, нийгэм, технологи, хууль эрх зүй болон хүрээлэн буй орчны нөлөөллийг шинжлэх.
- **Портерийн 5 хүчний загвар:** Салбарын өрсөлдөөн, нийлүүлэгч ба худалдан авагчийн хүч, орлох бүтээгдэхүүний аюул заналыг үнэлэх.
- **MOST:** Байгууллагын Эрхэм зорилго (Mission), Зорилт (Objectives), Стратеги (Strategy), Тактик (Tactics) хоорондоо уялдаж буйг шалгах.
- **SWOT:** Байгууллагын давуу ба сул тал, боломж ба аюул заналыг нэгтгэн дүгнэх.

### 2. Оролцогч талуудын удирдлагын хэрэгслүүд

Төсөлд хамааралтай хүмүүсийг тодорхойлж, тэдэнтэй харилцах стратегийг боловсруулахад ашиглана:

- **Power/Interest Grid:** Оролцогч талуудыг эрх мэдэл болон сонирхлын түвшнээр нь ангилах.
- **RACI/RASCI матриц:** Ажил үүргийн хариуцлагын хуваарилалтыг (Хэн хариуцах, хэн батлах, хэнээс зөвлөгөө авах, хэнд мэдээлэх) тодорхойлох.

### 3. Нөхцөл байдлыг судлах баримтжуулах техникүүд

Асуудлын үндсэн шалтгааныг олж, одоогийн нөхцөл байдлыг дүрслэхэд ашиглана:

- **Rich Pictures (Баялаг дүрслэл):** Нөхцөл байдлыг бүхэлд нь зургаар чөлөөтэй дүрслэх.
- **Mind Maps (Оюуны зураглал):** Мэдээллийг логик холбоосоор бүтэцжүүлэх.
- **Fishbone (Загасны ясны диаграмм):** Асуудлын шинж тэмдгийг биш, үндсэн шалтгааныг (Root Cause) оношлох.
- **Spaghetti Maps:** Ажлын орчин дахь хүмүүс болон мэдээллийн физик хөдөлгөөнийг харуулж, үр ашгийг тооцох.

### 4. Шаардлага цуглуулах (Elicitation) хэрэгслүүд

Хэрэглэгчээс мэдээлэл авах арга замууд:

- **Interviews & Workshops:** Ганцаарчилсан болон багаар хамтран ажиллах хэлбэрүүд.
- **Shadowing & Observation:** Ажил хэрхэн хийгдэж байгааг газар дээр нь ажиглах.
- **Prototyping:** Шийдлийн эхний загварыг үзүүлж, санал хүсэлт авах.

#### 5. Загварчлалын хэрэгслүүд

- **Business Process Model (Swimlane diagram):** Ажлын урсгалыг хариуцах эзэн болон дарааллаар нь харуулах.
- **UML Use Case Diagrams:** Системийн цар хүрээ болон хэрэглэгчийн функцуудыг тодорхойлох.
- **Data Modelling (ERD / Class Diagrams):** Системд хадгалагдах өгөгдлийн бүтэц, харилцан хамаарлыг дүрслэх.

#### 6. Програм хангамжийн дэмжлэг

Орчин үеийн шинжилгээний ажилд **CASE tools** болон шаардлагыг удирдах тусгай програмуудыг баримт бичгийг хадгалах, өөрчлөлтийг хянах (Version control), болон мөрдөх чадварыг (Traceability) хангахад ашигладаг

Орчин үеийн бизнес шинжээч нь зөвхөн "автоматжуулах" биш, харин бизнесийн үйл явцыг бүхэлд нь "Дахин загварчлах зориг" бүхий стратегийн манлайлагч байх ёстой.

1. **"Need-first" хандлагыг баримтал:** Технологиос өмнө бизнесийн бодит хэрэгцээ, асуудлыг тэргүүнд тавьж, "бид юу хийж чадах вэ?" гэхээс илүү "бид юу хийх ёстой вэ?" гэж асуу.
2. **Хамгийн том асуудлууд руу дайр:** Жижиг туршилтуудад (POC) гацалгүйгээр, байгууллагын хамгийн том асуудлыг шийдэх замаар бодит үр дүнг (outcome) гарга.
3. **Өөрчлөлтийг тасралтгүй үйл явц гэж үз:** Өөрчлөлт нь нэг удаагийн төсөл биш, харин тасралтгүй суралцах давталт (learning loops) юм. Уян хатан (Adaptive) болон төлөвлөгөөт (Predictive) хандлагыг хослуулсан стратегийн "Hybrid" байр суурьтай бай.

## 1.2 Олон улсын карьер боломжууд

Олон улсын байгууллага		Мэргэжлийн сертификат
<b>IIBA (International Institute of Business Analysis)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Байгуулагдсан:</b> 2003 он</li> <li>• <b>Гишүүд:</b> 29,000+ (120+ улсад)</li> <li>• <b>Гол бүтээл:</b> BABOK Guide</li> <li>• <b>Вэбсайт:</b> www.iiba.org</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ECBA (Entry Certificate in Business Analysis)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Шаардлага: BA сургалт 21 цаг</li> <li>• Зориулалт: Шинэ бизнес шинжээчид</li> </ul> </li> <li>2. <b>CCBA (Certification of Capability in Business Analysis)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Шаардлага: 3750 цагийн туршлага (2-3 жил)</li> <li>• Зориулалт: Дунд түвшний BA</li> </ul> </li> <li>3. <b>CBAP (Certified Business Analysis Professional)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Шаардлага: 7500 цагийн туршлага (5+ жил)</li> <li>• Зориулалт: Ахлах түвшний BA</li> </ul> </li> <li>4. <b>AAC (Agile Analysis Certification)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile орчинд ажилладаг BA-д зориулсан</li> </ul> </li> </ol>
<b>BCS (British Computer Society)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Байгуулагдсан:</b> 1957 он</li> <li>• <b>Гишүүд:</b> 70,000+</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Foundation Certificate in Business Analysis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Суурь ойлголтууд</li> <li>• 3 өдрийн сургалт</li> </ul> </li> <li>2. <b>Practitioner Certificate in Business Analysis</b></li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Гол чиглэл:</b> IT мэргэжлийн хөгжил</li> <li>• <b>ВА сертификатууд:</b> Foundation, Practitioner түвшин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гүнзгийрүүлсэн мэдлэг</li> <li>• 4 өдрийн сургалт</li> <li>• Case study шалгалт</li> </ul> <p><b>3. Specialist Certificates:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requirements Engineering</li> <li>• Business Process Modelling</li> <li>• Agile Business Analysis</li> </ul>
<b>PMI (Project Management Institute)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PMI-PBA:</b> Professional in Business Analysis</li> <li>• Төслийн менежмент ба бизнесийн шинжилгээг холбосон</li> </ul>	<p>Уг сертификатын хүрээнд бизнесийн шинжилгээний дараах 6 үндсэн мэдлэгийн хүрээг (Knowledge Areas) эзэмшсэн байхыг шаарддаг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Needs Assessment (Хэрэгцээний үнэлгээ)</li> <li>• Stakeholder Engagement (Оролцогч талуудын оролцоог хангах)</li> <li>• Elicitation (Мэдээлэл цуглуулах/Илрүүлэх)</li> <li>• Analysis (Шинжилгээ)</li> <li>• Traceability and Monitoring (Мөрдөх чадвар ба Хяналт)</li> <li>• Solution Evaluation (Шийдлийн үнэлгээ)</li> </ul>

### Дүгнэлт: "Т-Хэлбэрийн" Мэргэжилтэн

Орчин үеийн бизнес шинжээч нь зөвхөн "автоматжуулах" биш, харин бизнесийн үйл явцыг бүхэлд нь "Дахин загварчлах зориг" бүхий стратегийн манлайлагч байх ёстой.

- **"Need-first" хандлагыг баримтал:** Технологиос өмнө бизнесийн бодит хэрэгцээ, асуудлыг тэргүүнд тавьж, "бид юу хийж чадах вэ?" гэхээс илүү "бид юу хийх ёстой вэ?" гэж асуу.
- **Хамгийн том асуудлууд руу дайр:** Жижиг туршилтуудад (POC) гацалгүйгээр, байгууллагын хамгийн том асуудлыг шийдэх замаар бодит үр дүнг (outcome) гарга.
- **Өөрчлөлтийг тасралтгүй үйл явц гэж үз:** Өөрчлөлт нь нэг удаагийн төсөл биш, харин тасралтгүй суралцах давталт (learning loops) юм. Уян хатан (Adaptive) болон төлөвлөгөөт (Predictive) хандлагыг хослуулсан стратегийн "Hybrid" байр суурьтай бай.

Орчин үеийн Бизнес шинжээч нь "Т" хэлбэрийн ур чадвартай байхыг эрмэлздэг.

- Хэвтээ тэнхлэг (Өргөн мэдлэг): Харилцааны ур чадвар, бизнесийн ерөнхий ойлголт, менежмент (Generalist).
- Босоо тэнхлэг (Гүн мэдлэг): Шаардлага тодорхойлох, процесс загварчлах, эсвэл тодорхой нэг салбарын нарийн мэргэшил.

**АШИГЛАСАН ЭХ СУРВАЛЖ**

1. Paul, D., Cadle, J., & Yeates, D. (2014). *Business Analysis (3rd ed.)*. BCS, The Chartered Institute for IT.
2. International Institute of Business Analysis (IIBA). (2015). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) (3rd ed.)*. IIBA.
3. Roberts, S. (2025). "Business Analysis Framework: What it is, Techniques, and Elements." *The Knowledge Academy*. Retrieved from <https://www.theknowledgeacademy.com>
4. AdaptiveUS. (2025). "Mastering Business Analysis Methodologies in 2025." Retrieved from <https://www.adaptiveus.com>
5. StrategyDriven. (2025). "Top 8 Business Analysis Methodologies Every Analyst Should Know in 2025." Retrieved from <https://www.strategydriven.com>
6. Santa Clara University. (2025). "Business Analysis Framework: Key Techniques and Tips." *SCU Online Degrees*.
7. Hurix Digital. (2025). "Business Analysis Frameworks and Methodologies: Tools for Effective Requirements Gathering and Analysis."
8. BA Coach. (2021). "Business Analysis Framework - BABOK Guide." Retrieved from <https://bacoach.nl>
9. Lopena, C. (2023). "Business Analysis Frameworks and Methodologies, The Top Five." *LinkedIn Pulse*.
10. Fortune Business Insights. (2024). "Big Data Analytics Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis."
11. Ward, J. & Daniel, E. (2012). *Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments*. Wiley, Chichester.
12. Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2014). *Business Analysis Techniques: 99 essential tools for success (2nd ed.)*. BCS, Swindon.
13. Pohl, K. & Rupp, C. (2011). *Requirements Engineering Fundamentals*. Rocky Nook.
14. Cohn, M. (2004). *User Stories Applied: For Agile Software Development*. Addison-Wesley.
15. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.)*. Wiley.