

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 «Корпоративный менеджмент»*

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

**ПК-2 «Способность анализировать, обосновывать и выбирать решения».**

ПК-2.1 Знает методы, техники, технологии управления различными видами риска.  
Классификацию рисков организации.

ПК-2.2 Умеет осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать  
методики управления рисками с учетом отраслевой специфики;

ПК-2.3 Владеет навыками отбирать подходящие методы воздействия на отдельные виды  
рисков и эффективно применять их с учетом их результативности экономической эффективности.

Рязань 2025

### **Закрытые задания на установление соответствия**

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

#### **Профессиональная компетенция ПК-2**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 1 :** Соотнесите классические школы корпоративного управления и главную **риск-позицию**, на которую они обращали внимание.

<b>Школа</b>	<b>Риск-позиция</b>
<b>А)</b> Менеджерская (А. Берле — G. Means)	1) Оппортунизм менеджеров за счёт асимметрии информации
<b>Б)</b> Финансовая (M. Jensen — W. Meckling)	2) Рост агентских затрат капитала
<b>В)</b> Поведенческая (R. Cyert — J. March)	3) Ограниченная рациональность и политические коалиции
<b>Г)</b> Стейкхолдерская (E. Freeman)	4) Репутационный риск широкого круга заинтересованных сторон

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 2:** Установите соответствие между **комитетами совета директоров** и ключевыми рисками, за которые они несут ответственность.

<b>Комитет</b>	<b>Риск</b>
<b>А)</b> Аудита	1) Ошибки отчётности и мошенничество
<b>Б)</b> Кадров и вознаграждений	2) Риск неверной стимуляции топ-менеджмента
<b>В)</b> Номинаций и корпоративного управления	3) Риск некомпетентного состава совета
<b>Г)</b> ESG/устойчивого развития	4) Риски изменения климата и репутации

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 3:** Сопоставьте характерные элементы **keiretsu** и снижаемые ими риски.

Элемент <b>keiretsu</b>	Снижаемый риск
А) Главный банк-кредитор	1) Кредитный дефицит при шоках рынка капитала
Б) Перекрёстное владение акциями	2) Риск враждебного поглощения
В) Ротация топ-менеджеров между фирмами группы	3) Риск дефицита управленческих компетенций
Г) Совместные закупочные консорциумы	4) Ценовой риск сырьевых ресурсов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИПК-2.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 4:** Установите соответствие между уровнями двухуровневой структуры **AG** и их функциями по управлению рисками.

Уровень	Функция
А) Правление (Vorstand)	1) Операционный риск-менеджмент и внедрение ERM
Б) Наблюдательный совет (Aufsichtsrat)	2) Контроль, утверждение аппетита к риску и аудит
В) Комитет по аудиту при Aufsichtsrat	3) Независимый мониторинг отчётности и внутр. контролей
Г) Представители работников в совете	4) Учёт социального риска и конфликта интересов труда

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИПК-2.1

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 5:** Соотнесите меры **сукцессионного планирования** и их ключевые цели по снижению риска.

Мера	Цель
А) Семейная конституция	1) Минимизация конфликтов между наследниками
Б) Траст на акции	2) Защита контроля и налоговая оптимизация

Мера	Цель
В) Обучение следующего поколения	3) Снижение риска некомпетентности будущих руководителей
Г) Правило «tag-along / drag-along»	4) Уменьшение риска блокировки сделок миноритариями

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 6:** Сопоставьте **виды ликвидных мероприятий** и их непосредственный эффект на риск.

Мероприятие	Эффект
А) 13-недельный cash-flow прогноз	1) Выявление краткосрочного дефицита денежных средств
Б) Waiver по ковенантам	2) Снижение риска досрочного требования кредита
В) Sale & lease-back	3) Увеличение свободных денежных средств без потери актива
Г) Временное замораживание CAPEX	4) Снижение оттока ликвидности по инвестиционным платежам

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 7:** Установите соответствие между **российскими регуляторными инструментами** и снижаемыми ими рисками.

Инструмент	Риск
А) Указание Банка РФ № 5308-У (аффилированные сделки)	1) Конфликт интересов и вывод активов
Б) Кодекс корпоративного управления (2023)	2) Недостаточная прозрачность совета директоров
В) Форма 6-К раскрытия по МСФО	3) Бухгалтерский и репутационный риск
Г) Положение о совете директоров эмитента (БР)	4) Риск неэффективной структуры комитетов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИПК-2.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 8:** Соотнесите элементы модели Шайна культурного уровня и риски, которые их игнорирование усиливает.

Уровень культуры	Усиливаемый риск
А) Базовые предположения	1) Стратегический риск ошибочных аксиом
Б) Ценности	2) Репутационный риск рассогласованных заявлений
В) Артефакты	3) Операционный риск несоответствия процессов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

**Индикатор:** ИПК-2.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 9:** Сопоставьте инструменты формирования risk-culture и метрики их эффективности.

Инструмент	Метрика
А) Обучение ERM	1) Процент сотрудников, прошедших тестирование
Б) KPI с учётом риска	2) Доля бонуса, скорректированная на risk-adjusted ROE
В) Hotline для whistle-blowers	3) Количество проверенных сообщений/1000 сотр.
Г) Информационные кампании	4) Индекс узнаваемости политики риска в опросах

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИПК-2.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 10:** Соотнесите цифровые технологии и риски, которые они помогают мониторить в режиме реального времени.

Технология	Риск
А) AI-аналитика транзакций	1) Фрод и отмывание денег
Б) Blockchain-реестр поставщиков	2) Нарушение цепочки поставок и подделки
В) RPA-боты проверки комплаенс	3) Несоблюдение санкционных списков
Г) Dashboard кибер-SOC для совета	4) Атаки на информационные системы

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИПК-2.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 11:** Сопоставьте виды **due-diligence** и основные риски, которые они выявляют.

Вид DD	Риск
А) Tax DD	1) Неучтённые налоговые обязательства
Б) Legal DD	2) Судебные и регуляторные претензии
В) HR DD	3) Скрытые обязательства по отпускам и пенсиям
Г) IT-DD	4) Устаревшие системы и интеграционные затраты

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

**Индикатор:** ИПК-2.2

**Время на ответ:** 2 мин.

**Задание 12:** Соотнесите **коррупционные индикаторы** и соответствующие методы их контроля.

Индикатор	Метод контроля
А) Необычные платежи третьим лицам	1) Анализ разбивки платёжного назначения и банковских выписок
Б) Сильная зависимость от одного агента	2) Тест «split-sales» и benchmark комиссий
В) Частые мелкие выплаты наличными	3) Лимиты наличных и обязательная двойная подпись
Г) Новые контрагенты из офшоров	4) Система КУС и скрининг бенефициаров

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 13:** Установите связь между **ESG-категориями** и метриками их количественной оценки.

<b>Категория</b>	<b>Метрика</b>
<b>А) Экология</b>	1) CO <sub>2</sub> -выбросы Score 1-3, т/год
<b>Б) Социальная</b>	2) Коэффициент травматизма LTIFR
<b>В) Управление</b>	3) Доля независимых директоров, %
<b>Г) Климатические возможности</b>	4) Выручка от «зелёных» продуктов, %

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 14:** Соотнесите **компоненты COSO ERM (2023)** и их ключевые задачи.

<b>Компонент</b>	<b>Задача</b>
<b>А) Governance &amp; Culture</b>	1) Определить ответственность и этику риска
<b>Б) Strategy &amp; Objective-Setting</b>	2) Увязать цели с аппетитом к риску
<b>В) Performance</b>	3) Идентифицировать, оценить и приоритизировать риски
<b>Г) Review &amp; Revision</b>	4) Мониторить и адаптировать ERM к изменениям

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 15:** Сопоставьте **финансовые KPI**, используемые при стресс-тесте, и риск, на который они чувствительны.

<b>KPI</b>	<b>Риск</b>
------------	-------------

<b>KPI</b>	<b>Риск</b>
<b>A) DSCR (Debt Service Coverage Ratio)</b>	1) Риск недостатка денежного потока для долга
<b>Б) Interest-Cover (EBIT/Interest)</b>	2) Риск роста процентных ставок
<b>В) Net Debt/EBITDA</b>	3) Риск избыточного заимствования
<b>Г) Free Cash Flow / CAPEX</b>	4) Риск инвестиционной перегрузки

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 16:** Соотнесите этапы реагирования на кибер-инцидент и задачи совета директоров.

<b>Этап</b>	<b>Задача совета</b>
<b>A) Detection</b>	1) Получить уведомление от CISO и созвать внеочередное заседание
<b>Б) Containment</b>	2) Утвердить ресурсный план изоляции/отключения систем
<b>В) Eradication</b>	3) Контролировать устранение уязвимостей и реставр. данных
<b>Г) Recovery/Communication</b>	4) Одобрить публичное раскрытие и план компенсаций

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>

#### **Ключи к заданиям**

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



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

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

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

### **Профессиональная компетенция ПК-2**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** Расставьте в хронологическом порядке этапы эволюции взглядов на агентский риск.

#### **Этап**

- А**      Разделение собственности и контроля (Берле — Минз)
- Б**      Формализация модели «принципал-агент» (Дженсен — Меклинг)
- В**      Применение опционов как механизма выравнивания интересов
- Г**      Переход к ESG-концепции многосторонних рисков

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 2:** Определите последовательность цикла **управления рисками** на уровне совета директоров публичной компании США.

#### **Этап**

- А**      Утверждение ERM-политики и «аппетита» к риску
- Б**      Делегирование текущего мониторинга комитету по рискам
- В**      Квартальные отчёты менеджмента о ключевых рисках
- Г**      Корректировка стратегии и лимитов по результатам отчётов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** Установите последовательность решения о **перекрёстных холдингах keiretsu** для снижения кредитного риска.

**Шаг**

- А** Переговоры «main-bank» о лимитах обеспечения
- Б** Внутренняя экспертиза финансов партнёров keiretsu
- В** Одобрение советом директоров сделки покупки пакета
- Г** Фиксация перекрёстных пакетов в синдицированном договоре

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Расположите действия **Наблюдательного совета AG** при выявлении высокого стратегического риска.

**Действие**

- А** Получение отчёта Комитета по аудиту
- Б** Запрос плана снижения риска у Правления
- В** Совместное обсуждение с представителями работников
- Г** Голосование 2/3 за корректировку стратегии

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Последовательность снижения **сукцессионного риска** в семейной фирме.

**Стадия**

- А** Принятие семейной конституции
- Б** Назначение наследника СОО
- В** Публичное объявление плана преемственности
- Г** Передача акций в семейный траст

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Определите порядок **антикризисных мер по ликвидности**.

**Мера**

- А** 13-недельный cash-flow прогноз
- Б** Ежедневный лимит платежей > 10 тыс.\$
- В** Переговоры о covenants-waiver
- Г** Продажа непрофильных активов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7:** Установите последовательность действий совета директоров ПАО РФ при риске **аффилированных сделок**.

**Действие**

- А** Запрос независимого оценщика по цене сделки
- Б** Созыв комитета независимых директоров
- В** Раскрытие существенного факта на сайте Эмитента
- Г** Вынесение вопроса о согласии Общему собранию акционеров

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Расположите этапы **формирования культуры управления рисками** (risk culture).

**Этап**

- А** Формулировка «tone at the top» в кодексе поведения
- Б** Внедрение программы обучения сотрудников по ERM
- В** Создание канала конфиденциального сообщения о нарушениях
- Г** Включение risk-метрик в KPI руководителей

**соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Определите очередность внедрения **системы whistle-blowing**.

### Шаг

- А Утверждение политики защиты информаторов
- Б Запуск многоканальной горячей линии
- В Назначение независимого омбудсмана
- Г Периодическая отчётность о поступивших сигналах

соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Расставьте шаги внедрения **цифровой панели рисков** для совета директоров.

### Шаг

- А Определение ключевых risk-KPI и источников данных
- Б Выбор BI-платформы и интеграция с ERP
- В Пилотное тестирование панели в комитете по аудиту
- Г Масштабирование и обучение всех директоров

соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Последовательность **due-diligence по рискам** при покупке компании.

### Этап

- А Финансовый и налоговый аудит
- Б Правовой аудит контрагентских договоров
- В Оценка кадровых и культурных рисков
- Г Подготовка интеграционного плана с учётом рисков

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Определите порядок интеграции **ESG-рисков** в ERM-систему.

### Шаг

- А Картирование ESG-факторов по отделам

### Шаг

- Б Оценка вероятности/влияния, ранжирование
- В Включение ESG-метрик в общий risk-register
- Г Назначение ответственных и KPI по снижению ESG-рисков

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Установите последовательность внедрения **ISO 37001 (ABMS)**.

### Этап

- А Оценка коррупционных рисков и матрица вероятности
- Б Разработка политики «zero tolerance»
- В Обучение персонала и контрагентов
- Г Независимый аудит и сертификация

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Расставьте шаги **сценарного стресс-теста**.

### Шаг

- А Определение макро-драйверов (ВВП, процент, сырьё)
- Б Построение негативного сценария «шока»
- В Прогон финансовой модели компании
- Г Разработка плана действий при наступлении сценария

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Последовательность подготовки **отчёта по устойчивому развитию (GRI)**.

### Этап

- А Материальный анализ (materiality assessment)
- Б Сбор KPI по ESG-темам

### Этап

- В** Внутренняя верификация и утверждение советом  
**Г** Публикация и подача в реестр GRI

соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** Определите порядок проведения **тренинга «table-top»** для совета директоров по кибер-рисуку.

### Шаг

- А** Разработка реалистичного сценария атаки (Red-team)  
**Б** Проведение сессии с тайм-лимитами решений  
**В** Дебрифинг: анализ ошибок и принятых решений  
**Г** Актуализация плана реагирования и коммуникации

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	АБВГ
2	АБВГ
3	БАВГ
4	АБВГ
5	АБВГ
6	АБВГ
7	БАВГ
8	АБГВ
9	АВБГ
10	АБВГ
11	АБВГ
12	АБВГ
13	АБВГ
14	АБВГ
15	АБВГ
16	АБВГ

### Открытые задания с развернутым ответом

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

**Профессиональная компетенция ПК-2**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1: Что такое агентский риск?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2: Как комитет по аудиту снижает финансовый риск компании?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3: В чём разница между «main-bank» моделью и традиционным банковским кредитованием по влиянию на риск?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4: Какие линии защиты различают в модели «three lines» управления рисками?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Почему отсутствие **семейной конституции** увеличивает риск распыления контроля?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Что произойдёт с **DSCR**, если процентная ставка вырастет на 300 б.п. при стабильном OCF?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7:** Как вы считаете, достаточно ли в России прав миноритариев для снижения риска экзоприации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Какой способ эффективнее для снижения **культуры «blame»**: а) премировать выявление ошибок, б) ужесточить дисциплинарные меры?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Компания за год получила 50 анонимных сообщений о рисках, но ни одно не расследовано. Что делать в первую очередь?



**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10: Что такое Score-3 выбросы?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11: Назовите три категории риска в модели ESG.**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12: Как IT-due-diligence влияет на цену сделки?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13: Что произойдёт, если компания не раскроет конфликт интересов директора и контрагента?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Что такое **DSCR-ковенант**?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Какой инструмент страхования лучше покрывает **риск прерывания бизнеса**: property-police или BI-полис?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** После атаки ransomware данные зашифрованы. Какой *первый* вопрос должен задать совет CISO?

**Поле для ответа:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Риск оппортунистических действий менеджеров, противоречащих интересам собственников.
2	Независимо контролируя отчётность, внутренний контроль и работу аудиторов.
3	Main-bank берёт роль долгосрочного мониторинга и поддержки, снижая кредитный и репутационный риск группы.
4	Операционный менеджмент, функции контроля (риск-менеджмент/комплаенс) и внутренний аудит.
5	Неопределённые правила наследования ведут к конфликту и продаже долей.
6	DSCR снизится, приблизив компанию к нарушению ковенант.
7	ФЗ-208 и Кодекс существуют, но судебная практика нестабильна.
8	Премировать выявление ошибок.

9	Нужен доверенный канал и разбор накопленных сигналов.
10	Косвенные выбросы по всей цепочке ценности вне контроля организации.
11	Каждый блок включает специфические угрозы: климат, труд, комплаенс.
12	Устаревшие системы, лицензии и риски кибер-долгов требуют резервов в модели покупателя.
13	Расследование регулятора ведёт к санкциям, инвесторы закладывают премию за риск, клиенты переключаются.
14	Условие кредита, требующее минимального отношения денежного потока к обслуживанию долга.
15	Property покрывает ремонт, ВІ оплачивает фикс-расходы и маржу на период простоя.
16	Если offline-backup свежий и проверен, компания может восстановиться, снизив шантажный риск.

**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**

**Профессиональная компетенция ПК-2**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1:** Какое понятие впервые системно описало риск конфликта между собственниками и наёмными менеджерами?

Варианты ответа:

- А) Теория заинтересованных сторон
- Б) Агентская теория
- В) Поведенческая теория фирмы
- Г) Теория внутренних рынков капитала

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 2:** Какой комитет совета директоров NYSE-компании несёт основную ответственность за систему Enterprise Risk Management?

Варианты ответа:

- А) Комитет по аудиту
- Б) Комитет по компенсациям
- В) Комитет по номинациям и корпоративному управлению
- Г) Комитет по стратегии

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 3:** Какой элемент структуры keiretsu прежде всего снижает риск кредитной недоступности для участников?

Варианты ответа:

- А) Совместные закупочные союзы
- Б) Перекрёстное владение акциями
- В) «Main-bank» — главный банк группы
- Г) Ротация топ-менеджеров между компаниями

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 4:** Какой орган двухуровневой структуры AG отвечает за операционный риск-менеджмент?

Варианты ответа:

- А) Наблюдательный совет (Aufsichtsrat)
- Б) Правление (Vorstand)
- В) Общее собрание акционеров
- Г) Рабочий совет (Betriebsrat)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 5:** Какой документ прежде всего снижает риск конфликта поколений в семейной корпорации?

Варианты ответа:

- А) Устав акционерного общества
- Б) Семейная конституция
- В) Коллективный договор
- Г) Кодекс корпоративного поведения

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 6:** Какой показатель первым сигнализирует о дефиците ликвидности по обслуживанию долга?

Варианты ответа:

- А) ROE
- Б) Net Debt / EBITDA
- В) DSCR (Debt Service Coverage Ratio)
- Г) P/E

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7:** Какое действие совета директоров должно быть **первым** при обнаружении мошенничества в финансовой отчётности?

Варианты ответа:

- А) Увольнение финансового директора
- Б) Немедленное информирование внешнего аудитора и регулятора
- В) Создание независимой специальной следственной группы
- Г) Пересмотр системы KPI менеджмента

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 8:** Какой российский норматив ограничивает риск аффилированных сделок, требуя их одобрения независимыми директорами?

Варианты ответа:

- А) ГК РФ ст. 174
- Б) ФЗ-208 «Об акционерных обществах»
- В) Кодекс корпоративного управления Банка России
- Г) Налоговый кодекс (гл. 25)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 9:** Какой метод диагностики лучше всего выявляет «скрытые» культурные установки, влияющие на риск-поведение сотрудников?

Варианты ответа:

- А) Анкета удовлетворённости работой
- Б) Глубинные интервью и фокус-группы
- В) KPI-дашборд отдела HR
- Г) Финансовая отчётность по центрам ответственности

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 10:** Какой KPI наиболее корректно измеряет эффективность программы обучения ERM?

Варианты ответа:

- А) Количество проведённых часов тренинга
- Б) Процент сотрудников, успешно сдавших post-test
- В) Сумма потраченного бюджета на обучение
- Г) Число публикаций о рисках во внутреннем портале

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 11:** Какой элемент «tone at the top» является базовым для построения культуры нулевой терпимости к коррупции?

Варианты ответа:

- А) Публичный кодекс этики, подписанный председателем совета
- Б) Горячая линия «whistle-blower»
- В) Опционная программа для топ-менеджмента
- Г) Страхование D&O

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 12:** Какой блок стандарта **ISO 37001** непосредственно требует оценки риска коррупции?

Варианты ответа:

- А) Leadership
- Б) Planning
- В) Support
- Г) Performance Evaluation

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИИПК-2.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 13:** Какой показатель лучше всего характеризует **репутационный риск** в ESG-повестке?

Варианты ответа:

- А) Beta акции к индексу рынка
- Б) Media Sentiment Score
- В) EBITDA-маржа
- Г) Отношение Market-to-Book

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИИПК-2.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 14:** Какой из перечисленных рисков является **финансовым** по классификации COSO?

Варианты ответа:

- А) Риск репутации
- Б) Валютный риск

- В) Риск соответствия нормам (compliance)  
Г) Риск кадрового дефицита

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 15:** Какой шаг **первый** при подготовке плана антикризисной коммуникации?

Варианты ответа:

- А) Назначить единого спикера  
Б) Определить ключевые целевые аудитории  
В) Разработать FAQ для СМИ  
Г) Провести медиа-тренинг руководства

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 16:** Какой механизм в континентальной системе лучше всего защищает миноритариев от «выдавливания» мажоритарием?

Варианты ответа:

- А) Tag-along right  
Б) Dual-class shares  
В) Poison pill  
Г) Staggered board

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	Агентская теория формализует риск оппортунизма менеджеров.
2	А	Комитет следит за полнотой карт риска, качеством внутренних контролей и отчётностью управления рисками перед советом.



3	В	Главный банк обеспечивает синдицированные кредиты в кризис.
4	Б	Vorstand управляет компанией и внедряет систему контроля рисков.
5	Б	Конституция фиксирует правила наследования и голосования.
6	В	DSCR сравнивает операционный денежный поток с платежами по долгу.
7	В	Необходимо объективно установить факты до санкций и раскрытия.
8	Б	Статьи 83–84 ФЗ-208 регламентируют крупные и заинтересованные сделки.
9	Б	Метод раскрывает неформальные нормы и ценности.
10	Б	Именно результат теста отражает усвоение знаний о рисках.
11	А	Документ задаёт безусловный эталон поведения сверху.
12	Б	Раздел «Planning» содержит обязательство risk assessment.
13	Б	Индекс тональности СМИ напрямую отражает общественное восприятие.
14	Б	Курсовые колебания прямо влияют на финансовый результат.
15	Б	Аудитории (сотрудники, клиенты, инвесторы) имеют разные информационные запросы; спикер и сообщения формируются позже.
16	А	Tag-along обеспечивает меньшинству право продать долю на тех же условиях.

**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**

**Профессиональная компетенция ПК-2**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Вопрос 1** (закрытый вопрос с несколькими правильными ответами)

Какие факторы *наиболее повышают* агентский риск в корпорации?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Высокий свободный денежный поток
2. Раздробленная структура акционеров
3. Прозрачная система КРІ менеджмента
4. Ограниченный доступ к информации о плане опционов
5. Наличие крупного институционального инвестора

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 2:** Какие меры совета директоров NYSE-компаний считаются *обязательными* для контроля рисков?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Формирование комитета по аудиту из независимых директоров
2. Проведение не менее четырёх заседаний совета в год
3. Внедрение ежегодной самооценки совета
4. Обязательная ротация генерального директора каждые пять лет
5. Публичное раскрытие политики ERM

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 3:** Какие практики keiretsu *напрямую* уменьшают риск враждебного поглощения?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Перекрёстное владение акциями компаний-участников
2. Синдицированные кредиты «главного банка»
3. Ротация управленцев между фирмами группы
4. Создание совместных закупочных консорциумов
5. Ограничение free-float на бирже

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 4:** Какие действия *обязаны* выполнить представители работников в Aufsichtsrat при рассмотрении плана реструктуризации?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Запросить анализ влияния на занятость
2. Внести альтернативное предложение по сокращениям
3. Проголосовать против плана, если сокращения > 10 % штата
4. Консультироваться с профсоюзами до голосования
5. Запретить правлению продажу активов социальной инфраструктуры

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5:** Какие инструменты управления *ликвидностью* обычно задействуют в первые две недели кризиса?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. 13-недельный cash-flow прогноз
2. Продажа основного производственного актива
3. Ежедневный лимит казначейских платежей
4. Waiver по финансовым ковенантам
5. Emission еврооблигаций

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 6:** Какие метрики *наиболее чувствительны* к риску снижения маржи при росте цен на сырьё?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Gross Profit Margin
2. EBITDA-margin
3. Net Debt / EBITDA
4. ROE
5. Operating Cash Flow / Sales

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 7:** Какие инструменты банка России *непосредственно* направлены на снижение операционного риска в ПАО?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Кодекс корпоративного управления (рекомендации)

2. Указание 714-У о раскрытии инсайдерской информации
3. Положение 714-П о комплаенс-риске кредитных организаций
4. Письмо 06-55/2463 о кибербезопасности эмитентов
5. Форма 2.2 раскрытия ключевых риск-факторов в отчётности МСФО

Кластеризация активов по корреляции с главным фактором

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Какие проявления свидетельствуют о *токсичной* корпоративной культуре риска?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Наказание сотрудников за сообщения о нарушениях
2. Сильная ориентация на краткосрочные бонусы
3. Публичные презентации отчётов ERM
4. Отсутствие обратной связи после «Lessons-Learnt»
5. Низкая текучесть ключевых кадров

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Какие каналы *наиболее эффективны* для внедрения ценностей risk-culture?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Town-hall встречи с CEO
2. Обязательные e-learning модули
3. Анонимные Telegram-чаты сотрудников
4. Постеры в офисе
5. Серия подкастов «голос совета директоров»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какие KPI *штандартно* применяются рейтинговыми агентствами ESG для блока «Е»?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Score-1 CO<sub>2</sub> на тонну продукции
2. Индекс вовлечённости работников
3. Доля энергии из возобновляемых источников
4. Количество утечек химикатов (спилы)
5. Среднее число обучающих часов на сотрудника

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 11:** Какие действия компании *уменьшают* риск «green-washing» в отчётах?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Внешний аудит нефинансовой отчётности
2. Ссылка на GRI или SASB стандарты
3. Указание только абсолютных значений CO<sub>2</sub>, без относительных
4. Раскрытие методологии расчёта показателей
5. Включение KPI в бонусы менеджмента

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 12:** Какие риски *чаще всего* всплывают при IT-due-diligence в сделках M&A?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Легаси-системы, не поддерживаемые вендором
2. Несоответствие лицензий требованиям аудита
3. Слишком высокий уровень кибер-страховки
4. Отсутствие документированной архитектуры
5. Дублирование данных и нестыковка мастер-данных

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 13:** Какие индикаторы *наиболее* тревожат комплаенс-офицера при анализе третьих сторон?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Регистрация в офшорной юрисдикции
2. Отсутствие сайта и публичной отчётности
3. Стабильная маржа 5 % в течение 10 лет
4. Родственные связи директора с гос-чиновником
5. Текущий налоговый спор с ФНС

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 14:** Какие параметры макро-шока чаще всего используют при стресс-тесте?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Падение ВВП
2. Рост ключевой ставки
3. Изменение пенсионного возраста
4. Девальвация нацвалюты
5. Рост доли удалённой работы

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-2.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 15: Вопрос 15**

Какие действия *включают* в план реагирования на «чёрный лебедь»?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Заблаговременные кредитные линии standby
2. Дублирование критичной инфраструктуры
3. Немедленная продажа контрольного пакета акций
4. Страхование прерывания деятельности (BI)
5. Подписанный шаблон пресс-релиза для кризиса

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-2.3

**Время на ответ:** 7 мин.

**Задание 16** Какие метрики *обязательно* входят в ежеквартальный кибер-дашборд для совета?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Среднее время обнаружения (MTTD)
2. Количество заблокированных спам-писем
3. Среднее время реагирования (MTTR)
4. Процент критических уязвимостей, устранённых в срок SLA

Число лайков корпоративных IT-постов в соцсетях**Ответ:**

**Обоснование:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1,2,4	Свободный кэш, рассеянные владельцы и информационная асимметрия усиливают оппортунизм менеджмента.
2	1,3,5	Правила NYSE требуют независимого аудита, self-evaluation и раскрытия ERM-подхода.
3	1,5	Закрытый free-float и взаимные пакеты делают приобретение контрольного пакета практически невозможным.
4	1,2,4	Mitbestimmung требует учёта соц-эффектов, консультаций и права альтернативы, но не диктует автоматического вето.
5	1,3,4	Прогноз, ужесточение платежей и переговоры с банками применимы немедленно.
6	1,2,5	GP-margin, EBITDA-margin и денежная маржа падают сразу при росте себестоимости.
7	1,4,5	Кодекс, письмо по кибер-рisku и форма раскрытия адресуют операционный риск публичных компаний.
8	1,2,4	Наказание доносчиков, краткосрочный бонусный упор и игнорирование уроков усиливают риск-поведение.
9	1,2,5	Живой диалог, формальное обучение и медиа-контент от руководства формируют устойчивую ценность.
10	1,3,4	CO <sub>2</sub> , доля ВИЭ и индустриальные спилы — прямые экологические метрики.
11	1,2,4,5	Аудит, стандарты, методология и привязка бонуса делают данные достоверными.
12	1,2,4,5	Устаревший софт, лицензии, документация и данные — типичные уязвимости.

13	1,2,4,5	Офшор, непрозрачность, связи с чиновником и налоговый спор сигналият о коррупционном риске.
14	1,2,4	ВВП, ставка и курс напрямую влияют на выручку, себестоимость и стоимость капитала.
15	1,2,4,5	Линии, резервная инфраструктура, ВІ-страховка и шаблоны коммуникации относятся к набору «black-swan toolkit».
16	1,3,4	MTTD, MTTR и выполнение SLA-патчей — ключевые KPI безопасности.