

ПРИМЕР  
ОЦЕНОЧНОГО СРЕДСТВА  
для оценки квалификации  
**«Специалист по управлению бизнес-анализом (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	20
12. Задания для практического этапа профессионального экзамена	22
13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации	25
14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств (при наличии)	25

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

Специалист по управлению бизнес-анализом (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 Е/01.7 Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе</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: №1,2
Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации		С выбором ответа: №3
Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами		С выбором ответа: №4-9
Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа		С выбором ответа: №10-11
<b>Необходимые знания</b>		
Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии		С выбором ответа: №12-14
Теория конфликтов		С выбором ответа: №15
Методы, техники, процессы и инструменты		С выбором ответа:

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
управления требованиями		№16-17
Языки визуального моделирования		С выбором ответа: №18
Теория управления рисками		С выбором ответа: №19
Теория менеджмента		С выбором ответа: №20
Управление ресурсами		С выбором ответа: №21
Теория организационного развития		
Теория систем		С выбором ответа: №22
Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа		С выбором ответа: №23-24
<b>ТФ Е/02.7 Руководство бизнес-анализом</b>		
<b>Необходимые умения</b>		
Использовать техники эффективных коммуникаций		С выбором ответа: №25-26
Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации		С выбором ответа: №27-28
Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа		С выбором ответа: №29-30
Проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев		С выбором ответа: №31
Разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа		С выбором ответа: №32-33
<b>Необходимые знания</b>		
Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии		С выбором ответа: №34-35
Теория конфликтов		С выбором ответа: №36
Теория управления рисками		С выбором ответа: №37
Теория менеджмента		С выбором ответа: №38-39
Управление ресурсами		С выбором ответа: №40-41
Теория организационного развития		С выбором ответа: №42

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
Теория систем		С выбором ответа: №43
Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа		С выбором ответа: №44

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: 44 ;

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: Е/01.7</b> Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе <b>трудовое действие (действия):</b> Определение подхода к проведению бизнес-анализа Определение подхода к работе с информацией бизнес-анализа Определение подхода к разработке различных типов требований Определение подхода к работе с изменениями различных типов требований Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу	Соответствие результата выполнения задания установленному «модельному ответу»	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №1
<b>трудовая функция: Е/02.7</b> Руководство бизнес-анализом <b>трудовое действие (действия):</b> Разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения	Соответствие результата выполнения задания установленному «модельному ответу»	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №2

Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации Разработка путей развития бизнес-анализа в организации		
--	--	--

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	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	

- 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 организацией и управлением процессами проведения бизнес-анализа 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 организацией и управлением процессами проведения бизнес-анализа 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</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>

<p>основе оценки технических экспертов, а также собственных оценок по критериям общепрофессионального характера и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена;</p> <p>- документировать результаты профессионального экзамена;</p>	<p>- проверять и дополнять при необходимости протокол профессионального экзамена.</p>
---	---

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

При проведении профессионально 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.**

**Планирование вовлечения заинтересованных сторон – это:**

1. планирование ресурсного обеспечения вовлечения заинтересованных сторон.
2. планирование кадрового обеспечения вовлечения заинтересованных сторон;
3. планирование финансового обеспечения вовлечения заинтересованных сторон.
4. определение заинтересованных сторон, понимание их потребностей в области коммуникации и сотрудничества, разработка подхода и конкретных мер по их вовлечению.

#### **2. Выберите один правильный ответ.**

**Общая модель проведения бизнес-анализа, используемая в организации, должна быть адаптирована к:**

1. текущему контексту
2. потребностям рынка труда
3. запросам экономики
4. организационной структуре
5. окружающей среде

#### **3. Выберите один правильный ответ.**

**Роли заинтересованных сторон проекта в процессе принятия решений:**

1. участник обсуждения принимаемых решений и рецензент информации.
2. специалист предметной области.
3. лицо утверждающее решения.
4. все указанные выше роли.

#### **4. Выберите один правильный ответ.**

**Подход к бизнес-анализу — это:**

1. концептуальная основа проведения бизнес-анализа.
2. стиль управления бизнес-анализом в организации.
3. набор процессов, правил, руководств, процедур и активностей, которые используются для выполнения работ по бизнес-анализу в заданном контексте.
4. искусство организации и проведения бизнес-анализа.

#### **5. Выберите один правильный ответ.**

**Трассировка требований это:**

1. определение и документирование происхождения каждого требования и его преобразования в другие требования, установление отношений между связанными требованиями.
2. систематизация требований и составление их списка.
3. формирование потока информации о требованиях.
4. классификация требований по различным их видам.

**6. Выберите один правильный ответ.**

**Традиционные (негибкие) методы разработки и сопровождения решений (такие как Водопад, V-модель и др.) характеризуются:**

1. заблаговременным планированием – требования собираются и документируются в полном объеме, разрабатывается архитектура решения, затем начинается внедрение
2. признанием того факта, что бизнес-контекст и требования могут меняться, и предоставляет специальные методы для поддержки этих изменений
3. возможностью вносить изменения на каждом этапе проекта, адаптировать проект под требования владельца продукта, снижать финансовые риски и быстро запускать продукт на рынок
4. возможностью начать разработку сразу после согласования бизнес-модели, общей стратегии и функциональных требований

**7. Выберите один правильный ответ.**

**Какое из следующих утверждений наилучшим образом описывает характеристики гибкого подхода к разработке?**

1. Предварительное планирование, частое общение с заказчиком
2. Частая внутренняя и внешняя коммуникация, минимальное предварительное планирование, быстрая обратная связь по усовершенствованиям продукта
3. Полное определение области применения перед началом внедрения, предварительное планирование
4. Итеративная разработка, документирование, вовлечение пользователей

**8. Выберите один правильный ответ.**

**Какое из следующих утверждений верно?**

1. Бизнес-анализ как в гибкой, так и в негибкой среде требует тщательного предварительного планирования.
2. Бизнес-анализ в гибкой среде выполняется итеративным способом, в то время как в традиционных проектах он выполняется последовательным образом.
3. Бизнес-анализ в гибкой среде фокусируется на сборе потребностей заинтересованных сторон и трансформируя их в детальный дизайн решения, в то время как в традиционных проектах бизнес-анализ проводится в соответствии с концепцией “соответствия цели” и требует частого общения.
4. Бизнес-анализ в гибкой среде следует концепциям “соответствия цели” и “достаточного количества”, в то время как в негибких средах он предполагает предварительное планирование и формальность.

**9. Выберите один правильный ответ.**

**Вы бизнес-аналитик, работающий над проектом, который в настоящее время трансформируется из модели водопада в гибкую модель Scrum. Что должно быть изменено в отношении ваших обязанностей после трансформации?**

1. Ничего – обязанности бизнес-аналитика могут остаться прежними.
2. Бизнес-аналитик должен взять на себя роль владельца продукта, поскольку эта роль соответствует обязанностям бизнес-аналитика в Scrum.
3. Бизнес-аналитику следует перейти на более техническую должность,

обеспечивающую роль владельца продукта, поскольку Scrum-команда предпочитает технических сотрудников.

4. Бизнес-аналитик становится владельцем процессов, связанных с Канбан.

**10. Выберите один правильный ответ.**

**Входная информация к планированию руководства бизнес-анализом:**

1. подход к бизнес-анализу, подход к вовлечению заинтересованных сторон.
2. информация об организации бизнес-анализа в компании.
3. информация о ресурсном обеспечении бизнес-анализа.
4. информация о задачах, поставленных руководством компании перед бизнес-анализом.

**11. Выберите один правильный ответ.**

**Из каких объектов не может состоять диаграмма бизнес-процесса в нотации BPMN?**

1. шлюз
2. артефакт
3. актор
4. событие

**12. Выберите один правильный ответ.**

**При планировании подхода к руководству бизнес-анализом определяются:**

1. как работа по бизнес-анализу будет выполняться и приоритизироваться.
2. каков процесс предложения изменений информации бизнес-анализа, кто имеет полномочия и обязанность предлагать изменения, и кто должен участвовать в обсуждениях изменений.
3. кто отвечает за анализ запросов на изменения, кто имеет право утверждать запросы на изменения и как запросы на изменения будут документироваться и обсуждаться.
4. все перечисленные аспекты.

**13. Выберите один правильный ответ.**

**Предположим, вы бизнес-аналитик, работающий в небольшой организации, специализирующейся на разработке систем документооборота, поддерживающих управление документацией. Ваша организация придерживается гибкого подхода. Вы и ваша команда привыкли общаться на ежедневной основе.**

**Ваш новый клиент - крупная организация государственного управления с огромным количеством заинтересованных сторон, вовлеченных в проект. Они предпочитают формальный и документированный способ информирования и подтверждения требований. Какой влияющий фактор демонстрируется в этом сценарии?**

1. Культура и возраст заинтересованных сторон, влияющие на формальность общения
2. Тип бизнес-проблемы, решаемой в рамках проекта, влияющий на уровень коммуникации
3. Требования заинтересованных сторон относительно требуемого уровня формальности общения
4. Географическое положение, влияющее на частоту взаимосвязи с заинтересованными сторонами

**14. Выберите один правильный ответ.**

**Что из перечисленного ниже не является типичным элементом контента коммуникационного плана?**

1. SWOT-анализ
2. Аудитория общения

3. Частота взаимосвязи
4. Матрица RACI

**15. Выберите один правильный ответ.**

**Какой из перечисленных методов наилучшим образом помогает избегать конфликтов в процессе проведения бизнес-анализа?**

1. Матрица RACI
2. Организационная модель
3. Глоссарий
4. Луковичная диаграмма

**16. Выберите один правильный ответ.**

**Управление информацией включает определение:**

1. способа организации информации и уровня детализации, на котором информация должна быть зафиксирована.
2. отношений между элементами информации и возможностей использования информации в различных инициативах и в масштабе предприятия.
3. способов хранения информации и обеспечения доступа к ней, а также характеристик информации, которые должны поддерживаться.
4. всех указанных выше аспектов.

**17. Выберите один правильный ответ.**

**Два бизнес-аналитика совместно работают на проекте по разработке системы в Управлении образования. Один из них настаивает, что в связи с тем, что проект ведется в адаптивной манере, документировать требования не нужно, их достаточно передавать разработчикам на ежедневных встречах устно. Что на это должен ответить другой бизнес-аналитик?**

1. Согласиться с ним, так как разработка программного кода не требует документирования
2. Настоять на подготовке документа до начала разработки, так как в ее практике делали так
3. Вынести вопрос на решения Спонсора
4. Объяснить коллеге, что задокументированные требования могут быть полезны в процессах, не касающихся непосредственной разработки кода

**18. Выберите один правильный ответ.**

**Специалист по управлению бизнес-анализом должен предложить, каким образом собирать требования и готовить документацию в его компании, где работают стейкхолдеры без компетенций в информационных технологиях, а реализацию требований полным циклом делает Информационный отдел и программисты из штата другой организации. Какой вариант по выбору языков визуального моделирования при подготовке требований будет предпочтительным?**

1. Поскольку реализацию будут проводить программисты из штата другой организации, требуется запросить у них формат предоставления требований и следовать ему
2. Допускается пренебречь использованием языков визуального моделирования, если предоставленные требования останутся однозначными, понятными, реализуемыми, проверяемыми
3. Процессы должны быть описаны в нотации BPLM, иные требованиям в любом формате
4. Требования должны быть составлены с использованием максимального количества языков моделирования и предоставления данных, что позволит выбрать каждому стейкхолдеру удобный ему формат

**19. Выберите один правильный ответ.**

Руководитель службы бизнес-анализа сопровождает проект А для Компании. Решение ввели в эксплуатацию 2 недели назад и с этого момента сотрудники стали фиксировать сверхурочную работу по несколько раз в неделю. Пользователи решения в компании обнаруживают все новые и новые проблемы с Решением и шлют запросы, которые нуждаются в ответе. Руководитель службы бизнес-анализа сам уходил из офиса после 22 часов вечера 3 раза, так как был вынужден помогать поддержке. Проведя анализ причин, он видит, что многие пользователи не прошли обучения по новому программному решению. Это формирует значительную нагрузку на поддержку, штат которой недостаточен, чтобы справляться с таким количеством запросов. Что именно должен был сделать руководитель службы бизнес-анализа, чтобы избежать реализации указанного риска?

1. Идентифицировать и подтвердить предположения в рамках решения
2. Идентифицировать и подтвердить взаимозависимости в рамках решения
3. Идентифицировать и подтвердить ограничения решения
4. Идентифицировать и подтвердить возможности в рамках решения

**20. Выберите один правильный ответ.**

Бизнес-аналитик только что закончил отчет, который указывает на проблемы в Управлении функцией бизнес-анализа текущего проекта. В частности, результаты работы отличаются от запланированных. Что ему следует сделать для устранения расхождений?

1. Обновить подход к бизнес-анализу для проекта с целью исправить выявленные проблемы.
2. Запланировать новые или другие задачи в рамках функции бизнес-анализа для исправления выявленных проблем.
3. Обновить план коммуникации по бизнес-анализу, чтобы включить в него отчетность о выявленных отклонениях.
4. Запланировать новые или другие процессы управления требованиями для уменьшения отклонений.

**21. Выберите один правильный ответ.**

Бизнес-аналитик использует один из методов декомпозиции для дробления целей проектов на задачи. Затем он добавляет количество часов, необходимых для выполнения работы, и теперь может дать точную оценку времени, необходимого для завершения работы. Какой именно метод использовал бизнес-аналитик?

1. Оценка Дельфи (Delphi estimation).
2. Исторический анализ.
3. Параметрическая оценка (Parametric estimation).
4. Оценка снизу вверх (bottom-up estimation).

**22. Выберите один правильный ответ.**

Бизнес-аналитик работает в проекте реинжиниринга процессов для крупной компании в сфере предоставления энергетических услуг. В этой организации были прецеденты проявления агрессии со стороны профсоюза на решения, принятые руководством. Какой путь будет являться предпочтительным при внесении изменений в процессы компании?

1. Разработать Описание будущих процессов и заранее заручиться согласием Совета директоров
2. Выявить участников процессов и определить методы взаимодействия с каждым из них
3. Разработать требования для автоматизации ключевых процессов, которые облегчат

- работу членов профсоюза
4. Согласовать со Спонсором, какие именно изменения будут внесены

**23. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик занимается проектом по разработке и внедрению нового электронного устройства, выпускаемого предприятием. Этот тип проектов обычно требует много времени, включает взаимодействие с различными заинтересованными сторонами и формулировку тысяч требований. Что из нижеперечисленного, скорее всего, он будет учитывать при выборе подхода Управления функцией бизнес-анализа на данном проекте?**

1. Предиктивный подход из-за высоко регулируемой среды.
2. Адаптивный подход, так как такие подходы обычно более подходят для новых продуктов.
3. Подход управления зависит от большего числа факторов, чем указанные варианты.
4. Комбинация предиктивных и адаптивных подходов, учитывая сложность проекта.

**24. Выберите один правильный ответ.**

**Таможенный пункт между двумя странами должен обеспечивать досмотр проходящего транспорта. В момент проектирования пропускного пункта были учтены многие факторы, включая среднюю загруженность, виды транспорта, сезонность, время работы и другие.**

**Для получения дополнительного дохода было принято решение выделить быструю линию, досмотр на которой позволит пройти проверку быстрее за плату, но из-за ландшафта и сужения полосы оказалось, что время ожидания в быстрой полосе примерно равно среднему времени ожидания. Пример чего приведен в вопросе?**

1. ограничение проекта.
2. ограничение решения.
3. ошибка в количественных расчетах.
4. рекомендация для увеличения ценности решения.

**25. Выберите один правильный ответ.**

**Младший сотрудник экономического отдела участвует в одном из проектов на роли бизнес-заказчика. После окончания рабочего дня на выходе из офиса он упоминает для специалиста по управлению бизнес-анализом, что в документацию забыли добавить еще 3 требования. Каким образом бизнес-аналитик должен действовать в сложившейся ситуации?**

1. Ничего делать не требуется. Бизнес-заказчик сможет дополнительно внести эти требования на следующем этапе согласования.
2. Указанные требования нужно добавить в документацию и отдать в работу как можно скорее
3. Бизнес-аналитик должен описать предоставленные дополнительные требования и отправить для валидации заказчику
4. Требуется проверить, что указанные требования входят в рамки текущего проекта и, при соблюдении этого условия, их нужно добавить в документацию и отдать в работу как можно скорее

**26. Выберите один правильный ответ.**

**В чем основное отличие метода воркшопов от метода фокус-групп?**

1. Воркшопы могут задействовать большее количество людей
2. Участники воркшопа должны быть экспертами в теме обсуждения
3. Воркшопы должны проводить только с очным присутствием
4. Проведение Воркшопа занимает меньше времени, чем работа с Фокус-группой



**27. Выберите один правильный ответ.**

Какой из перечисленных методов может быть использован для поиска путей минимизации рисков с привлечением к работе других стейкхолдеров?

1. Наблюдение
2. Выученные уроки (Lessons Learned)
3. Пользовательские истории
4. SWOT Анализ

**28. Выберите один правильный ответ.**

Сразу после согласования требований к решению с высшим руководством, проект покидает один из основных экспертов, который в том числе должен был отвечать за ввод решения в эксплуатацию. Бизнес-аналитик пытается найти ему замену, но обнаруживает, что в штате нет других специалистов, способных на достаточном уровне пояснить требования. Что стало причиной реализации такой ситуации?

1. Стейкхолдеры проекта были определены некорректно
2. Риски проекта были определены некорректно
3. В проекте было не предусмотрено, что делать в случае реализации рисков
4. План коммуникации по проекту был составлен с ошибками

**29. Выберите один правильный ответ.**

Специалист по управлению бизнес-анализом перешел на новое место работы. Ранее он работал в высокотехнологичной маркетинговой компании. Его новый работодатель – консервативная банковская группа. Бизнес-аналитик подготовил описание первого процесса, взятого в работу, по правилам BPMN нотации, но столкнулся со сложностью понимания процесса стейкхолдерами в момент согласования описания. Что рекомендовано делать в указанной ситуации?

1. Продолжить описание процессов в BPMN нотации и разослать письмо согласующим стейкхолдерам с просьбой пройти необходимое обучение в срок
2. Повторить шаги анализа стейкхолдеров и внести необходимые корректировки в документ, описывающий процесс сбора и согласования информации, после чего продолжить работу
3. Дополнить описание процессов в BPMN нотации обычным текстовым описанием
4. Определить человека, который возьмёт на себя функцию по разъяснению процессов, описанных в BPMN нотации, для стейкхолдеров, участвующих в согласовании

**30. Выберите один правильный ответ.**

Корректная работоспособность программного решения на базе веб-технологии зависит от браузера, с которого открывается приложение. При этом стейкхолдеры настаивают, чтобы приложение работало без указанного ограничения. О каком виде требований идет речь?

1. Масштабируемость
2. Безопасность
3. Портативность
4. Стабильность

**31. Выберите один правильный ответ.**

Какой из перечисленных методов необходимо использовать, чтобы быть уверенными, что сама функция управления бизнес-анализом организована и применяется эффективно?

1. Прототипирование
2. Карта стейкхолдеров

3. Метрики и KPI
4. Пользовательские сценарии

**32. Выберите один правильный ответ.**

**Как именно рекомендуется предоставлять отчетность по результатам бизнес-анализа?**

1. Документ, описывающий процесс ведения работы в бизнес-анализе, включая подготовку отчетности, должен быть подготовлен и согласован до начала работы, после чего он может дорабатываться
2. Что именно включать в отчетность лучше определять непосредственно перед предоставлением отчетности, так как это даст возможность показать результаты в наилучшем виде
3. Форма отчетности должна предоставляться под требования каждой отдельной группы стейкхолдеров, даже если подготовка такой отчетности является необоснованно целесообразной
4. Форма отчетности по результатам бизнес-анализа строго ограничивается техническими решениями, которые есть у организации для подготовки такой отчетности

**33. Выберите один правильный ответ.**

**Какой из указанных методов относится к ретроспективному анализу**

1. Диаграмма Исикавы
2. Пользовательские истории
3. SWOT анализ
4. Моделирование процессов

**34. Выберите один правильный ответ.**

**Что из перечисленного ниже не является чертой стейкхолдеров, которую нужно учитывать при организации функции бизнес-анализа?**

1. позиция и функции в организационной структуре
2. интерес и отношение к изменениям, которые должны быть внесены
3. уровень связей с людьми, принимающими решения
4. интерес и отношение к проводимой работе по бизнес-анализу

**35. Выберите один правильный ответ.**

**Что из перечисленных ниже пунктов не относится к полномочиям стейкхолдеров, принимающих участие в согласовании бизнес-анализа, как самостоятельной деятельности.**

1. Проверка и согласование требований
2. Согласование изменений
3. Согласование структуры трассировки требований
4. Согласование процессов найма сотрудников

**36. Выберите один правильный ответ.**

**Рабочая группа приложила максимальные усилия, работая над проектом, но финальный продукт всё ещё работает с множеством замечаний. С кем из других участников процесса бизнес-аналитик должен согласовать ввод решения в эксплуатацию до исправления всех известных замечаний?**

1. Конечный пользователь, Клиент, Специалист технической поддержки
2. Тестировщик, Регулятор, Спонсор
3. Тестировщик, Специалист по внедрению, Клиент
4. Все участники, которые должны быть проинформированы согласно Плану

**37. Выберите один правильный ответ.**

Бизнес-аналитик собирает требования к новому процессу в организации. Зная, что Бухгалтерия всегда обозначает излишне много задач, которые, как правило незначительны, он хочет ускорить процесс согласования, исключив отдел Бухгалтерии из списка согласующих. С какими проблемами может столкнуться проект в будущем?

1. Если бизнес-аналитик согласовал свой подход со Спонсором, волноваться не о чем
2. Такой подход не грозит рисками, так как указанный отдел не является основным участником в процессе
3. Исключение участников на этапе согласования может привести к изменениям скоупа задачи на завершающих этапах
4. Проблем не возникнет, так как отдел Бухгалтерии не знает, что что-то меняется

**38. Выберите один правильный ответ.**

Организация разрабатывает новую систему контроля дорожного трафика. Ниже приведены оценки трудозатрат, сделанные различными методами. Какому из указанных методов стоит доверять в наибольшей степени?

1. Оценка сверху-вниз (Top down): 80 человеко-месяцев
2. Оценка сверху-вниз с детализацией (Структурная декомпозиция работ – WBS): 50 человеко-месяцев
3. Метод "Широкий Делфи" (Wide-band Delphi) – 35 человеко-месяцев, 40 человеко-месяцев и 90 человеко-месяцев
4. Метод грубой оценки (Rough order of magnitude): 70 человеко-месяцев

**39. Выберите один правильный ответ.**

При планировании бизнес-анализа следует учитывать следующие факторы:

1. Метод осуществления инноваций в организации (например, традиционный или гибкий)
2. Необходимость междисциплинарного подхода
3. Коммуникационные требования и участники
4. Определение продуктов на основе бизнес-анализа
5. Все перечисленные
6. Ни один из перечисленных

**40. Выберите один правильный ответ.**

Организация планирует начать проект по автоматизации текущих процессов. Участники проекта разработали правила для пользователей-сотрудников, которые будут использовать систему. При этом, в организации также есть пользователи системы, которые не являются сотрудниками этой организации. Какой метод мог помочь избежать указанной неточности?

1. Концепт-модель
2. Глоссарий
3. Экспертная оценка
4. Моделирование данных

**41. Выберите один правильный ответ.**

Бизнес-аналитик составляет список участников проекта. Что из перечисленного ниже не является обязательным параметром для учета в любом виде проекта?

1. Подразделение и уровень квалификации
2. Географическое расположение и свободное время для участия

3. Политические взгляды
4. Цели и интересы в рамках проекта

**42. Выберите один правильный ответ.**

**Бизнес-аналитик присоединился к Предиктивному проекту на этапе ввода решения в эксплуатацию. Он видит, что в первый месяц после начала использования системы, пользователи присылают большое количество замечаний и новых требований для доработки. Что можно рекомендовать сделать в такой ситуации?**

1. Поменять подход к сбору требований на Адаптивный
2. Приостановить ранее начатую разработку пока не будет определен новый скоуп работ
3. Собирать новые требования в бэк-лог, но не начинать их разработку, пока не будут завершены ранее запланированные работы
4. Провести анализ дополнительных затрат на реализацию новых требований

**43. Выберите один правильный ответ.**

**Работая над сложным проектом по внедрению CRM системы бизнес-аналитик, сводя требования, обнаружил, что часть из них взаимно исключают друг друга. Отдел контроля продаж просит добавить 7 параметров по результату общения с клиентами для ручного ввода, в то время как Отдел продаж указывает, что количество продаж падает, если сотрудник отвлекается на ручной ввод более 3 параметров. Что необходимо сделать в сложившейся ситуации?**

1. Поскольку стейкхолдеры не могут договориться, решение должен принять Спонсор
2. Нужно попросить предоставить расчет прямых и косвенных потерь и рисков для компании в случае нереализации каждого из требований и выбрать требование, ассоциированные потери у которого выше
3. Нужно отказать в приеме обоих требований в реализацию, пока стейкхолдеры не предложат формулировку требований, которые будет устраивать оба отдела
4. Согласование требований нужно проводить согласно Документу, определяющему правила проведения согласования, а любые внештатные ситуации должны рассматриваться и обрабатываться как риск для всего проекта

**44. Выберите один правильный ответ.**

**Руководитель службы бизнес-анализа проверяет требования, составленные новым сотрудником. Требования звучат: «В результате работ будет достигнуто снижение коэффициента дефектов на производственной линии с 35% до 10%». Что нужно добавить в указанную формулировку?**

1. Указать время
2. Указать затраты на изменения
3. Формулировка достаточна, ничего добавлять не требуется
4. Указать дополнительную прибыль, которую получит компания в связи с изменениями

**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: Е/01.7

Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе

#### трудовое действие (действия):

Определение подхода к работе с информацией бизнес-анализа

Определение подхода к разработке различных типов требований

Определение подхода к работе с изменениями различных типов требований

Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу

#### 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):

Руководитель службы Управления бизнес-анализом в компании, продающей образовательные услуги, на стратегической сессии с Руководством согласовал новую цель компании – выход на Азиатские рынки. Указанный проект расширит географию компании новыми языковыми регионами. Компания рассматривает два альтернативных пути:

1) зарегистрировать свой филиал в каждом из регионов

Ожидаемый доход	Вероятность
100,000,000.00 руб.	0,1
50,000,000.00 руб.	0,3
20,000,000.00 руб.	0,4

2) локализовать обучающий портал и организовать маркетинг и продажу курсов через партнеров в этих регионах

Ожидаемый доход	Вероятность
100,000,000.00 руб.	0,05
50,000,000.00 руб.	0,7
20,000,000.00 руб.	0,8

На Азиатских рынках наблюдается начало интереса к онлайн образованию. Данный вид услуг не распространен. При этом анализ потребительских предпочтений указывает на лояльность бизнесам из местных регионов и неприятие международных компаний. Политическая ситуация в регионе не позволяет сделать прогноз более чем на 5 лет.

#### Требуется (вопросы к кейсу):

1. Рассчитать какой из вариантов имеет большую потенциальную ценность
2. Описать инфраструктурные особенности каждого из решений
3. Дать рекомендации по выбору решения

**Модельный ответ.**

**Критерии оценки:**

Соответствие модельному ответу

**Задание №2.**

**трудовая функция: Е/02.7**

Руководство бизнес-анализом

**трудовое действие (действия):**

Разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа

Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения

Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации

Разработка путей развития бизнес-анализа 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):*

Руководитель службы Управления бизнес-анализом получил бюджет на развития функции в компании.

Текущий статус функции известен:

- В штате службы 10 сотрудников, все подчиняются Руководителю Службы
- Сотрудники перегружены на проектах и не всегда успевают обновлять документацию
- Каждый сотрудник в среднем отвечает за 7 проектов одновременно
- КРІ соблюдаются на 62,5%, что связано с излишней нагрузкой
- База знаний ведется в виде библиотеки электронных документов на общем диске, бэклога задач в Экселе
- Более 60% регламентов и политик службы Управления бизнес-анализом также не обновлялись более 2 лет
- Проекты ведутся на базе Адаптивного подхода

*Требуется (вопросы к кейсу):*

1. Сравнить приобретение прав новых программных решений по критериям: надежность, стоимость внедрения, стоимость лицензии, время внедрения, сложность освоения

Критерий	Программные решения		
	Текущее Решение	Решение 2	Решение 3
Надежность	0	4	5
Стоимость внедрения	5	2	1
Удобство использования	2	5	4

Время на внедрение	5	3	5
Сложность освоения	5	4	4

2. Оценить необходимость найма новых сотрудников, определить их количество
3. Предложить структуру для Службы управления бизнес-анализом, которая позволит оптимизировать деятельность Службы. Показать навыки в использовании методов Организационная структура и матрица RACI на 4 любые функции

**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 управлению бизнес-анализом (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>