

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна

Должность: Исполнительный директор

Дата подписания: 11.12.2025 00:40:05

Уникальный программный ключ:

01e176f1d70ae92d86b7d8f33ec82fb87d6

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



УТВЕРДЖЕНО

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 - 1** Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управлеченской теории.

**ОПК-1.1** Знает принципы развития и закономерности функционирования организации, роли, функции и задачи менеджера в современной организации, основы экономических, организационных и управлеченских теорий для успешной профессиональной деятельности.

**ОПК-1.2** Умеет использовать знание экономической, организационной и управлеченской теорий в профессиональной деятельности; умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; умеет анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.

**ОПК-1.3** Владеет практический опыт реализации основных управленческих функций(планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Рязань 2025

### Закрытые задания на установление соответствие

**Инструкция для выполнения задания:** прочитайте текст и установите соответствие

#### Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 1 :** Установите соответствие между элементами PESTEL-анализа и их содержанием.

Элемент	Содержание
A) Political	1) Налоговая политика, бюджетный дефицит
Б) Economic	2) Стабильность правительственные институтов
В) Social	3) Демографические тренды и ценности общества
Г) Technological	4) Уровень цифровизации и затраты на R&D

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 2:** Установите соответствие между моделями интернационализации и их ключевыми характеристиками.

Модель	Характеристика
A) Уппсала	1) Мгновенный выход на глобальные рынки с первых лет
Б) Born-global	2) Поступательное расширение от ближних к дальним рынкам
В) Сетевая	3) Использование отношений для доступа к ресурсам и знаниям
Г) OLI-парадигма (Даннинг)	4) Решение об FDI на базе преимуществ владения, локации, интернализации

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	С	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 3:** Установите соответствие между **типами интеграции** и их целью.

Тип интеграции	Цель
А) Горизонтальная	1) Доступ к ключевому сырью и сокращение транзакционных издержек
Б) Вертикальная назад	2) Увеличение рыночной доли и устранение конкурентов
В) Конгломератная	3) Диверсификация рисков через выход в несмежные отрасли
Г) Стратегический альянс	4) Совместное использование ресурсов без полной интеграции капитала

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	B	C	D

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 4:** Установите соответствие между **видам синергии в М&А** и финансовым показателем, демонстрирующим её эффект.

Вид синергии	Показатель
А) Cost-синергия	1) Снижение WACC объединённой компании
Б) Revenue-синергия	2) Устранение дублирующих SG&A расходов
В) Финансовая синергия	3) Рост выручки за счёт кросс-селлинга
Г) Управленческая синергия	4) Повышение ROE благодаря лучшим практикам

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	B	C	D

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 5:** Установите соответствие между **механизмами управления совместным предприятием** и риском, который они минимизируют.

Механизм	Минимизируемый риск
А) Паритетный совет директоров	1) Оппортунизм в трансферном ценообразовании
Б) Deadlock-клауза	2) Паралич решений из-за равенства голосов

<b>Механизм</b>	<b>Минимизируемый риск</b>
<b>В) Политика трансфертных цен</b>	3) Несбалансированное распределение власти
<b>Г) Опцион buy-out</b>	4) Выход из СП при расхождении стратегий партнёров

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 6:** Установите соответствие между **рейтинговым агентством** и его флагманским продуктом.

<b>Агентство</b>	<b>Продукт</b>
<b>А) MSCI</b>	1) ESG Risk Ratings (0–100)
<b>Б) S&amp;P Global</b>	2) Индекс Emerging Markets
<b>В) Moody's</b>	3) Шкала Aaa–C
<b>Г) Sustainalytics</b>	4) Шкала AAA–D

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 7:** Установите соответствие между **областями знаний РМ** и ключевыми выходами.

<b>Область знаний</b>	<b>Выход</b>
<b>А) Scope Management</b>	1) Risk Register
<b>Б) Schedule Management</b>	2) Baseline-график проекта
<b>В) Cost Management</b>	3) Cost Baseline
<b>Г) Risk Management</b>	4) Work Breakdown Structure (WBS)

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 8:** Установите соответствие между **аналитическими инструментами** и их основным результатом.

Инструмент	Результат
А) <b>Five Forces</b>	1) Таблица макрорисков
Б) <b>PESTEL</b>	2) Матрица TOWS
В) <b>SWOT</b>	3) Оценка отраслевой привлекательности
Г) <b>VRIO</b>	4) Выявление устойчивого конкурентного преимущества ресурсов

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	B	C	D

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 9 :** Установите соответствие между **ориентациями EPRG-концепции** и HR-подходами при интернационализации.

Ориентация	HR-подход
А) <b>Ethnocentric</b>	1) Regional talent mobility
Б) <b>Polycentric</b>	2) Глобальный пул талантов
В) <b>Regiocentric</b>	3) Назначение экспатов из штаб-квартиры
Г) <b>Geocentric</b>	4) Найм местных граждан-резидентов

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	B	C	D

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 10:** Установите соответствие между **типами финансовых институтов** и основными источниками капитала.

Институт	Источник капитала
А) Суверенный фонд благосостояния (SWF)	1) Государственные гарантии для поддержки экспорта
Б) Развивающий банк (Development Bank)	2) Резервы от нефтегазовой торговли или профицита бюджета

Институт	Источник капитала
В) Частный фонд прямых инвестиций (PE-Fund)	3) Взносы Limited Partners (пенсионные фонды, family offices)
Г) Экспорт-импорт банк (Ex-Im Bank)	4) Бюджетные взносы для инфраструктурных проектов

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	C	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 11:** Установите соответствие между **методами финансирования M&A-сделки** и их ключевыми особенностями.

Метод	Особенность
А) Cash-deal	1) Высокий рычаг долга (Debt/Equity > 60 %)
Б) Stock-swap	2) Использование ликвидных средств покупателя
В) LBO	3) Оплата акциями, разводнение капитала
Г) Earn-out	4) Отложённый платёж, зависящий от результатов компании-цели

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	C	Д

**Индикатор:** ОПК-4.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 12:** Установите соответствие между **опциями выхода из совместного предприятия** и их описанием.

Опция	Описание
А) Put-option	1) Публичное размещение акций выделяемого бизнеса
Б) Call-option	2) Обязанность партнёра выкупить долю владельца опциона
В) IPO spin-off	3) Право партнёра купить долю другого участника
Г) Trade-sale	4) Продажа третьему стратегическому инвестору

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	C	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 13:** Установите соответствие между **методологиями рейтингов** и их **шкалами**.

Методология	Шкала
A) Fitch IDR	1) Core / Comprehensive
Б) CDP Climate	2) 1 – 10
В) GRI Standards	3) A – F
Г) ISS QualityScore	4) AAA – D

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	C	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 14:** Установите соответствие между **типами контрактов в международном проекте** и распределением риска.

Контракт	Распределение риска
A) Fixed-price	1) Риски превышения сметы несёт подрядчик
Б) Cost-plus	2) Все фактические расходы покрывает заказчик
В) Time & Materials	3) Риск оговорённого числа часов разделён
Г) PPP BOT	4) Риски жизненного цикла разделены концессионным соглашением

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	C	Д

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 15:** Установите соответствие между **категориями институциональных рисков** и мерами реагирования.

Риск	Мера реагирования
A) Regulatory	1) Страхование MIGA от политических рисков
Б) Currency	2) Нефьючерсный валютный хедж (NDF)

Риск	Мера реагирования
B) Expropriation	3) Government affairs и мониторинг законодательства
Г) Corruption	4) Комплаенс-программа и тренинги Zero-Tolerance

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	C	Д

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 16:** Установите соответствие между **методами закупки в международном проекте** и их описанием.

Метод	Описание
A) EPC Turnkey	1) Генподрядчик гарантирует целевую стоимость (GMP) и несёт часть рисков
Б) Design-Bid-Build (DBB)	2) Раздельный тендер на проектирование и строительство
В) Design-Build (DB)	3) Единый контракт, ускоряющий график за счёт совмещения этапов
Г) CM@Risk	4) Подрядчик «под ключ» отвечает за все этапы до ввода в эксплуатацию

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	C	Д

#### **Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	A → 2   Б → 1   В → 3   Г → 4
2	A → 2   Б → 1   В → 3   Г → 4
3	A → 2   Б → 1   В → 3   Г → 4
4	A → 2   Б → 3   В → 1   Г → 4
5	A → 3   Б → 2   В → 1   Г → 4
6	A → 2   Б → 4   В → 3   Г → 1
7	A → 4   Б → 2   В → 3   Г → 1
8	A → 3   Б → 1   В → 2   Г → 4
9	A → 3   Б → 4   В → 1   Г → 2
10	A → 2   Б → 4   В → 3   Г → 1
11	A → 2   Б → 3   В → 1   Г → 4
12	A → 2   Б → 3   В → 1   Г → 4
13	A → 4   Б → 3   В → 1   Г → 2

14	A → 1	Б → 2	В → 3	Г → 4
15	A → 3	Б → 2	В → 1	Г → 4
16	A → 4	Б → 2	В → 3	Г → 1

### **Закрытые задания на установление последовательности**

**Инструкция для выполнения задания:** прочитайте текст и установите последовательность

#### **Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 1:** (Закрытый вопрос на установление последовательности)

Определите последовательность **PESTEL-анализа** при оценке нового зарубежного рынка:

- Сбор макроэкономических данных
- Классификация факторов по Р, Е, S, Т, Е, L
- Оценка силы и вероятности влияния факторов
- Формирование стратегических выводов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 2:** Определите последовательность формирования **стратегии глобальной дифференциации** (М. Портер):

- Идентификация сегментов потребителей
- Определение ключевых ценностных драйверов
- Создание уникального предложения ценности
- Корректировка цепочки ценности под рынки

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 3:** Определите последовательность формирования **ТНК** через **вертикальную интеграцию**:

- Поиск иностранных поставщиков стратегического сырья

- Приобретение контрольных пакетов поставщиков
- Установление централизованной системы управления
- Внедрение единой корпоративной культуры

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Определите последовательность этапов сделки M&A (buy-side):

- Выбор целевых компаний
- Проведение due diligence
- Согласование цены и условий покупки
- Пост-интеграция

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Определите последовательность создания **международного совместного предприятия (СП)**:

- 1.Анализ синергий и расчёт долей участия
- 2.Подписание меморандума о взаимопонимании (MoU)
- 3.Учредительное собрание и госрегистрация
- 4.Формирование совместного совета директоров

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Определите последовательность подготовки компании к первой оценке ESG-рейтинга MSCI:

- 1.Сбор нефинансовой отчётности
- 2.Верификация данных внешним аудитором
- 3.Отправка пакета документов агентству
- 4.Раскрытие отчёта в открытом доступе

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7** Определите последовательность фаз **жизненного цикла международного проекта (PMI)**:

- Инициация
- Планирование
- Исполнение
- Мониторинг и контроль
- Завершение

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Определите последовательность этапов **SWOT-анализа экспорта ИТ-услуг**:

- Сбор данных
- Внутренняя диагностика (Strengths/Weaknesses)
- Внешняя диагностика (Opportunities/Threats)
- Сводная матрица и приоритизация

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Определите последовательность внедрения стратегии **born-global-стартапа**:

- Выявление нишевых мировых рынков
- Создание сети партнёров (accelerators, VCs)
- Запуск MVP-продукта
- Быстрое масштабирование («land-and-expand»)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Определите последовательность выхода **ТНК** на развивающийся рынок через зелёное инвестирование (**greenfield**):

- Выбор площадки и земельный due diligence
- Экологический аудит (EIA)
- Строительство и установка «чистых» технологий
- Коммерческий запуск и социальный отчёт

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Определите последовательность **оценки синергии** при горизонтальном поглощении:

- Операционная синергия (cost-saving, revenue-lift)
- Финансовая синергия (налог, доступ к капиталу)
- Культурная совместимость
- Интеграционный план и метрика захвата ценности

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Определите последовательность **выхода партнёра из СП** с сохранением активов:

- Оценка доли и активов
- Переговоры о выходе и ценообразование
- Реорганизация и передача функций
- Обновление реестра собственности

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Определите последовательность получения **кредитного рейтинга S&P**:

- Предрейтинговая встреча (kick-off)
- Предоставление пакета документов
- Комитет рейтинга
- Публикация рейтинга

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Определите последовательность построения **матрицы заинтересованных сторон** (stakeholder matrix):

- Идентификация стейкхолдеров
- Анализ уровня влияния и интереса
- Определение стратегий взаимодействия
- Разработка коммуникационного плана

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Определите последовательность изучения **институциональных рисков** при выходе компании в страну BRICS:

- Сканирование нормативно-правовой базы
- Анализ судебной практики и правоприменения
- Оценка индексов коррупции и качества управления
- Формирование карты рисков и мер реагирования

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** Определите последовательность реализации **международного франчайзинга**:

- Разработка пакета корпоративных стандартов (brand-book, SOP)
- Юридическая экспертиза и регистрация договоров
- Выбор мастер-франчайзи на целевом рынке
- Обучение партнёров и запуск операций

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

### **Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	1234
2	1234
3	1234
4	1234
5	1234
6	1234
7	12345
8	1234
9	1234
10	1234
11	1234
12	1234
13	1234
14	1234
15	1234
16	1234

### **Открытые задания с развернутым ответом**

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ**

#### **Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1: Что такое “institutional voids” на развивающихся рынках?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2: Как “dual adaptation”-подход помогает бренду оставаться глобально последовательным и локально релевантным?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3: В чём принципиальная разница между вертикальной интеграцией «вперёд» и «назад»?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4: Какие виды синергии выделяют в слияниях и чем они отличаются?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5: Почему равные доли (50/50) в СП часто приводят к тупику решений?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6: Что произойдёт с стоимостью заёмного капитала, если компания потеряет инвестиционный кредитный рейтинг S&P (BBB- → BB+)?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7: Что произойдёт с индексом CPI (Cost Performance Index), если фактические затраты (AC) превысят освоенный объём (EV)?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8: Как вы считаете, какой force Портера критичнее всего для потокового видео-сервиса и почему?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9: Какой способ снижения валютного риска импортера сырья эффективнее — форвард или натуральный хедж (natural hedge) и почему?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10: Что такое “securitization SPV” в теневом банковском секторе?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11: Как изменение WACC влияет на NPV проекта?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12: В чём различие между “black-box transfer” и “white-box transfer” технологий в международных СП?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13: Почему рост “carbon price” в ETS-системах снижает EBITDA энергетических компаний на ископаемом топливе?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14: Какие основные риски несёт подрядчик в EPC-“turnkey”-контракте?**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15: Компания X планирует офшорное производство для снижения себестоимости, но рискует потерять “green label” ЕС. Какие шаги минимизируют ущерб бренду?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16: Что произойдёт с SAC/LTV-соотношением born-global-стартапа, если глобальная ниша насытится аналогичными сервисами?**

**Поле для ответа:**

#### **Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Institutional voids — пробелы в правовых, рыночных и информационных институтах, повышающие издержки сделок.
2	Он сохраняет неизменным ядро ценностного предложения, адаптируя коммуникацию и атрибуты товара под каждую культуру.
3	«Назад» — приобретение поставщиков сырья, «вперёд» — захват каналов сбыта или конечного потребителя.
4	Операционная (cost & revenue), финансовая и управлеченческая; различаются источником экономии или роста.
5	Нет контрольного голоса, поэтому при несогласии блокируются стратегические решения.
6	Падение в спекулятивную категорию отсекает институциональных инвесторов и повышает риск-премию.
7	CPI упадёт ниже 1.
8	Угроза товаров-заменителей, потому что пользователь легко

	переключается на альтернативный контент.
9	Натуральный хедж, если фирма может сбалансировать валютные входящие и исходящие потоки без затрат на деривативы.
10	Юрлицо, выпускающее ценные бумаги, обеспеченные пулом активов, отделённым от баланса инициатора.
11	Чем выше WACC, тем ниже NPV, поскольку будущие денежные потоки дисконтируются сильнее.
12	“Black-box” передаёт готовый модуль без раскрытия кода/ноу-хая; “white-box” делится полной технической документацией.
13	Плата за СО <sub>2</sub> повышает переменные затраты генерации, уменьшая операционную маржу.
14	Риск превышения сметы, срыва сроков и несоответствия производительности объекта гарантированным параметрам.
15	Комбинация эко-стандарта, углеродной нейтрализации и прозрачности защищает зелёную репутацию.
16	Конкуренция повышает затраты на привлечение и сокращает жизненную ценность клиента.

**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 ПК-4**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 1:** Какой элемент PESTEL-анализа напрямую описывает демографические тренды и ценностные установки общества?

- A) Political    B) Economic    C) Social    D) Technological

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 2:** Какая стратегия по Бартлетту-Гошалу совмещает высокую глобальную интеграцию и высокую локальную адаптацию?

- A) Глобальная    B) Мультидоместик    C) Транснациональная    D) Международная

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1  
**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 3:** Главная экономическая мотивация вертикальной интеграции «назад» (backward) в ТНК — это:

- А) Увеличение рыночной доли    Б) Снижение транзакционных издержек закупки сырья    В) Диверсификация портфеля    Г) Доступ к технологиям клиентов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1  
**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 4:** Какой вид due diligence прежде всего выявляет судебные и регуляторные риски цели?

- А) Финансовый    Б) Юридический    В) Коммерческий    Г) ESG-аудит

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1  
**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 5:** Какой документ закрепляет намерения сторон создать СП до регистрации?

- А) Shareholders' Agreement    Б) Articles of Association  
Б) Memorandum of Understanding    Г) Transfer-Pricing Policy

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1  
**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 6:** Какой рейтинг публикует S&P Global?

- А) Aaa–C    Б) AAA–D    В) 1–10    Г) A–F

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7:** Какой инструмент контроля стоимости применяет EVM?

- A) CPI    Б) ВАС    В) SPI    Г) Free Float

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 8:** Какой показатель Five Forces отражает угрозу заменителей?

- A) Power of Buyers    Б) Rivalry    В) Threat of Substitutes    Г) Entry Barriers

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 9:** К какому типу стратегии относится международное лицензирование?

- A) Экспортная    Б) Контрактная    В) Инвестиционная    Г) Born-global **Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 10** Что характерно для японской кейрецу?

- A) Свободное владение    Б) Кросс-акционерное участие    В) Монобанковский  
контроль    Г) Госхолдинг

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 11** Главный экспресс-мультипликатор в горизонтальном M&A?

- A) P/BV    Б) EV/EBITDA    В) PEG    Г) P/S

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 12:** Чем привлекательна модель «50 + 1» (golden share)?

- A) Налоги    B) **Право вето**    C) Амортизация    D) Защита от экспроприации

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 13:** Какой показатель отражает итоговый ESG-риск?

- A) Momentum    B) **Score (0–10)**    C) Controversy    D) Carbon Intensity

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 14:** Какой контракт минимизирует ценовой риск заказчика?

- A) **Fixed-Price Lump-Sum**    B) Cost-Plus    C) T&M    D) CM@Risk

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 15:** Какой индекс измеряет лёгкость ведения бизнеса?

- A) WGI    B) **Ease of Doing Business**    C) CPI    D) GCI

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 16:** Главное преимущество born-global?

- А) Низкие маркетинг-затраты  
 Б) **Быстрое завоевание нишевых мировых рынков**  
 В) Нет валютного риска  
 Г) Независимость от венчуров

**Ответ:**

**Обоснование**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	В	Социальный блок описывает население, культуру и образ жизни
2	В	Модель сочетает экономию масштаба и чувствительность к локальным вкусам.
3	Б	Контроль поставок делает цену сырья предсказуемой и устраняет оппортунизм.
4	Б	Юр-ДД анализирует контракты, лицензии и судебные тяжбы.
5	В	MoU — рамка для переговоров и дорожная карта учреждения СП.
6	Б	Именно S&P использует буквенную шкалу AAA, AA, ... D.
7	Б	BAC — утверждённый бюджет, точка отсчёта для всех индексов EVM.
8	В	Этот force оценивает альтернативы, удовлетворяющие ту же потребность.
9	Б	Лицензирование не требует капитального присутствия, лишь договор.
10	Б	Участники держат акции друг друга, создавая замкнутый «клуб».
11	Б	EV/EBITDA очищает прибыль от капструктур и амортизации.
12	Б	Золотая акция даёт решающий голос при равных долях.
13	Б	Это совокупный балл, учитывающий E, S, G столпы.
14	А	Цена фиксируется — перерасход платит подрядчик.
15	Б	Индекс ВБ ранжировал страны по 10 показателям делового цикла.
16	Б	Стартап сразу обращается к глобальной аудитории.

**Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора**

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

**Общепрофессиональная компетенция ПК-4**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 1:** Какие меры эффективно снижают политический риск при выходе на новый рынок?

*Выберите все правильные ответы*

1. Страхование MIGA
2. Внесение максимальной доли капитала в виде заёмных средств
3. Совместное предприятие с гос-партнёром
4. Открытие офшорного холдинга на БВО
5. Включение «stabilisation clause» в концессионный договор

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 2:** Для born-global-стартапа характерны какие подходы?

*Выберите все правильные ответы*

1. Цифровые каналы дистрибуции
2. Последовательный выход «от ближних к дальним» рынкам
3. Фокус на нишевых сегментах во всём мире
4. Консервативная политика НИОКР
5. Привлечение венчурного капитала на ранних стадиях

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 3:** Какие мотивы лежат в основе горизонтальных слияний?

*Выберите все правильные ответы*

1. Рост рыночной доли/экономия масштаба
2. Доступ к уникальному сырью
3. Кросс-сейлинговые эффекты
4. Снижение транзакционных издержек закупки
5. Ликвидация прямого конкурента

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 4:** Какие компоненты входят в **ESG-due diligence** при M&A?

*Выберите все правильные ответы*

1. Оценка углеродного следа
2. Анализ судебных исков о нарушении ИС
3. Проверка трудовых условий и гендерного равенства
4. Верификация налоговых льгот по инвестконтракту

Аудит обращения с отходами и водными ресурсами

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5:** Что помогает **предотвратить deadlock** в СП 50/50?

*Выберите все правильные ответы*

1. Ротационный председатель совета
2. Опцион «Russian Roulette»
3. Кросс-акционерное участие
4. Арбитраж ICC
5. Клауза «buy-or-sell»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 6:** Какие элементы входят в блок E (**Environment**) **ESG-Score MSCI**?

*Выберите все правильные ответы*

1. Парниковые выбросы
2. Структура совета директоров
3. Политика водопользования
4. Социальные льготы работников
5. Управление отходами

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 7:** Какие методы относятся к **проактивному управлению рисками** (PMI)?

*Выберите все правильные ответы*

1. Перенос (Transfer)
2. Мониторинг (Watch-list)
3. Избежание (Avoid)
4. Принятие (Accept)
5. Снижение (Mitigate)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Что усиливает **угрозу входа** новых компаний?

*Выберите все правильные ответы*

1. Низкие капитальные барьеры
2. Сильная бренд-дифференциация incumbents
3. Лёгкий доступ к каналам дистрибуции
4. Жёсткое лицензирование
5. Отсутствие эффекта масштаба у incumbents

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Преимущества **централизованной** цепочки Supplies?

*Выберите все правильные ответы*

1. Снижение транзакционных издержек
2. Повышение гибкости под локальный спрос
3. Оптимизация налоговой нагрузки transfer-pricing
4. Улучшение быстроты реакции «last mile»
5. Масштабный эффект при закупке сырья

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какие институты входят в **теневой банковский сектор?**

*Выберите все правильные ответы*

1. Фонды денежного рынка (MMF)
2. Страховые компании
3. Платформы P2P-кредитования
4. Классические коммерческие банки
5. Секьюритизационные SPV

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 11:** Корректировки для сравнения **EV/EBITDA** разных стран?

*Выберите все правильные ответы*

1. Конвертировать отчётность в МСФО
2. Убрать эффект IFRS-16 (операционная аренда → капиталовложения)
3. Нормализовать разницу ставок налога на прибыль
4. Пересчитать долг по спот-курсу
5. Индексировать двузначную инфляцию

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 12:** Как снизить риск утечки технологий в СП?

*Выберите все правильные ответы*

1. Географические ограничения лицензии
2. «Black-box» производственные модули
3. Cross-default клаузы
4. Разделение R&D и производства по странам
5. Двойное шифрование данных

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 7 мин.

### **Задание 13: Вопрос 13**

Какие события вызывают **внеочередное** понижение ESG-Score?

*Выберите все правильные ответы*

1. Смертельный несчастный случай
2. Публикация отчёта GRI “Comprehensive”
3. Химическая утечка в реки
4. Улучшение гендерного баланса совета
5. Массовая забастовка из-за задержки зарплат

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 8 мин.

### **Задание 14: Чем характеризуется контракт Cost Plus Fixed Fee (CPFF)?**

*Выберите все правильные ответы*

1. Оплата фактических расходов заказчиком
2. Фикс-fee подрядчику вне зависимости от затрат
3. Риск перерасхода несёт подрядчик
4. Подходит при неопределённом scope
5. Экономия делится 50/50

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 7 мин.

### **Задание 15: Какие под-индексы входят в Global Competitiveness Index (WEF)?**

*Выберите все правильные ответы*

1. Инфраструктура
2. Макроэкономическая стабильность
3. Лёгкость регистрации бизнеса

4. Рыночный размер
5. Качество высшего образования

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 16:** Какие риски наиболее критичны для **born-global** на раннем этапе?  
*Выберите все правильные ответы*

1. Cash-burn (истощение оборотного капитала)
2. Таможенные пошлины на оборудование
3. Копирование продукта крупными корпорациями
4. Переоцененный курс локальной валюты

Перенасыщение глобальной ниши аналогами**Ответ:**

**Обоснование:**

#### **Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1, 3, 5	Страхование, партнёрство с государством и замораживающая оговорка создают страховой, институциональный и договорной барьеры для политических преследований.
2	1, 3, 5	Born-global работают через цифру, бьют в узкие мировые ниши и финансируются VC ради быстрого масштаба.
3	1, 3, 5	Горизонталь консолидирует рынок, даёт перекрёстные продажи и устраняет соперника.
4	1, 3, 5	ESG-аудит фокусируется на экологии (E) и социальных практиках (S); судебные и налоговые проверки — часть юр/фин DD.
5	2,4,5	Опционы и арбитраж дают принудительный механизм разблокировки; кросс-доли не решают тупик голосов.
6	1,3,5	Е охватывает климат, воду, отходы; управление и социальные бенефиты относятся к G и S.
7	1, 3, 5	Transfer/Avoid/Mitigate — активные действия; Monitoring/Accept — пассивные.
8	1, 3, 5	Дешёвый вход, свободная дистрибуция и нет масштабных преимуществ — рай для новичка.
9	1, 3, 5	Централизация даёт экономию на масштабе, казначействе и налоговой оптимизации; гибкость и last mile снижаются.
10	1, 3, 5	MMF, SPV и P2P выдают/финансируют кредиты, но не имеют банковской лицензии.

11	1, 2, 3	Сравнить можно, только унифицировав учёт, аренду и налоги; валютный пересчёт уже включён в EV, инфляция отражается в дисконте.
12	1, 2, 4	Ограничения территории, секционирование процессов и вынос НИОКР из страны партнёра—три ключа от утечек.
13	1, 3, 5	Тяжёлый инцидент, экологическая авария и соц-конфликт — три быстродействующих триггера негатива.
14	1, 2, 4	При CPFF заказчик возмещает cost, подрядчик получает фиксированный гонорар; модель используют, когда объём работ неясен.
15	1, 2, 4	GCI использует 12 «пилононв»; инфраструктура, макростабильность и market size среди них; упрощение регистрации и образование — в старой версии GCI до 2018 г.
16	1, 3 ,5	Быстрое сгорание кэша, риск «клонирования» лидерами и узкий перенасыщенный сегмент — три главные угрозы.