

ПРИМЕР  
ОЦЕНОЧНОГО СРЕДСТВА  
для оценки квалификации  
**«Специалист по аналитическому обеспечению разработки стратегии изменений  
организации (7 уровень квалификации)»**

2023 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел	страница
1. Наименование квалификации и уровень квалификации	3
2. Номер квалификации	3
3. Профессиональный стандарт или квалификационные требования, установленные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации	3
4. Вид профессиональной деятельности	3
5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена	3
6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена	5
7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий	6
8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий	9
9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости)	11
10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена	11
11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена	19
12. Задания для практического этапа профессионального экзамена	20
13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации	22
14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств (при наличии)	22

**1. Наименование квалификации и уровень квалификации:**

Специалист по аналитическому обеспечению разработки стратегии изменений организации (7 уровень квалификации)

**2. Номер квалификации: 08.037.**

**3. Профессиональный стандарт или квалификационные требования, установленные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (далее – требования к квалификации):**

«Бизнес-аналитик», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 сентября 2018 г. N 592н, Регистрационный номер 444.

**4. Вид профессиональной деятельности:** Деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации.

**5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена**

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
1	2	3
<b>ТФ F/01.7 Определение направлений развития организации</b>		
<b>Необходимые умения</b>	<b>Для всех заданий:</b> Верный ответ – 1 балл Неверный ответ – 0 баллов –	
Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами		С выбором ответа: №1
Использовать техники эффективных коммуникаций		С выбором ответа: №2
Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации		С выбором ответа: №3-4
Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами		С выбором ответа: №5-6
Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа		С выбором ответа: №7
Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.		С выбором ответа: №8,9,11 На установление соответствия №10

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа		С выбором ответа: №12
Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации		С выбором ответа: №16
Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами		С выбором ответа: №13
Разрабатывать бизнес-кейсы		С выбором ответа: №14
Проводить анализ деятельности организации		С выбором ответа: №15
<b>Необходимые знания</b>		
Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями		С выбором ответа: №17
Сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа		С выбором ответа: №18
Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа		С выбором ответа: №19
<b>ТФ F/02.7 Разработка стратегии управления изменениями в организации</b>		
<b>Необходимые умения</b>		
Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами		С выбором ответа: №20
Использовать техники эффективных коммуникаций		
Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации		С выбором ответа: №21
Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами		С выбором ответа: №22
Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа		С выбором ответа: №23
Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами		С выбором ответа: №24
Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа		С выбором ответа: №25
Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации		С выбором ответа: №26
Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами		С выбором ответа: №27
Разрабатывать бизнес-кейсы		С выбором ответа: №28
Проводить анализ деятельности организации		С выбором ответа: № 29-31, 33

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
		На установление соответствия №32
Моделировать объем и границы работ		С выбором ответа: №34
<b>Необходимые знания</b>		
Теория заинтересованных сторон		С выбором ответа: №35
Методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями		С выбором ответа: №36-37
Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа		С выбором ответа: №38
Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа		С выбором ответа: №39,40

Общая информация по структуре заданий для теоретического этапа профессионального экзамена:

**У каждого соискателя: 40 вопросов.**

Общее количество вопросов: **120**

А. количество заданий с выбором ответа: 38 ;

Б. количество заданий с открытым ответом: - ;

В. количество заданий на установление соответствия: 2 ;

Время выполнения заданий для теоретического этапа экзамена: 90 мин.

## 6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена

Трудовые функции, трудовые действия, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
1	2	3
<b>трудовая функция: F/01.7</b> Определение направлений развития организации <b>трудовое действие (действия):</b> Оценка текущего состояния организации	Соответствие результата выполнения задания установленному	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №1,3-5

Определение параметров будущего состояния организации Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	«модельному ответу»	
<b>трудовая функция: F/02.7</b> Разработка стратегии управления изменениями в организации <b>трудовое действие (действия):</b> Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Разработка планов реализации стратегических изменений в организации	Соответствие результата выполнения задания установленному «модельному ответу»	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №2

У каждого соискателя: 2 задания из 5-и.

## 7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий:

### Пункт 7.1. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий (в очном режиме):

а) материально-технические ресурсы и требования для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена:

- помещение из расчета не менее 2,5 кв. м на одного соискателя и одного эксперта в административном здании, отвечающем требованиям пожарной безопасности и санитарным правилам и нормам (СанПиН), предъявляемым к административным помещениям;
- персональное рабочее место соискателя: стол, стул, портативный или стационарный персональный компьютер, соответствующий техническим требованиям (по числу соискателей);

### Технические требования к компьютеру и интернет-соединению Соискателя

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание (из расчета на каждого соискателя)	2Mbps	5Mbps
Скорость интернета на загрузку (из расчета на каждого соискателя)	2Mbps	5Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одоядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Характеристики монитора	1366x768 (16:9) (17"-19")	1920x1080 (16:9) (21,5")
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	

- персональное рабочее место эксперта: стол, стул (по числу экспертов), оборудованное персональным компьютером с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных, печатающим и сканирующим устройствам;

## Технические требования к компьютеру и интернет-соединению Эксперта

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание (из расчета на каждого эксперта)	2Mbps	5Mbps
Скорость интернета на загрузку (из расчета на каждого эксперта)	2Mbps	5Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Характеристики монитора	1366x768 (16:9) (17"-19")	1920x1080 (16:9) (21,5")
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	

- средства видеонаблюдения (технические устройства, предназначенные для видеонаблюдения: фронтальная/горизонтальная камеры), устройство для фотографирования, средства для записи, хранения и передачи фото- и видеоматериалов в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет»;

- питьевая вода не менее 5 (пяти) литров;

- комплект одноразовых стаканов не менее 10 (десяти) штук;

- калькуляторы (при необходимости, по числу соискателей);

- канцелярские принадлежности: бумага для черновиков, ручки;

- наличие у центров оценки квалификаций автоматизированной системы по независимой оценке квалификации (собственной или на основании лицензии) и заключения от соответствующих уполномоченных органов о соответствии требованиям Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ, а также Приказа ФСТЭК России от 18 февраля 2013 г. № 21, и настроенной интеграцией с программным интерфейсом Автоматизированной системы СПКФР, либо наличие заключенного Лицензионного соглашения с ООО «Релевантные системы» или СПКФР на использование специализированного ПО «Автоматизированная Система Центра Оценки Квалификаций».

б) материально-технические ресурсы для обеспечения практического этапа профессионального экзамена: аналогично материально-техническим ресурсам для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена.

### **Пункт 7.2. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий (в дистанционном режиме):**

а) материально-технические ресурсы и требования для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена:

- персональное рабочее место соискателя: стол, стул, портативный или стационарный персональный компьютер, соответствующий техническим требованиям;

- персональное рабочее место эксперта: стол, стул, оборудованное персональным компьютером с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных;

- наличие у ЦОК автоматизированной системы по независимой оценке квалификации (далее – АС НОК) на праве собственности или на ином законном основании, а также

системы наблюдения и контроля за дистанционной сдачей экзаменов (система прокторинга) и настроенной интеграцией с программным интерфейсом Автоматизированной системы СПКФР.

- используемая ЦОК система прокторинга должна предусматривать возможность удаленной аутентификации для подтверждения подлинности документов, удостоверяющих личность Соискателя, а также функционал удаленной идентификации и подтверждения личности Соискателя.

- ЦОК вправе использовать в качестве АС НОК на основании Сублицензионного соглашения с СПКФР или в случае заключения соответствующего Лицензионного соглашения с ООО «Релевантные системы» (ИНН 9729067320) специализированное ПО «Автоматизированная Система Центра Оценки Квалификаций», включающее систему прокторинга.

- АС НОК, используемая ЦОК, должна соответствовать требованиям Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ, Приказа ФСТЭК России от 18 февраля 2013 г. № 21 и иметь соответствующее заключение от уполномоченных органов на основании Федеральных и прочих законодательных актов, приказов и распоряжений уполномоченных органов РФ.

### Технические требования к компьютеру Соискателя

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Разрешение и fps веб-камеры	720p 30fps	1080p 30fps
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание	5Mbps	10Mbps
Скорость интернета на загрузку	5Mbps	10Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Доступность портов	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	
Микрофон	Внешний или встроенный в веб-камеру	

### Технические требования к компьютеру Эксперта

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание	10Mbps	20Mbps
Скорость интернета на загрузку	5Mbps	10Mbps
Оперативная память (RAM)	4 GB	8 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)



Доступность портов	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	
Микрофон	Внешний или встроенный в веб-камеру	

б) материально-технические ресурсы для обеспечения практического этапа профессионального экзамена: аналогично материально-техническим ресурсам для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена.

## **8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий:**

8.1. Проведение независимой оценки квалификации соискателя осуществляет экспертная комиссия, формируемая центром оценки квалификации (далее - экспертная комиссия).

8.2. В состав экспертной комиссии включается не менее 3 (трех) экспертов из числа специалистов, информация о которых размещена в реестре экспертов по независимой оценке квалификации Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (СПКФР), не менее 2 (двух) из них являются штатными сотрудниками центра оценки квалификации (ЦОК).

8.3. В состав экспертной комиссии включаются эксперты по оценке квалификации и эксперты по виду профессиональной деятельности:

- эксперт по оценке квалификации (как правило 2 (два) и более) - лицо, обладающее знаниями и опытом для проведения работ в области оценки квалификации и организации проведения профессионального экзамена, штатный сотрудник ЦОК;

- эксперт по виду профессиональной деятельности (как правило 1 (один) и более) - лицо, обладающее специальными знаниями, опытом работы и квалификацией в определенной области профессиональной деятельности, необходимыми для проведения оценки соответствия требованиям профессионального стандарта соискателей квалификации.

8.4. Эксперты по оценке квалификации должны:

- соответствовать Требованиям и порядку отбора экспертов по независимой оценке квалификации и ведения реестра экспертов, утвержденным решением Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (Протокол № 9 от 22 мая 2018 г. (С правками, заседание СПКФР от 26.12.2018, протокол № 20, заседание СПКФР от 13.09.2019, протокол № 8, заседание СПКФР от 18.05.2020, протокол № 6);

- иметь:

- 1) Документ, подтверждающий наличие высшего образования - магистратура или специалитет

- 2) Документ, подтверждающий наличие дополнительного профессионального образования по программе повышения квалификации по профилю подтверждаемой квалификации

- 3) Документ, подтверждающий наличие опыта практической работы, связанной с аналитическим обеспечением разработки стратегии изменений организации не менее одного года;

- иметь действующее свидетельство эксперта по проведению независимой оценки квалификации СПКФР.

8.5. Эксперты по виду профессиональной деятельности должны:

- соответствовать Требованиям и порядку отбора экспертов по независимой оценке квалификации и ведения реестра экспертов, утвержденным решением Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (Протокол № 9 от 22 мая 2018 г. (С правками, заседание СПКФР от 26.12.2018, протокол № 20, заседание СПКФР от 13.09.2019, протокол № 8, заседание СПКФР от 18.05.2020, протокол № 6);

- иметь:

- 1) Документ, подтверждающий наличие высшего образования - магистратура или специалитет

- 2) Документ, подтверждающий наличие дополнительного профессионального образования

по программе повышения квалификации по профилю подтверждаемой квалификации

3) Документ, подтверждающий наличие опыта практической работы, связанной с а

н иметь действующее свидетельство эксперта по проведению независимой оценки квалификации СПКФР;

н иметь свидетельство о квалификации.

**8.6. Эксперты должны:**

Т и	Эксперт по оценке квалификации	Эксперт по виду профессиональной деятельности
ч е со ки и м о б е с е н д и с п е	<p>а) знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативные правовые акты в области независимой оценки квалификации особенности их применения при проведении профессионального экзамена;</li> <li>- требования и установленный СПК порядок проведения теоретической и практической части профессионального экзамена и документирование результатов оценки;</li> <li>- содержание и процедуру оценки квалификации, определенные утвержденным СПК оценочным средством (оценочными средствами);</li> <li>- порядок работы с персональными данными и информацией ограниченного использования (доступа);</li> <li>- правила деловой этики;</li> </ul>	<p>а) знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативные правовые акты в области независимой оценки квалификации и особенности их применения при проведении профессионального экзамена;</li> <li>- нормативные правовые акты, регулирующие вид профессиональной деятельности и проверяемую квалификацию;</li> <li>- содержание и процедуру оценки квалификации, определенные утвержденным СПК оценочным средством (оценочными средствами);</li> <li>- порядок работы с персональными данными и информацией ограниченного использования (доступа);</li> <li>- правила деловой этики;</li> </ul>
м р а в а т к с р а в е и п и з в о р	<p>б) уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять оценочные средства в соответствии с компетенцией;</li> <li>- контролировать соблюдение процедуры профессионального экзамена, в т.ч. фиксировать нарушения (при наличии);</li> <li>- анализировать полученную при проведении профессионального экзамена информацию, проводить экспертизу документов и материалов;</li> <li>- использовать информационно-коммуникационные технологии и программно-технические средства, необходимые для подготовки и оформления экспертной документации;</li> <li>- предупреждать и разрешать возможные конфликтные ситуации при проведении профессионального экзамена;</li> <li>- проводить инструктажи соискателей, предусмотренные процедурой профессионального экзамена и оценочными средствами;</li> <li>- организовывать выполнение заданий соискателями, отвечать на вопросы организационно-технического характера;</li> </ul>	<p>б) уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять оценочные средства в соответствии с компетенцией;</li> <li>- принимать экспертные решения по оценке квалификации в соответствии с компетенцией;</li> <li>- использовать информационно-коммуникационные технологии и программно-технические средства, необходимые для подготовки и оформления экспертной документации;</li> <li>- предупреждать и разрешать возможные конфликтные ситуации при проведении профессионального экзамена;</li> <li>- оценивать выполнение практического задания по критериям с фиксацией результатов оценки;</li> <li>- при защите портфолио формулировать вопросы к соискателю на основе типовых;</li> <li>- оценивать портфолио по критериям с фиксацией результатов оценки в индивидуальной оценочной ведомости;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- при защите портфолио формулировать вопросы к соискателю, имеющие общепрофессиональный характер на основе типовых;</li> <li>- формулировать и обосновывать результаты профессионального экзамена на основе оценки технических экспертов, а также собственных оценок по критериям общепрофессионального характера и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена;</li> <li>- документировать результаты профессионального экзамена;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать экспертные решения по оценке квалификации на основе критериев оценки, содержащихся в оценочных средствах, и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена;</li> <li>- проверять и дополнять при необходимости протокол профессионального экзамена.</li> </ul>
---	---

**9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости):**

При проведении профессионального экзамена должны соблюдаться общие требования охраны труда, техники безопасности, санитарных норм и правил. Специализированные требования к безопасности не установлены.

**10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена:**

**1. Выберите один правильный ответ.**

**В чем основная цель взаимодействия в рамках разработки Стратегии?**

1. В согласовании единого видения, касательно стратегических целей
2. В определении необходимых действий для трансформации и достижения стратегических целей
3. В поддержке коммуникации между сотрудниками
4. В поддержке коммуникации между сотрудниками и менеджментом

**2. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик собрал Фокус-группу с целью фиксации возможностей для достижения стратегических целей компании в рамках новой стратегической услуги, которую будет предоставлять эта компания. Один из участников предлагает использовать Стратегию Голубого Океана. Другой настаивает на использовании Бенчмарк подхода. Что должен сделать бизнес-аналитик в данной ситуации?**

1. Согласиться с участником, предлагающим Стратегию Голубого Океана, так как он выше по должности, чем второй участник
2. Объяснить, что обе модели могут быть использованы для фиксации результатов работы фокус-группы
3. Выбрать иной метод, чем те, что предлагают участники, чтобы убрать причину конфликта
4. Согласиться с использованием Бенчмарк подхода, так как не все участники фокус-группы знакомы с методом Стратегия Голубого Океана

**3. Выберите один правильный ответ.**

**Какую стратегию можно считать оптимальной с позиций бизнес-анализа:**

1. стратегию, наилучшим образом удовлетворяющую интересы собственников и покупателей.
2. стратегию, нейтрализующую угрозы и наилучшим образом реализующую миссию организации.

3. стратегию, позволяющую одерживать победу в конкурентной борьбе.
4. стратегию, обеспечивающую рост прибыли и укрепление рыночных позиций организации.

**4. Выберите один правильный ответ.**

**В каких случаях необходимо изменять бизнес-модель организации?**

1. когда изменяются требования регулирующих органов.
2. когда бизнес-модель не обеспечивает достижение стратегических целей организации.
3. когда бизнес-модель не соответствует требованиям важных стейкхолдеров.
4. когда конкуренты стали применять другую бизнес-модель.

**5. Выберите один правильный ответ.**

**Область знаний «Анализ стратегии» включает следующие задачи:**

1. анализ текущего состояния и определение будущего состояния
2. оценка рисков.
3. определение стратегии изменений.
4. все указанные задачи.

**6. Выберите один правильный ответ.**

**Чем стратегия отличается от долгосрочного плана?**

1. тем, что она определяет будущее состояние организации.
2. тем, что она ориентирована на определение долгосрочной системы непротиворечивых целей и способов их достижения.
3. тем, что она ориентирована на определение мероприятий, программ и проектов по достижению поставленных целей.
4. тем, что она определяется не руководством компании, а ее собственниками.

**7. Выберите один правильный ответ.**

**В рамках реализации Стратегии компании один из членов Совета директоров выдвигает два новых требования, которые не были учтены в ранее проводимых работах. Эти требования могут отодвинуть сроки реализации на дополнительные полгода. При анализе причин такой ситуации бизнес-аналитик понимает, что этот член Совета директоров пропускал встречи, на которых согласовывался скоуп работ.**

**Что должно было быть сделано, чтобы избежать такой ситуации?**

1. Провести качественный анализ стейкхолдеров
2. Провести качественный анализ нефункциональных требований
3. Провести качественный анализ участия стейкхолдеров
4. Провести качественный анализ функциональных требований

**8. Выберите один правильный ответ.**

**Стратегия изменений организации это:**

1. долгосрочная программа директивно планируемых изменений.
2. совокупность определенных задач и приемов, позволяющих при наличии определенных ресурсов достичь запланированных долгосрочных целей, установленных в соответствии с миссией организации.
3. перспективный перечень утвержденных проектов изменений для достижения долгосрочных целей организации.
4. все указанные аспекты.

**9. Выберите один правильный ответ.**

**Миссия организации это:**

1. целевые показатели деятельности организации и способы их достижения.
2. цель и смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей ее заинтересованных сторон.
3. цель и смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей ее клиентов.
4. цель и смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей ее собственников.

**10. Задание на установление соответствия**

**Определите, к какому типу управления относится характеристика.**

**Соотнесите элемент соответствующий категории выбрав вариант из списка**

<b>Колонка А</b>	<b>Колонка Б</b>
1. рост потенциала, формирование конкурентных преимуществ	А. стратегическое
2. рост прибыли	В. оперативное
3. бюджетирование	

**11. Выберите один правильный ответ.**

**Видение организации это:**

1. образ организации в будущем, к которому она стремится, включая способы достижения этого результата.
2. характеристика способностей организации предвидеть и учитывать возможные варианты развития событий.
3. характеристика образа организации с позиций ее заинтересованных сторон и общества в целом.
4. характеристика образа организации с позиций ее собственников.

**12. Выберите один правильный ответ.**

**Один из стейкхолдеров требует следовать бэклогу с приоритизацией, как основному пути отбора требований. При этом среда, в которой идет работа над проектом, является высокорегулируемой и требует большого количества документации. Что должен предложить бизнес-аналитик:**

1. Согласиться с требованием стейкхолдера, но ввести процесс дополнительного документирования требований
2. Согласить с требованием стейкхолдера
3. Рассмотреть все множество аспектов и попросить всех стейкхолдеров выбрать подход коллективно
4. Не использовать бэклог, так как все работы должны быть запланированы заранее с учетом указанной среды

**13. Выберите один правильный ответ.**

**Почему SWOT-анализ нельзя считать экспертной оценкой?**

1. в нем отсутствует сам момент оценивания
2. эксперты не используют SWOT-анализ
3. он использует недостаточное количество информации
4. точность измерений слишком низкая

**14. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик столкнулся с критической ситуацией, которая возникла у Отдела поддержки клиентов. После перехода на новое программное обеспечение в рамках новой Стратегии скорость работы сотрудников Отдела упала в 10 раз, что грозит потерей большого числа клиентов и огромными рисками для бизнеса в целом. Разработчик приложения не признает проблему, так как скорость работы соответствует заявленной в их технической документации. Что должно быть сделано при выборе программного решения, чтобы избежать указанной ситуации?**

1. Провести качественный анализ стейкхолдеров
2. Провести качественный анализ нефункциональных требований
3. Зафиксировать правильные правила участия стейкхолдеров
4. Провести качественный анализ функциональных требований

**15.Выберите один правильный ответ.**

**Выберите из каких основных шагов и их верной последовательности состоит Стратегический анализ?**

1. Анализ текущего состояния, Определение желаемого будущего состояния, Анализ Рисков, Определение стратегии изменений
2. Анализ рисков, Анализ текущего состояния, Определение желаемого будущего состояния, Определение стратегии изменений
3. Определение стратегии изменений, Анализ текущего состояния, Определение желаемого будущего состояния, Анализ Рисков
4. Анализ текущего состояния, Определение желаемого будущего состояния, Определение стратегии изменений, Анализ Рисков

**16.Выберите один правильный ответ.**

**Вы работаете над установлением бизнес-целей для организации. Какое из следующих утверждений неверно?**

1. В результате постановки бизнес-целей формируются показатели, по которым можно оценивать прогресс организации.
2. Бизнес-цели должны выражать видение того, чего организация хочет достичь.
3. Бизнес-цели должны определять будущее состояние организации, предоставляя общее представление о том, какой организация хочет быть.
4. Бизнес-цели должны соответствовать миссии организации.

**17.Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик сформулировал следующее видение задач проекта: «Нужно провести диджитализацию деятельности организации с использованием последних технологий». Что должен сделать аналитик до того, как начинать обсуждение с другими стейкхолдерами?**

1. Данная формулировка подходит, детали будут определены в процессе обсуждения
2. Нужно дополнить, какой подход будет использоваться
3. Нужно более детально расписать желаемое состояние организации
4. Нужно указать потенциальных вендоров

**18.Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитику нужно решить, как лучше провести валидацию скоупа работ со стейкхолдерами из бизнес- и технических подразделений. Какой метод лучше выбрать?**

1. Собрать фокус-группу из Экспертов

2. Провести сессию мозгового штурма
3. Сделать модель бизнес-процесса и согласовать ее со стейкхолдерами
4. Ничего не делать. Это задача для менеджера проекта

**19. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик работает в крупном банке. Серверы банка расположены в регионе с сейсмической активностью. В последние 5 лет количество землетрясений в регионе существенно выросло. К счастью, землетрясения были несильными и дата-центр не пострадал. Что стоит сделать бизнес-аналитику в данной ситуации?**

1. Запланировать открытие еще одного дата-центра
2. Дата-центр находится в зоне ответственности отдела Информационных технологий, ничего делать не требуется
3. Учесть в Стратегии компании перенос дата-центра из опасного региона
4. Сейсмическая активность не сильная, ничего делать не требуется

**20. Выберите один правильный ответ.**

**Чем является организационная культура?**

1. Культура организации – это одна из политик организации, которой необходимо следовать
2. Культура организации касается совместного времяпровождения сотрудников во вне рабочее время
3. Организационная культура касается взглядов, ценностей и норм, которые разделяют сотрудники организации
4. Культура организации определяет влияние организации на жизнь социума вне организации

**21. Выберите один правильный ответ.**

**Какой из Рисков в Регистре является самым важным и высоковероятным?**

Описание	Влияние	Вероятность
Риск 1. Недостаток деталей в требованиях	2	1
Риск 2. Неуправляемые изменения в требованиях	1	2
Риск 3. Стремительное изменение технологии в мире	3	1
Риск 4. Конкуренция на рынке	2	2

**22. Выберите один правильный ответ.**

**Определение стратегии изменений не включает:**

1. анализ разрывов между текущим и будущим состояниями.
2. оценку вариантов достижения будущего состояния.
3. анализ осуществленных ранее изменений.
4. обоснование подходов к достижению будущего состояния.

**23. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитику поручили подготовить описание текущей архитектуры по одному из направлений бизнеса. Аналитик собирает информацию о том, что влияет на бизнес из внешней среды. В процессе работы он обнаруживает, что стареющее население повлияет на сервис компании в будущем. Что это за параметр?**

1. Структура индустрии
2. Конкурентная среда
3. Макроэкономический фактор
4. Поставщики

**24. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик готовит Сценарии использования для новой системы управления продажами Бизнес-клиента. Что из нижеперечисленного может подтвердить, что Сценарий использования верный?**

1. В сценарии предусмотрены условия ДО и условия ПОСЛЕ. При этом условий ПОСЛЕ может быть несколько
2. Один Актор всегда относится к одному Сценарию
3. Сценарии могут описывать действия вне системы
4. Другая система не может выступать Актором в Сценариях

**25. Выберите один правильный ответ.**

**При согласовании приоритетности требований Генеральный директор отметил 85 задач из 100 признаков критичных приоритетов. При этом срок реализации первого релиза ограничен 4 месяцами. Сам же проект ведется спринтами по 1 месяцу каждый. Несмотря на ограничение по срокам, Генеральный директор отказывается менять приоритетность задач. Что должен сделать бизнес-аналитик в указанной ситуации:**

1. Отказаться принять приоритизацию, так как завершить все эти задачи в рамках релиза невозможно
2. Выбрать задачи, которые стоит и можно выполнить в рамках релиза и отправить их Генеральному директору для согласования
3. Попросить отметить из критически приоритетных задач те, что должны и могут быть реализованы в рамках запланированного релиза
4. Принять задачи в работу при условии переноса выпуска релиза на необходимое для выполнения всех задач время

**26. Выберите один правильный ответ.**

**Какой инструмент экономико-математического моделирования выявляет закономерности изменения тренда, цикличности и сезонности?**

1. анализ на основе множественной регрессии
2. анализ временных рядов
3. экспертная оценка
4. двумерный регрессионный анализ

**27. Выберите один правильный ответ.**

**Какова последовательность исследования объектов анализа, предусматриваемая методом SCRS:**

1. стратегия, текущее состояние, требования, решения
2. текущее состояние, требования, решения, стратегия.
3. требования, решения, текущее состояние, стратегия.
4. текущее состояние, стратегия, решения, требования.

**28. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитика попросили разработать бизнес-кейс для нового магазина хозяйственных товаров. В рамках этой работы аналитик прописывает требования**



**бизнеса, а также формирует лист преимуществ, которые будут отличать организацию от конкурентов. Что именно задокументировал аналитик?**

1. Ключевые возможности
2. Конкурентные преимущества
3. Ключевые преимущества
4. Ключевые отличия

**29. Выберите один правильный ответ.**

**Что нельзя отнести к разделу «Слабые стороны» SWOT-анализа:**

1. недостаточный уровень конкурентоспособности
2. низкий уровень заработной платы
3. низкий уровень корпоративной культуры
4. неблагоприятный курс рубля

**30. Выберите ВСЕ правильные варианты ответа.**

**Что относится к разделу «Сильные стороны» SWOT-анализа:**

1. индивидуальный подход к каждому клиенту
2. благоприятный курс рубля
3. уход с рынка главного конкурента
4. безработица
5. удачное месторасположение

**31. Выберите один правильный ответ.**

**«Дойные коровы» характеризуют стратегические единицы бизнеса, для которых необходимо:**

1. быстро прекратить бизнес
2. интенсивно инвестировать в их развитие
3. длительное стратегическое планирование
4. поддерживать доминирующие позиции на рынке

**32. Задание на установление соответствия.**

**Составьте пары из методов анализа и решаемой ими проблемы.**

<b>Колонка А</b>	<b>Колонка Б</b>
<b>1. GAP</b>	<b>А.</b> способствует постановке реальных целей и выработке конкретных мер по устранению отклонения от них
<b>2. SWOT</b>	<b>В.</b> оценка привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц и отдачи инвестиций при долгосрочном планировании
<b>3. матрица McKinsey</b>	<b>С.</b> выбор и оценка стратегии организации простым инструментом с четкой методологией в условиях неопределенности изменений реальных ситуаций и невозможности четко их прогнозировать

**33. Выберите один правильный ответ.**

**Модель Маккинси 7-С наилучшим образом может быть использована для решения задач:**

1. оценки рыночной стоимости коммерческой компании.
2. анализа бизнес-модели коммерческой компании и обоснования ее изменений.

3. поиска резервов повышения экономической эффективности деятельности компании.
4. анализа влияния внутренних факторов на стратегию компании.

**34. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик отвечает за согласованные изменения. Каждый месяц он собирает необходимые данные, строит на их основании отчетность и отправляет её для информации в Совет директоров. После каждого отчета от получает вопросы по содержанию документов. Нужно ли что-то поменять?**

1. Ничего менять не требуется
2. Нужно добавить дополнительные метрики для сбора
3. Помимо метрик нужно использовать и другие техники анализа
4. Нужно изменить периодичность сбора значений

**35. Выберите один правильный ответ.**

**Чем является организационная структура?**

1. Организационная структура описывает, кто и от кого может получать новые задачи
2. Организационная структура описывает формальные отношения между людьми в организации
3. Организационная структура описывает состав функциональных подразделений в компании
4. Организационная структура – это блок-схема, которую используют при разработке требований

**36. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-модель компании разрабатывается для:**

1. представления деятельности компании заинтересованным сторонам в интегрированной отчетности.
2. обоснования стратегических планов развития компании.
3. реализации принятой стратегии компании.
4. оценки соответствия стратегии компании контексту ее деятельности.

**37. Выберите один правильный ответ.**

**В соответствии с концепцией четырех измерений бизнес-модели под измерением «кто» понимаются:**

1. собственник бизнеса.
2. целевые клиенты и другие ключевые стейкхолдеры.
3. основные покупатели и заказчики.
4. лица, принимающие решения

**38. Выберите один правильный ответ.**

**Какой из перечисленных подходов не является путем получения новых бизнес-требований:**

1. сверху-вниз
2. из предыдущего опыта
3. из внешних источников
4. от внутренних источников

**39. Выберите один правильный ответ.**

**Анализ разрывов в бизнес-анализе исследует:**

1. расхождение между реально возможными и желаемыми целями
2. отставание/опережение конкурентов по ключевым показателям
3. разницу между достигнутыми и запланированными результатами
4. возможные спады в производственном цикле компании в связи с влиянием внешних факторов

**40. Выберите один правильный ответ.**

**От чего в наибольшей степени зависит эффективность Стратегического анализа?**

1. верного анализа Рисков
2. точности определения желаемого будущего состояния организации
3. ресурсов организации для достижения ее желаемого будущего состояния
4. уровня компетенций бизнес-аналитика

**11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:**

У каждого соискателя 40 заданий.

Правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:

*К практическому этапу экзамена допускаются соискатели, набравшие не менее 30 баллов из 40 возможных (или правильно ответившие на 75% заданий).*

В качестве факта сдачи теоретической части профессионального экзамена центр оценки квалификации может засчитать Сертификат признания, выданный Советом по профессиональным квалификациям финансового рынка по результатам участия соискателей в конкурсе Finskills.

**12. Задания для практического этапа профессионального экзамена:**

**а) задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях:**

**Задание № 1**

**трудовая функция: F/01.7**

Определение направлений развития организации

**трудовое действие (действия):**

Оценка текущего состояния организации

Определение параметров будущего состояния организации

Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

**Условия выполнения задания:**

1. Место (время) выполнения задания: Центр оценки квалификации/Экзаменационный центр

2. Максимальное время выполнения задания: **30 минут.**

3. Не допускается использование телефонной связи, Интернета и иных источников информационно-коммуникационные технологии, помощи других физических лиц.

*Ситуация (кейс):*

Крупная компания наняла консультантов по бизнес-анализу для автоматизации их процесса ведения проектов. Срок проекта согласован в 3 года. Начаты работы по имплементации новой системы управления проектами. Выбранное программное решение должно структурировать и унифицировать ведение проектов и отчетность по ним для разных подразделений.

На данный момент:

В среднем в рамках проектов регистрируется 1000 задач в год

На внесение каждой задачи сотрудники тратят по 1 часу времени

Средняя стоимость человека-часа: 1200 рублей

Консультанты по бизнес-анализу предлагают решение, которое автоматизирует процессы и уменьшит время на внесение задач до 60%. Разработка программного решения будет стоить 1 000 000 рублей. На обучение сотрудников и внедрение решения нужно будет потратить еще 300 000 рублей.

*Требуется (вопросы к кейсу):*

1. Определить сколько средств будет сэкономлено на функции за период в 5 лет
2. Определить как скоро проект выйдет в точку окупаемости
3. Дать рекомендации, что должно быть сделано, если обнаружится, что срок реализации проекта (3 года) только на 10% выше срока окупаемости.

**Модельный ответ.**

***Критерии оценки:***

Соответствие модельному ответу

**Задание №2.**

**трудовая функция: F/02.7**

Разработка стратегии управления изменениями в организации

**трудовое действие (действия):**

Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации

Разработка планов реализации стратегических изменений в организации

**Условия выполнения задания:**

1. Место (время) выполнения задания: Центр оценки квалификации/Экзаменационный центр

2. Максимальное время выполнения задания: **30 минут.**

3. Не допускается использование телефонной связи, Интернета и иных источников информационно-коммуникационные технологии, помощи других физических лиц.

*Ситуация (кейс):*

Компания рассматривает внедрение новой системы управления ресурсами. На лицензию будет потрачено 500 000 рублей. На обучение персонала еще 200 000 рублей. Каждый год компания будет тратить по 100 000 рублей на сопровождение системы. Компания ожидает, что чистая прибыль от внедрения программного решения составит 200 000 рублей в год. Срок жизни проекта 5 лет.

*Требуется (вопросы к кейсу):*

1. Определить стоимость замены решения и стоимость владения решением в срок жизни проекта.

2. Определить коэффициент возврата инвестиций (ROI) проекта и срок их окупаемости в годах.

**Модельный ответ.**

***Критерии оценки:***

Соответствие модельному ответу

**13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации:**

Положительное решение о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации по квалификации «Специалист по аналитическому обеспечению разработки стратегии изменений организации (7 уровень квалификации)», принимается при соответствии итогов выполнения всех заданий всем установленным критериям.

**14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013), (в ред. Федеральных законов от 30.12.2004 N 213-ФЗ, от 03.06.2006 N 73-ФЗ, от 04.12.2006 N 201-ФЗ).
2. Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25.09.2018 г. №592н. Зарегистрировано в Министерстве юстиции РФ 11.09. 2018 г., регистрационный № 52408. URL: <http://fgosvo.ru/docs/69/0/2/8>