
Business Analysis Body of Knowledge

Свод знаний по бизнес-аналитике
от Международного института бизнес-анализа ИБА

Коптелов
Андрей Константинович
koptelovak@yandex.ru

Представляюсь

Коптелов Андрей Константинович

- Консультант в области управления бизнес-процессами и информационными технологиями
- Более 17 лет специализации в области процессного управления
- Руководство немецкой консалтинговой практикой IDS Scheer /Software AG
- Экс-директор департамента оптимизации бизнес-процессов Университета Синергия
- Более 60 завершенных проектов в области оптимизации процессов
- Более 100 выступлений на конференциях и других мероприятиях
- Более 200 публикаций в российских и зарубежных изданиях
- Руководитель программы «Операционная эффективность бизнеса и совершенствование бизнес-процессов» ВШБИ НИУ ВШЭ
- Преподавание в российских ВУЗах (НИУ ВШЭ ВШБИ, МИИТ, МВА и EMBA ИБДА РАНХИГС, EMBA Школы Бизнеса Синергия)
- Вице-президент ABPMP Russia
- Бизнес-тренер в Luxoft Training

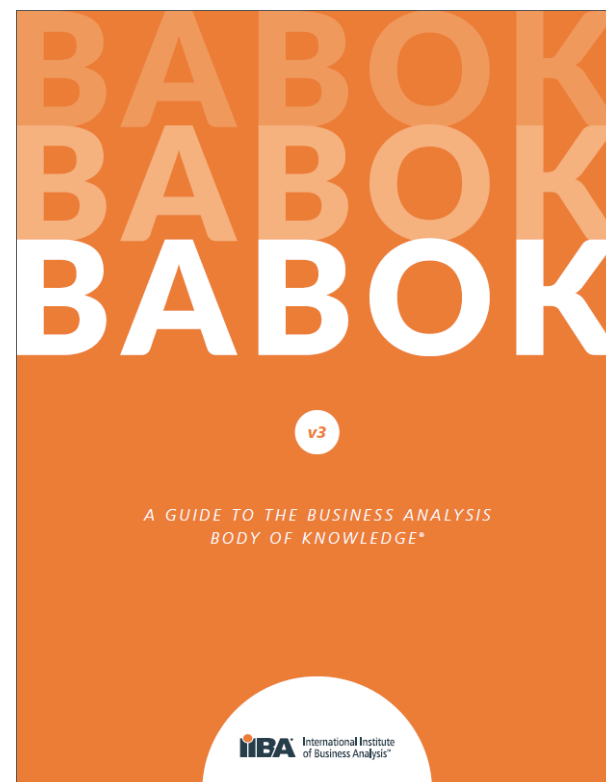


What Is IIBA?

- Международный институт бизнес-анализа™ (IIBA®) - это независимая некоммерческая профессиональная ассоциация, способствующая развитию бизнес-анализа
- IIBA объединяет членов, отделения, компании и партнёров со всего мира в глобальную сеть для продвижения профессии бизнес-анализа, объединяя сообщества профессионалов для достижения лучших результатов деятельности
 - Founded in 2003
 - Headquarter in Toronto, Canada
 - 139 chapters in 47 countries
 - Over 30 thousand members
 - Certifies four levels of proficiency in business analysis

Цель книги “Свод знаний по бизнес-анализу”

- **Основная цель руководства ВАВОК** — определить профессию бизнес-анализа и предоставить набор общепринятых практик, которые помогут специалистам-аналитикам договариваться между собой и понимать, какие навыки необходимы им для эффективного выполнения аналитической работы
- **Руководство ВАВОК** — это платформа, которая объединяет все точки зрения, описывающие задачи бизнес-анализа, которые позволяют должным образом проанализировать изменения или оценить их необходимость
- 500+ pages
 - 6 knowledge areas
 - 30 business analysis tasks
 - 50 business analysis techniques
 - 29 competencies
 - 5 perspectives



| <i>Version</i> | <i>Released</i> |
|----------------|-----------------|
| Draft | October 2005 |
| 1.6 | June 2006 |
| 2.0 | March 2009 |
| 3.0 | April 2015 |

What is Business Analysis?

Это практика обеспечения изменений на предприятии через определение потребностей и рекомендацию решений, которые приносят пользу заинтересованным сторонам

A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®
(BABOK® Guide v3)

Бизнес-анализ — это емкая профессия, в которой бизнес-аналитики могут выполнять очень разноплановую работу в рамках компании

Аналитики могут использовать разные компетенции, знания, навыки, терминологию и подходы при выполнении задач бизнес-анализа


Кто такой бизнес-аналитик?

- **Бизнес-аналитик** — это любое лицо, которое выполняет задачи бизнес-анализа, описанные в руководстве ВАВОК, независимо от своей должности или организационной роли
- **Бизнес-аналитик** отвечает за обнаружение, обобщение и анализ информации из разных источников в рамках компании
- **Бизнес-аналитик** отвечает за выявление реальных потребностей заинтересованных лиц (что часто включает в себя разбор и прояснения выражаемых пожеланий) для того, чтобы определить основные задачи и выявить МОТИВЫ
- **Бизнес-аналитики** принимают активное участие в том, чтобы спроектированное и реализованное решение соотносилось с потребностями заинтересованных лиц








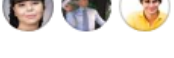
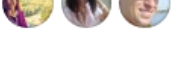



Другие названия бизнес-аналитика

- бизнес-архитектор
- аналитик бизнес-систем
- аналитик данных
- аналитик предприятий
- консультант по вопросам управления
- аналитик процессов
- менеджер по продукции
- владелец продукта
- специалист по требованиям
- системный аналитик

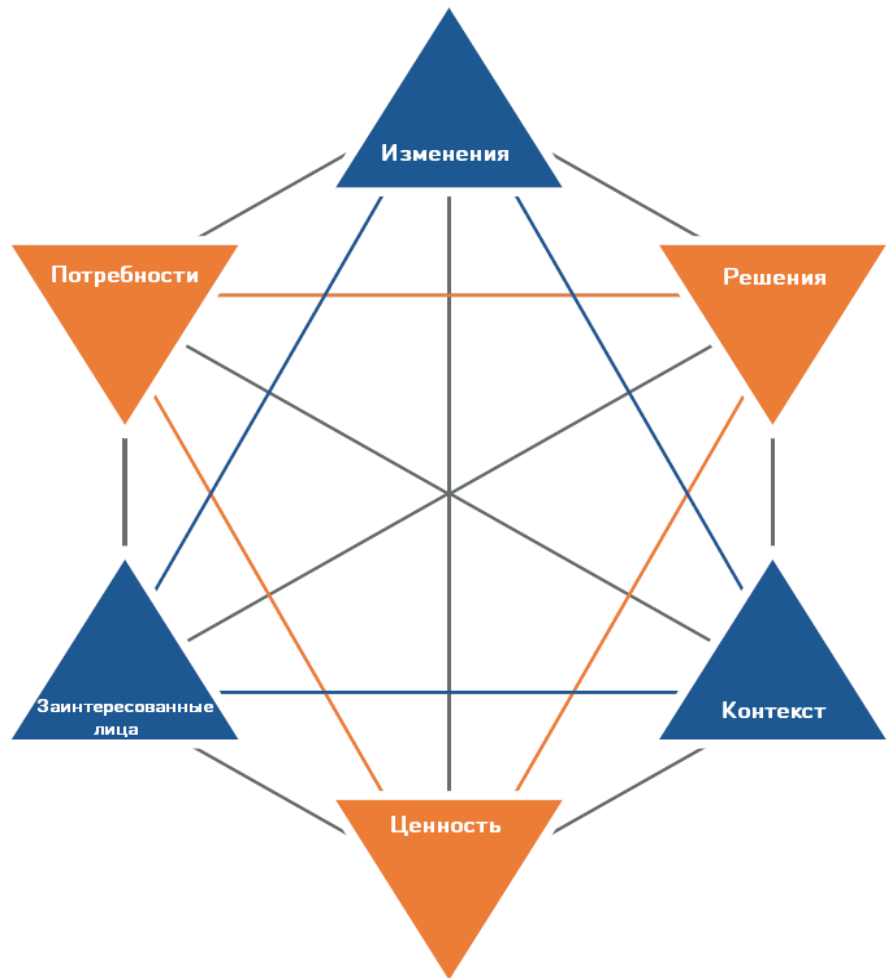
 **Андрей Коптелов** создал опрос.
Администратор · 12 апреля

Пятница! Продолжаем исследование!
Продолжите фразу. Вы аналитик по...

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | бизнес-процессам Добавлено вами |  +86 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | требованиям Добавлено вами |  +40 |
| <input type="checkbox"/> | приложениям/системам Добавлено вами |  +22 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | целям и показателям Добавлено вами |  +13 |
| <input type="checkbox"/> | данным Добавлено вами |  +8 |
| <input type="checkbox"/> | трансформации Добавлено Andrii Todorov |  +5 |
| <input type="checkbox"/> | предметным областям Добавлено Марк Мельник |  +3 |
| <input type="checkbox"/> | аналитик бизнеса Добавлено Alexander Sorokin |  |
| <input type="checkbox"/> | человеческим душам Добавлено Константин Сыпало |  |
| <input type="checkbox"/> | -дешевле Добавлено Prolis Labkk |  |

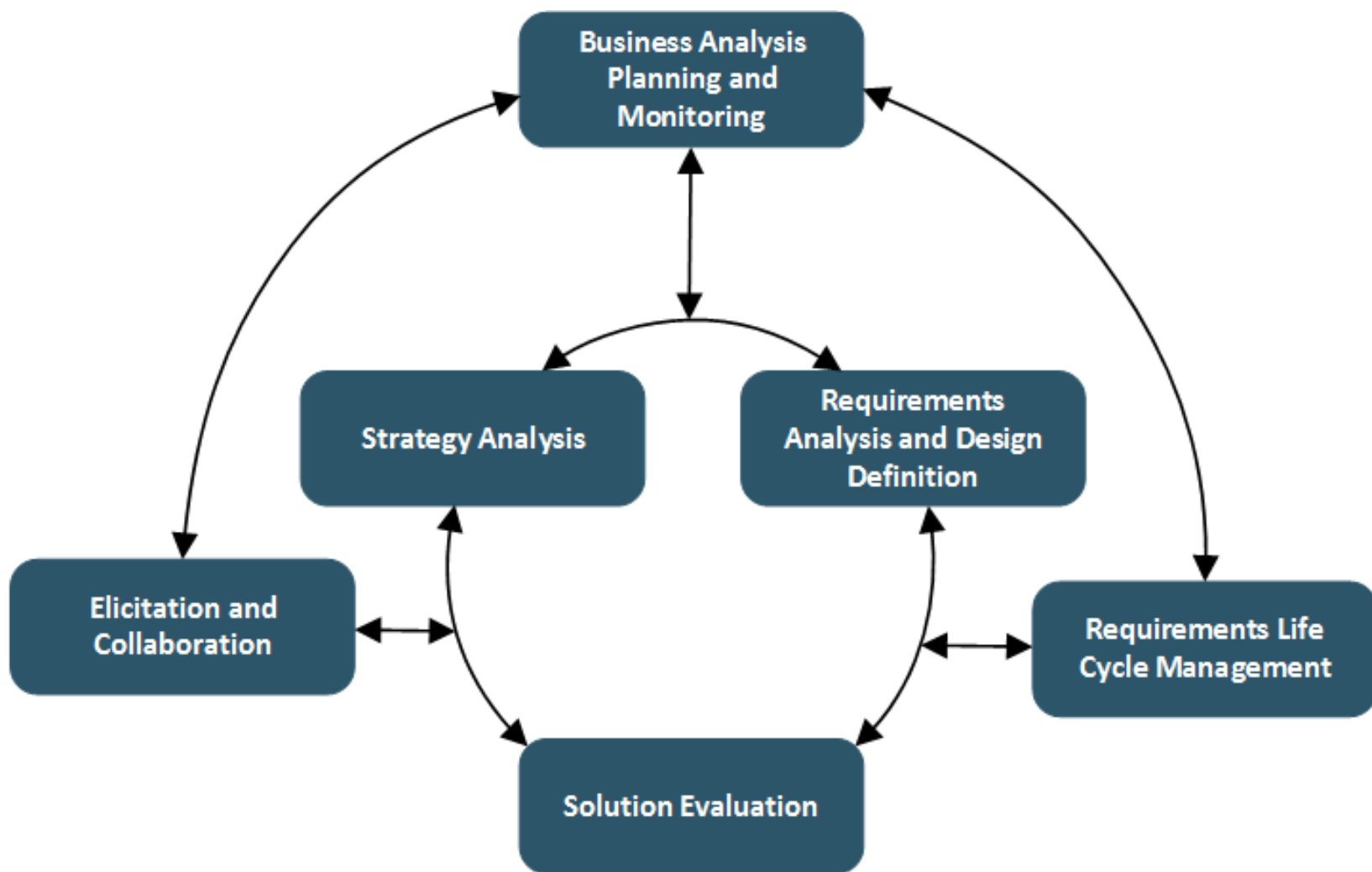
Шесть ключевых концепций в модели ВАССМ

- Change (Изменение)
- Need (Потребность)
- Solution (Решение)
- Stakeholder (Заинтересованная сторона)
- Value (Ценность)
- Context (Контекст)



Business Analysis Core Concept Model

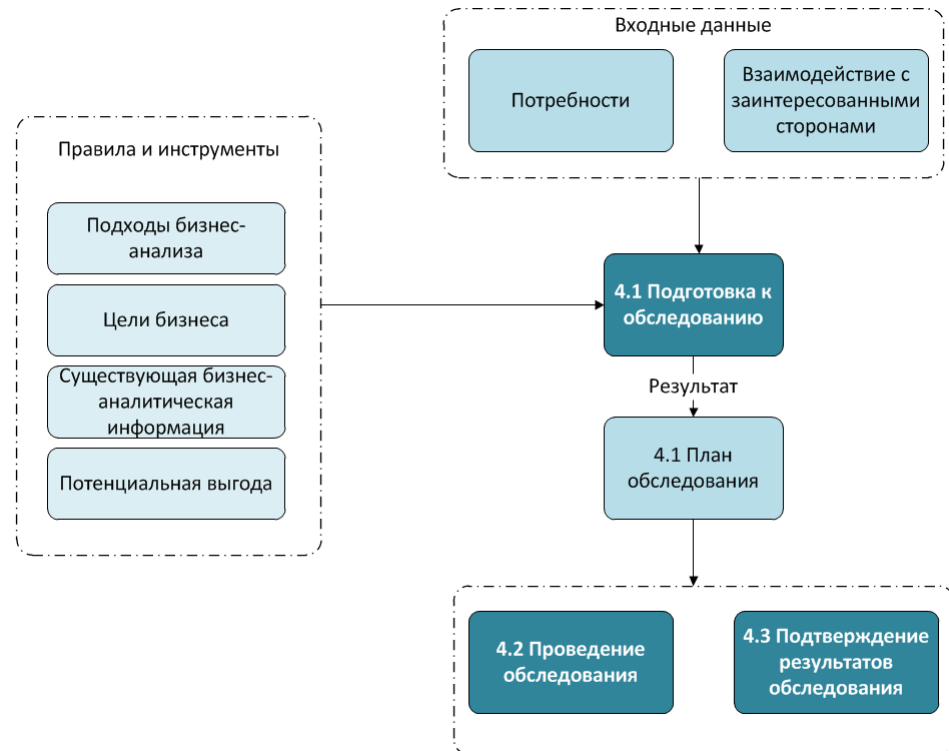
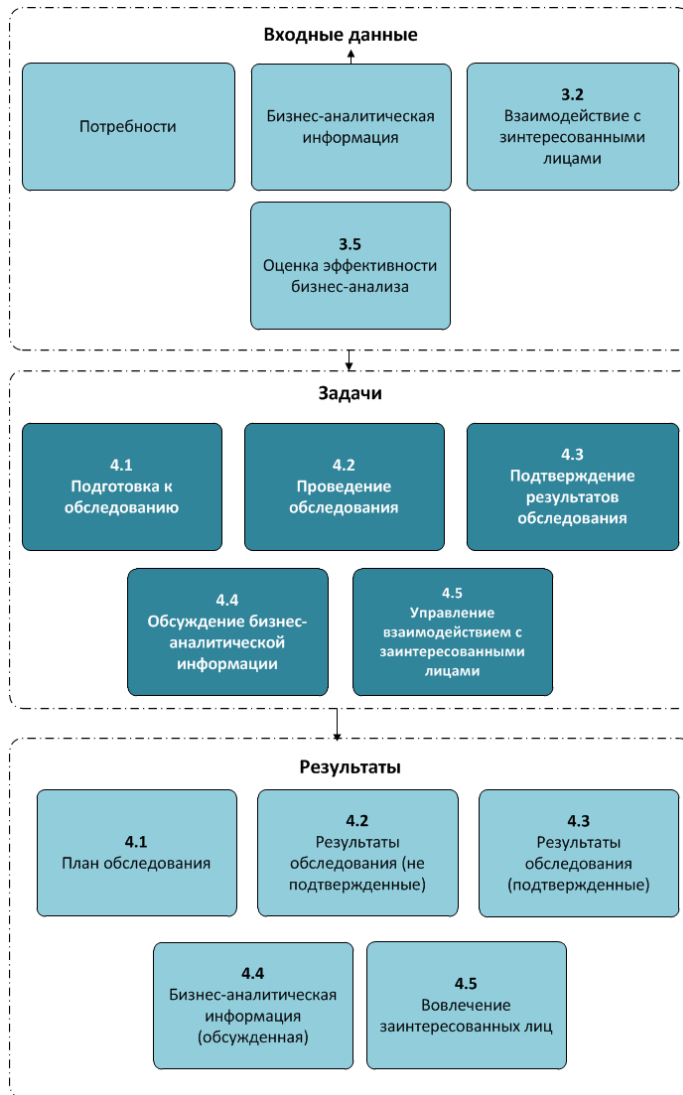
Области знаний



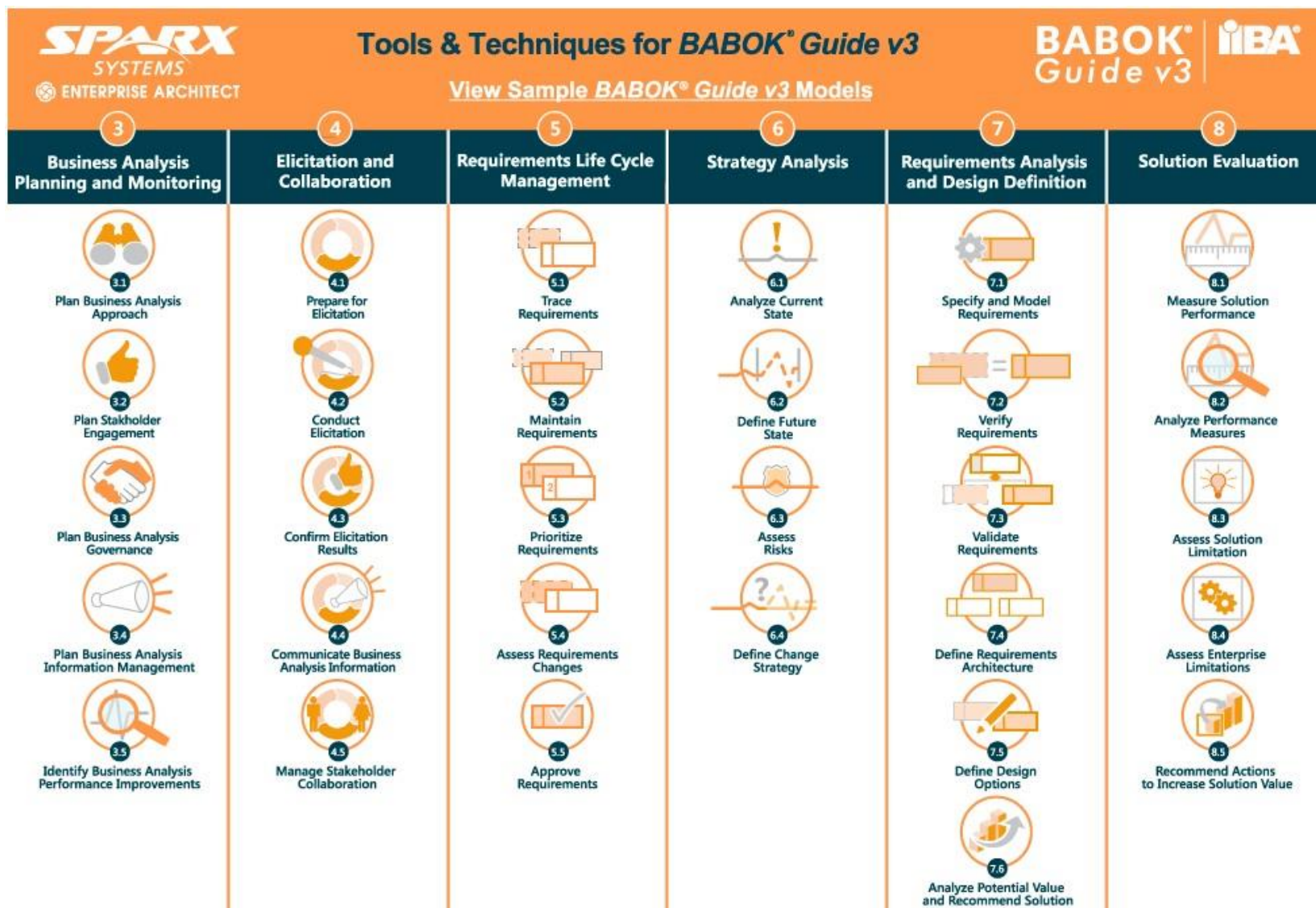
Задачи в BABOK

- **Задача** — это отдельная часть работы, которая может относиться к бизнес-анализу формально или фактически
- Руководство BABOK определяет перечень аналитических задач
- Бизнес-аналитик может выполнять другую работу, возложенную на него в данной компании, но эти “дополнительные” задачи не считаются частью профессии бизнес-аналитика
- Задачи сгруппированы по областям знаний
- BABOK не описывает процесс выполнения задач или порядок, в котором они должны выполняться. Можно выполнять задачи в любом порядке, если есть все необходимые для них входные данные

Описание задач



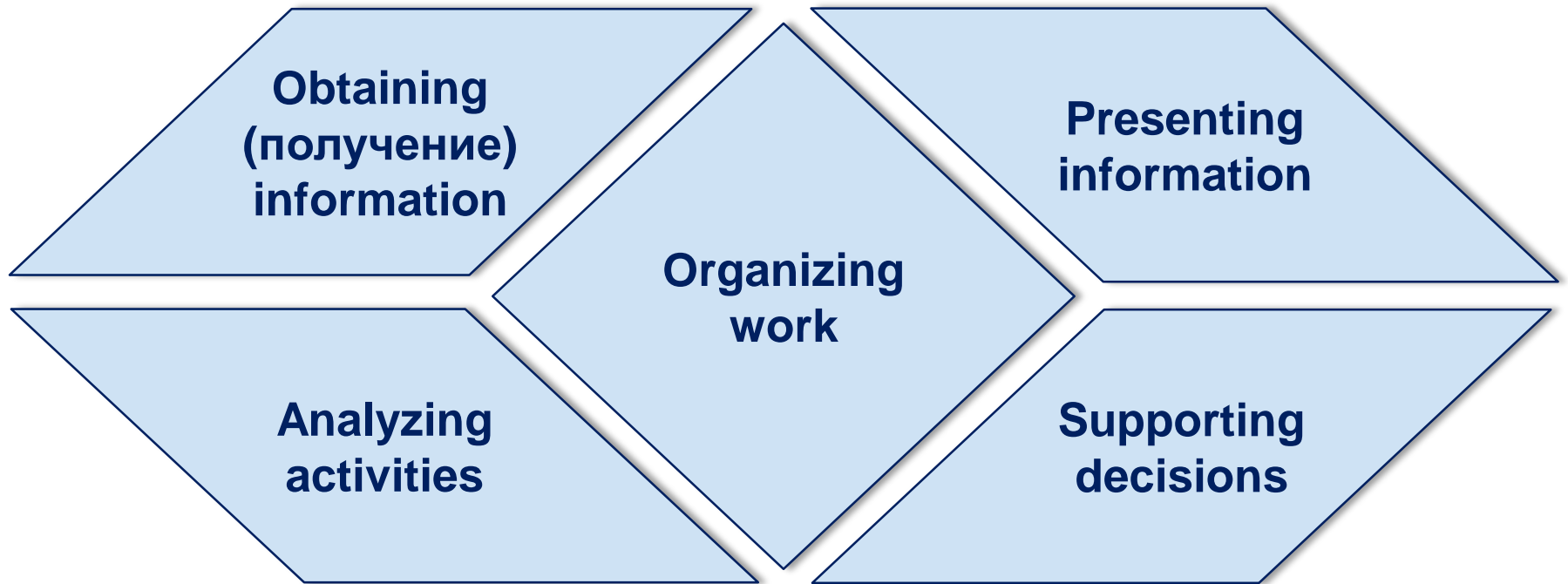
Задачи BABOK



Методы (техники)

- Методы предоставляют дополнительную информацию о способах, которыми может быть выполнена задача
- Перечень методов, включенных в ВАВОК не является исчерпывающим
- Есть несколько методов, которые могут быть применены вместо или в сочетании с другими методами
- Бизнес-аналитикам рекомендуется менять существующие методы или создавать новые, чтобы наилучшим образом разрешать ситуации, добиваться целей и выполнять задачи
- Раздел имеет следующую структуру:
 - Цель
 - Описание
 - Элементы
 - Особенности использования

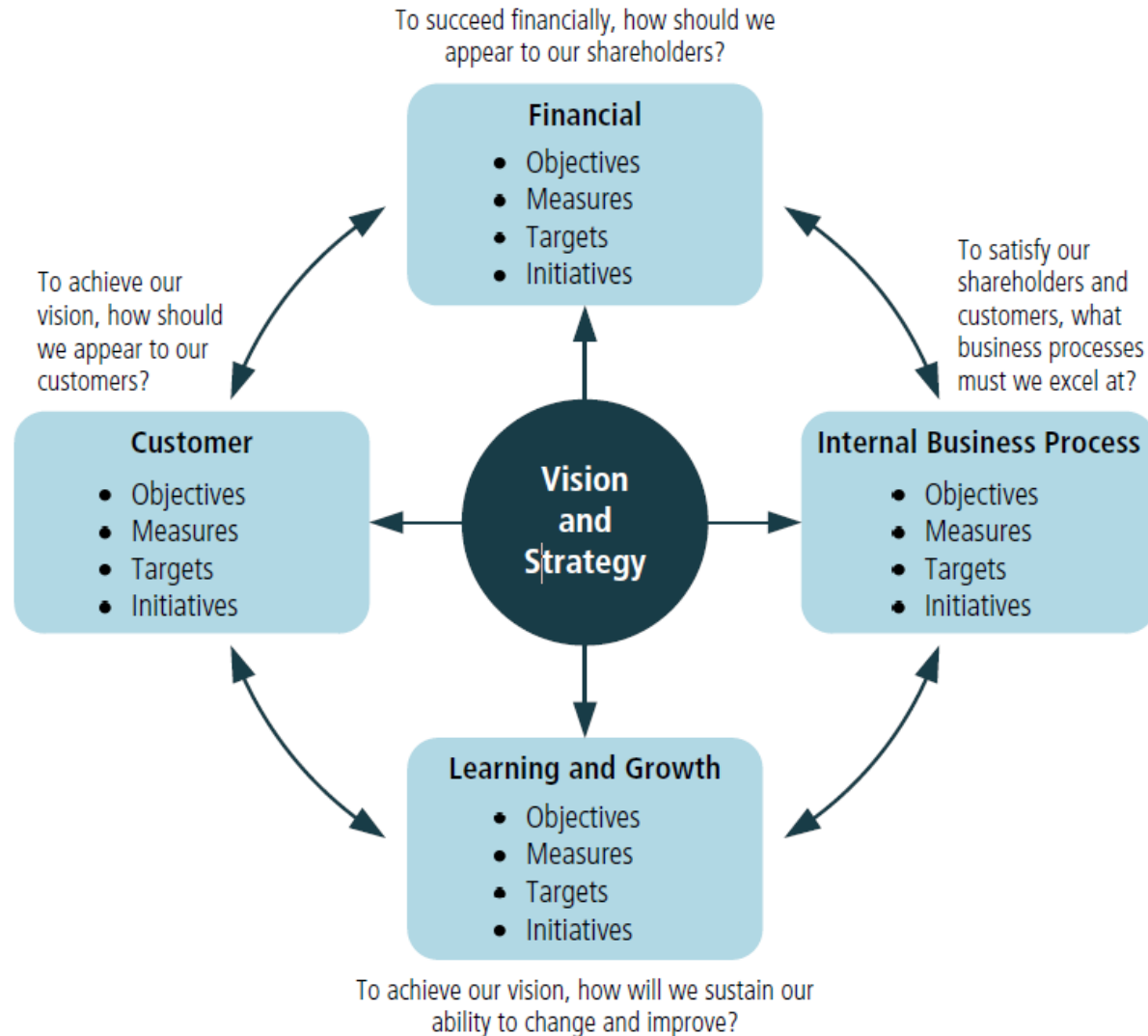
Группировка методов (техник)



Карта методов (техник)

| | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|
| Acceptance and Evaluation Criteria 10.1 | Concept Modelling 10.11 | Focus Groups 10.21 | Observation 10.31 | Scope Modelling 10.41 |
| Backlog Management 10.2 | Data Dictionary 10.12 | Functional Decomposition 10.22 | Organizational Modelling 10.32 | Sequence Diagrams 10.42 |
| Balanced Scorecard 10.3 | Data Flow Diagrams 10.13 | Glossary 10.23 | Prioritization 10.33 | Stakeholder List, Map, or Personas 10.43 |
| Benchmarking and Market Analysis 10.4 | Data Mining 10.14 | Interface Analysis 10.24 | Process Analysis 10.34 | State Modelling 10.44 |
| Brainstorming 10.5 | Data Modelling 10.15 | Interviews 10.25 | Process Modelling 10.35 | Survey or Questionnaire 10.45 |
| Business Capability Analysis 10.6 | Decision Analysis 10.16 | Item Tracking 10.26 | Prototyping 10.36 | SWOT Analysis 10.46 |
| Business Cases 10.7 | Decision Modelling 10.17 | Lessons Learned 10.27 | Reviews 10.37 | Use Cases and Scenarios 10.47 |
| Business Model Canvas 10.8 | Document Analysis 10.18 | Metrics and KPIs 10.28 | Risk Analysis and Management 10.38 | User Stories 10.48 |
| Business Rules Analysis 10.9 | Estimation 10.19 | Mind Mapping 10.29 | Roles and Permissions Matrix 10.39 | Vendor Assessment 10.49 |
| Collaborative Games 10.10 | Financial Analysis 10.20 | Non-Functional Requirements 10.30 | Root Cause Analysis 10.40 | Workshops 10.50 |

10.3 Balanced Scorecard



10.5. Brainstorming

1. Preparation



Define Area
of Interest



Determine Time
Limit



Identify
Participants



Establish
Evaluation Criteria

2. Session



Share Ideas



Record Ideas



Build on each
others ideas



Elicit as many
ideas as possible

3. Wrap-up



Discuss
and Evaluate



Create List

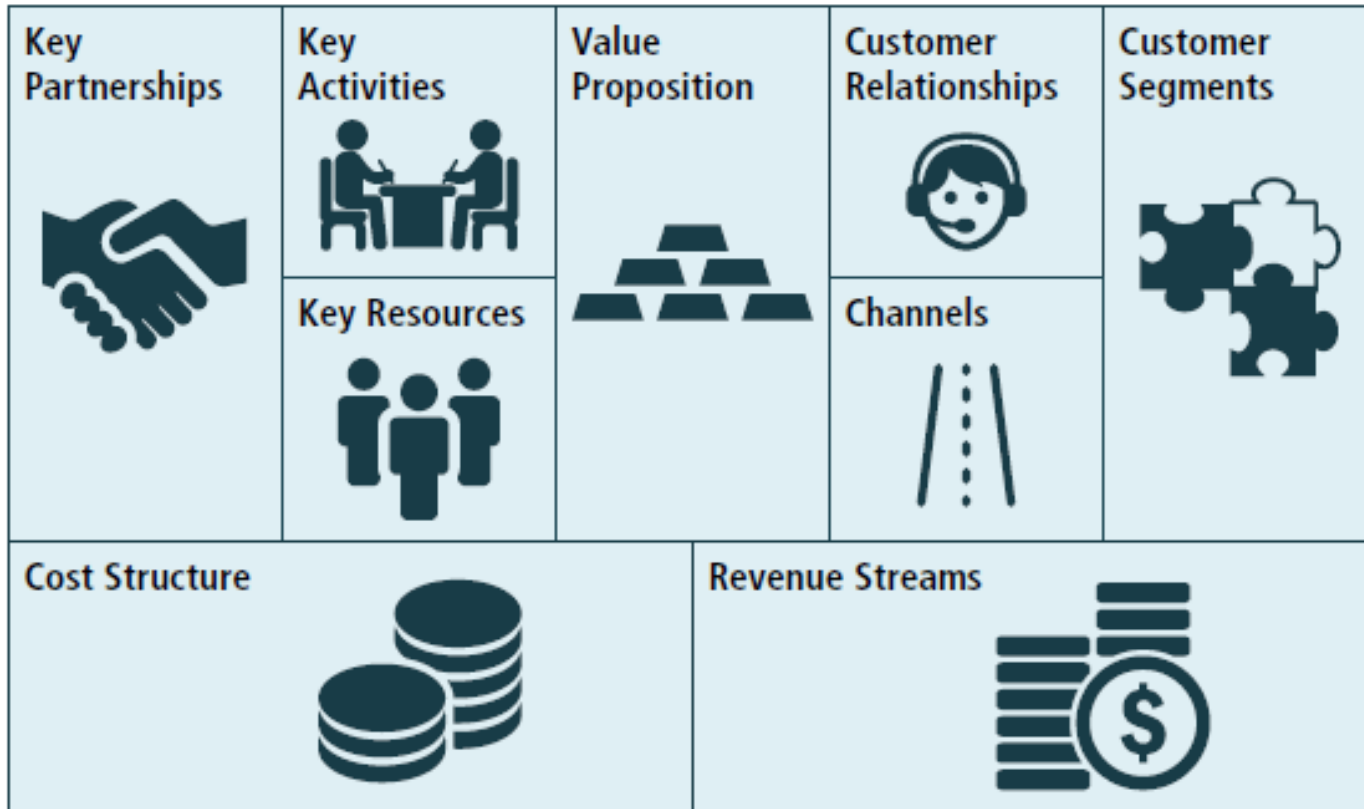


Rate Ideas



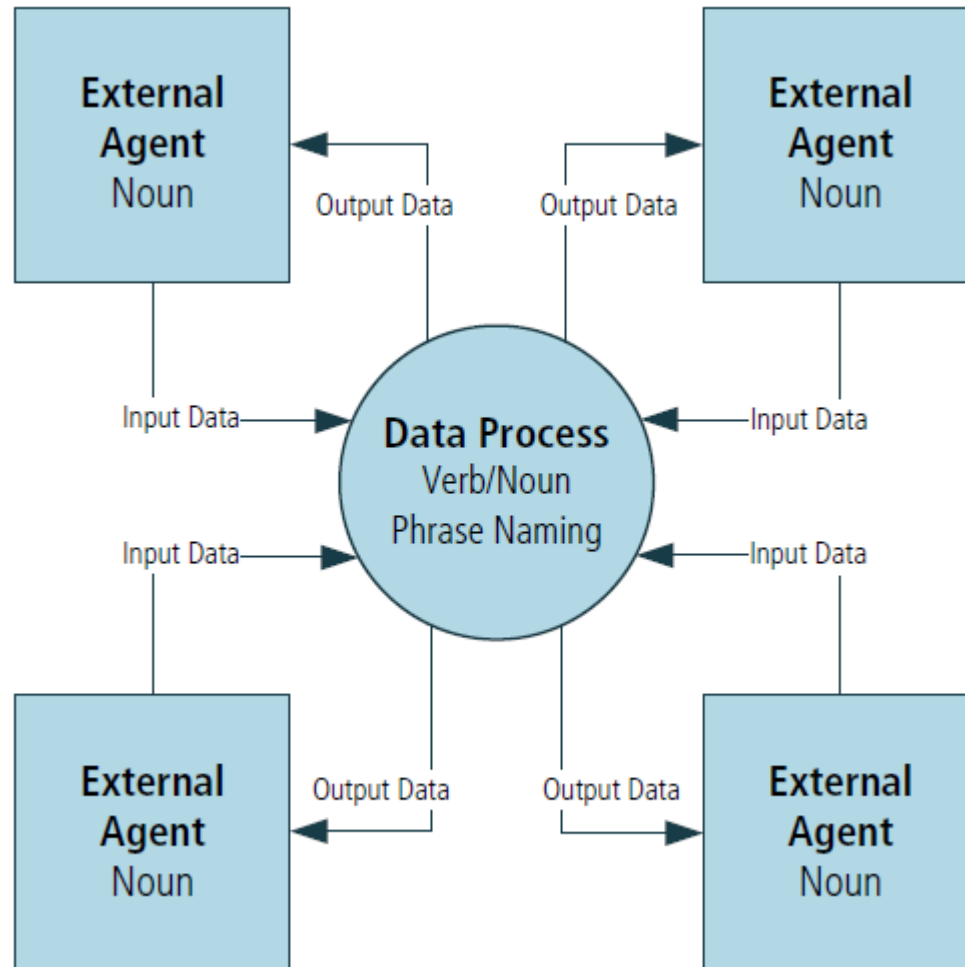
Distribute
Final List

10.8 Business Model Canvas



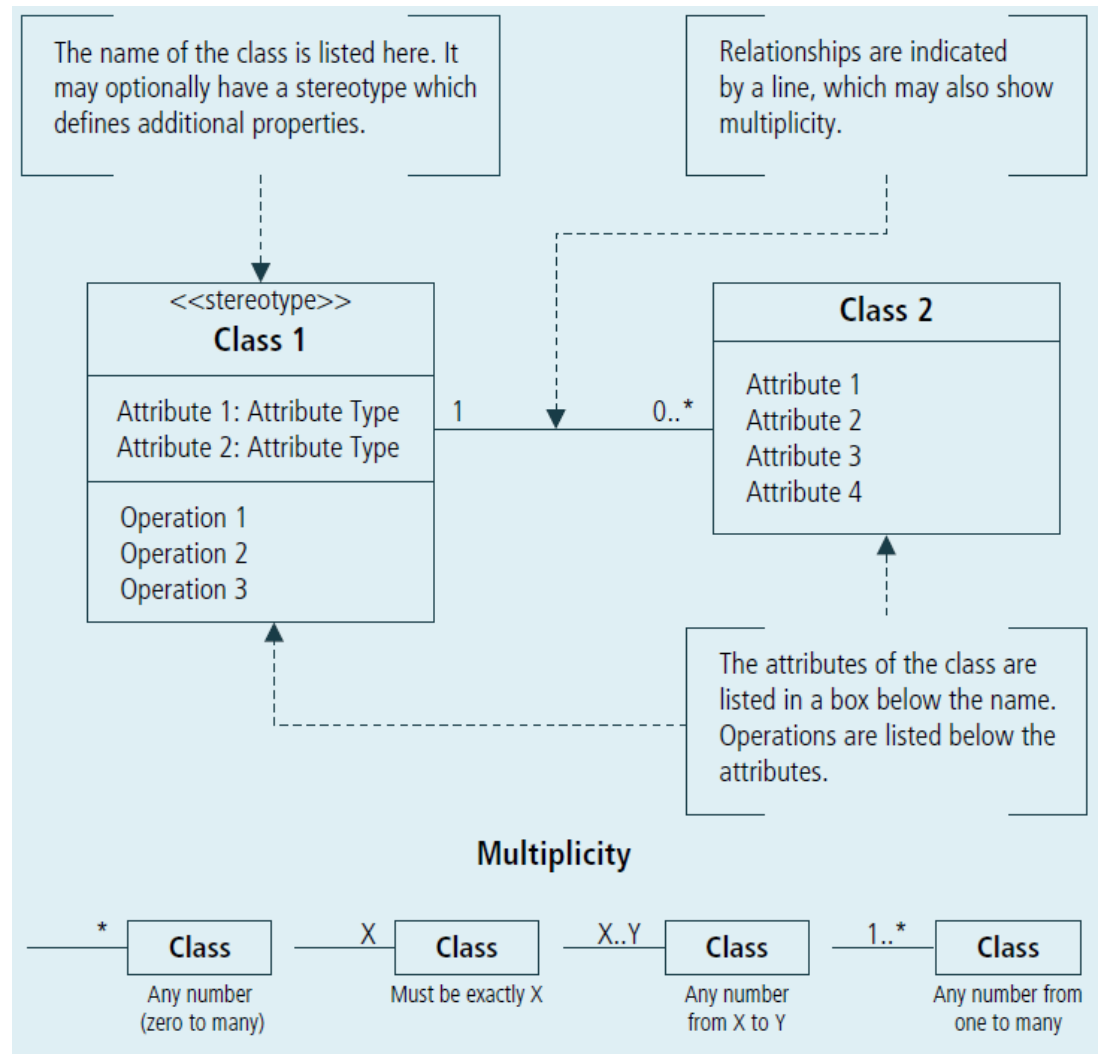
10.13 Data Flow Diagrams

Context Diagram Gane-Sarson Notation

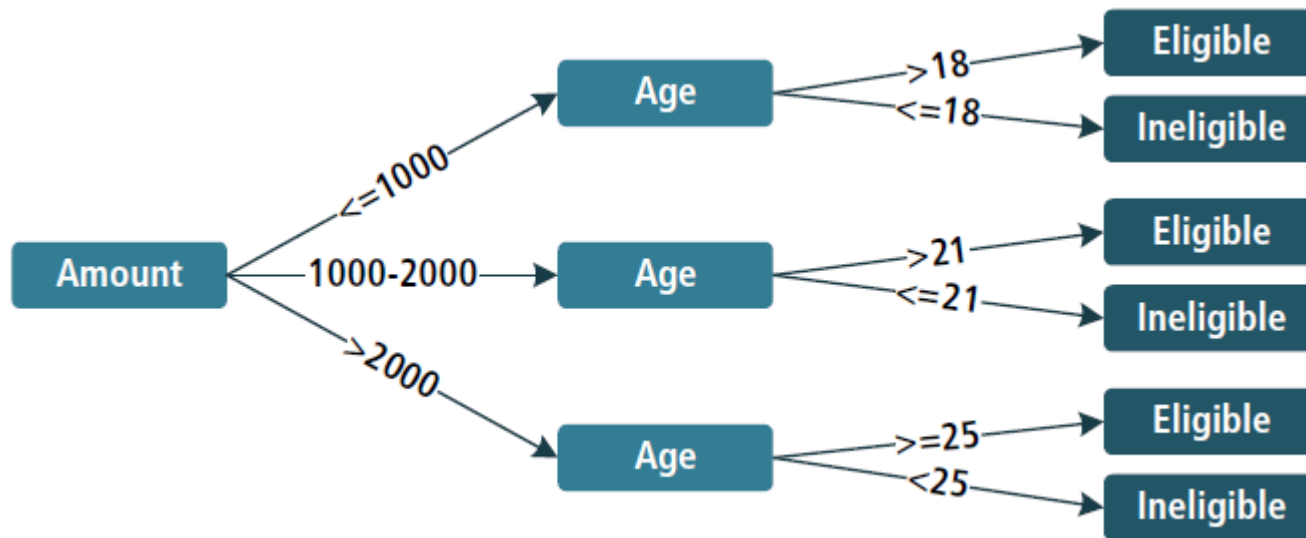


10.15 Data Modelling

Class Diagram (UML®)



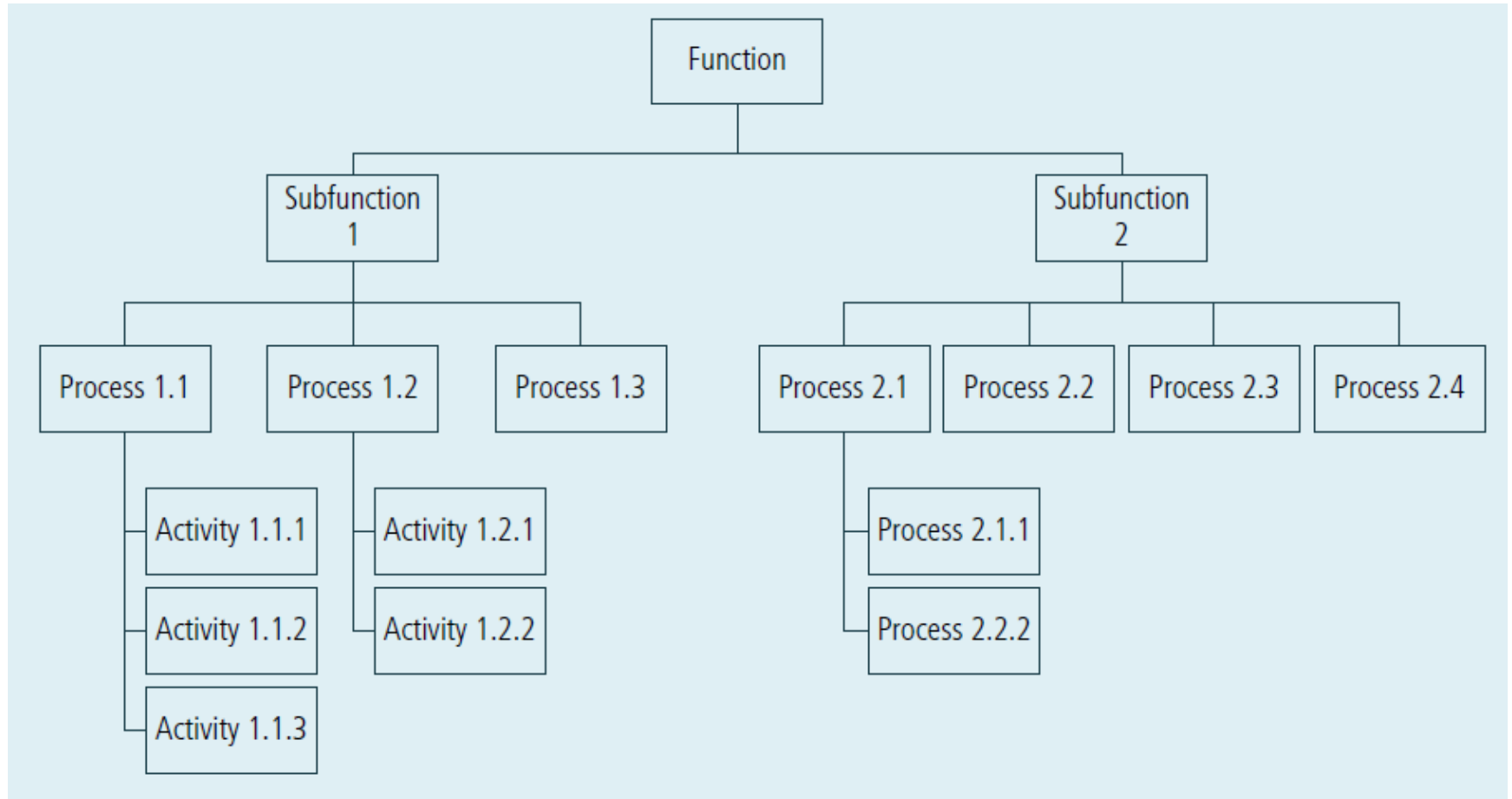
10.17 Decision Modelling



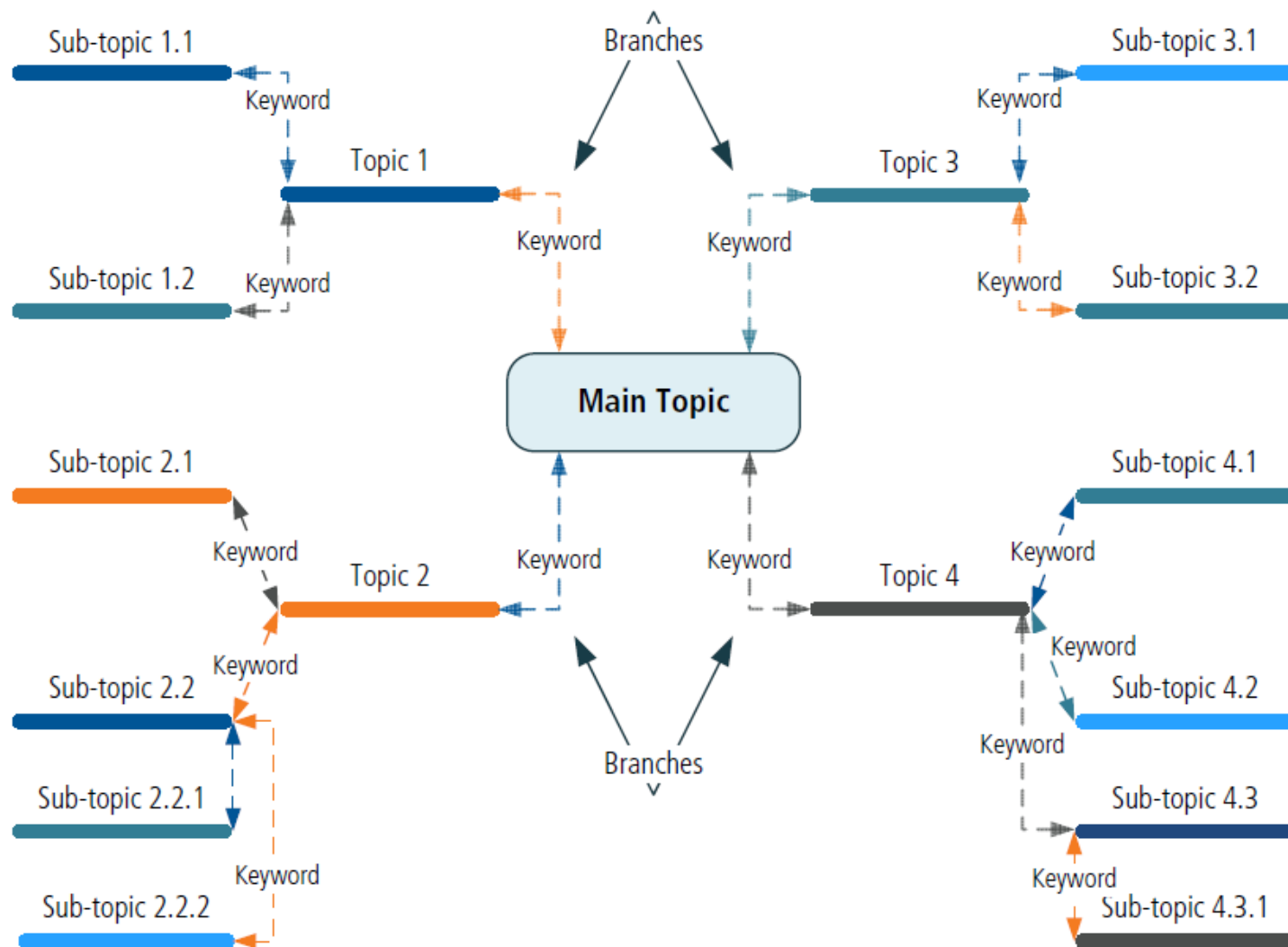
10.20 Financial Analysis

| | Year 0 | Year 1 | Year 2 | Year 3 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Expected Benefits | | | | |
| Revenue | | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Reduced operating costs | | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Time savings | | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Reduced cost of errors | | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Increased customer satisfaction | | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Decreased cost of compliance | | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Other | | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Total Annual benefits | \$0 | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Costs | | | | |
| Project costs | \$XXXX | \$XXXX | \$0 | \$0 |
| Ongoing support | \$0 | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| New facilities | \$XXXX | \$0 | \$0 | \$XXXX |
| Licensing | \$0 | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Infrastructure renewal | \$XXXX | \$0 | \$XXXX | \$0 |
| Other | \$0 | \$XXXX | \$0 | \$XXXX |
| Total Costs | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Net Benefits | -\$XXXX | \$XXXX | \$XXXX | \$XXXX |
| Cumulative Net Benefits | -\$XXXX | -\$XXXX | -\$XXXX | \$XXXX |

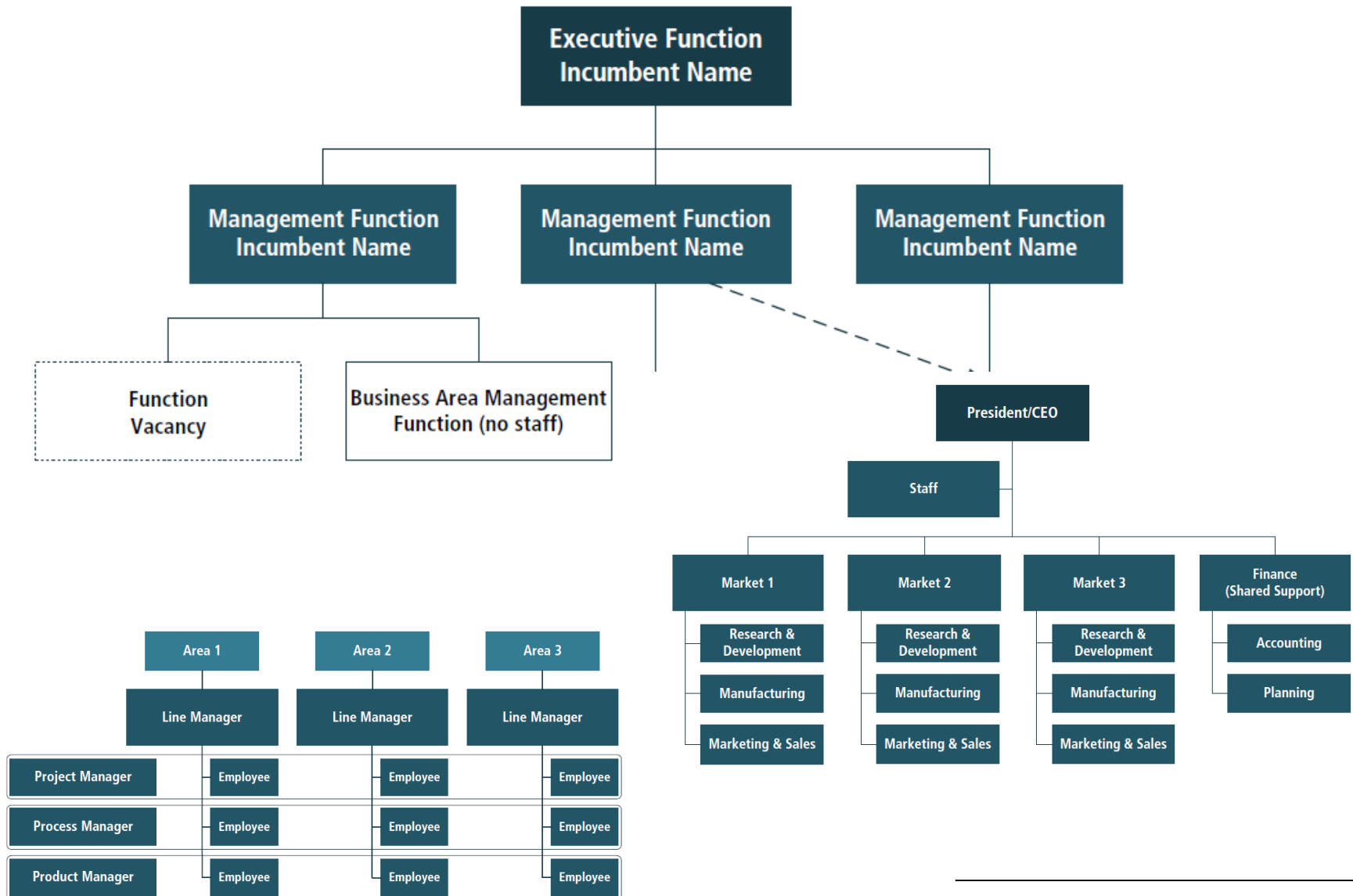
10.22 Functional Decomposition



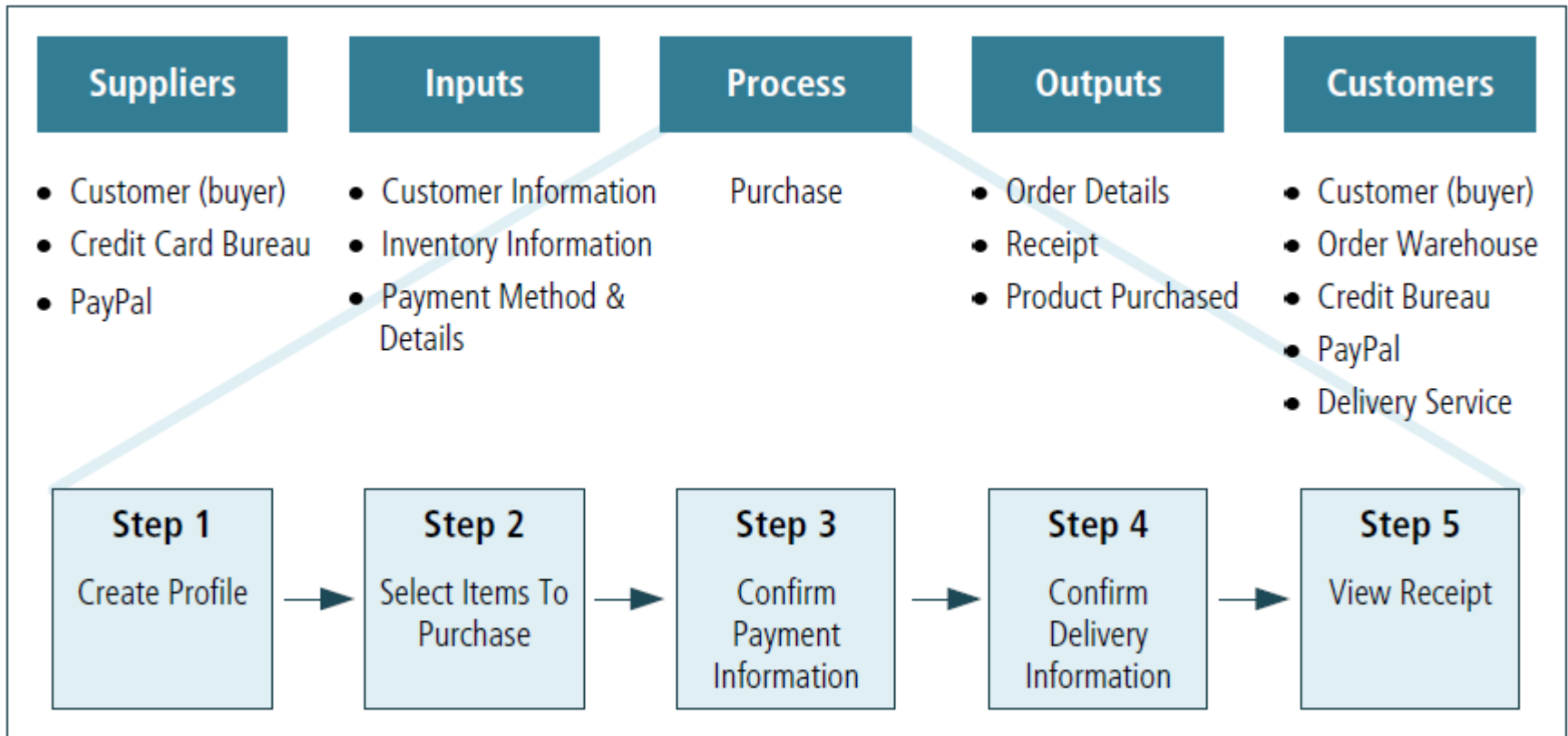
10.29 Mind Mapping



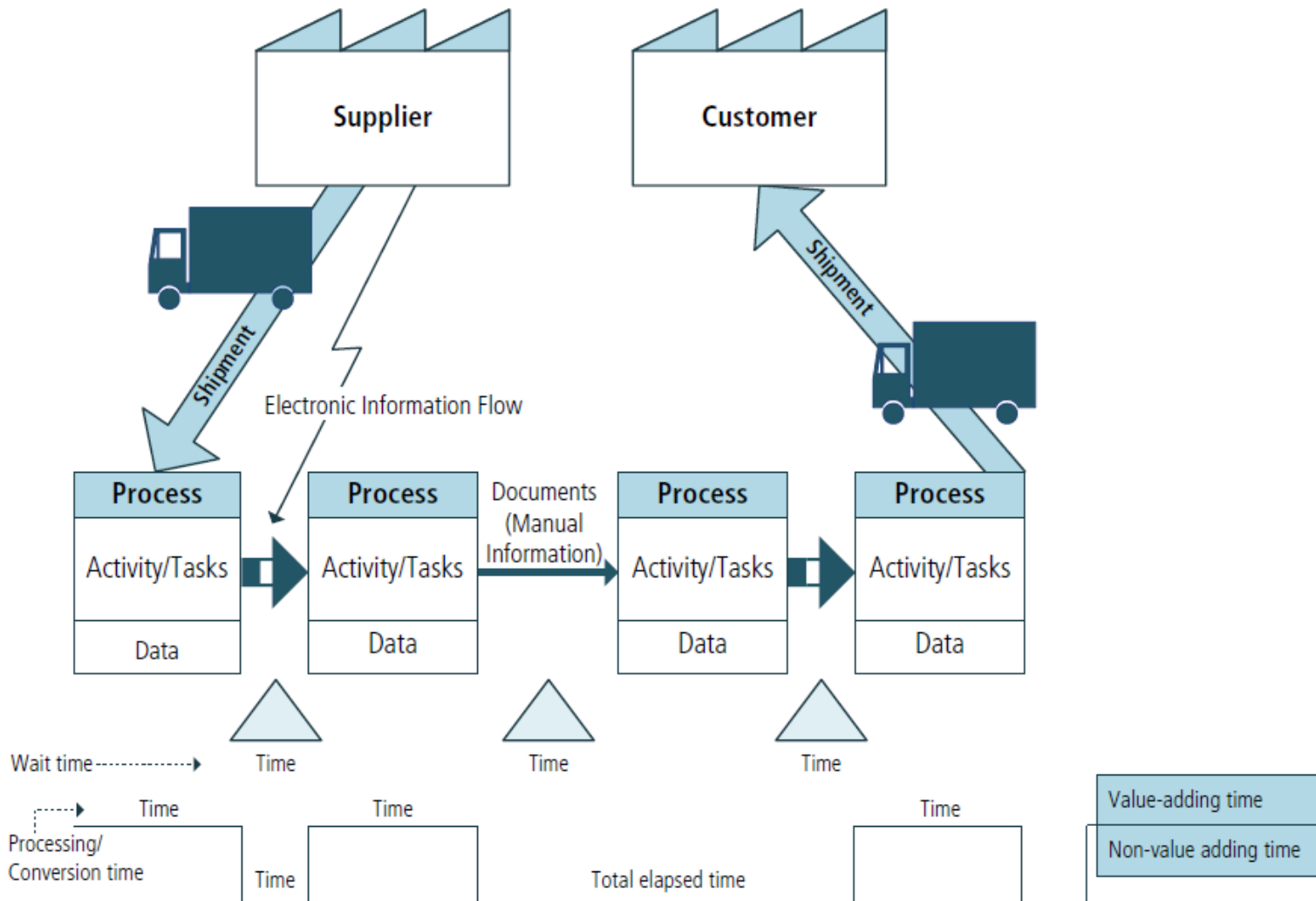
10.32 Organizational Modelling



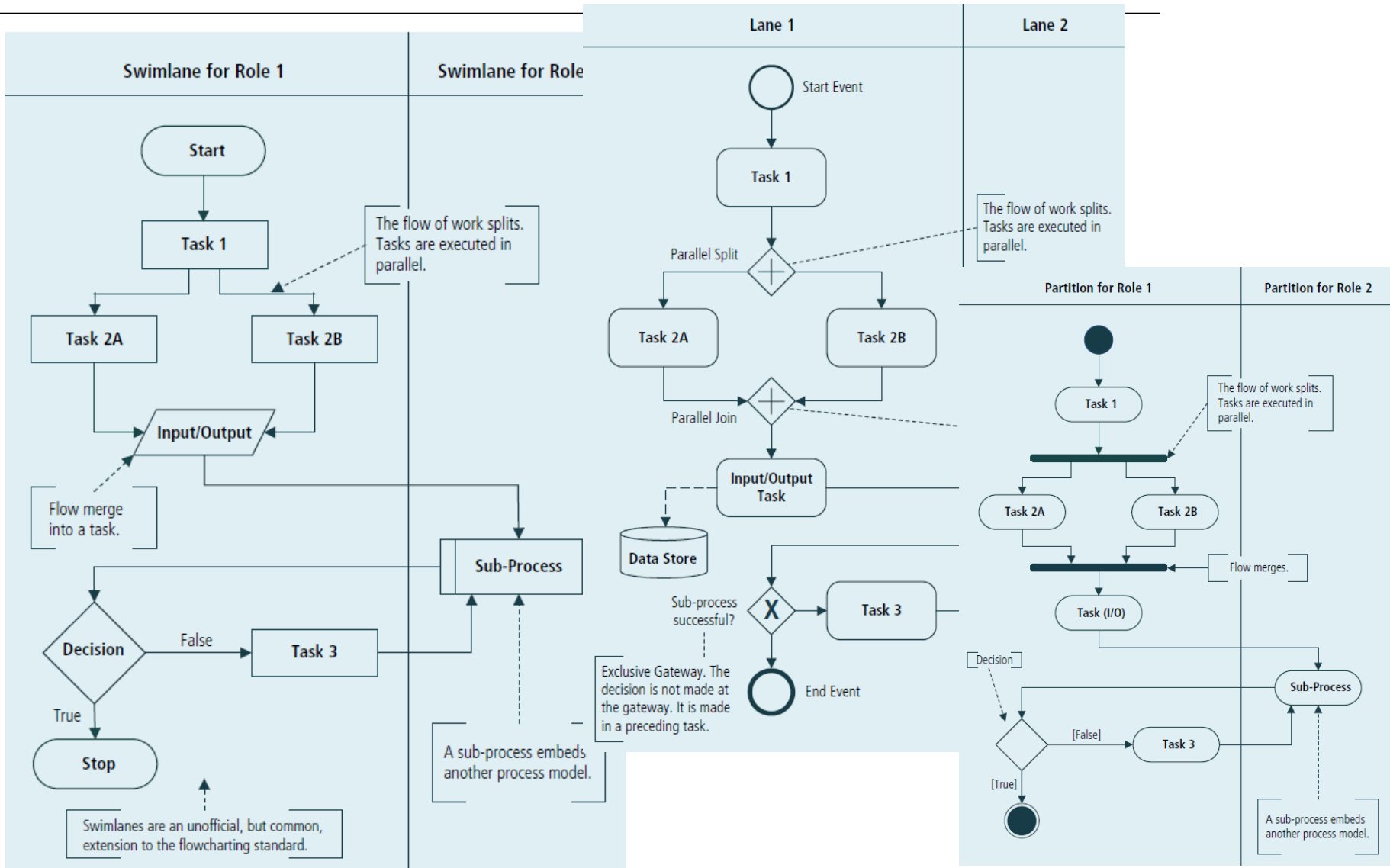
10.34 Process Analysis



10.34 Process Analysis



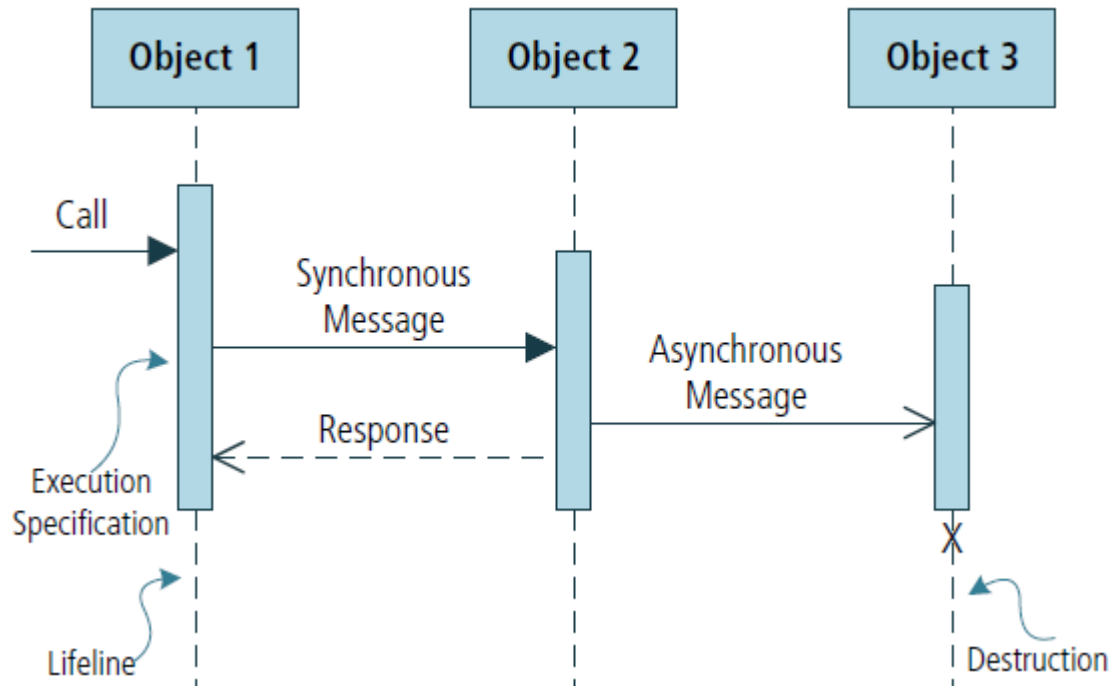
10.35 Process Modelling



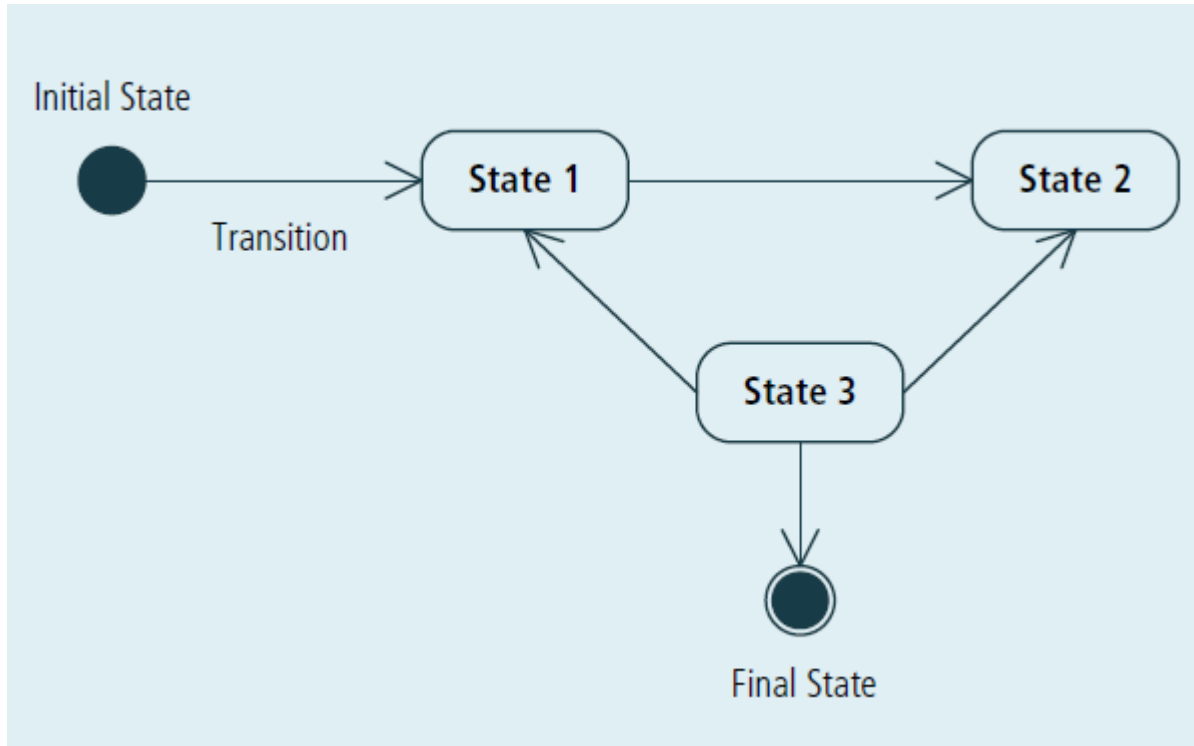
10.38 Risk Analysis and Management

| # | Risk Event or Condition | Consequence | Probability | Impact | Risk Level | Risk Modification Plan | Risk Owner | Residual Risk | | |
|---|---|--|-------------|--------|------------|--|------------|---------------|--------|------------|
| | | | | | | | | Probability | Impact | Risk Level |
| 1 | If the union does not agree with changes to job descriptions | then planned staff changes will not be able to occur | Medium | Medium | Medium | Begin consultations with the union no later than next month | Marta | Low | Low | Low |
| 2 | If subject matter experts are not available for requirements elicitation | then scope and quality will be reduced, and the delivery date will be pushed back | Medium | High | High | Develop a plan for when the SME's are required, hold on-site workshops and obtain agreement from the sponsor about their participation | Deepak | Low | Medium | Low |
| 3 | If an insufficient number of customers reply to our survey | then we will not have a representative sample of customer requirements | Medium | High | High | Contract with a firm that specializes in survey management to develop and run the survey | François | Low | Medium | Low |
| 4 | If the organizational structure does not adjust to the new business processes | then the enterprise will not be able to achieve the planned efficiencies and the business need will not be met | High | High | High | The business sponsor must approve the organizational changes prior to deployment, and the changes must occur prior to deployment | Jiahui | Medium | Low | Medium |

10.42 Sequence Diagrams



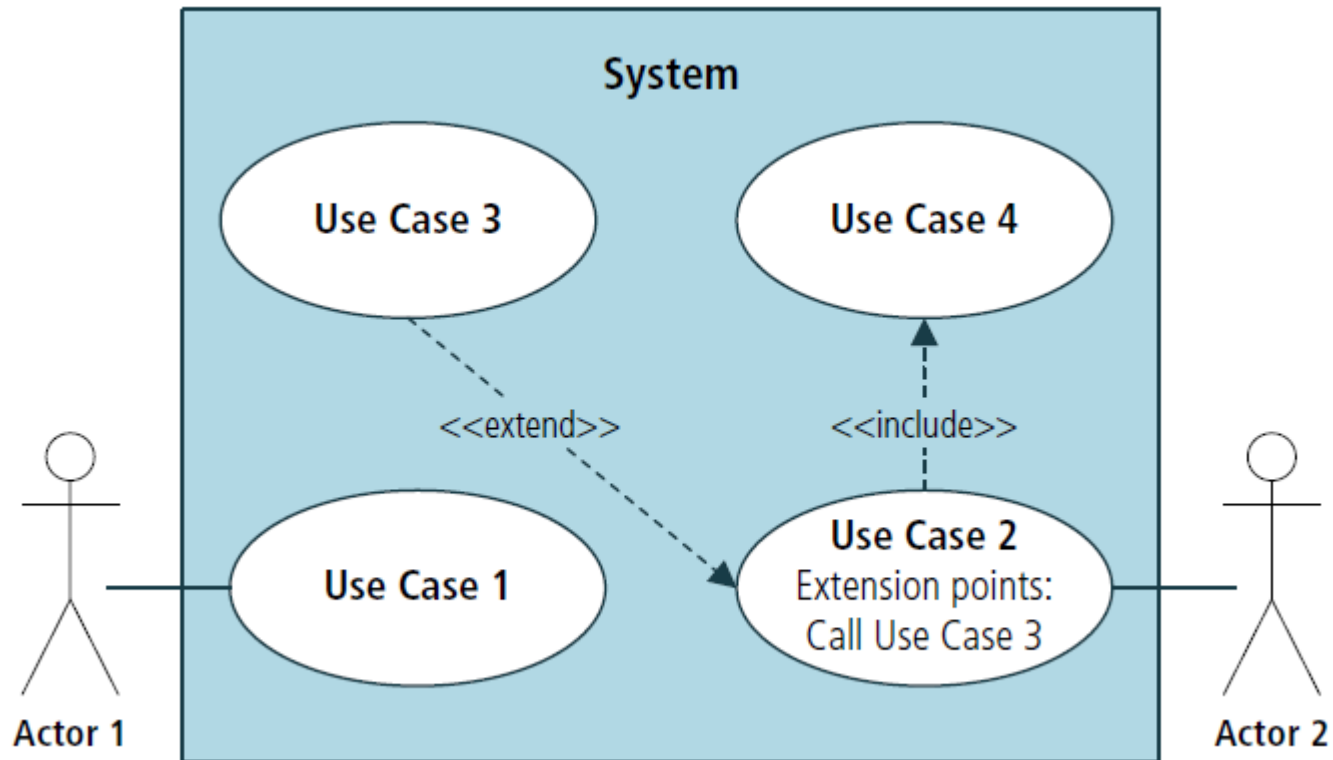
10.44 State Modelling



10.46 SWOT Analysis

| | | |
|--|---|---|
| | Opportunities <ul style="list-style-type: none"> • Opportunity • Opportunity • Opportunity | Threats <ul style="list-style-type: none"> • Threat • Threat • Threat |
| Strengths <ul style="list-style-type: none"> • Strength • Strength • Strength | SO Strategies <p>How can the group's strength be used to exploit potential opportunities? SO strategies are fairly straightforward to implement.</p> | ST Strategies <p>How can the group use its strengths to ward off potential threats? Can the threats be turned into opportunities?</p> |
| Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> • Weakness • Weakness • Weakness | WO Strategies <p>Can the group use an opportunity to eliminate or mitigate a weakness? Does the opportunity warrant the development of new capabilities?</p> | WT Strategies <p>Can the group restructure itself to avoid the threat? Should the group consider getting out of this market? WT strategies involve worst-case scenarios.</p> |

10.47 Use Cases and Scenarios



Методы в бизнес-анализе

- 10.1 Acceptance and Evaluation Criteria (Определение критериев приемки и оценки)
- 10.2 Backlog Management (Управление бэклогом)
- 10.3 Balanced Scorecard (Сбалансированная система показателей, ССП)
- 10.4 Benchmarking and Market Analysis (Бенчмаркинг и Анализ рынка)
- 10.5 Brainstorming (Метод мозгового штурма)
- 10.6 Business Capability Analysis (Анализ бизнес-возможностей)
- 10.7 Business Cases (Бизнес-кейсы)
- 10.8 Business Model Canvas (Бизнес-модель «Канвас»)
- 10.9 Business Rules Analysis (Анализ бизнес-правил)
- 10.10 Collaborative Games (Совместные игры)
- 10.11 Concept Modelling (Концептуальное моделирование)
- 10.12 Data Dictionary (Словарь данных)
- 10.13 Data Flow Diagrams (Диаграммы потоков данных)
- 10.14 Data Mining (Интеллектуальный анализ данных)
- 10.15 Data Modelling (Моделирование данных)
- 10.16 Decision Analysis (Анализ принятия решений)
- 10.17 Decision Modelling (Моделирование принятия решений)
- 10.18 Document Analysis (Анализ документов)
- 10.19 Estimation (Оценка)
- 10.20 Financial Analysis (Финансовый анализ)
- 10.21 Focus Groups (Фокус-группы)
- 10.22 Functional Decomposition (Функциональная декомпозиция)
- 10.23 Glossary (Глоссарий)
- 10.24 Interface Analysis (Анализ интерфейсов)
- 10.25 Interviews (Интервью)
- 10.26 Item Tracking (Отслеживание вопросов/элементов)
- 10.27 Lessons Learned (Извлеченные уроки)
- 10.28 Metrics and Key Performance Indicators (KPIs) — Метрики и ключевые показатели эффективности
- 10.29 Mind Mapping (Интеллект-карта или диаграмма связей)
- 10.30 Non-Functional Requirements Analysis (Анализ нефункциональных требований)
- 10.31 Observation (Наблюдение)
- 10.32 Organizational Modelling (Организационное моделирование)
- 10.33 Prioritization (Приоритезация, расстановка приоритетов)
- 10.34 Process Analysis (Анализ процессов)
- 10.35 Process Modelling (Моделирование процессов)
- 10.36 Prototyping (Прототипирование)
- 10.37 Reviews (Рецензирование)
- 10.38 Risk Analysis and Management (Анализ и управление рисками)
- 10.39 Roles and Permissions Matrix (Матрица ролей и прав доступа)
- 10.40 Root Cause Analysis (Анализ основных причин)
- 10.41 Scope Modelling (Моделирование границ)
- 10.42 Sequence Diagrams (Диаграммы последовательности)
- 10.43 Stakeholder List, Map, or Personas (Список заинтересованных сторон, карта заинтересованных сторон или действующие лица)
- 10.44 State Modelling (Моделирование состояний)
- 10.45 Survey or Questionnaire (Опросы или Анкетирование)
- 10.46 SWOT Analysis (SWOT-Анализ)
- 10.47 Use Cases and Scenarios (Сценарий использования и Сценарии)
- 10.48 User Stories (Пользовательские истории)
- 10.49 Vendor Assessment (Оценка поставщика)
- 10.50 Workshops (Воркшопы или Семинары)











Инструменты бизнес-аналитика



Андрей Коптелов создал опрос.

Администратор · 1 апреля

Продолжаем исследование: Какой технологический инструментарий нужен бизнес-аналитику для работы?

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Process Modeling Добавлено вами |  +67 |
| <input type="checkbox"/> | лист бумаги и карандаш Добавлено Ivan Glebov |  +34 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Enterprise Architecture Добавлено вами |  +22 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Business Intelligence Добавлено вами |  +13 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Process Mining Добавлено вами |  +12 |
| <input type="checkbox"/> | Business Process Management Suite Добавлено вами |  +10 |
| <input type="checkbox"/> | Simulation Modeling Добавлено Prolis Labkk |  +7 |
| <input type="checkbox"/> | Система управления требованиями Добавлено Дмитрий Моряков |  +6 |
| <input type="checkbox"/> | Robotic Process Automation Добавлено вами |  +4 |
| <input type="checkbox"/> | НОТАЦИИ Добавлено Александр Гумановский |  +3 |

Базовые компетенции

- Базовые компетенции отражают знания, умения, навыки, особенности поведения, черты характера, и личностные качества, которые помогают успешно выполнять роль бизнес-аналитика
- Эти основополагающие компетенции не являются уникальными для профессии бизнес-аналитика, однако успешное выполнение задач и применение методов часто зависит от знания одного или более базовых компетенций
- Базовые компетенции имеют следующую структуру
 - **Цель**
Раздел “Цель” описывает, почему бизнес-аналитику выгодно наличие базовых компетенций
 - **Описание**
Определением разделе описываются навыки и знания, вовлеченные в применение этой компетентности
 - **Измерение эффективности**
Эффективность мер разделе описывается, как определить, является ли человек демонстрирует навыки в базовых компетенций.

Базовые компетенции ВАВОК

Analytical Thinking and Problem Solving

- Creative Thinking
- Decision Making
- Learning
- Problem Solving
- Systems Thinking
- Conceptual Thinking
- Visual Thinking

Behavioral Characteristics

- Ethics
- Personal Accountability
- Trustworthiness
- Organization and Time Management
- Adaptability

Tools and Technology

- Office Productivity Tools and Technology
- Business Analysis Tools and Technology
- Communication Tools and Technology

Business Knowledge

- Business Acumen
- Industry Knowledge
- Organization
- Solution Knowledge
- Methodology Knowledge

Interaction Skills

- Facilitation
- Leadership and Influencing
- Teamwork
- Negotiation and Conflict Resolution
- Teaching

Communication Skills

- Verbal Communication
- Non-Verbal Communication
- Written Communication
- Listening

Наше исследование



Андрей Коптелов создал опрос.

Администратор · 13 марта

Вопрос: Какие навыки требуются бизнес-аналитику больше всего?

- Оптимизация процессов
Добавлено вами +73
- Выявление требований к ИТ
Добавлено вами +63
- Моделирование процессов
Добавлено вами +61
- Системный подход
Добавлено Игорь Сергеев +50
- Управление изменениями
Добавлено Michael Iglov +41
- Выявление и описание потребностей бизнеса
Добавлено Максим Бендюков +24
- Написание регламентов и стандартов
Добавлено вами +16
- Управление портфелем процессов
Добавлено вами +10
- Понимание целей бизнеса
Добавлено Константин Сыпало +8
- Умение работать с данными в Бизнес-приложениях, Хранилищах данных, Озёрах данных и т.п.
Добавлено Станислав Уштей +3
- Способность определять и устранять узкие места
Добавлено Александр Рощка
- Понимание основной операционной функции Компании
Добавлено Константин Сыпало



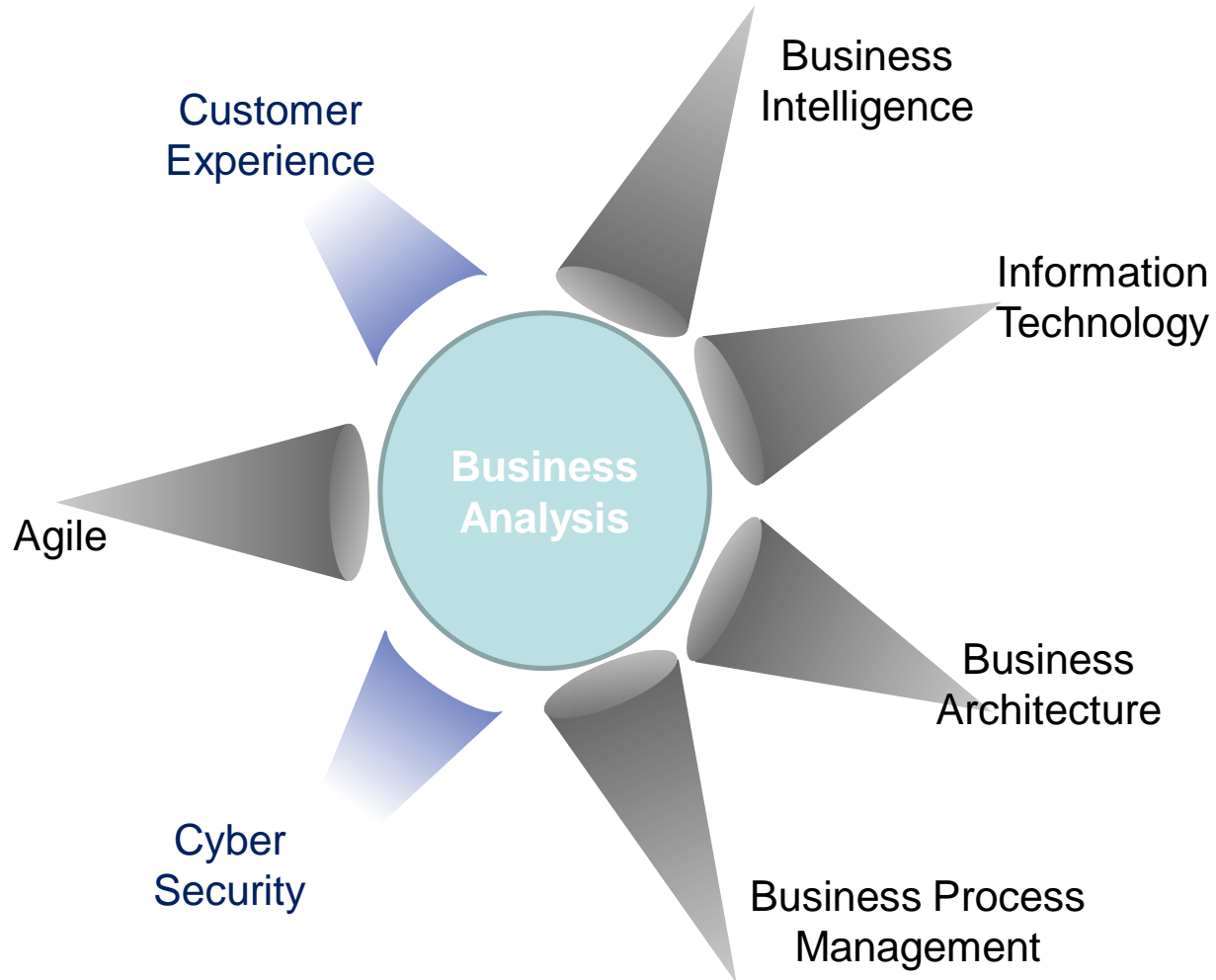
Андрей Коптелов создал опрос.

Администратор · 27 мая в 08:55

Сегодня предлагаю разобраться с soft skills бизнес-аналитика. Что больше всего востребовано? Голосуем! Добавляем!

- Системное мышление
Добавлено Станислав Уштей ...
- Коммуникации
Добавлено Oleg Bogomolov +54
- Критическое мышление
Добавлено вами +47
- Навыки интервью
Добавлено вами +43
- Умение писать документы
Добавлено вами +37
- Решение задач (проблем)
Добавлено Oleg Bogomolov +27
- Опыт переговоров
Добавлено вами +20
- Ведение презентации
Добавлено вами +16
- Лидерство
Добавлено Oleg Bogomolov +12
- Теория организаций
Добавлено Игорь Сергеев +5

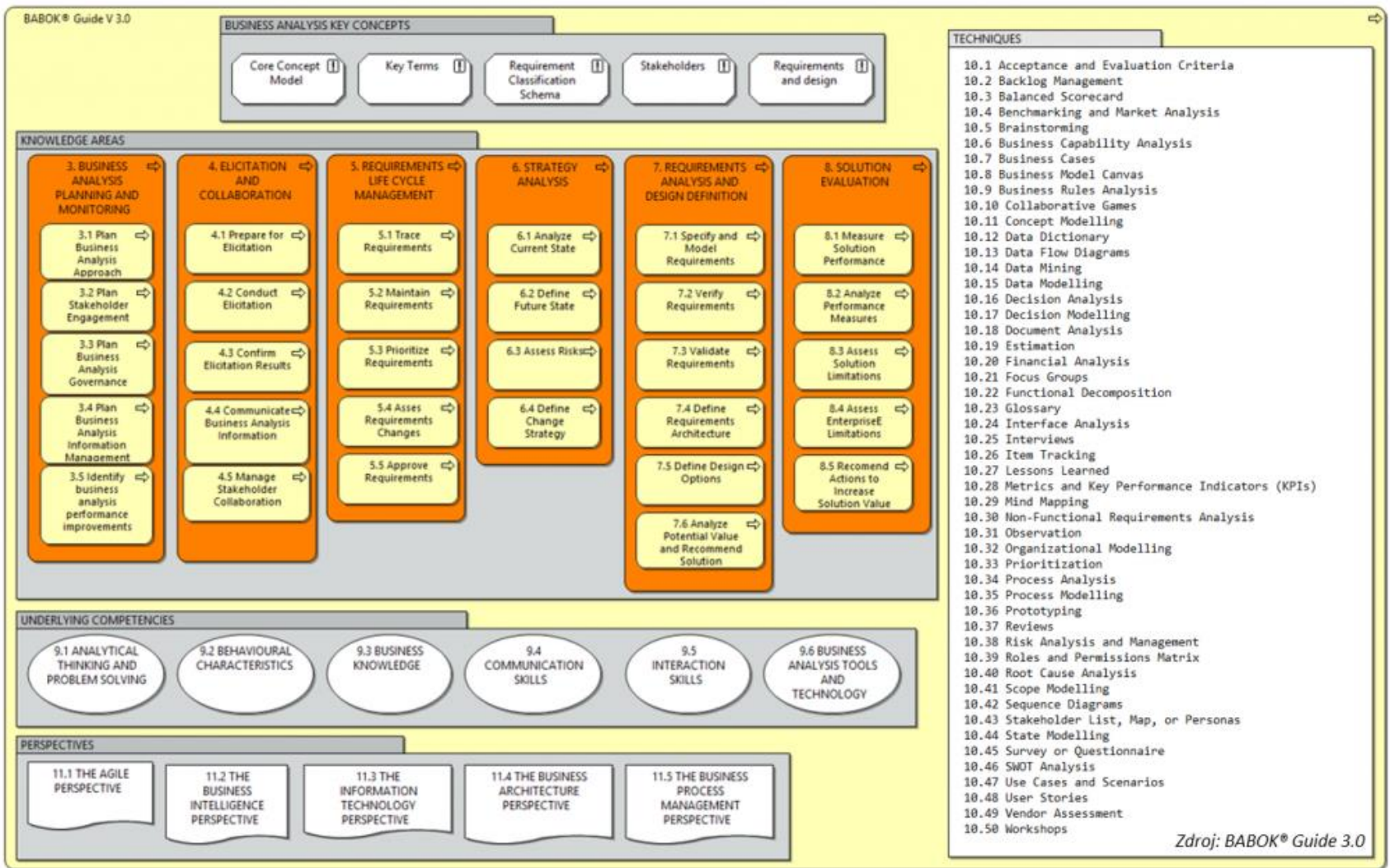
Perspectives



ВАВОК 3: Глава 11.1 Перспектива в Agile

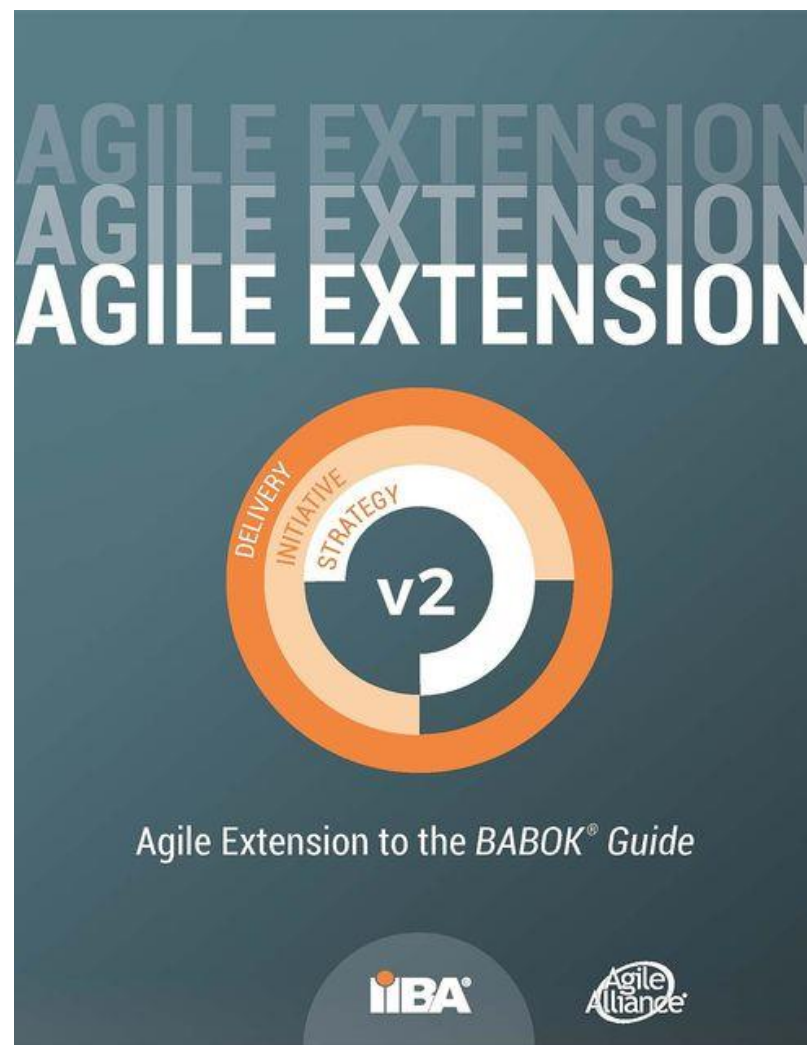
- Agile — значит иметь гибкое мышление, воплощенное в наборе ценностей и принципов, а также проявляется в других различных взаимодополняющих практиках
- Инициативы Agile предполагают постоянное изменение
- Бизнес-аналитики, которые задействованы в инициативах с применением Agile, постоянно пересматривают, адаптируют и корректируют свои усилия (задачи) и тактику
- Бизнес-аналитики анализируют и поставляют рабочий продукт в самый последний ответственный момент, обеспечивая постоянно гибкость в случае изменений; детальная аналитическая работа не может быть выполнена предварительно, только в момент ее необходимости (just-in-time подход) для того, чтобы эффективно задействовать agile-команду.
- Бизнес-анализ по схеме agile гарантирует, что информация доступна для agile-команды на нужном уровне детализации в нужное время.
- Бизнес-аналитики помогают agile-команде ответить на следующие вопросы:
 - Какую потребность мы пытаемся удовлетворить?
 - Какова истинная цена удовлетворения потребности?
 - Что нам следует поставить, чтобы удовлетворить эту потребность?
 - Как правильно выполнить работы, чтобы доставить то, что нужно?

Весь BABOK на одной картинке



Расширения BABOK

The *Agile Extension to the BABOK® Guide (Agile Extension)* version 2 describes the benefits, activities, tasks, skills, and practices required for effective agile business analysis with a constant focus on delivering business value



Пятничные предпочтения аналитиков 😊



Андрей Коптелов создал опрос.

Администратор · 15 марта

Продолжаю исследование навыков и предпочтений бизнес-аналитиков.

Что бизнес-аналитики предпочитают в пятницу? 😊

| | |
|--|-----|
| <input type="checkbox"/> Вино Добавлено вами | +42 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Вода Добавлено вами | +37 |
| <input type="checkbox"/> Виски Добавлено вами | +24 |
| <input type="checkbox"/> Травяной чай Добавлено Ivan Glebov | +17 |
| <input type="checkbox"/> Пиво Добавлено вами | +11 |
| <input type="checkbox"/> Чай с вареньем Добавлено Антон Просекин | +7 |
| <input type="checkbox"/> Кофе Добавлено Дина Глумова | +5 |
| <input type="checkbox"/> учеба Добавлено Любовь Дубовицкая | +3 |
| <input type="checkbox"/> Коньяк Добавлено вами | +3 |
| <input type="checkbox"/> Водка Добавлено вами | |
| <input type="checkbox"/> Темный ром Добавлено Андрей Дворников | |
| <input type="checkbox"/> хороший фильм и много сна Добавлено Алёна Требушникова | |
| <input type="checkbox"/> Соса-sola Добавлено Валерий Коробейников | |

Приглашаю на обучение

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Форма обучения: очно-заочная (вечерняя)

Срок обучения по программе: 8 месяцев

График занятий: 1 будний день с 19-00 до 21-50 и суббота с 10-30 до 16-30

Выдаваемый документ: диплом установленного образца Высшей школы экономики о профессиональной переподготовке; диплом дает право на ведение профессиональной деятельности в сфере процессного управления операционной деятельностью компании

Начало занятий: 05 ноября 2019 г.

Дисциплины программы

- Управление бизнес-процессами
- Инструменты анализа бизнес-процессов, Process Intelligence и Process Mining
- Технологии автоматизации операционных бизнес-процессов, RPA
- Корпоративная архитектура на базе TOGAF и ARCHIMATE
- Моделирование процессов в BPMN и инструментарий BPMS
- Процессное управление и система менеджмента качества
- Обзор технологий оптимизации процессов (LEAN, 6 Сигма)
- Введение в Agile
- Управление операционными рисками и система внутреннего контроля
- Методы бизнес-анализа на основе BABOK
- Инструментарий ARIS
- Инструментарий Business Studio
- Управление операционными издержками в компании

236 000 рублей
