

**ПРИМЕР  
ОЦЕНОЧНОГО СРЕДСТВА  
для оценки квалификации  
«Специалист по работе с заинтересованными сторонами, обеспечению изменений в  
организации и выявлению бизнес-проблем  
(5 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   | 6        |
| 7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий   | 7        |
| 8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий  | 10       |
| 9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости)  | 12       |
| 10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена  | 12       |
| 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 | 20       |
| 12. Задания для практического этапа профессионального экзамена   | 21       |
| 13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации  | 24       |
| 14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств (при наличии)   | 24       |

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

Специалист по работе с заинтересованными сторонами, обеспечению изменений в организации и выявлению бизнес-проблем (5 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         |
|---|--|-------------------------|
| <b>ТФ А/01.5 Выявление заинтересованных сторон</b>  |  |                         |
| <b>Необходимые умения</b>   | <b>Для всех заданий:</b><br>Верный ответ – 1 балл<br>Неверный ответ – 0 баллов – |                         |
| Использовать техники выявления заинтересованных сторон  |  | С открытым ответом: № 1 |
| Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами                              |  | С выбором ответа: №2    |
| Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации |  | С выбором ответа: №3    |
| <b>Необходимые знания</b>   |  |                         |
| Теория заинтересованных сторон  |  | С выбором ответа: №4    |
| Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии  |  | С выбором ответа: №5    |
| <b>ТФ А/02.5 Взаимодействие с заинтересованными сторонами</b>   |  |                         |
| <b>Необходимые умения</b>   |  |                         |
| Использовать техники выявления заинтересованных сторон  |  | С выбором ответа: №6    |

| Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации     | Критерии оценки квалификации | Тип и № задания                   |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами                              |                              | С выбором ответа: №7              |
| Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации |                              | На установление соответствия: №8  |
| <b>Необходимые знания</b>   |                              |                                   |
| Теория конфликтов   |                              | С выбором ответа: №9              |
| Методы планирования деятельности организации  |                              | С выбором ответа: №10             |
| <b>ТФ В/01.5 Разработка требований к выбранному решению и управление ими</b>  |                              |                                   |
| <b>Необходимые умения</b>   |                              |                                   |
| Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами   |                              | С выбором ответа: №11             |
| Оформлять требования к решению в соответствии с выбранными подходами  |                              | С выбором ответа: №12             |
| Классифицировать требования к решению в соответствии с выбранными подходами   |                              | С выбором ответа: №13             |
| Управлять изменениями требований к решению в соответствии с выбранным подходом  |                              | С выбором ответа: №14             |
| <b>Необходимые знания</b>   |                              |                                   |
| Теория систем   |                              | С выбором ответа: №15             |
| <b>ТФ В/02.5 Подготовка к проведению изменений в организации</b>  |                              |                                   |
| <b>Необходимые умения</b>   |                              |                                   |
| Оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением                                       |                              | С выбором ответа: №16             |
| Разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации   |                              | На установление соответствия: №17 |
| Проводить анализ деятельности организации   |                              | С открытым ответом: №18           |
| <b>Необходимые знания</b>   |                              |                                   |
| Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями   |                              | С выбором ответа: №19             |
| Теория управления рисками   |                              | С выбором ответа: №20             |
| <b>ТФ В/03.5 Мониторинг параметров проводимых в организации изменений</b>   |                              |                                   |
| <b>Необходимые умения</b>   |                              |                                   |
| Проводить анализ предметной области   |                              | С открытым ответом: №21           |
| Анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами                 |                              | С выбором ответа: №22             |
| Разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации   |                              | С выбором ответа: №23             |
| <b>Необходимые знания</b>   |                              |                                   |
| Методы и техники определения показателей  |                              | С выбором ответа: №24             |

| Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации | Критерии оценки квалификации | Тип и № задания       |
|---|------------------------------|-----------------------|
| оценки текущего или желаемого состояния организации   |                              |                       |
| <b>ТФ В/04.5 Завершение и оценка успешности проведенных в организации изменений</b>                                 |                              |                       |
| <b>Необходимые умения</b>   |                              |                       |
| Проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев   |                              | С выбором ответа: №25 |
| Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей                        |                              | С выбором ответа: №26 |
| Проводить анализ деятельности организации   |                              | С выбором ответа: №27 |
| <b>Необходимые знания</b>   |                              |                       |
| Методы оценки эффективности решения   |                              | С выбором ответа: №28 |
| <b>ТФ В/05.5 Мониторинг заинтересованных сторон</b>   |                              |                       |
| <b>Необходимые умения</b>   |                              |                       |
| Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами                          |                              | С выбором ответа: №29 |
| Использовать техники эффективных коммуникаций   |                              | С выбором ответа: №30 |
| Оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением                                   |                              | С выбором ответа: №31 |
| <b>Необходимые знания</b>   |                              |                       |
| Теория заинтересованных сторон  |                              | С выбором ответа: №32 |
| <b>ТФ С/01.5 Сбор информации о бизнес-проблемах или бизнес-возможностях</b>   |                              |                       |
| <b>Необходимые умения</b>   |                              |                       |
| Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа   |                              | С выбором ответа: №33 |
| Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации                          |                              | С выбором ответа: №34 |
| Выполнять функциональную декомпозицию работ   |                              | С выбором ответа: №35 |
| <b>Необходимые знания</b>   |                              |                       |
| Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа      |                              | С выбором ответа: №36 |
| <b>ТФ С/02.5 Выявление истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей</b>  |                              |                       |
| <b>Необходимые умения</b>   |                              |                       |
| Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами                          |                              | С выбором ответа: №37 |
| Собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа      |                              | С выбором ответа: №38 |
| Оформлять результаты бизнес-анализа в   |                              | С выбором ответа: №39 |

|   |                              |                       |
|---|------------------------------|-----------------------|
| Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации | Критерии оценки квалификации | Тип и № задания       |
| соответствии с выбранными подходами   |                              |                       |
| Выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности  |                              | С выбором ответа: №40 |

Общая информация по структуре заданий для теоретического этапа профессионального экзамена:

**У каждого соискателя: 40 вопросов.**

Общее количество вопросов: **118**

А. количество заданий с выбором ответа: 35 ;

Б. количество заданий с открытым ответом: 3 ;

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: А/01.5</b><br>Выявление заинтересованных сторон<br><b>трудовое действие (действия):</b><br>Анализ и классификация заинтересованных сторон   | Соответствие результата выполнения задания установленному «модельному ответу» | Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №1 |
| <b>трудовая функция: А/02.5</b><br>Взаимодействие с заинтересованными сторонами<br><b>трудовое действие (действия):</b><br>Разработка стратегий вовлечения заинтересованных сторон и сотрудничества с ними<br>Разработка планов взаимодействия с заинтересованными сторонами | Соответствие результата выполнения задания установленному «модельному ответу» | Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №2 |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Подготовка заинтересованных сторон к сотрудничеству (разъяснение, обучение)<br>Взаимодействие с заинтересованными сторонами и мониторинг заинтересованных сторон |  |  |
|--|--|--|

У каждого соискателя: 2 задания

## 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  | 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                       |  |

- 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 - бакалавриат

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

3) Документ, подтверждающий наличие опыта практической работы, связанной с разработкой и обоснованием решений 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 - бакалавриат

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

3) Документ, подтверждающий наличие опыта практической работы, связанной с разработкой и обоснованием решений не менее одного года;

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

- иметь свидетельство о квалификации.

8.6. Эксперты должны:

| Эксперт по оценке квалификации   | Эксперт по виду профессиональной деятельности  |
|--|--|
| <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>- 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>  |
| <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> <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</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> <li>- принимать экспертные решения по оценке квалификации на основе критериев оценки, содержащихся в оценочных средствах, и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена;</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| также собственных оценок по критериям общепрофессионального характера и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена;<br>- документировать результаты профессионального экзамена; | - проверять и дополнять при необходимости протокол профессионального экзамена. |
|---|--|

### **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.Задание с открытым ответом.**

**Какой степенью влияния на организацию обладает стейкхолдер с экспертными оценками параметров: власть – 9 баллов, интерес – 6 баллов? Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений.**

#### **2.Выберите один Ответ.**

**С какой целью организуется взаимодействие с заинтересованными сторонами организации?**

1. с целью получения поддержки заинтересованных сторон в конфликтных ситуациях.
2. с целью налаживания деловых отношений.
3. с целью выявления, согласования и документирования требований заинтересованных сторон к организации.
4. с целью создания у заинтересованных сторон положительного имиджа организации.

#### **3.Выберите один Ответ.**

**Анализ рисков необходим в связи с:**

1. с возможностью возникновения негативных явлений в деятельности организации.
2. неопределенностью, присущей деятельности любой организации в результате невозможности получения абсолютно полной и ясной информации о ее деятельности, условиях ее осуществления и возможных ее результатах.
3. с возможностью случайных изменений в деятельности любой организации и условиях ее осуществления.
4. с необходимостью недопущения финансовых потерь организации.

#### **4.Выберите один Ответ.**

**Теория заинтересованных сторон это:**

1. теоретическое обоснование заинтересованности различных субъектов в успехе бизнеса.
2. теоретическое обоснование заинтересованности различных субъектов в поражении бизнеса на рынке.
3. теоретическое обоснование зависимости долгосрочного успеха бизнеса от учета требований его ключевых заинтересованных сторон.

- теоретическое обоснование необходимости удовлетворения требований всех заинтересованных сторон бизнеса

**5. Выберите один Ответ.**

**Управление коммуникациями - это**

- процессы, необходимые для продажи информации проекта
- процессы, необходимые для своевременного создания и распространения информации проекта
- процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и использования информации проекта
- процессы, необходимые для своевременного сбора и хранения информации проекта
- процессы, необходимые для своевременного получения и использования информации проекта

**6. Выберите один Ответ.**

**Какие методы можно использовать для выявления новых групп заинтересованных сторон?**

- Анализ документов.
- Опросы и анкетирование
- Мэппинг заинтересованных сторон
- Все варианты ответов верны

**7. Выберите один Ответ.**

**Какие две категории целей существует в модели эффективного взаимодействия со заинтересованными сторонами?**

- Простые и сложные
- Стратегические и операционные
- Среднесрочные и долгосрочные
- Промежуточные и конечные

**8. Задание на установление соответствия**

**Установите соответствие между описанием метода оценки риска (колонка А) и названием метода (колонка Б)**

| Колонка А  | Колонка Б            |
|--|----------------------|
| 1. Метод графического представления нескольких сценариев (в виде узлов), вероятности их наступления и последующих решений относительно инвестиционного проекта   | А. Метод Дельфи      |
| 2. Метод математического моделирования денежных потоков с использованием генератора случайных величин, модель многократно обчисляется, на основе полученных данных вычисляются вероятностные характеристики рассматриваемого проекта | В. Метод Монте-Карло |

|   |                   |
|---|-------------------|
| 3. Многоуровневая процедура анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертами, работающими анонимно по отношению друг к другу | С. Дерево решений |
|---|-------------------|

**9.Выберите один Ответ.**

**Конфликт – это:**

1. ситуация, характерная противоречивостью и непримиримостью интересов сторон конфликта по поводу получения необходимых для них ценностей.
2. ситуация, в которой выполнение требований одной заинтересованной стороны наносит ущерб другой заинтересованной стороне.
3. ситуация, в которой взаимодействующие стороны занимают несовпадающие позиции.
4. ситуация, в которой позиции заинтересованных сторон несовместимы и противоположны, когда эти стороны игнорируют интересы друг друга.

**10.Выберите один Ответ.**

**Балансовый метод планирования основан на:**

1. установлении связей между результатами деятельности, необходимыми ресурсами и источниками для их приобретения.
2. балансировке затрат и результатов производства.
3. формировании баланса доходов и расходов организации.
4. установлении воздействия планируемых параметров на показатели бухгалтерского баланса.

**11.Выберите один Ответ.**

**Процесс определения, документирования и управления потребностями и требованиями заинтересованных сторон для достижения целей проекта называется:**

**Выберите один ответ:**

1. Планирование управление содержанием
2. Планирование проекта
3. Анализ заинтересованных сторон
4. Сбор требований к содержанию проекта

**12.Выберите один Ответ.**

**Вы управляете проектом по доработке существующего программного обеспечения для контроля КПЭ персонала. Вы выявили и проанализировали список заинтересованных сторон, и выполнили измерения для проверки позитивного вовлечения заинтересованных сторон и соответствия их требований целям проекта. Теперь следует составить реестр заинтересованных сторон. Что представляет собой такой реестр?**

1. Процесс систематического сбора и анализа качественной и количественной информации для определения, чьи интересы нужно принять во внимание во время проекта
2. Проектный документ, включающий назначение и классификацию информации по отношению к выявленным заинтересованным сторонам

3. Подход к увеличению поддержки, и минимизации негативного эффекта, от заинтересованных сторон
4. Таблица, которая увязывает требования с целями проекта

**13. Выберите один Ответ.**

**Выберите вариант ответа, где уровни расставлены правильно от высшего к низшему.**

1. Бизнес-требования, требования пользователей, функциональные требования
2. Требования пользователей, функциональные требования, бизнес-требования
3. Функциональные требования, бизнес-требования, требования потребителей
4. Бизнес-требования, функциональные требования, требования пользователей

**14. Выберите один Ответ.**

**На каком этапе происходит управление требованиями?**

1. Разработка
2. Документация
3. Описание
4. От начала и до конца жизненного цикла требования

**15. Выберите один Ответ.**

**Системный подход в бизнес-анализе заключается в том, что:**

1. должны устанавливаться связи между результатами деятельности, необходимыми ресурсами и источниками для их приобретения.
2. необходимо рассматривать все подразделения организации как ее подсистемы.
3. необходимо рассматривать требования всех групп ключевых стейкхолдеров организации.
4. никакая из проблем бизнеса не должна рассматриваться изолировано от других проблем с учетом их принадлежностей к единой экономической системе организации.

**16. Выберите один Ответ.**

**Преднамеренное изменение в организации это:**

1. изменение в хозяйственной деятельности в соответствии с решением руководства организации.
2. изменение в системе управления в соответствии с решением руководства организации.
3. управляемая трансформация организации, проводимая в ответ на неудовлетворённую потребность.
4. изменение организационно-правовой формы организации.

**17. Задание на установление соответствия**

**Установите соответствие между составляющими денежного потока (колонка А) и разделами финансово-инвестиционного бюджета (колонка Б)**

| Колонка А                         | Колонка Б   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Инвестиции в оборотный капитал | А. Денежные потоки от финансовой деятельности     |
| 2. Поступление кредитов           | В. Денежные потоки от операционной деятельности   |
| 3. Выплата процентов по кредитам  | С. Денежные потоки от инвестиционной деятельности |

**18.Задание с открытым ответом:**

Рассчитать уровень операционного рычага при фактическом объеме продаж в 100 млн. руб., условно-постоянных расходах в 50 млн. руб. и переменных расходах в 37,5 млн. руб. Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений.

**19.Выберите один Ответ.**

Управление изменениями проекта (Project Change Management) — это:

1. размещение информации об изменениях в СМИ
2. процесс прогнозирования и планирования будущих изменений
3. организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения в проекте
4. модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов
5. регистрация всех потенциальных изменений для оценки их последствий, одобрения или отклонений

**20.Выберите один Ответ.**

Анализ и управление рисками позволяет:

1. прогнозировать рисковые ситуации и принимать меры по их недопущению.
2. прогнозировать риски и обеспечивать их страхование.
3. выявлять причины рисков и воздействуя на них снижать вероятность наступления рисковых ситуаций.
4. выявлять области неопределенности, способные негативно повлиять на ценности организации, анализировать и оценивать эти неопределенности, разрабатывает пути работы с рисками и управлять ими.

**21.Задание с открытым ответом**

Маржинальный доход организации составляет 600 млн. руб., прибыль от продаж 200 млн. руб. В результате внедрения изменений бизнеса организации выручка от продаж увеличится на 25%. На сколько процентов при этом увеличится прибыль от продаж? Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений.

**22.Выберите один Ответ.**

Для оценки соответствия требований к решению потребностям бизнеса, целям и задачам конкретной организации необходимо осуществлять:

1. анализ согласованности с требованиями бизнеса и контролирующих органов.
2. анализ непротиворечивости с требованиями заинтересованных сторон.
3. процедуры валидации требований к решениям.
4. процедуры верификации требований к решениям.

**23.Выберите один Ответ.**

Рассчитать значение коэффициента абсолютной ликвидности, исходя из следующих данных: запасы – 25 млн. руб.; дебиторская задолженность – 50 млн. руб.; денежные средства и денежные эквиваленты – 15 млн. руб.; текущие платежные обязательства – 45 млн. руб.

1. 2,5.
2. 2,0.
3. 1,4.



4. 0,3.

**24.Задание с открытым ответом**

**Маржинальный доход организации составляет 600 млн. руб., прибыль от продаж 200 млн. руб. На сколько процентов необходимо увеличить объем продаж продукции этой организации, если требуется увеличить прибыль от продаж на 75%? Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений.**

**25. Выберите один Ответ.**

**Для повышения степени деловой активности промышленного предприятия необходимо обеспечивать:**

1. повышение инвестиционной привлекательности предприятия.
2. увеличение количества покупателей и заказчиков.
3. увеличение объема продаж и сокращение стоимости активов предприятия.
4. внедрение инноваций, расширение ассортимента продукции и обновление оборудования.

**26.Выберите один Ответ.**

**Бизнес-возможности компании это:**

1. возможности компании осуществлять свою деятельность в соответствии с имеющимися лицензиями и разрешениями;
2. набор функций и действий, которые способно выполнять предприятие; компетенции, которыми оно располагает; продукты и услуги, которые оно может предоставлять; методы, используемые для принятия и выполнения решений.
3. возможности компании развиваться и на равных конкурировать в данном секторе рынка.
4. возможности компании продолжать нормально функционировать и приносить прибыль.

**27.Выберите один Ответ.**

**Запас финансовой прочности организации характеризует:**

1. достаточный уровень финансовой устойчивости организации.
2. превышение доходов организации над ее расходами.
3. возможное сокращение объема продаж организации без риска получения убытков.
4. превышение рентабельностью продаж организации среднерыночной рентабельности

**28.Выберите один Ответ.**

**Факторами, влияющими на изменения рентабельности продаж, являются:**

1. увеличение объема продаж и снижение себестоимости продаж.
2. освоение производства новых изделий, пользующихся спросом.
3. изменения структуры реализуемых изделий, изменения себестоимости реализуемых изделий, изменения продажных цен на эти изделия.
4. внедрение новых эффективных технологий производства и продаж продукции.

**29.Выберите ВСЕ правильные варианты ответа.**

**Какие способы можно использовать для сбора и обсуждения требований заинтересованных сторон организации?**

1. открытые диалоги и общественные слушания.

2. непосредственные переговоры с деловыми партнерами и контрагентами.
3. адресные запросы, анкетирование, интервью.
4. участие в международных конгрессах, выставках и ярмарках.

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

**Какие техники эффективных коммуникаций с заинтересованными сторонами можно использовать для выявления их требований?**

1. проведение в онлайн-режиме открытых диалогов и общественных слушаний.
2. непосредственные переговоры с деловыми партнерами и контрагентами.
3. адресные запросы, анкетирование, интервью.
4. организация процедур обратной связи при помощи интернет-порталов и форумов на сайтах компаний.

**31. Выберите один Ответ.**

**Бизнес-аналитик инициирует разработку инновационно-инвестиционных проектов в случае:**

1. выявления проблем бизнеса как разрывов между требованиями ключевых стейкхолдеров компании и соответствующими фактическими показателями ее деятельности.
2. выявления фактов преимуществ в данной сфере бизнеса у конкурирующих компаний, использующих передовые технологические разработки.
3. выявления того, что решения бизнес-проблем компании не могут быть обеспечены за счет лучшего использования ее имеющихся бизнес-возможностей.
4. выявления возможностей финансирования разработки и внедрения инноваций.

**32. Выберите один Ответ.**

**Стейкхолдеры компании — это:**

1. организаторы общего бизнеса;
2. акционеры этой компании.
3. любые заинтересованные лица, которые могут влиять на компанию и от которых эта компания зависит.
4. руководство компании

**33. Выберите один Ответ.**

**Как определять связи и зависимости между первоначально выявленными потребностями заинтересованных сторон до фактически реализованных решений по изменениям бизнеса?**

1. при помощи фиксации информации о стейкхолдерах, их требованиях, о выполнении этих требований, о бизнес-проблемах и бизнес-возможностях организации.
2. при помощи трассировки требований.
3. при помощи экспертных оценок взаимосвязей между требованиями стейкхолдеров, сведений о выполнении этих требований, о бизнес-проблемах и бизнес-возможностях организации.
4. при помощи создания баз данных, отражающих все элементы информации бизнес-анализа.

**34. Выберите один Ответ.**

**Выявление проблем бизнеса основано на:**

1. оценке провалов и неудач в коммерческой деятельности компании.

2. оценке отставания показателей компании от показателей деятельности ее конкурентов.
3. оценке разрывов между требованиями ключевых стейкхолдеров, возможностями компании и фактическими значениями соответствующих показателей ее деятельности.
4. оценке несоответствия динамики развития организации рыночным тенденциям.

**35. Выберите один Ответ.**

**Принципы функциональной декомпозиции работ:**

1. равномерное разбиение всего объема работ по бизнес-анализу на отдельные функциональные блоки.
2. иерархический подход, разбиение на функциональные блоки, разделение ответственности, установление связей между функциональными блоками, модульность и возможность повторного выполнения.
3. распределение работ между специалистами, обладающими соответствующими компетенциями.
4. анализ характера и структуры трудовых функций при проведении бизнес-анализа.

**36. Выберите один Ответ.**

**Бизнес-возможности организации это:**

1. возможности организации осуществлять свою деятельность в соответствии с имеющимися лицензиями и разрешениями.
2. набор функций и действий, которые способна выполнять организация; компетенции, которыми она располагает; продукты и услуги, которые она может предоставлять; методы, используемые для принятия и выполнения решений.
3. возможности организации развиваться и на равных конкурировать в данном секторе рынка.
4. перспективные бизнес-идеи.

**37. Выберите один Ответ.**

**Продолжите фразу «Использование термина “заинтересованные стороны” предполагает два контура...»**

1. Стратегическую и операционную среду
2. Первичную и вторичную среду
3. Простую и сложную среду
4. Внешнюю и внутреннюю среду

**38. Выберите один Ответ.**

**Какой информацией необходимо располагать для выявления истинных проблем бизнеса?**

1. информацией о признанных требованиях заинтересованных сторон и о показателях их фактического выполнения.
2. информацией о недостатках и нарушениях в работе организации, а также о причинах их возникновения.
3. информацией о возможностях организации развиваться и на равных конкурировать в данном секторе рынка.
4. информацией о признанных требованиях заинтересованных сторон, о показателях их фактического выполнения и об имеющихся бизнес-возможностях для их выполнения.

### **39. Выберите один Ответ.**

**Результатом бизнес-анализа являются:**

1. информация о стейкхолдерах, их требованиях, о выполнении этих требований и о бизнес-возможностях организации.
2. обоснование изменений в организации и требований к необходимым решениям.
3. информация о выявленных внутренних резервах повышения эффективности производства.
4. информация о необходимых мерах по устранению потерь, простоев и излишних затрат организации.

### **40. Выберите один Ответ.**

**В какой ситуации можно говорить о наличии истинной бизнес-проблемы?**

1. организация не выполняет требования заказчика по поставкам продукции вследствие плохой организации взаимодействия с деловыми партнерами.
2. организация не выполняет требования заказчика по поставкам продукции вследствие недостатков и нарушений в своей работе.
3. организация не выполняет требования заказчика по поставкам продукции вследствие дефицита производственных мощностей и отсутствия современных технологий.
4. организация не выполняет требования заказчика по поставкам продукции вследствие нарушения графика производства и отгрузки продукции.

**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:**

**Задания № 1,**

**1) трудовая функция:** А/01.5. Выявление заинтересованных сторон

**Трудовые действия:**

Анализ и классификация заинтересованных сторон

**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):*

Проведенный анализ выявил следующие группы заинтересованных сторон АО «Металлургический комбинат»:

1. Владелец контрольного пакета акций
2. Менеджмент организации
3. Органы государственного управления и контроля
4. Местные муниципальные власти
5. Заказчики продукции
6. Поставщики сырья
7. Исполнительный персонал организации
8. Акционеры – миноритарии, купившие акции на фондовом рынке
9. Кредитующие банки
10. Местное сообщество, СМИ и т.п.

*Требуется (вопросы к кейсу):*

1. Опираясь на собственное профессиональное мнение произвести экспертную оценку в баллах по десятибалльной шкале параметров «власть» и «интерес» для каждой группы стейкхолдеров.
2. Рассчитать балльные оценки степени влияния на организацию каждой из групп стейкхолдеров.
3. Произвести ранжирование по степени влияния выделенных групп стейкхолдеров.

***Критерии оценки:***

Соответствие модельному ответу

**Задания №2.**

**Трудовая функция:** А/02.5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами

**Трудовые действия:**

Разработка стратегий вовлечения заинтересованных сторон и сотрудничества с ними  
Разработка планов взаимодействия с заинтересованными сторонами  
Подготовка заинтересованных сторон к сотрудничеству (разъяснение, обучение)  
Взаимодействие с заинтересованными сторонами и мониторинг заинтересованных сторон

**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):*

Бизнес-аналитики по десятибалльной шкале дали экспертные оценки параметров «власть» и «интерес» каждой из групп заинтересованных сторон АО «Металлургический комбинат».

Экспертные оценки власти и интереса стейкхолдеров (баллы)

| Заинтересованные стороны                      | Власть | Интерес |
|---|--------|---------|
| Владелец контрольного пакета акций            | 10     | 10      |
| Топ-менеджмент организации                    | 9      | 8       |
| Органы государственного управления и контроля | 9      | 5       |
| Местные муниципальные власти                  | 5      | 8       |
| Заказчики продукции                           | 7      | 7       |
| Исполнительный персонал организации           | 4      | 8       |
| Акционеры – миноритарии,                      | 3      | 9       |
| Поставщики сырья                              | 8      | 5       |
| Кредитующий банк                              | 5      | 8       |
| Местное сообщество, СМИ и т.п.                | 3      | 5       |

*Требуется (вопросы к кейсу):*

1. На основании полученных оценок параметров «власть» и «интерес» распределить стейкхолдеров на группы, с которыми необходимо устанавливать различные типы отношений.
2. Охарактеризовать каждую из выделенных групп стейкхолдеров.
3. Обосновать выбор варианта стратегии для взаимодействия комбината с каждой из групп стейкхолдеров.

**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 работе с заинтересованными сторонами, обеспечению изменений в организации и выявлению бизнес-проблем (5 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>