

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 11.12.2025 00:37:41
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Региональный институт бизнеса и управления»**

Рассмотрено и одобрено на заседании
Ученого совета Протокол № 8 от 17
апреля 2023 года, с изменениями и
дополнениями, одобренными протоколами
Ученого совета №23/24-02 от 26 января
2024 года, №25/6 от 21 апреля 2025 года,
№25/11 от 28 ноября 2025 года

УТВЕРЖЕНО

Проректор по учебно-воспитательной
работе и качеству образования

Ю.Н.Паничкин



«28» ноября 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Международный менеджмент»

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

ОПК – 3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

ОПК-3.1 Знает основные процессы планирования, разработки, принятия и контроля управленческих решений; модели, методы и инструменты разработки управленческих решений;

ОПК-3.2 Умеет применять соответствующие методы и инструменты для идентификации проблем и принятия управленческих решений в деятельности организаций

ОПК-3.3 Владеет - выполнение тестовых заданий; проверка практических работ; проверка рефератов, эссе.

Рязань 2025

Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 1 : Установите соответствие

Элемент (А–Д)	Первичное управленческое действие (1–5)
А) Политические факторы	1) Формирование стратегии GR и комплаенса
Б) Экономические факторы	2) Корректировка ценовой политики и финансовой модели
В) Социально-культурные факторы	3) Адаптация продукта и коммуникаций
Г) Технологические факторы	4) Инвестиции в R&D и цифровую трансформацию
Д) Экологические факторы	5) Разработка программы устойчивого развития

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 2: Установите соответствие

Интеграционный вызов (А–Г)	Инструмент преодоления (1–4)
А) Сопротивление персонала	1) Программа change-менеджмента с лидерами мнений
Б) Дублирование функций	2) Benchmarking и оптимизация процессов
В) Конфликт культур	3) Межкультурные ворк-шопы и единый кодекс ценностей
Г) Утечка ключевых талантов	4) Удерживающие бонусы и карьерные маршруты

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г
----------	----------	----------	----------

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 3: Установите соответствие

Функция (А–Г)	Орган управления СП (1–4)
А) Утверждение стратегии и бюджета	1) Совет директоров
Б) Оперативный контроль КРІ	2) Исполнительный комитет
В) Урегулирование патовых ситуаций	3) Комитет по паритету
Г) Трудовые споры и этика	4) Комитет по кадрам и комплаенсу

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 4: Установите соответствие

Категория стейкхолдеров (А–Г)	Эффективный канал (1–4)
А) Местные сообщества	1) Публичные слушания и социальные сети
Б) Институциональные инвесторы	2) ESG-отчёты и road-show
В) Госрегуляторы	3) Консультации и рабочие группы
Г) Сотрудники	4) Корпоративный портал и town-hall-митинги

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 5: Соотнесите раздел

Фаза РМВОК (А–Г)	Ключевой документ (1–4)
А) Инициация	1) Project Charter
Б) Планирование	2) Project Management Plan

Фаза PMBOK (А–Г)	Ключевой документ (1–4)
В) Исполнение	3) Work Performance Data
Г) Закрытие	4) Final Project Report

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 6: Установите соответствие

Тип риска (А–Г)	Мера снижения (1–4)
А) Геополитический	1) Альтернативные маршруты
Б) Киберриск	2) SOC-мониторинг и сегментация доступа
В) Климатический	3) Двойное снабжение и запасы-буферы
Г) Финансовый	4) Хеджирование деривативами

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 7: Установите соответствие

Стадия (А–Г)	Ресурсная вовлечённость (1–4)
А) Косвенный экспорт	1) Минимальная – посредник
Б) Прямой экспорт	2) Средняя – свой отдел
В) Сбытовая «дочка»	3) Высокая – локальный персонал
Г) Зарубежное производство	4) Максимальная – CAPEX

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 8: Соотнесите

Сфера DD (А–Г)	Ключевой вопрос (1–4)
А) Финансовая	1) Соответствуют ли отчёты фактическим потокам?
Б) Правовая	2) Чисты ли титулы активов?
В) Налоговая	3) Нет ли скрытых обязательств?
Г) Социально-экологическая	4) Удовлетворяет ли компания стандартам ESG?

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 9 : Соотнесите

Фактор (А–Г)	Инструмент (1–4)
А) Отраслевая конкуренция	1) Пять сил Портера
Б) Внутренние ресурсы	2) VRIO-анализ
В) Макротренды	3) PESTEL
Г) Сценарная неопределённость	4) Horizon Scanning

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 10: Установите соответствие

Перспектива (А–Г)	KPI (1–4)
А) Финансы	1) ROI международных подразделений
Б) Клиенты	2) NPS на целевых рынках
В) Процессы	3) Время цикла поставки
Г) Обучение и рост	4) % персонала, прошедшего e-learning

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 11: Соотнесите

Агентство (А–Г)	Фокус (1–4)
А) MSCI ESG	1) Комплексный индекс устойчивости
Б) FTSE Russell	2) Общий ESG-сcoring
В) Sustainalytics	3) Рейтинг рисков ESG
Г) CDP	4) Климат и углерод

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 12: Установите соответствие

Структура (А–Г)	Особенность (1–4)
А) Холдинг	1) Централизованный контроль через доли
Б) Keiretsu	2) Сеть кросс-долей и банк-ядро
В) Chaebol	3) Семейная собственность, вертикаль
Г) Матричная МНК	4) Двойная «продукт-страна» подчинённость

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 13: Соотнесите

Стейкхолдер (А–Г)	Цель (1–4)
А) Инвесторы	1) Оценить риски вложений
Б) Поставщики	2) Проверить устойчивость партнёра
В) Клиенты B2B	3) Сравнить бренды по ESG
Г) Регуляторы	4) Контроль климат-обязательств

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 14: Установите соответствие

Зона знаний (А–Г)	Метрика (1–4)
А) Scope	1) % выхода за объём
Б) Cost	2) CPI
В) Schedule	3) SPI
Г) Risk	4) Число реализованных негативных рисков

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 15: Соотнесите

Теория (А–Г)	Ключевая идея (1–4)
А) OLI (Dunning)	1) Ownership-Location-Internalization
Б) Life-Cycle (Vernon)	2) География меняется с зрелостью продукта
В) Пять сил Портера	3) Структура отрасли → конкуренция
Г) Транзакционные издержки	4) Интернализация ради экономии на контрактах

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 16: Соотнесите:

Барьер (А–Г)	Пример (1–4)
А) Тарифный	1) Пошлина 25 %
Б) Информационный	2) Недостаток данных о дистрибуторах

Барьер (А–Г)	Пример (1–4)
В) Культурный	3) Несоответствие бренда ценностям
Г) Административный	4) Квоты и лицензии

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4 Д → 5
2	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
3	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
4	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
5	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
6	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
7	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
8	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
9	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
10	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
11	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
12	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
13	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
14	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
15	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4
16	А → 1 Б → 2 В → 3 Г → 4

Закрытые задания на установление последовательности

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: (Закрытый вопрос на установление последовательности)

Определите правильную последовательность этапов **PESTEL-анализа** при подготовке решения о выходе компании на новый рынок.

Вариант	Этап
А	Определение политических факторов
Б	Анализ экономических показателей
В	Изучение социальных и культурных условий

Вариант	Этап
Г	Оценка технологических трендов
Д	Выявление правовых ограничений
Е	Анализ экологических факторов

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Установите последовательность действий **интеграции при трансграничном М&А** с учётом социальных эффектов.

Вариант	Действие
А	Определение ключевых социальных рисков объединённой компании
Б	Создание единой интеграционной команды
В	Гармонизация корпоративных культур
Г	Разработка КРІ для отслеживания социальных последствий

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Определите правильный порядок **формирования системы управления совместным предприятием (СП)**.

Вариант	Шаг
А	Установление целей СП
Б	Определение долей и распределение рисков/прибыли
В	Формирование органов управления
Г	Согласование процедуры урегулирования споров

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Установите последовательность разработки **корпоративной политики устойчивого развития (CSR)** для МНК.

Вариант	Этап
А	Идентификация заинтересованных сторон
Б	Оценка приоритетных социальных и экологических вопросов
В	Формулировка глобальных принципов и целей CSR
Г	Разработка системы мониторинга и публичной отчётности

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: Определите последовательность **инициации международного проекта**.

Вариант	Шаг
А	Подготовка обоснования проекта (Business Case)
Б	Назначение руководителя и проектной команды
В	Определение границ и результатов проекта (Project Charter)
Г	Согласование источников финансирования и графика

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Расставьте по порядку этапы построения **адаптивной глобальной стратегии управления рисками цепочки поставок**.

Вариант	Этап
А	Выявление критически важных узлов и поставщиков
Б	Проведение сценарного анализа внешних рисков
В	Определение пороговых значений показателей устойчивости
Г	Диверсификация маршрутов и поставщиков с учётом сценариев

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7 Определите последовательность этапов **интернационализации фирмы по модели Uppsala**.

Вариант	Этап
А	Экспорт через посредника
Б	Прямой экспорт
В	Создание сбытовой дочерней компании
Г	Организация производственных мощностей за рубежом

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Определите последовательность проведения **юридической проверки (Due Diligence)** при трансграничном М&А.

Вариант	Вид проверки
А	Финансовая
Б	Налоговая
В	Правовая
Г	Социально-экологическая

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Расставьте по порядку шаги **выбора зарубежного дистрибьютора**.

Вариант	Шаг
А	Определение критериев оценки
Б	Сбор и составление длинного списка кандидатов
В	Ранжирование и короткий список
Г	Проведение переговоров и заключение договора

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Определите последовательность создания **Balanced Scorecard (BSC)** для МНК.

Вариант	Этап
---------	------

Вариант	Этап
А	Формулировка стратегических целей
Б	Выбор KPI
В	Установление целевых значений
Г	Разработка системы отчётности и коммуникаций

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Определите последовательность **формирования международного ESG-рейтинга**.

Вариант	Этап
А	Определение методологии и перечня показателей
Б	Сбор данных компаний
В	Взвешивание показателей и расчёт баллов
Г	Публикация итогового рейтинга

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Определите последовательность **картирования стейкхолдеров глобальной корпорации**.

Вариант	Шаг
А	Идентификация стейкхолдеров
Б	Анализ степени влияния и интересов
В	Классификация по матрице «влияние-интерес»
Г	Разработка стратегии взаимодействия

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Определите правильную последовательность завершающих шагов международного проекта.

Вариант	Шаг
А	Передача результатов заказчику
Б	Подготовка отчёта о закрытии проекта
В	Уроки проекта (Lessons Learned)
Г	Расформирование команды

Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Определите последовательность формирования глобального стратегического альянса.

Вариант	Этап
А	Поиск и предварительный отбор партнёра
Б	Подписание предварительного соглашения (MoU)
В	Совместная разработка бизнес-плана
Г	Подписание окончательного договора альянса

Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Определите последовательность действий сценарного планирования для VUCA-среды.

Вариант	Действие
А	Определение ключевых драйверов неопределённости
Б	Построение альтернативных сценариев
В	Выбор индикативных показателей для мониторинга
Г	Разработка вариантов действий для каждого сценария

Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Установите последовательность разработки **графика обновления внешнесредовой разведки (Business Intelligence)**.

Вариант	Шаг
А	Определение источников информации
Б	Установка частоты мониторинга
В	Назначение ответственных лиц
Г	Подготовка стандартизированного отчёта

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	А,Б,В,Г,Д,Е
2	Б,В,А,Г
3	А,Б,Г,В
4	А,Б,Г,В
5	А,В,Б,Г
6	Б,А,В,Г
7	А,Б,В,Г
8	А,Б,В,Г
9	А,Б,В,Г
10	А,Б,В,Г
11	А,Б,В,Г
12	А,Б,В,Г
13	А,Б,В,Г
14	А,Б,В,Г
15	А,Б,В,Г
16	А,Б,В,Г

Открытые задания с развернутым ответом

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: Что такое *мультидоместическая стратегия* компании?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 3 мин.

Задание 2: Как компания может управлять политическими рисками на новом рынке?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: В чём разница между *этноцентричной* и *полицентричной* моделью комплектования персоналом?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Назовите четыре основных вида входа компании на зарубежный рынок.

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: Почему резкая девальвация валюты принимающей страны ухудшает отчётность дочерней фирмы МНК?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Что произойдёт, если критический поставщик «единственного источника» внезапно прекратит поставки?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7: Дайте два ключевых критерия, по которым следует оценивать социальные последствия М&А для персонала.

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Почему включение механизма *buy-sell (clause shot-gun)* в договор СП помогает снизить партнёрские конфликты?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Ч Какая ключевая буква в аббревиатуре ESG отвечает за оценку условий труда?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Какой документ официально завершает проект по PMBOK?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Почему высокий индекс *Power Distance* (по Хофстеде) влияет на стиль лидерства МНК в стране?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Что произойдёт со стратегией МНК, если государство резко повысит импортные тарифы на сырьё?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Какой инструмент коммуникации CSR-результатов считается самым прозрачным для инвесторов?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Какой способ финансирования инфраструктурного проекта МНК в развивающейся стране снижает валютный риск и укрепляет социальную поддержку?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Что означает термин «*Born Global* фирма»?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Почему игнорирование ESG-рисков может увеличить стоимость заёмного капитала для МНК?

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Филиалы получают высокую автономию, адаптируя маркетинг, НИОКР и HR-политику под социальные особенности рынка.
2	Комбинация финансовых (страховка), институциональных (арбитражные оговорки) и социальных мер (партнёр с хорошей репутацией + GR-работа) снижает вероятность и силу негативных событий.
3	Этноцентричная – ключевые посты занимают выходцы из штаб-квартиры; полицентричная – управляют местные специалисты.
4	Экспорт, лицензирование/франчайзинг, совместное предприятие, 100 % дочерняя компания.
5	Переоценка активов и прибыли в слабой валюте снижает консолидированные показатели в валюте отчётности.
6	Срыв производства, рост альтернативных издержек, репутационный ущерб и социальные риски увольнений.
7	Текучесть кадров и уровень вовлечённости сотрудников.
8	Он вынуждает стороны быстро найти компромисс под угрозой выкупа доли.
9	S – <i>Social</i> .
10	В нём фиксируются результаты, отклонения, Lessons Learned и подписи стейкхолдеров.
11	Сотрудники ожидают директивного, иерархического руководства.
12	Вероятен перенос производства или поиск локальных поставщиков (локализация).
13	Отчёт по стандарту GRI, заверенный внешним аудитом.
14	Проектное финансирование в местной валюте с участием многостороннего банка развития.
15	Она сразу ориентирована на глобальные сегменты, опирается на цифровые каналы и нишевые инновации.
16	Высокий ESG-риск повышает вероятность штрафов, бойкотов и убытков, что кредиторы закладывают в ставку.

Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какую модель интернационализации чаще всего используют компании, чтобы по-этапно адаптировать решения к социальной среде нового рынка, минимизируя риски?

Варианты ответа:

- А) Модель Born-Global
- Б) Модель Uppsala
- В) Модель «Алмаз Портера»
- Г) Модель «Клетка Ямада»

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 2: Какая организационная структура МНК обеспечивает наилучший баланс между глобальной интеграцией и локальной адаптацией управленческих решений?

Варианты ответа:

- А) Чисто функциональная
- Б) Дивизиональная по продукту
- В) Матричная «страна × продукт»
- Г) Холдинговая

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3: Какой инструмент первым сигнализирует о возникновении социальных рисков на целевом рынке?

Варианты ответа:

- А) Технологический форсайт
- Б) PESTEL-анализ
- В) VRIO-анализ
- Г) Анализ пяти сил Портера

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 4: Какой тип международной стратегии наиболее чувствителен к ожиданиям местных сообществ, поскольку предполагает сильную адаптацию продукта?

Варианты ответа:

- А) Глобальная стратегия стандартизации
- Б) Международная экспортная стратегия
- В) Транснациональная стратегия
- Г) Мультидоместическая стратегия

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5: Какой показатель чаще всего используют, чтобы оценить социально-экономический вклад международной корпорации в страну присутствия?

Варианты ответа:

- А) ROE
- Б) Валовая добавленная стоимость (GVA)
- В) EBITDA-margin
- Г) P/E-ratio

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 6: Какой из нижеперечисленных факторов чаще всего становится причиной провала трансграничных M&A с точки зрения социальной интеграции?

Варианты ответа:

- А) Недооценка синергии издержек
- Б) Курсовые валютные колебания
- В) Конфликт организационных культур
- Г) Завышенная оценка активов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Какой механизм распределения контроля в СП чаще всего минимизирует риск социальных конфликтов между партнёрами?

Варианты ответа:

- А) Абсолютное большинство одного партнёра (51 %+)

- Б) Ротационное председательство в совете директоров
- В) Золотая акция государства
- Г) Единогласное голосование по всем вопросам

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 8: Какое агентство специализируется на раскрытии данных о углеродном следе компаний?

Варианты ответа:

- А) Moody's
- Б) S&P Global
- В) CDP
- Г) Fitch Ratings

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Какой индекс PMI отражает, что проект расходует бюджет быстрее, чем выполняет работу?

Варианты ответа:

- А) $SPI > 1$
- Б) $CPI < 1$
- В) $CPI > 1$
- Г) $SPI < 1$

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 10 Какой элемент модели OLI (Эклектическая парадигма Даннинга) объясняет выгоду от локализации производства с точки зрения социальных последствий?

Варианты ответа:

- А) Ownership-преимущества
- Б) Location-преимущества
- В) Internalization-преимущества
- Г) Synergy-преимущества

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 11 Какой KPI Balanced Scorecard чаще всего используют, чтобы отследить социальную значимость решений в перспективе «обучение и рост»?

Варианты ответа:

- А) EBITDA на сотрудника
- Б) Время цикла поставки
- В) Индекс вовлечённости персонала (Employee Engagement)
- Г) CPS (Customer Perceived Sustainability)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12: Какой источник информации крупнейшие МНК чаще всего используют для ежедневного мониторинга политических рисков?

Варианты ответа:

- А) Ежегодные отчёты Всемирного банка
- Б) Real-time сервисы аналитики (e.g., Diligencia, Risk Map)
- В) Академические журналы
- Г) Финансовые отчёты конкурентов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 13: Какой подход к диверсификации рынков минимизирует последствия валютных шоков и одновременно поддерживает социальную устойчивость бизнеса?

Варианты ответа:

- А) Концентрированная стратегия (фокус на одном регионе)
- Б) Географическая диверсификация в странах с отрицательной корреляцией курсов
- В) Лицензирование в странах с высокой инфляцией
- Г) Полное хеджирование на форвардном рынке

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 14: Какой механизм внутри глобального холдинга позволяет на уровне группы оперативно перегруппировывать ресурсы для проектов высокой социальной значимости?

Варианты ответа:

- А) Децентрализованное бюджетирование
- Б) Внутрихолдинговый банковский пул (In-house Bank)
- В) Передача полномочий местным управляющим советам
- Г) Лицензионные платежи за бренды

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 15: Какой показатель интеграционного Dashboard первым сигнализирует о возможном социальном напряжении после M&A?

Варианты ответа:

- А) Synergy Realization Rate
- Б) Employee Turnover Rate
- В) EBITDA Margin
- Г) Market Share

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 16: Какой стандарт отчётности чаще всего используют компании для раскрытия информации о социальной политике (S в ESG)?

Варианты ответа:

- А) GRI Standards
- Б) IFRS 16
- В) ISO 9001
- Г) Basel III

Ответ:

Обоснование

Ключи к заданиям

Номер	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
-------	-------	---------------------------------

вопроса		
1	Б	Uppsala предполагает постепенное погружение и обучение на практике.
2	В	Матрица соединяет два центра власти, удерживая гибкость и контроль.
3	Б	PESTEL напрямую включает социокультурный и политический блок.
4	Г	Она ставит на первое место локальную адаптацию и автономию.
5	Б	GVA показывает, сколько стоимости корпорация создаёт в локальной экономике.
6	В	Культурный конфликт напрямую влияет на персонал и общественное восприятие.
7	Б	Ротация символически уравнивает вклад сторон и снижает взаимное недоверие.
8	В	CDP публикует рейтинги по выбросам CO ₂ и климатическим рискам.
9	Б	Cost Performance Index меньше единицы показывает перерасход.
10	Б	Location отражает выгоды конкретной территории - ресурсы, рынок, общественные выгоды.
11	В	Engagement отражает удовлетворённость и мотивацию сотрудников – ключевой социальный параметр.
12	Б	Сервисы дают оперативные обновления о протестах, санкциях, выборах.
13	Б	Разные валютные зоны компенсируют друг друга, снижая риск.
14	Б	Внутренний банк аккумулирует избыточную ликвидность и быстро финансирует приоритеты.
15	Б	Рост текучести указывает на недовольство персонала.
16	А	GRI охватывает широкий спектр социальных индикаторов.

Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 1: Какие действия следует выполнить, чтобы минимизировать социальные риски, выявленные в результате PESTEL-анализа?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Установить регулярный мониторинг общественного мнения
2. Сократить бюджет на CSR-инициативы

3. Запустить программу локализации продукта
4. Игнорировать слабые сигналы со стороны СМИ
5. Включить представителей сообщества в консультационный совет

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 2: Какие факторы чаще всего обеспечивают успешную социальную интеграцию персонала после трансграничного М&А?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Раннее объявление единого пакета льгот
2. Секретность переговоров до последнего дня
3. Совместные межкультурные тренинги
4. Создание смешанных проектных команд
5. Немедленное увольнение 20 % персонала

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 3: Какие элементы устава СП помогают предотвратить патовые ситуации между партнёрами?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Право «золотой акции» для местного государства
2. Чёткий перечень решений, принимаемых квалифицированным большинством
3. Договорённость о ротационном председательстве
4. Требование единогласия по всем вопросам
5. Механизм «shot-gun» (buy-sell clause)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 4: Какие каналы коммуникации наиболее эффективны для регулярного диалога с местными сообществами?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Публичные слушания
2. Корпоративный портал (внутренний)
3. Локальные социальные сети
4. Закрытые встречи с инвесторами
5. Грантовые конкурсы для НКО

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 5: Какие меры одновременно повышают устойчивость цепочки и приносят социальный эффект в местных сообществах?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Диверсификация поставщиков из разных стран
2. Увеличение объёма just-in-time без запасов
3. Программы развития локальных МСП-поставщиков
4. Создание буферных складов критических компонентов
5. Запрет двойного источника ради экономии

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6: Какие аспекты социально-экологической проверки (ESDD) наиболее критичны для репутации покупателя?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Нарушения трудовых прав
2. История судебных исков по охране окружающей среды
3. Доступность парковки для сотрудников
4. Соответствие предприятий стандарту ISO 14001
5. Размер арендной платы за офис

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 7: Какие действия относятся к процессу «Закрытие проекта» по РМВОК?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Архивирование проектной документации
2. Подготовка отчёта о Lessons Learned
3. Подтверждение фактических затрат аудиторами
4. Обновление устава проекта
5. Расформирование команды

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: Какие стандарты отчётности включают раскрытие информации о правах человека?

✓ Выберите все правильные ответы:

1. GRI Standards
2. IFRS S1 (Sustainability)
3. ISO 45001
4. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)
5. UN Guiding Principles Reporting Framework

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 9: Какие преимущества даёт постепенный («waterfall») запуск продукта на рынках стран?

✓ Выберите все правильные ответы:

1. Снижение совокупного коммерческого риска
2. Максимизация эффекта глобального хайпа
3. Возможность учёта обратной связи для доработок
4. Масштабная экономия на маркетинге
5. Распределение нагрузки на цепочку поставок

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Какие финансовые инструменты In-house Bank чаще всего использует для управления валютным риском группы?

✓ Выберите все правильные ответы:

1. Внутригрупповые неттинговые расчёты
2. Трансферное ценообразование
3. Валютные свопы
4. Форвардные контракты
5. Факторинг дебиторской задолженности

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 11: Какие индикаторы чаще всего используют для раннего определения, какой сценарий начинает материализоваться?

✓ Выберите все правильные ответы:

1. Ключевые макроэкономические показатели
2. Поиск по запросам в Google Trends
3. Возраст CEO конкурирующих компаний
4. Индекс потребительского доверия
5. Частота упоминаний темы в соцсетях

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 12: Какие источники информации относятся к категории «серой литературы» (grey literature)?

✓ Выберите все правильные ответы:

1. Нормативно-правовые акты
2. Отчёты консалтинговых компаний
3. Статьи в рецензируемых журналах
4. Презентации на отраслевых конференциях
5. Пресс-релизы компаний

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 13: Какие методы естественного хеджирования (natural hedge) доступны производственной МНК?

✓ Выберите все правильные ответы:

1. Матчинг валют доходов и расходов
2. Деноминирование внутренних займов в местной валюте
3. Покупка валютных опционов «колл»
4. Трансферт производства в страну экспорта
5. Конвертация всей выручки в доллары США

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Какие направления чаще всего включают в стратегию «Zero Harm»?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Нулевой травматизм персонала
2. Нулевой уровень выбросов CO₂ к 2050 г.
3. Нулевая текучесть кадров
4. Нулевой ущерб для биоразнообразия
5. Нулевая пора брака на конвейере

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 15: Какие показатели подходят для перспективы «Клиенты» в BSC международной компании?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Net Promoter Score
2. Market Share на ключевых рынках
3. Время цикла поставки
4. Доля женщин в совете директоров
5. Индекс восприятия устойчивости бренда (CPS)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 16: Какие меры обычно применяют государства, чтобы защитить локальные компании от иностранной конкуренции?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Импортные квоты
2. Лицензирование ввозимой продукции
3. Субсидии местным производителям
4. Ускоренное таможенное оформление
5. Налоговые каникулы иностранным инвесторам

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1, 3, 5	Мониторинг, локализация и консультации напрямую снижают вероятность социальных конфликтов.
2	1, 3, 4	Льготы, обучение и команды формируют доверие;

		секретность и массовые увольнения – деструктивны.
3	2,3,5	Квалифицированное большинство, ротация и «shot-gun» выводят из тупиков.
4	1, 3, 5	Открытые формы участия и финподдержка НКО усиливают социальную значимость.
5	1, 3, 4	Геодиверсификация, локальные МСП и буферы повышают надёжность и развитие территорий.
6	1, 2,4	Трудовые, экологические нарушения и сертификация формируют общественное восприятие.
7	1, 2,5	Документация, уроки и расформирование официально завершают проект.
8	1, 2, 5	GRI, новый IFRS S1 и рамка ООН содержат показатели по правам человека.
9	1, 3, 5	Риск, фидбек и нагрузка – ключевые плюсы «waterfall»-подхода.
10	1, 3, 4	Неттинг, свопы и форварды прямо снижают FX-экспозицию.
11	1, 4,5	Макроданные, доверие и соцмедиа-активность дают ранний сигнал.
12	2, 4, 5	Отчёты консалтинга, конференции и пресс-релизы публикуются вне академических журналов.
13	1, 2, 4	Матчинг, локальные займы и производство «на месте» сокращают FX-дисбаланс без деривативов.
14	1, 2, 4	«Zero Harm» фокусируется на безопасности людей и природы, а не на текучести или браке.
15	1,2,5	NPS, доля рынка и бренд-устойчивость отражают мнение и поведение клиентов.
16	1,2,3	Квоты, лицензирование и субсидии ограничивают или делают невыгодным импорт.