

## Квалификация НАФД. Как отвечать на вопросы, требующие развернутого ответа

Экзамен — это не только проверка знаний, но и проверка умения этими знаниями распорядиться. Можно прекрасно знать теорию, помнить формулы, узнавать все ключевые темы с первого взгляда — и при этом терять баллы просто потому, что ответ не попал в вопрос, плохо структурирован или выглядит так, будто кандидат очень хотел сказать много умного, но забыл, зачем именно его об этом спросили. Особенно это заметно в части Б, где важно не только считать, но и объяснять, анализировать, обсуждать и делать выводы. В этой статье мы разберем, как подходить к экзаменационным заданиям так, чтобы ваши знания превращались в баллы, а не оставались где-то между черновиком, вдохновением и «я же это точно знал».

### Понять задание

На экзамене важно отвечать именно на поставленный вопрос, а не писать сочинение на тему, которая была упомянута в формулировке задания. Это кажется очевидным, но на практике кандидаты регулярно делают именно так: видят знакомую тему, радуются, вспоминают все, что знают, и начинают писать «вообще про ABC-метод», «вообще про трансфертное ценообразование» или «вообще про бюджетирование». Проблема в том, что экзаменатор баллы ставит не за широту души, а за точность ответа.

Почему это так важно? Мы уже не раз говорили, что одна из ключевых задач квалификации НАФД — формирование высококвалифицированного специалиста, который умеет не только считать, но и понимать, что именно от него требуется. В профессиональной жизни никто не награждает за красивый ответ не на тот вопрос.

Поэтому ответ на вопрос из части Б следует начинать с внимательного чтения задания. В задании почти всегда есть глагол, который прямо указывает, что именно нужно сделать. Поскольку для большинства кандидатов русский язык является родным, с пониманием глаголов особых проблем обычно не возникает. Тем не менее для полноты картины перечислим основные глаголы, используемые в заданиях, и кратко поясним, что они означают.

**«Рассчитайте»** — выполните необходимые вычисления и получите конкретный результат. Например: «рассчитайте точку безубыточности».

Иногда в расчетных заданиях вместо этого может использоваться глагол **«оцените»** или **«приблизительно оцените»**. Это бывает в тех случаях, когда точный расчет невозможен или не требуется, но по сути от вас все равно ждут вычислений.

Обратите внимание: если в задании использован только глагол «рассчитайте», то обычно требуется именно числовой ответ, максимум — краткое пояснение. Например, при расчете отклонений следует указать его характеристику — благоприятное или неблагоприятное. Но не нужно писать трактат на тему «философские основания отклонения по цене материала». Баллов за это, скорее всего, присвоено не будет, то есть драгоценное время будет потрачено впустую.

**«Определите»** — как правило, подразумевает расчет и вывод. Например: «определите, обеспечивает ли продукт целевую прибыль». В этом случае нужно не просто выполнить расчет прибыли, но и сделать вывод о том, достигнута ли цель.

**«Опишите»** — предполагает последовательное повествовательное изложение. Этот глагол встречается не так часто, поскольку обычно тестирует базовые знания, которыми кандидат уже должен уверенно владеть. Например: «опишите подход к управлению запасами “точно в срок”».

**«Объясните»** — один из самых частых глаголов в экзаменационных заданиях. Он означает, что нужно не только что-то описать, но и ответить на вопросы «как?», «почему?» и «зачем?».

Например, если требуется объяснить принципы метода учета затрат по видам деятельности, недостаточно просто перечислить этапы — выявление процессов, определение драйверов и т. д. Нужно также показать, как работает метод и почему он дает более точную информацию: продукты потребляют процессы, процессы потребляют ресурсы, а разные продукты используют эти процессы в разной степени.

**«Проанализируйте»** почти всегда относится к конкретной ситуации, описанной в сценарии. Это, как правило, более сложное задание, требующее не только расчетов, но и установления причинно-следственных связей, а также формулирования выводов.

**«Обсудите»** — еще один частый и не вполне очевидный глагол. Звучит он немного странно: действительно, с кем именно кандидат должен обсуждать вопрос? Обычно — сам с собой, но по правилам хорошей дискуссии. То есть в ответе должны появиться элементы сопоставления: «с одной стороны...», «с другой стороны...», «да, но...», «это верно, однако...». И обсуждение должно завершаться выводом, а не растворяться в пространстве.

Разумеется, этим список возможных глаголов не исчерпывается. Вас могут попросить «подготовить отчет», «прокомментировать результаты», «высказать обоснованное суждение» и т. д. Но в любом случае это не литературные украшения, а вполне конкретные указания на то, что нужно сделать.

### **Расчетные вопросы**

Расчетные вопросы кандидаты обычно любят больше, чем дискуссионно-аналитические. Это понятно: цифры выглядят надежнее, формулы не спорят, а таблица в Excel хотя бы не просит «раскрыть мысль глубже». Но и здесь есть правила, которые важно соблюдать.

Для ответов на расчетные вопросы лучше всего использовать табличный редактор, особенно если речь идет о многоступенчатых или комплексных расчетах. Иногда для этого может предоставляться шаблон.

Идеальный подход — копировать исходные данные из условия и использовать их в формулах. В приложении к этой статье есть файл «Как надо и как не надо излагать ответы в табличном редакторе», где показаны отличный, приемлемый, менее приемлемый и неприемлемый способы представления расчетного ответа. Главное правило здесь простое: ваши расчеты должны быть изложены последовательно, логично и прозрачно. Не должно быть «висящих» цифр, неизвестно к чему относящихся промежуточных расчетов и формул, которые понятны только автору.

Если вы делаете допущения, их нужно обозначать. Если какой-то шаг может вызвать вопросы, дайте короткий комментарий. Проверяющий просто не сможет угадать ход вашей мысли по двум цифрам в соседних ячейках.

Помните также о правиле «своей цифры». Если вы не помните, как сделать промежуточный расчет, иногда лучше сделать разумное допущение и двигаться дальше. Например, если вы не помните, как рассчитывается индекс кривой обучения, и он не дан в задании, можно написать: «предположим, что коэффициент  $b$  для 80%-й кривой обучения приблизительно равен  $-0,32$ », — и продолжить решение. Баллы за сам расчет коэффициента вы, вероятно, не получите, но сможете получить баллы за все последующие шаги, если они логичны и выполнены верно. Экзамен — это не место, где нужно героически закрывать каждую проходную амбразуру.

### **Дискуссионно-аналитические вопросы**

Этот тип вопросов большинство кандидатов не любит, потому что здесь нужно писать связными предложениями и абзацами, а кандидаты НАФД все-таки чаще финансисты, чем писатели. Однако

для специалиста высокого уровня умение анализировать информацию, делать выводы и ясно излагать их на бумаге абсолютно необходимо. Более того, этот навык в профессиональной жизни ценится выше, чем способность быстро посчитать какой-нибудь коэффициент.

Условно можно выделить два основных вида дискуссионно-аналитических заданий:

- теоретические задания, в которых требуется описать концепцию или обсудить ее применительно к сценарию;
- задания, в которых требуется рассчитать показатели, а затем проанализировать или прокомментировать полученные результаты в контексте сценария.

Как подходить к ответам на такие вопросы?

### **Техника «маркированного списка»**

Большинство концепций, теорий и подходов имеют определенный набор устойчивых атрибутов: цели, преимущества, недостатки, условия применения, ограничения, последствия и т. п. Это не «высеченные в камне» знания формата «дважды два — четыре», а скорее сложившиеся общепринятые способы структурировать тему. Назовем их условно «маркированными списками».

Такие списки могут стать очень хорошей опорой для ответа. Не потому, что экзаменатор ждет именно эту схему, а потому, что она помогает кандидату быстро организовать мысль и не начать рассказ «от сотворения мира».

Например, в кейсе 2 экзамена Э2 в декабре 2025 г. требование звучало так: «Объясните, как политика трансфертного ценообразования “БиоКос-Лайн” может влиять на эффективность работы подразделений “ТараЛайн” и “КосметикаЛайн”», 5 баллов.

С чего начать ответ на такой вопрос? Иногда полезно сначала определить, чего вопрос НЕ требует. Здесь не нужно объяснять, что такое трансфертная цена вообще, что такое политика трансфертного ценообразования и каковы все ее возможные цели. Нужно объяснить, как конкретная политика влияет на эффективность конкретных подразделений в конкретной компании.

У хорошо подготовленного кандидата в этот момент в голове должен всплыть один или несколько подходящих «списков» по теме. Например, список целей трансфертной политики:

- максимизация прибыли компании;
- обеспечение автономности подразделений;
- обеспечение мотивации менеджеров;
- справедливая оценка деятельности подразделений.

Или другой список — условия формирования трансфертной цены на базе альтернативных издержек:

- наличие внешнего рынка для трансфертного продукта;
- наличие свободных мощностей у подразделения-продавца;
- наличие производственных ограничений у подразделения-продавца.

Любой из этих списков может стать каркасом ответа. Главное — не забывать, что список нужен не ради списка, а ради ответа на вопрос.

**Первый вариант ответа: на базе списка целей трансфертной политики**

Политика трансфертного ценообразования влияет на эффективность подразделений «ТараЛайн» и «КосметикаЛайн» через систему управленческих стимулов и критерии оценки результатов их деятельности.

*Максимизация прибыли компании.*

Использование трансфертной цены на базе альтернативных издержек способствует принятию решений, оптимальных для компании в целом. Если мощности подразделения «ТараЛайн» ограничены, внутренняя поставка туб должна учитывать упущенную выгоду от сокращения внешних продаж. Включение альтернативных издержек в трансфертную цену помогает распределять ресурсы таким образом, чтобы максимизировать совокупную прибыль компании.

*Обеспечение автономности подразделений.*

В децентрализованной структуре подразделения должны иметь возможность принимать экономически обоснованные решения. Однако в рассматриваемом сценарии «ТараЛайн» обязано в первую очередь удовлетворять внутренний спрос «КосметикаЛайн». Такое требование ограничивает свободу подразделения-продавца в выборе наиболее выгодных направлений сбыта и снижает уровень управленческой автономии.

*Обеспечение мотивации менеджеров.*

Показатели эффективности подразделений оцениваются на базе ROI и RI, поэтому уровень трансфертной цены напрямую влияет на мотивацию менеджеров. Если трансфертная цена отражает альтернативные издержки, подразделение «ТараЛайн» получает компенсацию за упущенные внешние продажи, что поддерживает мотивацию менеджеров и снижает риск конфликтов между подразделениями.

*Справедливая оценка деятельности подразделений.*

Корректная трансфертная цена позволяет объективнее оценивать эффективность каждого подразделения. Подразделение «ТараЛайн» не должно ухудшать свои показатели ROI и RI только потому, что выполняет внутренние поставки, которые вытесняют прибыльные внешние продажи. Учет альтернативных издержек позволяет точнее отразить экономический вклад подразделения в результаты компании.

Таким образом, выбранная трансфертная политика в целом способствует достижению целей децентрализованного управления, однако обязательный характер внутренних поставок может снижать автономность подразделений и создавать потенциальные конфликты интересов при изменении рыночных условий.

**Второй вариант ответа: на базе списка условий формирования трансфертной цены**

Политика трансфертного ценообразования компании «БиоКос-Лайн» оказывает прямое влияние на эффективность подразделений «ТараЛайн» и «КосметикаЛайн», поскольку определяет экономические стимулы для внутренних поставок и влияет на показатели оценки деятельности подразделений.

*Наличие внешнего рынка для трансфертного продукта.*

Если для промежуточного продукта существует внешний рынок, рыночная цена может служить ориентиром для трансфертной цены. В рассматриваемом сценарии тубы имеют внешний рынок с ценой 10 400 руб. за 1 000 штук. Наличие рыночной цены позволяет использовать ее как основу для расчета альтернативных издержек и тем самым обеспечивает экономически обоснованную оценку внутренних поставок.

*Наличие свободных мощностей у подразделения-продавца.*

*Если у подразделения-продавца есть свободные мощности, альтернативные издержки внутренних поставок будут равны только переменным затратам, поскольку внешние продажи не вытесняются. В такой ситуации более низкая трансфертная цена может улучшить показатели подразделения-покупателя, но ухудшит показатели подразделения-продавца. В рассматриваемом случае свободные мощности ограничены: внешняя потребность составляет 800 000 туб, внутренний спрос — 600 000 туб, при общей мощности 1 000 000 туб. Это означает, что часть внешних продаж будет вытеснена внутренними поставками.*

*Наличие производственных ограничений у подразделения-продавца.*

*При ограниченных мощностях альтернативные издержки внутренней поставки включают упущенную маржу от внешних продаж. Следовательно, трансфертная цена должна учитывать не только переменные затраты, но и потерянную прибыль от нереализованных внешних продаж. Такой подход позволяет компенсировать подразделению «Таралайн» упущенную выгоду и обеспечивает более справедливую оценку его эффективности на основе показателей ROI и RI.*

*Таким образом, использование трансфертной цены на базе альтернативных издержек в данных рыночных условиях в целом соответствует экономической логике и способствует более корректной оценке эффективности подразделений. Однако требование приоритетной внутренней торговли ограничивает автономность подразделений и может создавать конфликты интересов при изменении рыночных условий.*

Оба ответа получили бы полные баллы, хотя отличаются от модельного. Это важный момент. «Техника маркированного списка» — не попытка притянуть любой вопрос к заранее заученной схеме. Если кандидат хорошо подготовлен, внимательно читает задание и умеет последовательно излагать мысли, никакие специальные «списки» ему, возможно, и не понадобятся. Но многие кандидаты просто не знают, с чего начать, и в такой ситуации список становится не костылем, а вполне достойной стартовой площадкой.

В процессе подготовки полезно составлять для себя такие «маркированные списки» по каждой теме. Со временем у вас получится небольшой справочник: не официальный, не идеальный, но очень практичный. А практичность на экзамене обычно важнее вдохновения.

### **Техника «аргумент – раскрытие аргумента – привязка к сценарию»**

Помимо проблемы «с чего начать» и «как структурировать» у кандидатов часто возникает и другая: как формулировать мысль так, чтобы она приносила баллы, а не просто выглядела умной. Здесь полезна техника, которую можно условно назвать «аргумент – раскрытие аргумента – привязка к сценарию».

Смысл ее прост. Сначала вы формулируете мысль. Затем кратко объясняете ее. После этого показываете, как она связана с конкретной ситуацией из задания. Элементы этой связки не всегда обязаны идти именно в таком порядке: иногда удобнее начать со ссылки на сценарий, а потом вывести аргумент. Иногда один из элементов может быть выражен очень кратко или вообще отсутствовать. Но в целом такая структура помогает писать содержательно и по делу.

Часто для привязки к сценарию бывает достаточно упомянуть название компании, подразделения, продукта, клиента или конкретное обстоятельство из условия. Это уже показывает экзаменатору, что вы не пересказываете учебник, а отвечаете на вопрос по данной задаче.

Приведем пример из кейса 1 экзамена Э2 в июне 2025 года.

В задании 2 требовалось «Объяснить концепцию минимальной цены и обсудить, как руководство компании может и как не может использовать минимальную цену», 5 баллов.

Обратите внимание: вопрос в значительной степени теоретический, поскольку принципы использования минимальной цены универсальны. Однако это не отменяет необходимости привязывать ответ к сценарию. Более того, именно эта привязка часто отличает сильный экзаменационный ответ от просто приличного.

Структура ответа здесь фактически задана самим вопросом:

1. объяснить, что такое минимальная цена;
2. объяснить, как компания может использовать минимальную цену;
3. объяснить, как компания не может использовать минимальную цену.

Поскольку вопрос стоит 5 баллов, можно предположить, что разумный ответ будет состоять примерно из 5 содержательных абзацев. И каждый из них можно построить по схеме «аргумент – раскрытие – привязка к сценарию». Попробуем.

#### *Абзац 1. Объяснение концепции минимальной цены*

##### *Аргумент*

*Минимальная цена — это цена, которая отражает экономически обоснованный минимальный уровень затрат на выполнение конкретного заказа.*

##### *Раскрытие аргумента*

*Она определяется на основе принципа релевантных затрат. В расчет включаются только будущие, приростные денежные затраты, а также альтернативные издержки, возникающие при использовании ограниченных ресурсов. Затраты, которые не изменятся в результате принятия решения, в минимальную цену не включаются.*

##### *Привязка к сценарию*

*При расчете минимальной цены для станка в компании «МашСтрой» необходимо учитывать только те затраты, которые действительно возникнут при изготовлении данного станка, например стоимость материалов, альтернативную стоимость рабочего времени и другие релевантные расходы.*

#### *Абзац 2. Как компания может использовать минимальную цену: переговоры*

##### *Аргумент*

*Минимальная цена может использоваться как ориентир в процессе переговоров с заказчиком.*

##### *Раскрытие аргумента*

*Знание минимального экономически оправданного уровня цены позволяет компании определить диапазон возможного снижения цены без риска получения убытка. Это дает менеджерам возможность гибко реагировать на предложения клиентов и конкурентное давление.*

##### *Привязка к сценарию*

*В рассматриваемой ситуации экономист «МашСтроя» предложил цену 7 500 000 руб. Если заказчик получит более выгодное предложение от конкурентов, руководство компании сможет рассмотреть возможность снижения цены, но только до уровня минимальной цены, рассчитанной на основе релевантных затрат.*

#### *Абзац 3. Как компания может использовать минимальную цену: стратегические решения*

#### *Аргумент*

*Минимальная цена может использоваться как инструмент для оценки стратегической целесообразности выполнения заказа.*

#### *Раскрытие аргумента*

*Иногда компания может принять заказ по цене, близкой к минимальной, а в отдельных случаях даже ниже нее, если ожидаются долгосрочные выгоды: выход на новый рынок, развитие новой технологии, привлечение перспективного клиента или расширение ассортимента.*

#### *Привязка к сценарию*

*В данном случае заказ поступил от молодой, но быстрорастущей сети мастерских. Кроме того, инженеры «МашСтроя» считают, что конструкция станка соответствует современным стандартам и может быть включена в стандартный ассортимент. Следовательно, выполнение заказа может иметь стратегическое значение для обновления продуктовой линейки компании.*

*Абзац 4. Как не следует использовать минимальную цену: как обычную коммерческую цену*

#### *Аргумент*

*Минимальную цену не следует использовать в качестве обычной коммерческой цены.*

#### *Раскрытие аргумента*

*Минимальная цена отражает только релевантные производственные затраты и альтернативные издержки, но не включает административные расходы, коммерческие затраты и целевую норму прибыли. Поэтому систематическая продажа продукции по минимальной цене не позволит компании покрывать все расходы и обеспечивать устойчивую прибыльность.*

#### *Привязка к сценарию*

*Если бы «МашСтрой» продавал станки по минимальной цене на постоянной основе, компания не смогла бы покрывать административные расходы и обеспечивать наценку, которая в компании в среднем составляет 25%.*

*Абзац 5. Как не следует использовать минимальную цену: как универсальный ориентир*

#### *Аргумент*

*Минимальную цену не следует рассматривать как универсальный ориентир для всех заказов.*

#### *Раскрытие аргумента*

*Минимальная цена всегда зависит от конкретных условий: загрузки мощностей, доступности материалов, альтернативных возможностей использования ресурсов и других факторов. Поэтому для разных заказов минимальная цена может заметно отличаться.*

#### *Привязка к сценарию*

*Например, в компании «МашСтрой» высококвалифицированные рабочие полностью загружены на текущем производстве, поэтому использование их времени для изготовления станка связано с альтернативной стоимостью. Если бы производственные мощности были свободны, минимальная цена могла бы быть ниже.*

Разумеется, на экзамене не нужно прямо подписывать: «сейчас будет мой аргумент», «а вот его раскрытие», «а теперь позвольте привязать все это к сценарию». Экзаменатору важна не театральная постановка, а содержательный ответ. Но держать эту структуру в голове очень полезно: она помогает быстро начать писать, не расплываться мыслью по древу и почти автоматически увеличивает шансы на баллы.

На практике три элемента обычно укладываются в 2–3 предложения, и текст выглядит естественно.

Например:

*Минимальная цена может использоваться как ориентир в переговорах с клиентом. Она показывает минимальный уровень цены, при котором выполнение заказа остается экономически оправданным, поскольку покрывает релевантные затраты и альтернативные издержки. В ситуации компании «МашСтрой» знание минимальной цены позволяет руководству понять, насколько можно снизить предложенную цену 7 500 000 руб., если конкуренты предложат заказчику более выгодные условия.*

Такой короткий абзац уже содержит все необходимые элементы и, как правило, приносит полноценный балл.

Эта техника полезна по нескольким причинам.

Во-первых, она помогает начать писать. Многие кандидаты теряют драгоценное время, пытаясь придумать идеальную формулировку. Но экзамен — не конкурс изящной словесности. Если мыслить категориями аргументов, можно просто взять первую разумную идею и нормально ее развить.

Во-вторых, такая структура не дает уйти в абстрактную теорию. Одна из самых частых ошибок — написать длинное объяснение концепции, но так и не применить ее к сценарию. Иногда достаточно буквально одного предложения со словами «в компании «МашСтрой»», чтобы ответ стал заметно сильнее.

В-третьих, техника помогает контролировать объем ответа. Если вопрос стоит 5 баллов, разумно планировать примерно 4–5 содержательных абзацев. Это защищает и от слишком коротких ответов, и от длинных текстов, в которых одна и та же мысль трижды приходит в разной одежде.

Наконец, важно помнить: экзаменатор оценивает не литературный стиль, а количество корректных, уместных и обоснованных идей. Даже если формулировка не идеальна, но мысль понятна, раскрыта и связана со сценарием, кандидат получает балл.

Поэтому на экзамене полезно думать не «как бы мне написать покрасивее», а «какие аргументы у меня есть и как быстро привязать их к этой задаче».

#### **Еще одна полезная техника: «три почему»**

Еще один полезный прием для дискуссионно-аналитических вопросов можно условно назвать техникой «три почему».

Она особенно полезна в тех случаях, когда нужно проанализировать результаты расчетов и сделать выводы. Анализ начинается не там, где вы переписали цифру из таблицы, а там, где вы ответили на вопрос: почему получился именно такой результат?

Предполагается, что хороший кандидат хотя бы несколько раз мысленно задает себе вопрос «почему». Например, расчет показал, что маржа валовой прибыли компании за год снизилась. Если в ответе просто написать: «маржа валовой прибыли снизилась», — это еще не анализ. Это констатация факта. С таким же успехом можно сообщить, что зимой обычно холоднее, чем летом.

Анализ начинается дальше. Почему снизилась маржа? Потому что прибыль зависит от выручки и затрат. Что произошло с выручкой? Что произошло с затратами? Почему именно это произошло? Возможно, выручка выросла, но затраты выросли быстрее. Возможно, снизилась цена

реализации. Возможно, изменился ассортимент. Возможно, выросла себестоимость сырья. Именно движение по этой цепочке и приносит баллы за анализ.

Конечно, «три почему» — условное название. Иногда достаточно двух, иногда нужно четыре. Смысл в том, чтобы не останавливаться на поверхности. Хороший анализ — это почти всегда движение от симптома к причине, а затем к выводу.

### **Представление ответов**

А теперь — о больном. Представление ответов — едва ли не самая большая проблема кандидатов, и касается это как расчетных, так и дискуссионно-аналитических вопросов.

Типичные проблемы хорошо известны: расчеты не подписаны, изложены непоследовательно, ответы плохо структурированы, в тексте нет заголовков и подзаголовков, абзацы слипаются, логика изложения теряется. Иногда создается впечатление, что кандидат все понял, все рассчитал и все проанализировал, но решил не делиться этим с проверяющим в доступной форме.

Именно поэтому экзаменационный совет НАФД принял решение присваивать отдельные баллы за представление ответа там, где это уместно. Это очень важный момент. Если в задании сказано «подготовьте отчет о прибыли», значит, ответ должен быть выстроен в логике отчета о прибыли: выручка, затраты, прибыль. Не обязательно воспроизводить официальный формат отчета до последней строки, и проверяющий, разумеется, не будет устраивать драму из-за того, что вы написали «прибыль» вместо «валовая прибыль», если это не принципиально для задачи. Но основные элементы должны быть собраны в одном месте и связаны понятной логикой.

В дискуссионно-аналитических заданиях могут использоваться форматы вроде «докладная записка» или «информация для совета директоров». Обычно они не требуют строгого делопроизводственного оформления в формате «кому – от кого – дата – тема», но предполагают наличие цели, структуры и определенного уровня уместности.

Если вы пишете докладную записку финансовому директору по вопросу внедрения ABC-метода, не нужно начинать с определения ABC-метода из учебника, будто директор впервые услышал об этой концепции накануне вечером. Такое задание требует анализа выгод, затрат, ограничений и практических последствий внедрения метода именно для данной компании. И, как правило, не требует, чтобы вы принимали окончательное решение за руководство. Вы еще не генеральный директор, и это даже к лучшему: ответственности меньше. Обычно от вас ждут анализа, выводов и, возможно, рекомендаций.

### **Проверка ответов и человеческий фактор**

Вопросы, требующие развернутого ответа, проверяет эксперт. Он оценивает не только знания кандидата, но и его способность применять теории, концепции и методы к конкретной компании, находящейся в конкретной ситуации.

У «ручной» проверки, конечно, есть свои недостатки. Полностью убрать элемент субъективности невозможно. Но достоинств у такого подхода больше. Эксперт способен оценить нестандартные трактовки, оригинальные выводы и разумные аргументы, даже если они не совпадают с модельным ответом.

Поэтому не стоит искать «любимые фразы экзаменаторов» и бояться отойти от шаблона. Экзаменатор не робот, который ждет заклинание из трех правильных слов. Если ваш аргумент разумен, уместен, обоснован и привязан к сценарию, он будет засчитан, даже если сформулирован иначе, чем в модельном решении, и даже если там его вовсе нет

И, пожалуй, это одна из самых хороших новостей для кандидата. Экзамен проверяет не способность угадать чужую формулировку, а способность мыслить профессионально. А это уже куда ближе к реальной жизни — и, к счастью, немного дальше от игры «угадай, что имел в виду экзаменатор».

***Статья подготовлена советом экзаменаторов НАФД, 2026***