

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Вениаминовна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 19.06.2025 11:35:33
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

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

Рассмотрено и одобрено на заседании Учебно-
Методического совета
Протокол № 25/6 от 21 апреля 2025 г.



УТВЕРЖЕНО

Проректор по учебной работе

Ю.И. Паничкин

Личная подпись

инициалы, фамилия

«21» апреля 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Международное бизнес-планирование»

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Год начала подготовки - 2025

Для оценки сформированности компетенции:

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

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

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

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

Рязань 2025

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: Соотнесите внешний фактор и соответствующий тип риска.

Слева — фактор	Справа — тип риска
1) Политическая нестабильность	А) Политический риск
2) Валютные колебания	Б) Валютный риск
3) Таможенные ограничения	В) Торгово-регуляторный риск
4) Культурные различия	Г) Кросс-культурный риск

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 2: Соотнесите способ выхода на рынок и ключевой инструмент снижения риска.

Слева — способ	Справа — инструмент
1) Экспорт	А) Страхование экспортных кредитов
2) Лицензирование	Б) Договоры защиты ИС
3) Совместное предприятие	В) Соглашение о разделе рисков/прибыли
4) 100 %-я дочерняя компания	Г) Диверсификация страновых активов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 3: Соотнесите этап анализа ПИИ и применяемый аналитический инструмент.

Слева — этап	Справа — инструмент
--------------	---------------------

Слева — этап	Справа — инструмент
1) Идентификация страновых рисков	А) OECD Country-Risk Rating
2) Финансовая due diligence	Б) МСФО-анализ отчётности
3) Моделирование чувствительности NPV	В) Таблица «what-if»
4) Определение структуры капитала	Г) Расчёт WACC + премия за риск

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 4: Соотнесите страховой продукт и покрываемый инвестиционный риск.

Слева — продукт	Справа — риск
1) Гарантия MIGA	А) Экспроприация/национализация
2) Страхование валютного контроля	Б) Ограничение репатриации прибыли
3) Страхование военных рисков	В) Гражданские беспорядки
4) Страхование разрыва контракта	Г) Односторонний отказ госоргана

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 5: Соотнесите тип глобальной структуры ТНК и характерную особенность.

Слева — структура	Справа — особенность
1) Международная дивизионная	А) Двухмерная подчинённость
2) Функциональная глобальная	Б) Централизация функций
3) Матричная	В) Высокая автономия регионов
4) Сетевая	Г) Гибкое распределение проектов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 6: Соотнесите риск и оптимальный инструмент хеджирования.

Слева — риск	Справа — инструмент
1) Долгосрочный валютный риск	А) FX-своп
2) Риск процентной ставки	Б) IRS (процентный своп)
3) Товарный ценовой риск	В) Фьючерс/опцион на сырьё
4) Политическая нестабильность	Г) ЕСА-страхование политрисков

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 7: Определите, какое утверждение относится к ТНК (А), а какое — к национальной компании (Б).

Слева — утверждение	Справа — тип компании
1) Географически распределённые производства	А) ТНК
2) Сложные трансфертные цены	Б) Национальная компания
3) Ограниченный валютный риск	
4) Единая юрисдикция налогообложения	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 8: Соотнесите область пост-merger интеграции и ключевой KPI.

Слева — область	Справа — KPI
1) Производственная синергия	А) Сокращение себестоимости
2) Финансовая синергия	Б) Снижение стоимости капитала
3) Культурная интеграция	В) Рост индекса вовлечённости
4) Интеграция ERP	Г) Доля унифицированных модулей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 9 Соотнесите раздел бизнес-плана и его основное содержание.

Слева — раздел	Справа — содержание
1) Резюме	А) Продукт, рынок, преимущества
2) Производственный план	Б) Процесс, мощности, ресурсы
3) Финансовый план	В) Выручка, затраты, NPV
4) Маркетинговый план	Г) Сегментация, продвижение

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 10: Соотнесите тип риска и меру его снижения.

Слева — риск	Справа — мера
1) Дефицит оборотного капитала	А) Револьверная кредитная линия
2) Срыв сроков запуска	Б) Буфер по критическому пути
3) Колебания цен сырья	В) Товарные опционы
4) Потеря ключевого клиента	Г) Диверсификация портфеля

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 11: Соотнесите принцип планирования и его определение.

Слева — принцип	Справа — определение
1) Непрерывность	А) Планирование без временных разрывов
2) Координация	Б) Согласование планов отделов
3) Точность	В) Использование точных данных
4) Гибкость	Г) Возможность адаптации

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 12: Соотнесите **KPI** и тип **операционного риска**.

Слева — KPI	Справа — риск
1) CCC > 90 дней	А) Дефицит ликвидности
2) OEE < 65 %	Б) Низкая эффективность оборудования
3) Debt/EBITDA > 4	В) Высокая долговая нагрузка
4) Vendor-dependency > 40 %	Г) Концентрация поставщиков

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 13: Соотнесите **этап** и **ответственное лицо**.

Слева — этап	Справа — ответственное лицо
1) Сбор исходной информации	А) Аналитик отдела
2) Разработка разделов	Б) Руководители функций
3) Финальная сверка	В) Финансовый контролёр
4) Утверждение	Г) Директор подразделения

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 14: Соотнесите **финансовый показатель** и **условие принятия проекта**.

Слева — показатель	Справа — условие
1) NPV	А) > 0
2) IRR	Б) > WACC
3) Payback Period	В) < критического срока
4) Profitability Index	Г) > 1

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 15: Соотнесите элемент маркетинговой стратегии и компонент 4Р.

Слева — элемент	Справа — «4Р»
1) Скидка для ранних клиентов	А) Price
2) Онлайн-дистрибуция	Б) Place
3) Дизайн упаковки	В) Product
4) Реклама в соцсетях	Г) Promotion

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 16: Соотнесите тип слайда и правило дизайна.

Слева — слайд	Справа — правило
1) Финансовые показатели	А) Столбцы/линии с КРІ и примечаниями
2) Диаграмма рынка	Б) Кольцевая диаграмма ≤ 6 сегментов
3) Команда проекта	В) Фото + роль/опыт
4) Дорожная карта	Г) Инфографика-таймлайн на 4-6 точек

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г
2	1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г
3	1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г
4	1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г
5	1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г
6	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
7	1-А, 2-А, 3-Б, 4-Б

8	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
9	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
10	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
11	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
12	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
13	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
14	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
15	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
16	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

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 корректную очередность шагов отдела при первоначальном анализе зарубежного рынка для снижения плановых рисков.

Варианты ответа:

- А) Выявление регуляторных ограничений
- Б) Сбор макроэкономической статистики страны-цели
- В) Оценка конкурентной структуры отрасли
- Г) Формирование выводов о допустимом уровне риска

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Установите правильный порядок разработки подразделением стратегии выхода на новый зарубежный рынок.

Варианты ответа:

- А) Идентификация стратегических целей подразделения
- Б) Сравнительный анализ рисков альтернативных способов выхода
- В) Выбор предпочтительного способа выхода
- Г) Подготовка детального плана внедрения

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Определите последовательность этапов риск-анализа прямых иностранных инвестиций (ПИИ) для цеха, планирующего расширение за рубежом.

Варианты:

- А) Правовая экспертиза инвестиционного режима
- Б) Финансовая «due diligence» актива-цели
- В) Сценарное моделирование окупаемости
- Г) Принятие инвестиционного решения

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Установите последовательность действий при разработке схемы страхования рисков совместного предприятия с иностранным инвестором.

Варианты:

- А) Определение перечня страхуемых рисков
- Б) Сравнение страховых продуктов национального и иностранных рынков
- В) Выбор оптимальной комбинированной схемы страхования
- Г) Заключение страховых договоров

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: Расположите по порядку этапы исторического становления транснациональной корпорации.

Варианты:

- А) Создание экспортного отдела
- Б) Организация зарубежного сборочного цеха
- В) Формирование глобальной матричной структуры
- Г) Диверсификация портфеля зарубежных производственных площадок

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Сформируйте последовательность внедрения корпоративной системы управления рисками (ERM) в транснациональной корпорации.

Варианты:

- А) Разработка корпоративной риск-политики
- Б) Картирование рисков подразделений
- В) Создание ERM-комитета при совете директоров
- Г) Внедрение информационной системы мониторинга

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7 Установите очередность шагов адаптации производственного отдела ТНК к местному рынку после поглощения национальной компании.

Варианты:

- А) Анализ локальных нормативов
- Б) Калибровка производственных стандартов под местные требования
- В) Обучение персонала новым процедурам
- Г) Перезапуск линии в соответствии с обновлёнными стандартами

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Расположите по порядку этапы построения системы внутреннего трансфертного ценообразования для подразделений ТНК.

Варианты:

- А) Идентификация внутригрупповых потоков
- Б) Выбор метода трансфертного ценообразования
- В) Оценка налоговых и таможенных рисков
- Г) Внедрение процедур контроля и отчётности

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Определите правильную последовательность формирования раздела «Риски» в бизнес-плане.

Варианты:

- А) Идентификация рисков
- Б) Квантификация вероятности и ущерба

- В) Разработка мер реагирования
Г) Назначение ответственных

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Выстройте последовательность применения принципов планирования при разработке тактического плана цеха.

Варианты:

- А) Принцип непрерывности
Б) Принцип гибкости
В) Принцип координации
Г) Принцип точности

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Расположите этапы жизненного цикла бизнес-плана.

Варианты:

- А) Сбор исходной информации
Б) Разработка разделов
В) Финальное сведение и проверка согласованности
Г) Утверждение и публикация

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Определите последовательность проведения стресс-тестов финансового раздела бизнес-плана.

Варианты:

- А) Выбор стресс-сценариев (кризис спроса, скачок цен)
Б) Моделирование финансовых показателей в сценариях
В) Анализ устойчивости ключевых метрик (NPV, IRR)
Г) Корректировка плана реагирования

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Расположите по порядку мероприятия «петли Деминга» (PDCA) в тактическом управлении производством цеха.

Варианты:

- А) Plan — разработка месячного плана
- Б) Do — выполнение операций согласно плану
- В) Check — анализ отклонений
- Г) Act — корректирующие действия

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Определите порядок раскрытия информации в маркетинговом разделе бизнес-плана.

Варианты:

- А) Сегментация рынка
- Б) Позиционирование продукта
- В) Конкурентный анализ
- Г) Маркетинговая стратегия

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Установите последовательность разработки операционного раздела бизнес-плана.

Варианты:

- А) Определение производственной мощности
- Б) Расчёт потребности в ресурсах
- В) Построение календарного графика
- Г) Оценка операционных рисков

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Определите последовательность подготовки презентации бизнес-плана для международных инвесторов.

Варианты:

- А) Формирование «story-line» презентации
- Б) Визуализация ключевых метрик
- В) Репетиция сессии «вопрос-ответ»
- Г) Адаптация слайдов под культурные особенности аудитории

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Ключи к заданиям

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

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 *страновой риск* в международном бизнес-планировании?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 3 мин.

Задание 2: Как курс национальной валюты инвестора влияет на NPV зарубежного проекта?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: В чём разница между экспортом и лицензированием как стратегиями выхода на рынок с точки зрения распределения рисков?**Поле для ответа:**

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Какие основные *формы прямых иностранных инвестиций* выделяют в корпоративной практике?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: Почему повышение суверенного рейтинга страны-реципиента снижает ставку WACC проекта?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Что произойдёт с DSCR проекта, если инфляция в стране-цели превысит прогноз на 5 п.п. при фиксированных ценах контракта?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7: Что такое *матричная структура* в транснациональной корпорации?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Как *концентрация поставщиков* влияет на операционный риск ТНК?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: В чём отличие *финансовой* и *производственной* синергии при международной М&А-сделке?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Какие основные разделы содержит стандартный *бизнес-план*?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Почему в бизнес-плане важно указывать *ценовую эскалацию* контракта при высокой инфляции?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Что означает *принцип непрерывности* в планировании производства?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Как *буфер по критическому пути* уменьшает риск нарушения сроков проекта?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Что произойдёт с *OEE* цеха, если время наладки сократить на 25 %, при неизменных простоях и качестве?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Какие разделы входят в *маркетинговую стратегию «4Р»*?

Поле для ответа:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Какой основной критерий следует учитывать при выборе визуализации финансовых данных для презентации международным инвесторам?

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Совокупность политических, экономических и правовых угроз, исходящих из юрисдикции принимающей страны.
2	Через переоценку свободных денежных потоков при конверсии и изменение величины дисконт-ставки.
3	При экспорте риск платежей и логистики несёт продавец, при лицензировании — риск утечки ИС и контроля качества перекладывается на лицензиара.
4	Создание дочерней компании, совместное предприятие, приобретение доли (M&A), реинвестирование прибыли.
5	Потому что уменьшается страновая премия за риск (CRP), входящая в стоимость капитала.
6	DSCR снизится из-за роста операционных расходов без пропорционального роста выручки.
7	Организация, где сотрудники имеют двойную подотчётность — по функции и по региону/продукту.
8	Повышает зависимость от отдельных контрагентов и увеличивает вероятность сбоев цепочки поставок.
9	Финансовая снижает стоимость капитала, производственная — себестоимость и CapEx за счёт объединения мощностей.
10	Резюме, маркетинговый, производственный, организационный, финансовый, рисковый разделы.
11	Чтобы сохранить рентабельность и обеспечить соблюдение ковенант DSCR.
12	Новые планы формируются до завершения текущих, обеспечивая без-разрывное управление.

13	Буфер — временной резерв, добавляемый в конец цепочки критических задач; задержки «съедают» буфер, не сдвигая дедлайн.
14	ОЕЕ вырастет, так как увеличится коэффициент доступности оборудования.
15	Product, Price, Place, Promotion.
16	Читаемость и однозначность восприятия ключевых метрик за 5–7 секунд.

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 из перечисленных факторов **чаще всего** служит первопричиной появления политического риска при выходе предприятия на зарубежный рынок?

- А) Высокая инфляция
- Б) Смена правительства
- В) Дефицит платёжного баланса
- Г) Рост безработицы

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 2: Какой **основной** инструмент управления риском применим, если подразделение решило выйти на рынок путём лицензирования?

- А) Долгосрочный форвард на валюту
- Б) Договор франчайзинга
- В) Договор коммерческой концессии с жёсткими положениями об охране ИС
- Г) Полис страхования экспортного кредита

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3: К какому типу риска **относится** ограничение центробанком вывода дивидендов в иностранной валюте?

- А) Валютный
- Б) Политический
- В) Регуляторный контроль капитала
- Г) Операционный

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 4: При расчёте WACC для проекта ПИИ какая надбавка **прямо** учитывает страновой риск?

- А) Премия за размер компании
- Б) CAPM-бета отрасли
- В) Country-risk premium (CRP)
- Г) Ставка купона корпоративных облигаций

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5: Какой **первый** шаг обычно предпринимает компания при эволюции из национальной в транснациональную?

- А) Создание экспортного отдела
- Б) Введение матричной структуры
- В) Организация сети научных центров за рубежом
- Г) Выпуск еврооблигаций на Лондонской бирже

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 6: Какой индикатор **наиболее полно** отражает эффективность оборудования цеха в международной сети производств?

- А) MTBF (среднее время до отказа)
- Б) ОЕЕ (общая эффективность оборудования)
- В) Takt Time
- Г) RTY (процент сквозного выхода)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Какой из перечисленных механизмов **наименее** эффективен для снижения риска трансфертного ценообразования?

- А) Использование метода сопоставимых рыночных цен
- Б) Создание центра прибыли в низконалоговой юрисдикции
- В) Подготовка мастер-файла и локальных файлов ТР
- Г) Внедрение автоматизированной ТР-системы мониторинга

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 8: Какой признак **наиболее характерен** для национальной компании, а не для ТНК?

- А) Консолидация отчётности по IFRS
- Б) Отсутствие валютных деривативов в портфеле
- В) Наличие трансфертных цен
- Г) Матрица «функция × регион»

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: При интеграции приобретённого завода за рубежом **первым** формализуемым документом программы пост-merger обычно является:

- А) План синергий (Synergy Plan)
- Б) Целевое организационное дерево
- В) Коммуникационная матрица заинтересованных сторон
- Г) Положение о Совете директоров объединённой компании

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 10 В каком разделе бизнес-плана обычно приводится **SWOT-анализ**?

- А) Финансовый план
- Б) Маркетинговый план
- В) Резюме
- Г) Операционный план

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 11 Какой метод оценки инвестиционных проектов **учитывает** стоимость денег во времени и величину остаточной ликвидационной стоимости?

- А) Чистая приведённая стоимость (NPV)
- Б) Срок окупаемости (PP)
- В) Бухгалтерская норма прибыли (ARR)
- Г) Индекс доходности (PI)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12: Какой принцип планирования **обеспечивает** согласование планов различных подразделений?

- А) Гибкость
- Б) Координация
- В) Точность
- Г) Непрерывность

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 13: Какой KPI лучше всего **сигнализирует** о возникновении риска концентрации поставщиков?

- А) Days Payable Outstanding
- Б) Vendor-dependency (доля закупок у топ-1 поставщика)
- В) Average Purchase Price Variance
- Г) Inventory Turnover

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 14: Какой из этапов **выполняется последним** перед утверждением бизнес-плана?

- А) Сбор исходной информации
- Б) Разработка разделов
- В) Финальная сверка и консолидация
- Г) SWOT-анализ

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 15: Для ускорения подготовки бизнес-плана менеджер использует диаграмму Ганта. Какой принцип планирования он тем самым **применяет**?

- А) Непрерывности
- Б) Визуализации
- В) Гибкости
- Г) Точности

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 16: Какое оформление **рекомендуется** для слайда с ключевыми финансовыми метриками, если презентация рассчитана на международных инвесторов?

- А) Большие таблицы с сырыми данными
- Б) Столбчатые или линейные графики с выделением трендов
- В) Текстовый список показателей без графики
- Г) Скриншоты бухгалтерского баланса

Ответ:

Обоснование

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	Смена кабинета ведёт к пересмотру правил игры и пересмотру лицензий.
2	В	Защита интеллектуальной собственности – главный

		риск лицензирования.
3	В	Ограничение репатриации – классический контроль капитала.
4	В	CRP добавляет политическую и экономическую волатильность конкретной страны.
5	А	Экспорт – самый лёгкий путь интернационализации.
6	Б	ОЕЕ совмещает доступность, производительность и качество.
7	Б	Оффшорный центр прибыли не снижает, а увеличивает риск споров с налоговыми органами.
8	Б	Национальная фирма редко сталкивается с существенными валютными колебаниями.
9	А	Синергии задают количественные KPI для всех потоков интеграции.
10	Б	SWOT анализирует рынок и конкурентов – часть маркетинга.
11	А	NPV дисконтирует все денежные потоки, включая терминальный.
12	Б	Координация требует увязки задач цехов и служб.
13	Б	Показатель напрямую отражает долю критического поставщика.
14	В	Итоговая проверка должна предшествовать подписи руководства.
15	Б	Гантт-график визуализирует последовательность и длительность задач.
16	Б	Графики позволяют быстро «схватить» тренд без языкового барьера.

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 факторы PESTEL-анализа относятся к **внешним экономическим рискам?**

- А) Уровень инфляции в стране-цели
- Б) Курс национальной валюты компании-инвестора
- В) Политическая стабильность в стране-цели
- Г) Ключевая ставка ЦБ страны-цели

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 2: Какие меры эффективнее всего уменьшают **культурные риски** при переговорах о создании совместного предприятия?

- А) Кросс-культурные тренинги для переговорщиков
- Б) Перевод финансовых расчётов в твёрдую валюту
- В) Привлечение внешнего профессионального медиатора
- Г) Двоязычное контрактное соглашение

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 3: Какие страховые полисы компенсируют **потери прямых иностранных инвестиций** при вооружённом конфликте?

- А) Полис Political Violence (военные риски)
- Б) Export-Credit Insurance на случай неплатежа покупателя
- В) MIGA-гарантия от экспроприации
- Г) Business Interruption (перерыв производства)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 4: Какие подходы признаны корректными для расчёта **Country-Risk Premium (CRP)** в модели WACC?

- А) Суверенный облигационный спред + корректировка по волатильности акций
- Б) Метод относительной волатильности фондового индекса страны к индексу США
- В) LIBOR + ликвидная премия
- Г) Модель $\text{Default-Spread} \times (\sigma \text{ рынка страны} / \sigma \text{ рынка США})$

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 5: Какие признаки сигнализируют о переходе компании к **матричной** структуре?

- А) Двойная подотчётность «функция / регион»
- Б) Полная централизация решений в HQ
- В) Проектные команды из представителей разных функций
- Г) Минимизация количества дивизионов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6: Какие KPI лучше всего характеризуют **устойчивость глобальной цепочки поставок**?

- А) Average Backorder Days
- Б) Perfect Order Rate
- В) Cash-Conversion-Cycle
- Г) Vendor-Dependency Index

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 7: Какие инструменты подходят для **долгосрочного** хеджирования валютного риска денежных потоков проекта?

- А) 12-месячный FX-Forward
- Б) FX-Swap с пролонгацией
- В) Опционы LEAPS (> 1 год)
- Г) Прямой валютный заём (Natural Hedge)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: Какие признаки в наибольшей степени характерны для **национальной** компании (а не ТНК)?

- А) Операции только в одной юрисдикции
- Б) Высокая зависимость от одного валютного курса
- В) Отсутствие сложных трансфертных цен
- Г) Наличие филиалов в более чем трёх странах

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 9: Какие документы формируют **основу** программы Post-Merger Integration (PMI) при покупке зарубежного завода?

- A) Synergy Realisation Plan
- Б) Target Operating Model
- В) Коммуникационный план стейкхолдеров
- Г) Устав Совета директоров объединённой компании

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Какие разделы бизнес-плана обязательно содержат **количественные** показатели?

- A) Резюме
- Б) Финансовый план
- В) Маркетинговый план
- Г) Раздел «Риски»

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

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 11: Какие методы оценки инвестпроектов **учитывают** стоимость денег во времени?

- A) NPV
- Б) Срок окупаемости (Payback Period)
- В) IRR
- Г) Accounting Rate of Return (ARR)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 12: Какие принципы планирования помогают **уменьшить риск срыва сроков?**

- А) Принцип непрерывности
- Б) Принцип гибкости
- В) Принцип координации
- Г) Принцип точности

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 13: Какие КРІ лучше всего сигнализируют о **низкой эффективности использования оборудования?**

- А) OEE < 65 %
- Б) MTTR > 8 часов
- В) OPEX/MWh растёт 3 квартала подряд
- Г) Vendor-dependency > 40 %

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Какие разделы **обязательно** проходят финальную сверку перед подписью бизнес-плана?

- А) Финансовый
- Б) Операционный (производственный)
- В) Маркетинговый
- Г) HR-план персонала

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 15: Какие методы относятся к **сценарному анализу** в разделе «Риски»?

- A) What-If-Analysis
- Б) Monte-Carlo Simulation
- В) Дерево решений (Decision Tree)
- Г) Простое ранжирование рисков по вероятности

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-4.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 16: Для слайда с ключевыми финансовыми метриками международным инвесторам рекомендуются следующие элементы дизайна:

- A) Столбчатый график динамики выручки (YoY)
- Б) Крупная таблица на 15 строк и 12 столбцов
- В) Пиктограммы-индикаторы тренда (стрелка ↑/↓)
- Г) Выделение ключевых чисел цветом и шрифтом

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	АГ	Инфляция и ставка ЦБ прямо влияют на стоимость капитала и себестоимость.
2	АВГ	Тренинг, медиатор и двоязычный контракт прямо адресуют культурные барьеры; валютная оговорка — валютный, а не культурный риск.
3	АГ	Военные риски покрывают физический ущерб, а ВІ — недополученную выручку.
4	АБГ	Методики (А, Б, Г) рекомендованы Дамодараном; LIBOR-подход не учитывает политический риск.
5	АВ	Матричная модель = двойное подчинение + кросс-функциональные команды.
6	АБГ	Backorder, Perfect Order и Vendor-Dependency отражают надёжность/концентрацию цепочки; CCC меряет ликвидность.
7	БВГ	Swap, LEAPS-опционы и natural-hedge покрывают горизонты > 12 мес.; стандартный forward — краткосрочный.
8	АБВ	Национальная компания ограничена одной юрисдикцией, одной валютой и не нуждается в трансфертном ценообразовании.
9	АБВ	Synergy-plan, ТОМ и коммуникационный план задают KPI, процессы и взаимодействие; устав Совета —

		корпоративное управление.
10	БВГ	Финансы, маркетинг и риски включают численные данные; резюме носит обзорный характер.
11	АВ	NPV и IRR дисконтируют потоки; PP и ARR — недисконтные меры.
12	АБВ	Непрерывность, гибкость и координация создают «подушку» времени и синхронность; точность влияет на ресурсы, а не сроки.
13	АБВ	ОЕЕ, MTTR и рост OPEX указывают на проблемы с оборудованием; Vendor-dependency — логистика.
14	АБВ	Именно эти три раздела содержат ключевые числовые взаимосвязи; HR-план — производная.
15	АБВ	What-if, Монте-Карло и Decision Tree моделируют альтернативные сценарии; простое ранжирование — базовая сортировка.
16	АВГ	График, пиктограммы и визуальное выделение ускоряют понимание; огромная таблица перегружает.