

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 12.06.2025 16:59:36
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»**

Рассмотрено и одобрено на заседании
Ученого совета
Протокол № 23/2 от 23 августа 2023 г.

УТВЕРЖЕНО
Проректор по учебно - воспитательной
работе и качеству образования

Ю.И.Паничкин
личная подпись инициалы, фамилия
«23» августа 2023 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.О.34 - МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСАЛТИНГ

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Год начала подготовки - 2023

Для оценки сформированности компетенции:

ПК - 4 Организация, координация и контроль процессов планирования производства по структурным подразделениям, продуктам, проектам

ИПК-4.1 Знает типовые организационные формы и методы управления производством, рациональные границы их применения.

ИПК-4.2 Умеет обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;

ИПК-4.3 Владеет практическими навыками разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации

Рязань 2023

Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

Профессиональная компетенция ПК-4

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 1: Установите соответствие между **типами консалтинговых фирм** и их основным фокусом работы.

Левый столбец	Правый столбец
А) Strategy boutique	1) Автоматизация бизнес-процессов и ИТ-архитектура
Б) Big Four	2) Обзор рынка, конкурентный анализ, формирование корпоративной стратегии
В) HR-консалтинг	3) Подбор, оценка персонала и систем мотивации
Г) Technology integrator	4) Аудит, налоги, нормативное соответствие

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 2: Установите соответствие между **ключевыми стадиями консалтингового проекта** и их результатами.

Левый столбец	Правый столбец
А) Scoping	1) Утверждённый перечень гипотез и метод сбора данных
Б) Diagnosis	2) Подробный план изменений и дорожная карта
В) Solution design	3) Согласованный объём, цели и KPI проекта
Г) Implementation support	4) Переданные инструкции, метрики контроля, обучённая команда клиента

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 3: Установите соответствие между теориями мотивации и ключевым риском, который они помогают минимизировать.

Левый столбец	Правый столбец
А) Маслоу	1) Риск демотивации из-за неясных карьерных перспектив
Б) Герцберг	2) Риск неудовлетворённости базовыми условиями труда
В) Vroom (ожидания)	3) Риск отсутствия связи между усилием и вознаграждением
Г) Adams (справедливость)	4) Риск демотивации из-за восприятия неравной оплаты

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 4: Установите соответствие между инструментами нематериальной мотивации и видом риска, который они уменьшают.

Левый столбец	Правый столбец
А) Программа менторства	1) Риск выгорания при монотонных задачах
Б) Гибкий график	2) Риск текучести из-за отсутствия развития
В) Ротация ролей в проекте	3) Риск дисбаланса работы / личной жизни
Г) Публичное признание достижений	4) Риск снижения вовлечённости команды

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 5: Соотнесите аналитические методы и тип решения, при котором они применяются.

Левый столбец	Правый столбец
А) SWOT	1) Многофакторный выбор из альтернатив

Левый столбец	Правый столбец
Б) PESTEL	2) Стратегическая оценка внешней среды
В) АНР	3) Мониторинг внутренних сильных и слабых сторон
Г) Monte-Carlo	4) Прогнозирование распределения рисков и сценариев

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 6: Соотнесите матрицы управленческих приоритетов и главный риск, который они визуализируют.

Левый столбец	Правый столбец
А) Eisenhower (важно/срочно)	1) Риск перерасхода ресурсов на низкодоходные клиенты
Б) BCG (звёзды/собаки)	2) Риск прокрастинации критических задач
В) GE-McKinsey	3) Риск инвестиций в рынки с низкой привлекательностью
Г) ABC клиента	4) Риск потери фокуса при распределении продуктового портфеля

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 7: Установите соответствие между стилями поведения в конфликте (К.Томас) и их описанием.

Левый столбец	Правый столбец
А) Сотрудничество	1) Высокая забота о себе, низкая о других
Б) Компромисс	2) Средняя забота о обеих сторонах
В) Соперничество	3) Высокая забота о обеих сторонах
Г) Избегание	4) Низкая забота о себе и других

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 8: Соотнесите техники медиации и желаемый результат.

Левый столбец	Правый столбец
А) Перефразирование	1) Снижение эмоциональной напряжённости сторон
Б) «Общая выгода» (expanding pie)	2) Формирование взаимопонимания позиции
В) Разведение по интересам	3) Поиск решения, увеличивающего общий ресурс
Г) Пауза и «перезагрузка»	4) Сведение к минимуму конкуренции интересов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 9 Соотнесите текущие отраслевые тренды и соответствующие риски для консалтинговых фирм.

Левый столбец	Правый столбец
А) Широкая автоматизация анализа данных	1) Риск утраты отличительного человеческого опыта
Б) Рост gig-экономики	2) Риск утечки знаний при найме фрилансеров
В) Конвергенция отраслей (blurring lines)	3) Риск неуступить сформировать кросс-компетенции
Г) ESG-повестка	4) Риск репутационных потерь при несоблюдении практик устойчивости

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 10: Соотнесите цифровые платформы и функции управления рисками, которые они автоматизируют.

Левый столбец	Правый столбец
А) GRC-suite (Governance, Risk & Compliance)	1) Автоматический сбор и очистка данных из открытых источников
Б) Risk-Heat-Map dashboard	2) Мониторинг и визуализация матрицы вероятности / влияния
В) AI-Scraper for Trends	3) Централизованный реестр рисков, контроль политик
Г) Scenario-Simulator	4) Моделирование «что-если» и стресс-тестирование гипотез

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 11: Соотнесите методы сбора данных и их ключевое преимущество.

Левый столбец	Правый столбец
А) Глубинное интервью	1) Высокая репрезентативность при малом бюджете
Б) Онлайн-опрос (survey)	2) Возможность выявить скрытые причины поведения
В) Фокус-группа	3) Гибкость вопросов и экономия времени исследователя
Г) Desk-research	4) Быстрый сбор вторичных данных без вмешательства в процесс

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 12: Соотнесите диагностические диаграммы и вопрос, который они помогают ответить.

Левый столбец	Правый столбец
А) Ishikawa (рыбья кость)	1) «Где узкое место в процессе?»
Б) SIPOC	2) «Каковы основные причины проблемы?»
В) Swim-lane (поток)	3) «Кто участники процесса и его границы?»

Левый столбец	Правый столбец
Г) Bottleneck chart	4) «Как задачи распределены между ролями?»

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 13: Соотнесите типы международных сравнительных исследований и их основное назначение.

Левый столбец	Правый столбец
А) Бенчмарк-survey	1) Сравнение экономического влияния регулирования по странам
Б) Панельное продольное исследование	2) Отслеживание изменений метрики во времени для одной когорты
В) Эконометрический country-score	3) Определение лучших практик отрасли через массовый опрос
Г) Cross-section case study	4) Глубокий анализ нескольких компаний из разных стран в один момент времени

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 14: Соотнесите техники эмоциональной регуляции и их непосредственный эффект.

Левый столбец	Правый столбец
А) «Дыхание 4-7-8»	1) Переоценка события для снижения негативной реакции
Б) Когнитивная переоценка	2) Физиологическое снижение уровня стресса
В) Метод «письмо гнева» (неотправленное)	3) Безопасная отработка эмоции вне коммуникации
Г) Техника «я-сообщений»	4) Ассертивная передача эмоции без обвинения

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 15: Соотнесите **стадии развития команды (Tuckman)** и их характеристику.

Левый столбец	Правый столбец
А) Forming	1) Высокие конфликты за лидерство, выяснение ролей
Б) Storming	2) Фокус на задачах, высокая производительность
В) Norming	3) Принятие правил и появление командного духа
Г) Performing	4) Вежливое знакомство и зависимость от руководителя

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 16: Соотнесите **роли по Белбину** и риск для проекта при отсутствии данной роли.

Левый столбец	Правый столбец
А) Координатор (Coordinator)	1) Риск недостатка творческих идей
Б) Шейпер (Shaper)	2) Риск хаотичного распределения задач и целей
В) Планировщик (Plant)	3) Риск снижения темпа и потери дедлайнов
Г) Финишер (Completer-Finisher)	4) Риск увеличения ошибок и недоделок

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	А → 2 Б → 4 В → 3 Г → 1
2	А → 3 Б → 1 В → 2 Г → 4
3	А → 2 Б → 1 В → 3 Г → 4

4	$A \rightarrow 2$ $B \rightarrow 3$ $V \rightarrow 1$ $\Gamma \rightarrow 4$
5	$A \rightarrow 3$ $B \rightarrow 2$ $V \rightarrow 1$ $\Gamma \rightarrow 4$
6	$A \rightarrow 2$ $B \rightarrow 4$ $V \rightarrow 3$ $\Gamma \rightarrow 1$
7	$A \rightarrow 3$ $B \rightarrow 2$ $V \rightarrow 1$ $\Gamma \rightarrow 4$
8	$A \rightarrow 2$ $B \rightarrow 3$ $V \rightarrow 4$ $\Gamma \rightarrow 1$
9	$A \rightarrow 1$ $B \rightarrow 2$ $V \rightarrow 3$ $\Gamma \rightarrow 4$
10	$A \rightarrow 3$ $B \rightarrow 2$ $V \rightarrow 1$ $\Gamma \rightarrow 4$
11	$A \rightarrow 2$ $B \rightarrow 1$ $V \rightarrow 3$ $\Gamma \rightarrow 4$
12	$A \rightarrow 2$ $B \rightarrow 3$ $V \rightarrow 4$ $\Gamma \rightarrow 1$
13	$A \rightarrow 3$ $B \rightarrow 2$ $V \rightarrow 1$ $\Gamma \rightarrow 4$
14	$A \rightarrow 2$ $B \rightarrow 1$ $V \rightarrow 3$ $\Gamma \rightarrow 4$
15	$A \rightarrow 4$ $B \rightarrow 1$ $V \rightarrow 3$ $\Gamma \rightarrow 2$
16	$A \rightarrow 2$ $B \rightarrow 3$ $V \rightarrow 1$ $\Gamma \rightarrow 4$

Закрытые задания на установление последовательности

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность

Профессиональная компетенция ПК-4

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: Определите порядок **первичного формирования реестра проектных рисков** при запуске международного консалтингового проекта.

Варианты ответа:

- А) Сбор исторических данных по аналогичным кейсам
- Б) Идентификация ключевых стейкхолдеров проекта
- В) Черновой список рисков с описанием последствий
- Г) Верификация списка на стартовом совещании

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Определите последовательность **настройки системы проектного управления** в международном консалтинге.

Варианты ответа:

- А) Определение ролей и зон ответственности
- Б) Построение матрицы RACI
- В) Установление регулярных точек контроля (cadence)
- Г) Формализация путей эскалации рисков

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Расположите шаги построения КРІ-дерева производительности подразделения.

Варианты ответа:

- А) Формулировка стратегической цели отдела
- Б) Декомпозиция на командные КРІ
- В) Привязка индивидуальных метрик консультантов
- Г) Утверждение системы вознаграждения

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Определите порядок пилотного запуска нематериальной системы мотивации в цехе.

Варианты ответа:

- А) Выбор пилотной группы сотрудников
- Б) Определение критериев признания
- В) Обучение линейных руководителей техникам признания
- Г) Мониторинг эффекта и корректировка

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: Определите последовательность применения SWOT-анализа при выборе тактической инициативы.

Варианты ответа:

- А) Составление списка сильных сторон
- Б) Составление списка слабых сторон
- В) Идентификация возможностей рынка
- Г) Формирование матрицы приоритетных действий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Определите последовательность применения метода АНР для выбора подрядчика.

Варианты ответа:

- А) Определение критериев выбора
- Б) Составление матрицы парных сравнений
- В) Расчёт весов критериев
- Г) Окончательный выбор поставщика

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7 Определите порядок диагностики межгруппового конфликта в подразделении.

Варианты ответа:

- А) Сбор фактов и наблюдений
- Б) Выявление интересов сторон
- В) Классификация типа конфликта
- Г) Выбор стратегии разрешения

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Определите последовательность ведения переговоров «step-down» для урегулирования конфликта с партнёром.

Варианты ответа:

- А) Подготовка BATNA и лимитов уступок
- Б) Обмен исходными позициями
- В) Пошаговые взаимные уступки
- Г) Формализация достигнутого соглашения

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Определите порядок **отслеживания консалтинговых трендов** для обновления портфеля услуг.

Варианты ответа:

- А) Сканирование отраслевых отчётов и медиа
- Б) Выявление повторяющихся тем и pain-point клиентов
- В) Картирование трендов на существующие компетенции
- Г) Решение о запуске пилотных сервисов

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Определите порядок **минимизации рисков удалённого консультирования**.

Варианты ответа:

- А) Оценка кибер-рисков и соответствия GDPR
- Б) Разработка пакета мер защиты данных
- В) Включение требований в SOW/контракт
- Г) Обучение команды best-practice кибер-гигиены

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Определите порядок **гипотезно-дедуктивного подхода** в консалтинге.

Варианты ответа:

- А) Формулировка ключевой гипотезы
- Б) Проектирование анализа данных
- В) Сбор и обработка фактов
- Г) Проверка гипотезы и итерация

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Определите порядок **Agile-спринта** в консалтинговом проекте.

Варианты ответа:

- А) Формирование backlog спринта
- Б) Планирование работ на спринт
- В) Реализация задач и демонстрация результата
- Г) Ретроспектива и обновление backlog

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Определите порядок **бенчмарк-исследования** затрат в разных странах.

Варианты ответа:

- А) Отбор стран-бенчмарков
- Б) Гармонизация сравниваемых показателей
- В) Сбор данных по каждой стране
- Г) Сопоставительный анализ и выводы

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Определите порядок **саморегуляции эмоций** во время напряжённого совещания.

Варианты ответа:

- А) Осознание эмоционального триггера
- Б) Пауза / дыхательная техника
- В) Когнитивное переформулирование мысли
- Г) Ассертивный ответ

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Определите порядок **формирования** кросс-культурной команды проекта.

Варианты ответа:

- А) Чёткая формулировка миссии

- Б) Оценка компетенций, нужных для миссии
- В) Подбор участников с учётом культурного разнообразия
- Г) Установление командных норм и коммуникационных правил

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Определите порядок цикла управления рисками внутри команды проекта.

Варианты ответа:

- А) Идентификация рисков
- Б) Назначение ответственных (risk-owners)
- В) Разработка и исполнение планов реагирования
- Г) Мониторинг и регулярный пересмотр реестра

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	А,Б,В,Г
2	А,Б,В,Г
3	А,Б,В,Г
4	А,Б,В,Г
5	А,Б,В,Г
6	А,Б,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

Профессиональная компетенция ПК-4

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: *Что такое «Scope Creep» в консалтинговом проекте?*

Поле для ответа:

Индикатор: ОПК-1.1

Время на ответ: 3 мин.

Задание 2: *Как процесс «risk-scoping» помогает сократить время подготовки предложения (proposal) на международный тендер?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: *В чём разница между «гигиеническими» и «мотивирующими» факторами по Герцбергу применительно к консалтингу?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: *Какие три уровня KPI составляют дерево показателей производительности консалтингового подразделения?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: *Почему использование only «gut-feeling» в выборе поставщика увеличивает операционный риск проекта?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: *Что произойдёт с ожидаемой прибылью портфеля проектов, если вероятность санкций клиента возрастёт с 5 % до 20 %, а штраф за невыполнение — 50 % гонорара?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7: *Что такое «win-win» стратегия в переговорах?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: *Какой способ эффективнее для деэскалации внутреннего конфликта: посредничество внешнего модератора или внутренняя ретроспектива? Почему?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: *Назовите три основные модели ценообразования в современном консалтинге.*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: *Как вы считаете, оправдано ли внедрять «open-sourcing» части аналитического кода консалтинговой фирмы?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: *Что такое «issue tree»?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: *Компания А просит оценить ROI внедрения RPA-роботов. Какие два ключевых показателя вы рассчитаете в первую очередь и почему?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: *Как смешанная методология «quant + qual» снижает риски интерпретации при кросс-культурных исследованиях?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: *Что такое «mindful pause» и как она помогает в переговорах?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: *Что произойдёт с уровнем вовлечённости команды, если индекс «psychological safety» опустится ниже 3,5 из 5?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: *Какой способ распределения ролей по Белбину эффективнее для нового проекта — самоназначение или назначение лидером? Почему?*

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Для тактического управления рисками отдел должен: 1) держать актуальный SOW; 2) применять форму change-request; 3) использовать матрицу RACI; 4) привязывать оплату к версии SOW. Это знание лежит в основе разработки функционального направления риск-менеджмента
2	Предварительная фильтрация уменьшает объём лишних расчётов и согласований.
3	Отсутствие первых демотивирует, наличие вторых вдохновляет.
4	Стратегический уровень — EBITDA и NPS; командный — срок сдачи проектов, CPI; индивидуальный — utilisation rate, quality score.
5	Без формального scoring-лист менеджер упускает историю качества, финансовую устойчивость, репутацию, что может привести к срыву сроков и штрафам.
6	$EV_{loss} = (0,20 - 0,05) \times 0,50 = 0,075 = 7,5 \%$.
7	Использует раскрытие интересов, расширение ресурса, креативные опции.

8	Модератор управляет процессом, создаёт безопасное пространство, фиксирует договорённости.
9	T&M — низкий риск для консультанта; fixed — баланс; value — риск-sharing.
10	Повышает репутацию, снижает риск «чёрного ящика» для клиента.
11	Структурирует анализ без пропусков и дубликатов.
12	Они дают прямую экономию и качество — основные денежные потоки ROI.
13	Количество даёт статистику, качество — контекст, взаимно проверяя выводы.
14	Пауза активирует префронтальную кору, а не лимбическую систему, что уменьшает риск агрессивного ответа.
15	Боязнь негативной оценки приводит к «silent-mode», падают innovation-suggestions и early-warning-flags.
16	Участники выбирают комфортные роли, лидер проверяет, чтобы не было «дырок» (например, отсутствия Finisher).

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-4

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какой **первый шаг** следует сделать отделу, чтобы минимизировать риски при запуске нового консалтингового продукта на международный рынок?

Варианты ответа:

- А) Сразу начать пилотные продажи
- Б) Провести предварительное скрининговое исследование рисков (risk-scoping)
- В) Подготовить презентацию для инвесторов
- Г) Зарегистрировать торговую марку продукта

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 2: Какой KPI наиболее точно сигнализирует о риске нарушенного бюджета в консалтинговом проекте?

Варианты ответа:

- A) Client Satisfaction Score
- Б) Percentage of Re-work
- В) **Cost Performance Index (CPI)**
- Г) Schedule Variance

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3: Какое цифровое решение **наиболее эффективно** для автоматического ранжирования интернет-новостей по степени угрозы репутационному риску клиента?

Варианты ответа:

- A) Стандартный Google Alerts
- Б) Система NLP-скоринга на базе алгоритма sentiment + relevance
- В) RSS-агрегатор отраслевых блогов
- Г) Ежедневная ручная вырезка прессы (press-clipping)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 4: Какой элемент системы мотивации **прямо** связан с устранением риска «quiet-quitting» сотрудников?

Варианты ответа:

- A) Корпоративные тим-билдинги
- Б) **Прозрачная карьерная лестница с уровневой матрицей компетенций**
- В) Компенсация мобильной связи
- Г) Еженедельные отчёты о проделанной работе

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5: Какое действие **быстрее** снизит риск выгорания в проектной команде с интенсивным графиком?

Варианты ответа:

- A) Повышение зарплаты на 10 %
- Б) **Внедрение гибкого распределения нагрузки (resource-levelling) через РМ-систему**

- В) Замена Scrum на Kanban
- Г) Проведение раз в месяц тим-билдинга на природе

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 6: Какой вид геймификации **наиболее оправдан** для удержания топ-консультантов и снижения риска утечки знаний?

Варианты ответа:

- А) Таблица лидеров по количеству отработанных часов
- Б) Система внутренняя «биржа навыков» с токенами, обмениваемыми на обучение
- В) Доска почёта в корпоративном чате
- Г) Случайные подарки «за лояльность»

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Какой инструмент **лучше всего** подходит для визуализации сценариев риска при выборе между двумя офисами?

Варианты ответа:

- А) Простая SWOT-таблица
- Б) Дерево решений с вероятностями и ожидаемой стоимостью
- В) Гистограмма распределения стоимости аренды
- Г) Диаграмма Парето затрат

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 8: Какой критерий **главенствует** в АНР-матрице при выборе SaaS-платформы для управления проектами, если целью является снижение операционного риска?

Варианты ответа:

- А) Стоимость подписки
- Б) Пользовательский интерфейс
- В) Надёжность и uptime, подтверждённые SLA
- Г) Популярность бренда на рынке

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Какой подход **оптимален** для быстрого пересчёта портфеля проектов при резком падении бюджета клиента?

Варианты ответа:

- А) Равномерное сокращение расходов на всех проектах
- Б) **Применение Value at Risk (VaR) к каждому проекту и ранжирование по ущербу**
- В) Заморозка проектов с наименьшей маржой
- Г) Увеличение внутренней ставки часов для компенсации

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 10 Какой стиль Томаса–Килмана **предпочтителен** для консультанта при конфликте интересов между двумя отделами клиента?

Варианты ответа:

- А) Соперничество
- Б) Уклонение
- В) **Сотрудничество**
- Г) Приспособление

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 11 Какой инструмент переговоров **сильнее всего** уменьшает риск «ложного сходства» (illusory agreement)?

Варианты ответа:

- А) «Нам надо...» заявления
- Б) **Перефразирование позиций другой стороны (mirroring)**
- В) Апелляция к авторитетному мнению
- Г) Ужесточение дедлайна

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12: Какой глобальный тренд **сильнее всего** изменил модель ценообразования консалтинга за последние пять лет?

Варианты ответа:

- А) Широкое применение Design Thinking
- Б) Популярность ESG-повестки
- В) **Переход клиентов к value-based pricing вместо T&M**
- Г) Внедрение блокчейна в управленческий учёт

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 13: Какой инструмент оценки **быстрее** покажет потенциальный риск каннибализации услуг при запуске AI-аналитики?

Варианты ответа:

- А) PESTEL
- Б) Five Forces Портера
- В) **Карта ценностного предложения (Value Proposition Canvas)**
- Г) Макроэкономический прогноз МВФ

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 14: Какой подход к интервью **минимизирует** риск искажения данных из-за социально желаемых ответов?

Варианты ответа:

- А) Закрытые вопросы «да/нет»
- Б) **Глубинное полуструктурированное интервью с проективными техниками**
- В) Использование видеозаписи встречи
- Г) Отправка вопросов заранее по e-mail

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 15: Какой показатель **лучше всего** оценивает надёжность источника данных в международном бенчмарке?

Варианты ответа:

А) Год публикации

Б) **Метод сбора данных (primary vs secondary) и прозрачность методологии**

В) Количество страниц отчёта

Г) Наличие иллюстраций и инфографики

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 16: Какой приём **наиболее эффективен** для консультанта, чтобы снизить уровень агрессии клиента на встрече?

Варианты ответа:

А) Игнорировать эмоциональные выпады и продолжать презентацию

Б) ****Активное слушание с отражением чувств («Я вижу, что вас это беспокоит...»)****

В) Немедленно перейти на разбор контракта

Г) Обвинить клиента в необъективности

Ответ:

Обоснование

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	Без скрининга невозможно понять, насколько продукт жизнеспособен и какие угрозы предстоит устранить.
2	В	СРІ < 1 мгновенно показывает перерасход, позволяя пересмотреть ресурсы.
3	Б	Алгоритм обучается на исторических кризисах и выделяет новости, требующие немедленной реакции..
4	Б	Отсутствие прозрачности рождает внутреннее выгорание и «тихое увольнение»; правильная матрица минимизирует этот риск, демонстрируя знание
5	Б	РМ-система автоматически сглаживает переработки, перенаправляя задачи между консультантами.
6	Б	Обучение и признание компетенций дают долгосрочную ценность специалисту.
7	Б	Дерево решений показывает альтернативы, вероятности и финансовое ожидание.
8	В	Высокий uptime ≥ 99,9 % гарантирует непрерывность планирования и отчётности.
9	Б	Проекты с наибольшим VaR замораживаются/пересматриваются первыми.
10	В	Позволяет найти решение, удовлетворяющее обе стороны.
11	Б	Mirroring выявляет несоответствие понимания, устраняя ложное согласие.
12	В	Модель требует точного расчёта ценности и риск-пула.
13	В	Карта сопоставляет нынешние «боли/выгоды» с новой услугой,

		выявляя пересечение ценностей.
14	Б	Метод вызывает ассоциации и метафоры, раскрывающие истинные мотивы.
15	Б	Первичные данные с описанной выборкой предпочтительнее вторичных без цитирования.
16	Б	Отражение чувств валидирует эмоцию и снижает напряжение.

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-4

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 1: Какие из перечисленных шагов следует включить в **чек-лист экспресс-оценки рисков** перед подписанием короткого (≤ 6 недель) проекта в новой для фирмы стране?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Проверка санкционных списков страны и бенефициаров клиента
2. Подтверждение наличия страховки профответственности, покрывающей данную юрисдикцию
3. Сравнение стоимости рабочих часов со средним тарифом отрасли в стране
4. Анализ культурных различий по модели Хофстеде
5. Сбор мнений от предыдущих подрядчиков клиента

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 2: Какие документы нужно подготовить, чтобы **уменьшить вероятность неоднозначного Score Creep** в международном консалтинговом проекте?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Подробный Statement of Work (SOW) с критериями приёмки
2. Матрица RACI по задачам проекта
3. MOU (Memorandum of Understanding) без финансовых обязательств
4. Change-request form с описанием процесса эскалации
5. Письмо-намерение (LoI) от будущего субподрядчика

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 3: Какие цифровые функции платформы **GRC-suite** следует активировать в первую очередь, чтобы обеспечить мониторинг рисков консалтингового портфеля в реальном времени?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Автоматическое уведомление об отклонении KPI проекта
2. Модуль оценки устойчивости цепочки поставок (Supply-Risk)
3. Интеграция с публичными источниками санкционных новостей (API)
4. Подсистема расчёта NPV для инвестиционных проектов клиента
5. Хранилище шаблонов аналитических презентаций

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 4: Какие нематериальные стимулы **прямо** уменьшают риск утечки ключевых знаний из отдела?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Программа внутренних сертификаций экспертизы
2. Опционы на акции фирмы
3. Внутренние конференции «knowledge-sharing days»
4. Персонализированные дорожные карты карьерного роста
5. Обязательная ротация консультантов между проектами каждые 2 месяца

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 5: Какие действия менеджер проекта должен предпринять, чтобы **снизить риск переработок (overtime)** команды во время пиковых фаз?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Применить ресурсное сглаживание (levelling) в MS Project
2. Договориться с клиентом о разделении дедлайна на «soft» и «hard»
3. Ввести правило «нет писем после 20:00»
4. Экстренно привлечь внешних подрядчиков «под ключ»
5. Поставить KPI «количество переработанных часов» для бонуса

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6: Какие метрики **Data-Driven Engagement** следует включить в панель, чтобы предсказывать риск выгорания консультантов в режиме реального времени?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Среднее количество уникальных задач в спринте
2. Коэффициент «after-hours activity» в корпоративном мессенджере
3. Индекс настроения по внутреннему опроснику еженедельно
4. Динамика использования оплачиваемых отпускных дней
5. Суммарное число командировок за квартал

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 7: Какие компоненты **дерева решений** обязательны для корректного расчёта ожидаемой ценности (EV) альтернативы?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Узлы решений (decision nodes)
2. Вероятностные узлы (chance nodes)
3. Затраты на сбор данных
4. Денежные результаты (payoffs) концов ветвей
5. Цветовое выделение «лучшей» ветви

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: Какие методы сценарного анализа помогут **снизить риск ошибки планирования** в ситуациях высокой неопределённости?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Анализ «дирижабль» (best-, base-, worst-case)
2. Метод DCF с фиксированным WACC
3. Монте-Карло симуляция входных параметров
4. Подход real-options (учёт управленческой гибкости)
5. Взвешивание сценариев по экспертным вероятностям

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 9: Какие условия необходимо включить в **value-based** контракт консультанта, чтобы сбалансировать риски между сторонами?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Чётко измеримый KPI результата (SMART)
2. Порог минимальной оплаты (floor-fee) вне зависимости от результата
3. Скалирование бонуса на «exceed-target»
4. Штраф за непредоставление ресурса клиентом вовремя
5. Комиссию success-fee без ограничения сверху

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Какие признаки указывают на **переход латентного конфликта в открытую стадию** в проектной команде?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Рост саркастических комментариев в корпоративном чате
2. Снижение средней скорости закрытия задач
3. Возникновение подгрупп с формальными лидерами
4. Срыв сроков итоговой презентации клиенту одним участником

Сокращение неформальных встреч команды вне офиса**Ответ:**

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 11: Какие стратегии переговоров **снижают риск жёсткого «price-only»** торга со стороны клиента?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Перевод дискуссии на ценность (value-selling)
2. Подготовка якорной цены выше целевой
3. Использование фактов рынка (benchmark fee surveys)
4. Предложение модульной цены с опциями
5. Игнорирование цены до последнего раунда переговоров

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 12: Какие факторы способствуют **ускоренному** росту **boutique-фирм** и создают риск для крупных игроков?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Узкая экспертная специализация
2. Гибкая ценовая политика
3. Тяжёлая структура управления
4. Use-case ориентированный маркетинг
5. Высокая зависимость от длинных тендеров

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 13: Какие меры помогут **снизить репутационный риск** при публикации публичного отчёта с рекомендациями?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Юридическая экспертиза формулировок
2. Внешняя факт-чекинг верификация данных
3. Добавление дисклеймера об ограничении ответственности
4. Использование провокационных заголовков для привлечения внимания
5. Утверждение отчёта советом независимых экспертов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Какие признаки указывают, что **гипотеза в проекте** должна быть отброшена?

☒ *Выберите все правильные ответы:*

1. Данные выборки статистически не подтверждают эффект ($p > 0,05$)
2. Ключевой стейкхолдер не поддерживает гипотезу
3. Альтернативная гипотеза объясняет феномен лучше и проще
4. Проверка гипотезы требует недоступных данных
5. Промежуточный анализ показывает эффект обратного знака

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 15: Какие методы сбора данных наиболее подходят для **триангуляции** при исследовании инноваций в разных странах?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Глубинные интервью с экспертами R&D
2. Анализ патентной базы WIPO
3. Онлайн-опрос инженеров-практиков
4. Мета-анализ публикаций в научных журналах
5. Наблюдение «теневой» (shadowing) на производстве

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 16: Какие практики эмоционального интеллекта **снижают риск конфликтов** в мультикультурной команде?

☒ Выберите все правильные ответы:

1. Активное слушание и уточняющие вопросы
2. Использование универсального юмора без культурных аллюзий
3. Публичная критика ошибочного поведения
4. Осознанная пауза перед ответом (mindful pause)
5. Практика «я-сообщений» вместо обвинений

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1, 2, 4	Санкции, страховое покрытие и кросс-культурные риски критичны при входе.
2	1, 2, 4	SOW, RACI и change-form прямо регулируют объём и его изменения.
3	1, 2, 3	Уведомления, supply-risk и санкционные API дают непрерывную картину угроз.
4	1, 3, 4	Сертификация, обмен знаниями и карьерные дорожные карты усиливают лояльность и удержание экспертизы.

5	1, 2, 3	Сглаживание, гибкие дедлайны и ограничение коммуникаций напрямую сокращают overtime.
6	2,3,4,5	Активность вне рабочего времени, настроение, отпуск и командировки коррелируют с выгоранием.
7	1, 2, 4	Решения, вероятности и выплаты нужны для EV; остальные элементы косметические или внешние.
8	1,3,4,5	Best/-/worst, Монте-Карло, real-options и экспертные веса учитывают неопределённость; простой DCF фиксирован.
9	1, 2, 3, 4	KPI, floor-fee, скалирование и штраф клиента делят риск; unlimited success-fee односторонне.
10	1, 3, 4	Sarkasm, коалиции и демонстративный срыв — явные сигналы.
11	1, 3, 4	Value-selling, бенчмарки и модульность расширяют поле переговоров.
12	1, 2, 4	Специализация, гибкость цены и маркетинг кейсов дают бутики конкурентное преимущество.
13	1, 2, 3, 5	Юр-проверка, фактчек, дисклеймер и независимое рецензирование снижают риск ошибок и исков.
14	1, 3, 4, 5	Статистика, лучшее объяснение, недоступность данных и противоположный эффект — достаточные основания.
15	1, 2, 3, 4	Триангуляция = качественные + количественные + вторичные источники.
16	1, 2, 4, 5	Слушание, нейтральный юмор, пауза и «я-сообщения» улучшают коммуникацию..