

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 15.05.2026 17:18:07  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.14 Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

38.04.02 Менеджмент

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Международный менеджмент (с частичной реализацией на английском языке)

---

(наименование образовательной программы)

---

очная форма обучения

---

(форма обучения)

Год набора–2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

*Мишина Юлия Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

**Заведующий кафедрой:**

*Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности*

Рабочая программа дисциплины Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
F/01.7 Определение направлений развития организации, 08.037 Бизнес-аналитик утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. № 592н.	ПК-1	Способен определять направления развития организации	ПК-1.1	Оценивает текущее состояние организации	ПК-1.1. 3-1 <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями
					ПК-1.1 3-2 <b>Знает</b> инструменты, техники моделирования, анализа бизнес-ситуации и предметной области
					ПК-1.1. У-1 <b>Умеет</b> планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованным и сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций
					ПК-1.1 У-2 <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами
					ПК-1.1. У-3 <b>Умеет</b> применять ИТ-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ

		по бизнес-анализу
		ПК-1.1. У-4 <b>Умеет</b> разрабатывать бизнес-кейсы
ПК-1.2	Определяет параметры будущего состояния организации	ПК-1.2. 3-1 <b>Знает</b> методы сборки, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации для бизнес-анализа
		ПК-1.2. У-2 <b>Умеет определять</b> связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа
		ПК-1.2. У-3 <b>Умеет проводить</b> анализ деятельности организации
ПК-1.3	Выявляет, анализирует и оценивает несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	ПК-1.3. 3-1 <b>Знает</b> предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа
		ПК-1.3. У-2 <b>Умеет</b> анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации

F/02.7 Разработка стратегии управления изменениями в организации	ПК-2	Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации			ПК-1.3. У-3 <b>Умеет</b> моделировать текущее и будущее (желаемое) состояние организации
					ПК-1.3. У-4 <b>Умеет</b> пользоваться системами анализа и визуализации данных
			ПК-2.9	Разрабатывает планы реализации стратегических изменений в организации	ПК-2.9. 3-1 <b>Знает</b> методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа
					ПК-2.9. У-1 <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами
					ПК-2.9. У-2 <b>Умеет</b> разрабатывать бизнес-кейсы
					ПК-2.9. У-4 <b>Умеет</b> отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных

С/01.7 Организация работ по внешнеэкономической деятельности 08.039 Специалист по внешнеэкономической деятельности утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 17 июня 2019 г. № 409н.	ПК-3	Способен организовывать работу по внешнеэкономической деятельности	ПК-3.2	Получает и анализирует информацию о реализации внешнеторговых контрактов	ПК-3.2. 3-1 <b>Знает</b> методы и основы системного анализа внешнеэкономической информации
---	------	--	--------	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 41 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия. 49 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.14 Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности реализуется на 3-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Современный стратегический анализ;
- Менеджмент международных корпораций.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Самостоятельная работа							
		ВСЕГО	Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
		Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Раздел 1	ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ЦЕЛЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ														
Тема 1.1	Комплексная оценка текущего состояния организации в аспекте ВЭД	9	2			2							5	Опрос Контрольное задание	
Тема 1.2	Определение параметров будущего состояния	9	2			2							5	Опрос Тестирование	

	организации при выходе на внешние рынки													
Тема 1.3	Выявление и анализ несоответствий между текущим и будущим состоянием ВЭД	9	2			2							5	Опрос Доклады
Раздел 2	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ													
Тема 2.1	Формирование портфеля стратегических изменений в ВЭД	9	2			2							5	Опрос Тестирование
Тема 2.2	Разработка дорожной карты реализации стратегии ВЭД	9	2			2							5	Опрос Контрольное задание
Тема 2.3	Управление сопротивлением и контроль стратегических изменений в ВЭД	9				2							7	Опрос Доклады
Раздел 3	ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И МОНИТОРИНГ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ КОНТРАКТОВ													
Тема 3.1	Источники информации и	9	2			2							5	Опрос Доклады

	сбор данных по внешнеторговым контрактам													
Тема 3.2	Анализ исполнения внешнеторгового контракта	7										7	Опрос Контрольное задание	
Тема 3.3	Реализация информации о контрактах в управленческие решения	9	2			2						5	Опрос Тестирование	
Промежуточная аттестация		29						2	9			18	экзамен	
<b>Итого</b>		108	14			16		2	9			18	49	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Раздел 1. ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ЦЕЛЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ**

##### **Тема 1.1. Комплексная оценка текущего состояния организации в аспекте ВЭД. ПК-1.1.**

SWOT-анализ ВЭД; PESTLE-анализ внешнего рынка; SNW-анализ; ресурсное обеспечение ВЭД; кадровые компетенции ВЭД; логистическая инфраструктура; контрактная база; валютные счета; таможенные платежи; экспортно-импортные операции; эффективность внешнеторгового контракта; оборачиваемость валютной дебиторской задолженности; неустойки по контрактам; транзакционные издержки ВЭД.

##### **Тема 1.2. Определение параметров будущего состояния организации при выходе на внешние рынки. ПК-1.2.**

Целевые KPI ВЭД; валютная выручка; доля экспорта в выручке; SMART-цели; моделирование архитектуры ВЭД; выбор внешних рынков; валюта контракта; цепочки поставок; бенчмаркинг ВЭД; конкурентоспособность на внешних рынках; FOB; CIF; целевая организационная структура ВЭД; макроэкономические прогнозы; политические риски; санкционные риски.

##### **Тема 1.3. Выявление и анализ несоответствий между параметрами текущего и будущего состояний организации. ПК-1.3.**

GAP-анализ; разрыв между текущим и будущим состоянием; реестр разрывов; компетентностный разрыв; инфраструктурный разрыв; регуляторный разрыв; риск-разрыв; операционные разрывы; тактические разрывы; стратегические разрывы; матрица приоритетов «срочность – влияние»; валютные риски; тарифные барьеры; экспортные лицензии; валютный контроль; страхование внешнеторговых кредитов.

#### **Раздел 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

##### **Тема 2.1. Формирование портфеля стратегических изменений в ВЭД. ПК-2.9.**

Стратегические изменения; портфель изменений; операционные изменения; тактические изменения; трансформационные изменения; релокация цепочек поставок; бизнес-кейс ВЭД; NPV (чистая приведенная стоимость); EBITDA; ставка дисконтирования; страновой риск; окупаемость внешнеэкономического проекта; матрица «влияние – сложность»; быстрые победы; приоритизация инициатив.

##### **Тема 2.2. Разработка дорожной карты реализации стратегии ВЭД. ПК-2.9.**

Дорожная карта; этапы реализации; вехи; бюджет ВЭД; календарный план; ответственные лица; точки контроля; KPI этапов; контрактная логистика; паспорт сделки; INCOTERMS; диаграмма Ганта; Канбан-доска; дашборды ВЭД; реестр контрактов.

##### **Тема 2.3. Управление сопротивлением и контроль стратегических изменений в ВЭД. ПК-2.9.**

Сопротивление изменениям; управление сопротивлением; коммуникационная кампания; обучение персонала ВЭД; сертификация по Incoterms; система мотивации; KPI изменений; мониторинг выполнения плана; дашборд показателей ВЭД; отклонение

бюджета; корректирующие действия; версияность плана; пост-реализационный аудит; уроки изменений.

### Раздел 3. ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И МОНИТОРИНГ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ КОНТРАКТОВ

#### **Тема 3.1. Источники информации и сбор данных по внешнеторговым контрактам. ПК-3.2.**

Внутренние источники информации; реестр контрактов; акты сверки; банковский паспорт сделки; внешние источники; таможенная статистика; проверка контрагентов; базы Incoterms; валютные котировки; EDI-документооборот; API таможенных систем; отслеживание грузов; коносамент; CMR; авианакладная; унификация данных.

#### **Тема 3.2. Анализ исполнения внешнеторгового контракта. ПК-3.2.**

Исполнение контракта; сроки поставки; качество товара; базис поставки; Incoterms; валюта контракта; порядок расчетов; аванс; аккредитив; инкассо; недопоставка; просрочка; неустойка; валютный контроль; репатриация валютной выручки; рекламация; маржинальность сделки; скорость оборота валюты; доля невыполненных обязательств; статус-отчет; рейтинг контрагентов.

#### **Тема 3.3. Реализация информации о контрактах в управленческие решения. ПК-3.2.**

Управленческие решения; анализ исполнения контрактов; рейтинг контрагентов; отчет о несоответствиях; пересмотр условий контракта; индексация цены; отсрочка платежа; изменение базиса Incoterms; интеграция данных ВЭД; корпоративное хранилище данных; дашборды для руководства; управление запасами; оперативные решения; тактические решения; стратегические решения; замена поставщика; претензионная работа.

### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 Антимонопольное регулирование предпринимательской деятельности входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.*

4.2. *ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.*

4.3. *Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.*

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. *Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС*

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по КЗР.**

5.1. *В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 Антимонопольное регулирование предпринимательской деятельности используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным заданиям по разделам):*

доклад, опрос, тестирование, эссе, контрольное задание.

## Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	Формы текущего контроля				КЗР
	УО	ТЗ	КЗ	Д	
Р-1. / Т-1.1.	5		7		5
Р-1. / Т-1.2.	5	5			
Р-1. / Т-1.3.	5			4	
Р-2. / Т-2.1.	5	5			5
Р-2. / Т-2.2.	5		7		
Р-2. / Т-2.3.	5			4	
Р-3. / Т-3.1.	5			4	5
Р-3. / Т-3.2.				4	
Р-3. / Т-3.3.	5	5			
<b>Итого: 100б</b>	40	15	14	16	15

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – контрольные задания;

ПЗ – практическое занятие;

Д – доклад;

КЗР – контрольные задания по разделу.

5.2. *Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне КЗР):*

### **Раздел 1. ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ЦЕЛЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ**

#### **Тема 1.1. Комплексная оценка текущего состояния организации в аспекте ВЭД.**

##### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Назовите три метода бизнес-анализа, применимых к ВЭД.

Вопрос 2. Как адаптировать SWOT-анализ для экспортно-импортной деятельности?

Вопрос 3. Какие факторы относятся к Legal (L) в PESTLE-анализе для внешнего рынка?

Вопрос 4. Чем SNW-анализ отличается от классического SWOT для оценки ВЭД?

Вопрос 5. Какие кадровые ресурсы критичны для успешной ВЭД?

Вопрос 6. Перечислите не менее трех показателей эффективности внешнеторгового контракта.

Вопрос 7. Что такое ОТД и почему он важен в ВЭД?

Вопрос 8. Какие валютные риски оцениваются при анализе текущего состояния?

Вопрос 9. Как проверить юридическую чистоту контрактной базы?

Вопрос 10. Для чего в ВЭД используется PESTLE-анализ?

##### Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм

	литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Контрольные задания:

#### Задание 1.

Вы работаете бизнес-аналитиком в компании «Агроэкспорт» – среднем производителе растительных масел (подсолнечное, льняное). Компания уже 5 лет осуществляет экспорт только в страны СНГ (Казахстан, Беларусь) на сумму \$2 млн в год. Текущее состояние ВЭД характеризуется следующими данными:

#### Сильные стороны:

Высокое качество продукции (сертификаты ISO, органическое сырье).

Низкая себестоимость производства (собственное сырье).

Наличие обученного отдела ВЭД (4 человека, знание английского и русского).

#### Слабые стороны:

Отсутствие опыта работы с аккредитивами.

Нет сертификации для рынка ЕС (не пройдены европейские стандарты).

Устаревшая ERP-система, не интегрированная с таможней.

#### Возможности:

Рост спроса на органические масла в Германии и Нидерландах.

Программа государственной поддержки экспортеров (компенсация логистики).

Появление новых логистических коридоров (в обход традиционных).

#### Угрозы:

Введение дополнительных пошлин на агропродукцию в ЕС.

Усиление конкуренции со стороны украинских производителей.

Волатильность курса евро/рубли.

Дополнительная информация для PESTLE-анализа (рынок Германии):

Политика: стабильная, но ужесточение эко-нормативов.

Экономика: высокая инфляция в еврозоне, но платежеспособность высокая.

Социум: сильный спрос на органические продукты, требовательность к упаковке.

Технологии: обязательная цифровая маркировка и электронный документооборот.

Право: строгий контроль импорта пищевых масел (прослеживаемость партий).

Экология: углеродный налог на логистику, требования к биоразлагаемой упаковке.

#### Задание:

1. На основе данных составьте развернутую SWOT-матрицу для ВЭД компании «Агроэкспорт» (не менее 4 пунктов в каждом квадранте, с конкретными формулировками).

2. Проведите PESTLE-анализ для целевого рынка Германии (заполните таблицу из 6 разделов, указав по 1–2 фактора и их влияние на компанию – возможность или угроза).

3. Сделайте вывод: является ли текущее состояние компании готовым для выхода на рынок ЕС? Если нет, укажите три критических слабых места, которые необходимо устранить в первую очередь.

Задание 2.

Компания «Северный лес» занимается экспортом пиломатериалов. Текущее состояние ВЭД:

Показатель	Данные
Объем экспорта за год	\$1,5 млн
Рынки сбыта	Финляндия, Эстония
Количество контрактов в работе	6
Своевременность поставок (OTD)	70% (3 из 10 задерживаются)
Наличие сертификации FSC (лесная продукция)	Нет
Отдел ВЭД	2 менеджера, один владеет финским языком
Валютные счета	Только в USD
Договор с перевозчиком	Устная договоренность, без фиксации ставок
Претензии от покупателей за 2024 год	2 (на общую сумму €45 000 – некачественная сушка)

Целевое состояние (поставлено руководством через год):

Выйти на рынок Германии.

Увеличить экспорт до \$3 млн.

Довести OTD до 95%.

Задание:

1. Определите три сильные и три слабые стороны компании в контексте ВЭД.

Формат: по 3 пункта в виде коротких утверждений.

2. Какой метод бизнес-анализа (SWOT / PESTLE / SNW) наиболее подходит для оценки: риска изменения лесного законодательства в Германии; сравнения собственного отдела ВЭД с отраслевым стандартом.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
7-6	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
5-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
1-0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**Тема 1.2. Определение параметров будущего состояния организации при выходе на внешние рынки.**

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что означает аббревиатура SMART при постановке целевых KPI ВЭД?

Вопрос 2. Приведите три примера количественных KPI для отдела экспорта.

Вопрос 3. Какие критерии используются при ранжировании целевых внешних рынков?

Вопрос 4. Как выбрать валюту контракта при нестабильном курсе?

Вопрос 5. Что такое бенчмаркинг в контексте ВЭД?

Вопрос 6. Назовите два способа снижения транзакционных издержек в ВЭД.

Вопрос 7. Чем целевая организационная структура ВЭД может отличаться от текущей?

Вопрос 8. Какие политические риски нужно учесть при моделировании будущего состояния?

Вопрос 9. Что такое Customer Lead Time и какое его целевое значение?

Вопрос 10. Какую роль играет прогноз курса валют при определении параметров будущего состояния?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является корректным примером целевого KPI ВЭД, сформулированного по принципу SMART?

а) Увеличить валютную выручку в ближайшее время

б) Довести долю экспорта в общей выручке с 10% до 25% к 31 декабря текущего года

в) Снизить транзакционные издержки ВЭД

г) Выйти на новые внешние рынки при благоприятной конъюнктуре

При моделировании будущей архитектуры ВЭД выбор валюты контракта должен учитывать прежде всего:

- а) Национальные традиции страны-контрагента
- б) Прогноз стабильности курса валюты и доступность валютной ликвидности
- в) Цвет банкнот выбранной валюты
- г) Количество стран, использующих данную валюту

Какой показатель НЕ относится к целевым параметрам будущего состояния организации в сфере ВЭД?

- а) Сокращение времени таможенного оформления до 2 часов
- б) Увеличение доли брака по рекламациям до 5%
- в) Переход на расчеты в евро по 80% экспортных контрактов
- г) Снижение логистических издержек на 15% за счет консолидации поставок

Бенчмаркинг при определении параметров будущего состояния ВЭД предполагает:

- а) Сравнение показателей компании с показателями конкурентов или лидеров отрасли на внешних рынках
- б) Юридическую проверку иностранного контрагента
- в) Внутренний аудит текущих контрактов
- г) Разработку должностных инструкций для отдела ВЭД

Что из перечисленного является целевым параметром, связанным с конкурентоспособностью на внешнем рынке?

- а) Количество сотрудников в отделе ВЭД
- б) Целевое значение Customer Lead Time (время от заказа до получения товара клиентом)
- в) Форма собственности организации
- г) Цвет корпоративного брендбука

При определении будущего состояния организации для выхода на новый внешний рынок необходимо учитывать:

- а) Только финансовые показатели прошлого года
- б) Персональные предпочтения генерального директора
- в) Макроэкономические прогнозы (курс валют, инфляция) и политические риски страны назначения
- г) Данные о погоде в регионе поставки

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
5	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4-3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2-1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**Тема 1.3. Выявление и анализ несоответствий (GAP-анализ) между текущим и будущим состоянием ВЭД.**

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какова главная цель GAP-анализа во внешнеэкономической деятельности?

- Вопрос 2. Из каких четырех шагов состоит методика GAP-анализа?
- Вопрос 3. Приведите пример компетентностного разрыва в ВЭД.
- Вопрос 4. Чем операционный разрыв отличается от стратегического?
- Вопрос 5. Что такое риск-разрыв в контексте ВЭД?
- Вопрос 6. По каким критериям оценивается приоритет устранения несоответствия?
- Вопрос 7. Какой документ является итогом GAP-анализа?
- Вопрос 8. Перечислите три категории разрывов, специфичных для ВЭД.
- Вопрос 9. Как оценить влияние разрыва на достижение валютной выручки?
- Вопрос 10. Почему регуляторные разрывы часто имеют высший приоритет?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «GAP-анализ как инструмент стратегического бизнес-анализа в ВЭД: выявление разрывов, их классификация, приоритизация и управление рисками при переходе от текущего к целевому состоянию организации на внешних рынках». Шесть групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Методология проведения GAP-анализа во внешнеэкономической деятельности: от диагностики к реестру разрывов.
2. Компетентностные разрывы в ВЭД: как недостаток знаний и навыков препятствует выходу на внешние рынки.
3. Инфраструктурные и регуляторные разрывы при переходе на новые внешние рынки.
4. Оценка и приоритизация риск-разрывов во внешнеэкономической деятельности.
5. Классификация несоответствий по горизонту планирования: операционные, тактические и стратегические разрывы в ВЭД.
6. Практическое применение GAP-анализа при выходе компании на рынок ЕС: кейс промышленного производителя.

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Балы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Тема 2.1. Формирование портфеля стратегических изменений в ВЭД.**

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Перечислите три типа стратегических изменений в ВЭД.

Вопрос 2. Приведите пример трансформационного изменения.

Вопрос 3. Из каких основных разделов состоит бизнес-кейс для внешнеэкономического проекта?

Вопрос 4. Что такое NPV и как учитывается страновой риск при его расчете?

Вопрос 5. Как изменение повлияет на EBITDA – зачем это анализировать?

Вопрос 6. Опишите матрицу приоритизации «влияние – сложность».

Вопрос 7. Какие изменения относят к «быстрым победам» в ВЭД?

Вопрос 8. Какие риски должны быть обязательно указаны в бизнес-кейсе изменений ВЭД?

Вопрос 9. Сколько трансформационных проектов рекомендуется включать в портфель и почему?

Вопрос 10. Как сбалансировать портфель изменений ВЭД по рискам?

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к трансформационным изменениям во внешнеэкономической деятельности?

- а) Замена перевозчика на более дешевого
- б) Внедрение электронного документооборота с таможней
- в) Полная релокация цепочек поставок из одной страны в другую
- г) Обучение персонала новым условиям Incoterms 2020

Какой показатель в бизнес-кейсе внешнеэкономического проекта отражает прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации?

- а) NPV
- б) IRR
- в) EBITDA
- г) ROI

В матрице приоритизации «влияние – сложность реализации» изменения со высоким

влиянием на результат ВЭД и низкой сложностью реализации относятся к:

- а) Стратегическим проектам
- б) Быстрым победам
- в) Отложенным инициативам
- г) Заведомо провальным проектам

Что обязательно должно быть включено в бизнес-кейс стратегического изменения в ВЭД?

- а) Цвет нового логотипа компании
- б) Прогноз курса валют на 10 лет
- в) Оценка влияния на EBITDA и срок окупаемости
- г) Список личных предпочтений сотрудников

Какое изменение в ВЭД относится к операционному типу?

- а) Открытие представительства в стране-партнере
- б) Переход на факторинг внешнеторговых контрактов
- в) Оптимизация маршрута доставки с заменой перевозчика
- г) Изменение бизнес-модели с импорта на экспорт

При формировании сбалансированного портфеля стратегических изменений в ВЭД рекомендуется включать:

- а) Только трансформационные проекты
- б) Только операционные улучшения
- в) Сочетание 1–2 трансформационных, 3–5 тактических и несколько операционных изменений
- г) Все изменения, которые предложил любой сотрудник

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия		
5	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4-3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2-1	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## Тема 2.2. Разработка дорожной карты реализации стратегии ВЭД

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое дорожная карта реализации стратегии ВЭД?

Вопрос 2. Перечислите пять обязательных элементов структуры Roadmap.

Вопрос 3. Что такое веха (Milestone) и приведите пример для ВЭД.

Вопрос 4. Какие ресурсы планируются при разработке дорожной карты?

Вопрос 5. В чем заключается специфика планирования контрактной логистики?

Вопрос 6. Какие инструменты визуализации можно использовать для дорожной карты?

Вопрос 7. Как увязать получение экспортной лицензии с этапами дорожной карты?

Вопрос 8. Что такое owner изменений и зачем он нужен?

Вопрос 9. Как часто следует пересматривать дорожную карту ВЭД?

Вопрос 10. Как в дорожной карте отражается контроль исполнения бюджета ВЭД?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания «МеталлЭкспорт» планирует выход на рынок Турции. Разработан фрагмент дорожной карты на первые 3 месяца. Некоторые элементы пропущены.

Фрагмент дорожной карты:

Этап	Срок	Ответственный	Веха (Milestone)	КPI этапа
1. Аудит соответствия продукции стандартам Турции	15 дней	_____	Получен перечень необходимых сертификатов	100% требований выявлено
2. Получение экспортной лицензии	30 дней	Юрист по ВЭД	_____	Лицензия получена
3. _____	20 дней	Финансовый директор	Открыт счет в турецких лирах	Счет активен
4. Заключение пилотного контракта	25 дней	Руководитель отдела продаж	Подписан контракт с турецким дистрибьютором	_____

Задание:

1. Заполните пропуски в таблице:

Ответственный за этап 1.

Веха (Milestone) для этапа 2.

Название этапа 3 (логически вытекает из вехи «Открыт счет в турецких лирах»).

KPI этапа для этапа 4.

2. Укажите, какой ресурс (бюджет, люди, время, информация) является критическим для этапа 2 «Получение экспортной лицензии» и почему.

Задание 2.

Компания «ФармаЛогистик» импортирует медицинское оборудование из Китая. GAP-анализ выявил три критических разрыва между текущим и целевым состоянием:

Разрыв	Приоритет	Предварительный способ устранения
Отсутствие сертификации GB (китайский аналог ISO)	Высокий	Пройти сертификацию (60 дней)
Нет электронной подписи для таможи Китая	Средний	Оформить электронную подпись через партнера (20 дней)
Плохое знание китайского языка у менеджеров	Низкий	Нанять переводчика или выучить базовые фразы (10 дней)

Целевой срок завершения всех изменений: 90 дней.

Задание:

1. Расположите три инициативы в правильном хронологическом порядке в виде дорожной карты (укажите начало и продолжительность каждой).

2. Определите ключевую веху (главное событие), без которой выход на рынок невозможен.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
7-6	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
5-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
1-0	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**Тема 2.3. Управление сопротивлением и контроль стратегических изменений в ВЭД.**

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Назовите три основные причины сопротивления изменениям в ВЭД.

Вопрос 2. Как система мотивации может снизить сопротивление?

Вопрос 3. Какие метрики должны быть на дашборде контроля изменений?

Вопрос 4. Что такое «ВЭД-синк» и с какой периодичностью он проводится?

Вопрос 5. Какие действия предпринимаются при критическом отклонении по срокам?

Вопрос 6. Зачем нужно вести версию плана реализации?

Вопрос 7. Что такое пост-реализационный аудит изменений ВЭД?

Вопрос 8. Как обучать персонал работе с аккредитивами?

Вопрос 9. Как учитываются культурные различия в управлении изменениями?

Вопрос 10. Приведите пример корректирующего действия при превышении бюджета ВЭД на 15%.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Управление сопротивлением персонала и организационными барьерами при внедрении стратегических изменений во внешнеэкономической деятельности, методы мониторинга, контроля и коррекции планов реализации ВЭД-стратегии». Шесть групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Причины сопротивления изменениям во внешнеэкономической деятельности и методы их преодоления.
2. Обучение и сертификация персонала как способ снижения компетентностного сопротивления в ВЭД.
3. Система мотивации и КРІ для закрепления стратегических изменений в ВЭД.
4. Дашборды и визуальный контроль реализации стратегии ВЭД: метрики и инструменты.
5. Корректирующие действия и версионность плана изменений в ВЭД: как реагировать на отклонения.
6. Пост-реализационный аудит стратегических изменений в ВЭД: оценка достижения целевых КРІ и извлеченные уроки.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и

серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Балы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

### РАЗДЕЛ 3. ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И МОНИТОРИНГ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ КОНТРАКТОВ

#### Тема 3.1. Источники информации и сбор данных по внешнеторговым контрактам

*Вопросы для опроса:*

Вопрос 1. Перечислите три внутренних источника информации по контрактам ВЭД.

Вопрос 2. Какие внешние сервисы используются для проверки иностранного контрагента?

Вопрос 3. Что такое EDI-документооборот и зачем он нужен во ВЭД?

Вопрос 4. Как получить данные из таможенной системы автоматически?

Вопрос 5. Какие реквизиты должны быть в реестре контрактах?

Вопрос 6. Что такое банковский паспорт сделки (там, где он используется)?

Вопрос 7. Как часто следует обновлять данные по контрактам?

Вопрос 8. Как проверить, что данные из разных источников (таможня, банк, склад) сопоставимы?

Вопрос 9. Для чего нужны API интеграции с базами Incoterms?

Вопрос 10. Какую информацию несет коносамент как источник данных?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### Доклад:

Подготовка докладов «Источники информации о внешнеторговых контрактах: внутренние и внешние данные, инструменты сбора и автоматизации, обеспечение полноты, достоверности и унификации данных для последующего бизнес-анализа ВЭД». Шесть групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Внутренние источники информации по внешнеторговым контрактам: реестры, акты сверки, банковские паспорта сделок.
2. Внешние источники информации для анализа ВЭД: таможенная статистика, сервисы проверки контрагентов и базы Incoterms.
3. EDI-документооборот во внешнеэкономической деятельности: принципы, форматы и преимущества.
4. Автоматизация сбора данных через API таможенных систем и систем отслеживания грузов.
5. Обеспечение полноты и достоверности данных по внешнеторговым контрактам: методы контроля и сверки источников.
6. Унификация форматов данных по ВЭД: стандарты, идентификаторы контрактов и создание единого хранилища.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение

наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Балы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

### **Тема 3.2. Анализ исполнения внешнеторгового контракта**

#### Доклад:

Подготовка докладов «Методы и инструменты оперативного анализа исполнения внешнеторговых контрактов: контроль сроков, качества, базисов поставки, валютных расчетов, выявление отклонений, оценка эффективности и формирование отчетности для управления ВЭД». Шесть групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Система контроля сроков поставки во внешнеторговом контракте: от предотгрузочной готовности до финальной доставки.
2. Контроль качества товара и управление рекламациями во внешнеэкономической деятельности.
3. Влияние базиса Incoterms на анализ исполнения контракта: распределение рисков и обязательств.
4. Анализ валютных расчетов и порядка платежей по внешнеторговому контракту.
5. Оценка маржинальности и эффективности внешнеторгового контракта.
6. Разработка и внедрение системы статус-отчетности по исполнению контрактов ВЭД.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и

серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Балы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

### Тема 3.3. Реализация информации о контрактах в управленческие решения

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие три вида управленческих отчетов формируются по итогам анализа контрактов?

Вопрос 2. Как классифицируются контрагенты по рейтингу А, В, С?

Вопрос 3. Приведите два примера изменения условий контракта на основе анализа.

Вопрос 4. Что такое индексация цены во внешнеторговом контракте?

Вопрос 5. Как интеграция данных ВЭД в корпоративное хранилище улучшает планирование?

Вопрос 6. Какое оперативное решение можно принять при получении сигнала о задержке оплаты по контракту?

Вопрос 7. При каком условии может быть принято стратегическое решение о замене контрагента?

Вопрос 8. Как связаны данные по исполнению контрактов и система управления запасами?

Вопрос 9. Назовите типичную метрику для включения в дашборд SEO по ВЭД.

Вопрос 10. Опишите кейс, когда анализ рекламаций привел к смене страны-поставщика.

#### Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой управленческий отчет позволяет классифицировать иностранных контрагентов по степени надежности и определять условия дальнейшего сотрудничества?

- а) Отчет о таможенных платежах
- б) Рейтинг контрагентов
- в) Балансовый отчет компании
- г) График документооборота

Если по итогам анализа контрагент систематически задерживает оплату и имеет высокий процент рекламаций, какое оперативное управленческое решение является наиболее обоснованным?

- а) Увеличить отсрочку платежа до 90 дней
- б) Перейти на предоплату или документарный аккредитив
- в) Снизить цены на 20%
- г) Отправить контрагенту поздравительную открытку

Что означает индексация цены во внешнеторговом контракте как результат аналитической работы?

- а) Фиксация цены в рублях без права пересмотра
- б) Привязка цены к курсу валюты или индексу инфляции страны контрагента
- в) Ежегодное снижение цены на 5%
- г) Установление цены на уровне рыночного минимума

Какое решение относится к стратегическим (а не оперативным или тактическим) на основе анализа исполнения контрактов?

- а) Приостановка отгрузки контрагенту с рейтингом С
- б) Увеличение аванса с 30% до 50%
- в) Вывод ненадежного контрагента из пула партнеров и поиск альтернативного поставщика в другой стране
- г) Направление претензии за просрочку поставки

Для чего осуществляется интеграция данных анализа ВЭД в корпоративную систему управления запасами (MPS)?

- а) Для украшения интерфейса системы
- б) Для синхронизации поставок по импортным контрактам с производственным планированием
- в) Для увеличения количества сотрудников IT-отдела
- г) Для замены таможенного оформления

Какой показатель целесообразно включить в дашборд для CEO по результатам анализа внешнеторговых контрактов?

- а) Цвет упаковки товара
- б) Имя сотрудника, подписавшего контракт
- в) Динамику маржинальности по контрактам и долю просрочек
- г) Количество растений в офисе контрагента

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
5	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4-3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2-1	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной знаний по разделу (далее – КЗР). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КЗР в течение периода освоения дисциплины.**

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КЗР составляет 15 (пятнадцать) баллов.

Наименование контрольной знаний по разделу	Максимальное количество баллов за работу в рамках КЗР, которое может набрать студент
КЗР 1	5
КЗР 2	5
КЗР 3	5
Итого:	15

5.4. *Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КЗР и типовые оценочные материалы:*

**КЗР-1.**

**Раздел 1.**

Контрольные задания:

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение методов оценки текущего и целевого состояния организации в ВЭД».

Отразите в таблице 5 критериев:

цель метода;

объект анализа (что оценивается);

результат (форма вывода);

горизонт планирования (текущее / будущее / разрыв);

пример использования в ВЭД.

Методы для сравнения (3 метода):

SWOT-анализ (оценка текущего состояния);

PESTLE-анализ (оценка внешней среды для целевого состояния);

GAP-анализ (выявление разрывов).

Задание 2.

Компания «ТехноЭкспорт» занимается поставкой промышленного оборудования в страны СНГ. Менеджмент считает, что компания готова к выходу на рынок Евросоюза. Однако бизнес-аналитик провел экспресс-оценку текущего состояния и выявил следующие факты:

Отсутствие сертификации CE (обязательна для рынка ЕС).

Только один сотрудник в отделе ВЭД владеет английским языком на уровне выше среднего.

Система учета контрактов ведется в Excel, нет интеграции с таможенными органами.

Средняя просрочка поставок по текущим контрактам – 25 дней.

Компания ни разу не работала с аккредитивами и документарным инкассо.

Валютные счета открыты только в долларах США и российских рублях.

Необходимо:

1. Определить, имеются ли признаки неготовности компании к выходу на рынок ЕС (перечислить не менее 4 критических слабых сторон).

2. Указать, какие методы бизнес-анализа целесообразно применить для системной оценки текущего состояния (назвать не менее 2 методов).

Задание 3.

Компания «АгроИмпорт» планирует через 12 месяцев выйти на рынок импорта органической продукции из стран Латинской Америки. Бизнес-аналитик провел сравнительный анализ текущего и целевого состояния. Результаты:

Параметр	Текущее состояние	Целевое состояние (через 12 мес.)
Объем импорта в год	\$1 млн	\$5 млн
Количество контрагентов	2 (Турция, Египет)	4 (добавить Бразилию, Перу)
Наличие сертификации органической продукции	Нет	Сертификация USDA Organic
Знание испанского/португальского в отделе	Нет	Хотя бы один сотрудник владеет

Логистика	Морской фрахт через брокера	Прямые контракты с линиями
Валютные счета	USD	USD + EUR + BRL (бразильский реал)
Средний срок таможенного оформления (дней)	14	5
Система отслеживания грузов	Отсутствует	Онлайн-трекинг по коносаментам

Необходимо:

1. Определить вид разрыва (компетентностный, инфраструктурный, регуляторный или риск-разрыв) для каждого из следующих несоответствий:
  - отсутствие сертификации USDA Organic;
  - отсутствие сотрудника со знанием испанского/португальского;
  - отсутствие валютного счета в бразильских реалах;
  - отсутствие онлайн-трекинга грузов.
2. Классифицировать разрывы по горизонту устранения (операционный: до 3 мес.; тактический: до 1 года; стратегический: более 1 года). Объяснить, почему.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**КЗР – 2.**

**Раздел 2.**

Контрольные задания:

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение типов стратегических изменений во внешнеэкономической деятельности».

Отразите в таблице не менее 5 критериев:

- цель изменений;
  - горизонт реализации;
  - типичные примеры в ВЭД;
  - требуемые ресурсы (финансы, время, персонал);
  - уровень риска;
  - влияние на валютную выручку (кратко- / среднесрочное).
- Типы изменений для сравнения (3 типа):
- Операционные изменения.
  - Тактические изменения.
  - Трансформационные изменения.

Задание 2.

Компания «НефтеХимЭкспорт» приняла стратегическое решение выйти на рынок

Китая с продукцией нефтехимии. GAP-анализ выявил следующие ключевые разрывы и инициативы:

Инициатива	Срок реализации (от старта проекта)	Сложность	Критичность
Получение экспортной лицензии КНР	90 дней	Высокая	Критическая
Сертификация продукции по стандартам GB	120 дней	Высокая	Критическая
Найм сотрудника со знанием китайского языка	30 дней	Средняя	Высокая
Открытие счета в юанях (CNY)	10 дней	Низкая	Средняя
Заключение пилотного контракта с дистрибьютором	45 дней	Средняя	Высокая
Внедрение EDI-документооборота с китайской таможней	60 дней	Высокая	Средняя

Общий бюджет на реализацию – \$200 000. Руководство требует завершить все изменения через 140 дней.

Необходимо:

1. Определить, какие инициативы являются критическими (без них выход на рынок невозможен), а какие – желательными, но не блокирующими.

2. Разработать хронологический порядок запуска инициатив (дорожную карту), указав для каждой:

дату старта (день от начала проекта);

продолжительность (дней);

параллельность или последовательность с другими.

Задание 3.

Компания «ФармаЛогистик» начала внедрение стратегических изменений для выхода на рынок Индии (получение лицензий, перевод документации, найм сотрудников со знанием английского и хинди, переход на аккредитивную форму расчетов).

Через 2 месяца после старта проекта зафиксированы следующие проблемы:

Отдел закупок саботирует переход на аккредитивы, продолжая работать по предоплате (аргумент: «так быстрее и привычнее»).

Два ключевых менеджера ВЭД написали заявления об увольнении, ссылаясь на «непонятные новые требования» и страх перед валютными рисками.

Руководитель IT-отдела затягивает внедрение системы электронного документооборота с индийской таможней, считая это «ненужной тратой ресурсов».

Плановый KPI «% завершения этапов дорожной карты» составляет всего 40% при плане 60%.

При этом отдел маркетинга активно поддерживает изменения, видя перспективы роста продаж.

Необходимо:

1. Определить виды сопротивления изменениям, используя классификацию (индивидуальное / групповое; активное / пассивное). Для каждого из трех указанных случаев саботажа/увольнения/затягивания.

2. Назвать вероятные причины сопротивления (не менее 3 разных причин, связанных

со спецификой ВЭД – страх валютных рисков, некомпетентность, потеря влияния и др.).

**Критерии оценивания контрольных заданий:**

Балы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**КЗР – 3.**

**Раздел 3.**

Контрольные задания:

**Задание 1.**

Составьте таблицу на тему: «Сравнение внутренних и внешних источников информации по внешнеторговым контрактам».

Отразите в таблице не менее 5 критериев:

определение источника;

примеры данных, которые можно получить;

периодичность обновления;

уровень достоверности (высокий/средний/низкий);

сложность автоматизации сбора;

типичные ограничения.

Типы источников для сравнения (3 типа):

Внутренние источники (реестр контрактов, акты сверки, банковские паспорта сделок).

Внешние источники (таможенная статистика, сервисы проверки контрагентов).

Автоматизированные каналы (EDI, API таможенных систем, системы отслеживания грузов).

**Задание 2.**

Компания «МеталлТрейд» заключила контракт № 2025-04 на импорт медной катанки из Чили. Условия контракта:

Сумма контракта: \$1 200 000.

Базис поставки: FOB (порт Вальпараисо, Чили).

Срок поставки: не позднее 45 дней с даты аванса.

Аванс: 30% (перечислен 01.02.2025).

Оставшиеся 70% – аккредитив, подлежащий оплате против коносамента.

Неустойка за просрочку: 0,1% от суммы недопоставленного товара за каждый день.

Фактические события:

15.03.2025 – получено уведомление, что товар отгружен (коносамент от 10.03.2025).

10.04.2025 – товар прибыл в порт назначения (Санкт-Петербург).

При таможенном досмотре выявлено несоответствие качества: 15 тонн (из 100 тонн) не соответствуют спецификации (содержание примесей выше нормы).

Стоимость некачественной партии: \$180 000.

Акт рекламации направлен поставщику 20.04.2025.

Поставщик признал претензию и предложил скидку 20% на некачественный товар (\$36 000), но не согласен на полный возврат.

Фактическая дата оплаты аккредитива – 05.03.2025 (платеж произведен банком до

получения претензии).

Необходимо:

1. Определить, имеются ли нарушения условий контракта со стороны поставщика (по срокам и по качеству). Если да, указать, какие именно.

2. Рассчитать:

Фактическую просрочку поставки (в днях) – если она есть.

Сумму неустойки за просрочку (при наличии).

Сумму прямого ущерба от некачественной поставки.

Задание 3.

Компания «ИнжинирингСтрой» импортирует гидравлическое оборудование из Италии. За последние 12 месяцев бизнес-аналитик собрал и проанализировал данные по всем внешнеторговым контрактам. Результаты:

Показатель	Контрагент А	Контрагент В	Контрагент С
Доля в общем объеме импорта	50%	30%	20%
Средняя просрочка поставки (дней)	5	25	2
Доля рекламаций по качеству (% от суммы)	2%	12%	1%
Средняя маржинальность сделок	25%	15%	28%
Время реакции на запрос (дней)	1	5	2
Исполнение условий оплаты (отсрочка 30 дней)	Всегда	Часто нарушает (оплата на 45–60 дней)	Всегда

Также выявлено, что контрагент В задерживает сертификаты качества и дважды поставлял оборудование с критическими дефектами, что привело к остановке производства у клиентов компании на 10 дней.

Необходимо:

1. Определить рейтинг контрагентов (А, В или С) по степени надежности, используя логику:

А – надежные, предпочтительные условия.

В – средние, типовой контроль.

С – ненадежные, особый контроль/отказ.

Кратко обосновать каждый рейтинг.

2. Предложить изменения условий контрактов для каждого контрагента (не менее одного изменения на контрагента):

Что изменить (цены, отсрочки, аккредитив, базис Incoterms, предоплата).

Почему это решение целесообразно.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов

задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## 6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

**6.1 Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению.** Необходимо дать ответ в письменном виде, дать развёрнутый ответ на поставленные вопросы, при решении задачи подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### 1.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

## Раздел 1. ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ЦЕЛЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

### Тема 1.1. Комплексная оценка текущего состояния организации в аспекте ВЭД. ПК-1.1.

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Структура и применение SWOT-анализа для оценки текущего состояния внешнеэкономической деятельности организации	
2.	Сущность PESTLE-анализа во внешнеэкономической деятельности предприятия	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Методы бизнес-анализа для оценки текущего состояния организации во внешнеэкономической деятельности: общее и особенное».

Необходимо сравнить не менее чем по 5 критериям:

цель применения метода в ВЭД;

объект анализа (что именно оценивается);

тип получаемой информации (качественная/количественная);

сложность применения (низкая/средняя/высокая);

типичный результат (форма вывода);

ограничения метода применительно к ВЭД.

Методы для сравнения (3 метода):

SWOT-анализ.

PESTLE-анализ.

SNW-анализ.

Задание 2.

На заседании стратегического комитета компании «ПромТехРесурс» (производитель промышленного оборудования) менеджмент обсуждает возможность выхода на рынки Юго-Восточной Азии (Вьетнам, Индонезия). Финансовый директор настаивает на старте экспорта через 3 месяца. Однако бизнес-аналитик провел предварительную оценку текущего состояния ВЭД и представил следующие данные:

Отдел ВЭД состоит из 3 человек. Двое владеют английским языком, никто не владеет вьетнамским или индонезийским.

Компания имеет экспортный опыт только в страны СНГ (Казахстан, Узбекистан).

Отсутствует сертификация продукции по стандартам ASEAN (ТН ВЭД требует отдельных разрешений).

Контрактная база включает типовые договоры только на условиях FCA (франко-перевозчик). Опыта работы с аккредитивами и инкассо нет.

Валютные счета открыты только в долларах США и российских рублях. Операций с вьетнамским донгом или индонезийской рупией не проводилось.

Логистика: прямой контракт с одним перевозчиком (маршруты только в СНГ). Морских перевозок в ЮВА компания никогда не осуществляла.

ИТ-инфраструктура: учет ВЭД ведется в Excel, нет электронного документооборота с таможней.

При этом компания обладает сильным продуктом (уникальное оборудование для горной добычи) и готова инвестировать до \$150 000 в подготовку к экспорту.

Необходимо:

1. Определить, имеются ли признаки неготовности компании к выходу на рынки Юго-Восточной Азии. Перечислить не менее 4 критических слабых сторон (разрывов) с привязкой к конкретным аспектам ВЭД.

2. Указать, какие методы бизнес-анализа целесообразно применить для системной оценки текущего состояния. Назвать не менее 2 методов и кратко обосновать, зачем каждый из них нужен в данной ситуации.

## 2. Задания комбинированного типа.

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод бизнес-анализа позволяет одновременно оценить сильные и слабые стороны внутренней среды организации, а также внешние возможности и угрозы применительно к внешнеэкономической деятельности?  Варианты ответов: а) PESTLE-анализ; б) SWOT-анализ.		
2.	При оценке текущего		

	<p>состояния ВЭД компании было выявлено, что отдел внешнеэкономической деятельности состоит из 3 человек, тогда как у основного конкурента – 8, а отраслевой стандарт для аналогичного оборота – 5 специалистов. Какой метод анализа позволит зафиксировать это несоответствие как «нейтральный» или «слабый» параметр?</p> <p>Варианты ответов:  а) SNW-анализ;  б) GAP-анализ.</p>		
--	--	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных методов анализа позволяет оценить влияние политических, экономических, социальных и правовых факторов внешней среды на внешнеэкономическую деятельность организации?

- а) SWOT-анализ
- б) SNW-анализ
- в) PESTLE-анализ
- г) GAP-анализ

При оценке текущего состояния ВЭД компании «ТехноЭкспорт» выявлено, что отдел ВЭД владеет только английским языком, а для выхода на рынок Латинской Америки требуется испанский или португальский. Какой вид разрыва здесь присутствует?

- а) Инфраструктурный разрыв
- б) Регуляторный разрыв
- в) Компетентностный разрыв
- г) Валютный разрыв

Какие три показателя из перечисленных наиболее целесообразно использовать при оценке эффективности текущих внешнеторговых контрактов?

- а) Оборачиваемость валютной дебиторской задолженности, доля неустоек, маржинальность сделки
- б) Количество сотрудников в отделе ВЭД, цвет упаковки товара, название перевозчика
- в) Курс центрального банка, погода в порту отгрузки, возраст генерального директора
- г) Сертификат ISO, наличие миссии компании, количество департаментов

В компании «АгроЭкспорт» текущее состояние ВЭД оценивается с помощью SNW-

анализа. По параметру «Наличие электронного документооборота с таможней» компания получила оценку «W» (Weak), тогда как «N» (Neutral) – отраслевой стандарт. Что означает эта оценка?

- а) Компания превосходит отраслевой стандарт по этому параметру
- б) Компания находится на уровне отраслевого стандарта
- в) Компания уступает отраслевому стандарту и требует улучшений
- г) Компания не нуждается в электронном документообороте

## **Тема 1.2. Определение параметров будущего состояния организации при выходе на внешние рынки. ПК-1.2.**

### 1. Задания открытого типа.

#### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Бенчмаркинг в контексте определения параметров будущего состояния ВЭД	
2.	Критерии, которые следует учитывать при выборе валюты контракта при моделировании будущего состояния ВЭД	

#### 1.2. Контрольные задания.

##### Задание 1.

Компания «Мясопродукт» (производитель замороженного мяса) планирует выход на рынок Китая. В настоящее время китайский рынок импортного мяса на 60% занят поставщиками из Австралии и Бразилии, которые имеют устоявшиеся логистические цепочки и долгосрочные контракты с дистрибьюторами. Целевые параметры, которые руководство компании поставило перед отделом ВЭД:

Выйти на рынок Китая через 8 месяцев.

Достичь доли рынка 3% через 2 года.

Обеспечить цену на 10% ниже среднерыночной (за счет низкой себестоимости производства).

Валюту контракта – юань (CNY).

Логистика – морской фрахт через порт Владивосток с перевалкой на китайскую железную дорогу.

Однако бизнес-аналитик отмечает, что текущее состояние компании не позволяет достичь этих параметров:

Сертификация для Китая может занять до 12 месяцев.

Ни один сотрудник не владеет китайским языком.

Компания не имеет опыта работы с аккредитивами (стандарт для Китая).

Договоров с морскими перевозчиками в направлении Китая нет.

Необходимо:

1. Определить, какие из целевых параметров, поставленных руководством, являются нереалистичными с учетом текущего состояния и внешних ограничений. Указать не менее двух явно завышенных параметров.

2. Назвать не менее двух критериев SMART, которым должны соответствовать целевые KPI ВЭД. Пояснить, какой из параметров в ситуации им не соответствует (с примерами).

#### Задание 2.

Компания «МашИмпорт» (импортер промышленного оборудования) планирует заключить долгосрочный контракт с поставщиком из Японии на сумму 500 млн йен в год. Условия контракта: поставка ежемесячная, оплата – отсрочка 60 дней. Финансовый директор предлагает два варианта валюты контракта:

Вариант А: контракт в японских йенах (JPY).

Вариант Б: контракт в долларах США (USD) с ежемесячной индексацией цены к курсу JPY/USD.

Прогноз курсов на год (составлен аналитическим отделом):

Текущий курс: 1 USD = 150 JPY.

Прогноз через 6 месяцев: 1 USD = 160 JPY (ослабление йены на 6,25%).

Прогноз через 12 месяцев: 1 USD = 170 JPY (ослабление йены на 13,3%).

Для рубля: курс USD/RUB прогнозируется стабильным ( $\pm 5\%$ ).

Компания имеет:

Валютные счета в USD и RUB, но не в JPY.

Опыт хеджирования валютных рисков отсутствует.

Средняя маржинальность импортных сделок – 12%.

Необходимо:

1. Определить, какой вариант валюты контракта (А или Б) является предпочтительным с точки зрения минимизации валютных рисков для компании-импортера. Кратко объяснить причину выбора (одно-два предложения).

2. Раскрыть, почему выбор валюты контракта влияет на параметры будущего состояния организации. Указать не менее двух параметров (например, себестоимость импорта, прогнозируемость финансовых потоков и др.), которые зависят от этого выбора.

#### 2. Задания комбинированного типа.

##### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой из перечисленных показателей наиболее полно соответствует принципу SMART при постановке целевого KPI для отдела ВЭД?  Варианты ответов: а) увеличить валютную выручку; б) достичь объема экспорта 5 млн долларов США к 31 декабря текущего года.		
2.	При определении целевой валюты контракта на будущий период компания-экспортер прогнозирует укрепление национальной валюты (рубля) на 15% по отношению к		

	<p>доллару США в течение года. Какой выбор валюты контракта будет наиболее рациональным для защиты валютной выручки?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) заключить контракты в долларах США, так как это мировая валюта;</p> <p>б) заключить контракты в рублях или перейти на валюту страны-импортера с привязкой к корзине валют.</p>		
--	--	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из перечисленных целевых KPI для отдела ВЭД сформулировано в соответствии с принципом SMART?

- а) Увеличить долю экспорта в общей выручке
- б) Снизить транзакционные издержки ВЭД
- в) Достичь валютной выручки 8 млн долларов США до конца второго квартала текущего года
- г) Выйти на новые внешние рынки при благоприятной конъюнктуре

Компания-экспортер прогнозирует ослабление национальной валюты (рубля) на 20% по отношению к доллару США в течение следующего года. Какой выбор валюты контракта будет наиболее рациональным для защиты и увеличения рублевой выручки?

- а) Заключать контракты в рублях
- б) Заключать контракты в долларах США
- в) Заключать контракты в третьей валюте, не связанной с долларом
- г) Не использовать валюту, а использовать бартер

Что из перечисленного относится к целевым параметрам будущего состояния организации, связанным с конкурентоспособностью на внешнем рынке?

- а) Количество сотрудников в отделе ВЭД
- б) Цвет корпоративного стиля для экспортной продукции
- в) Целевое значение (время от заказа до получения товара клиентом)
- г) Форма собственности организации

При моделировании будущей архитектуры ВЭД компания оценивает целесообразность открытия представительства в стране-партнере. Какой критерий является наиболее важным при принятии этого решения?

- а) Цвет флага страны-партнера
- б) Объем прогнозируемых продаж и частота контактов с локальными клиентами
- в) Количество праздников в стране-партнере
- г) Наличие национального блюда, которое нравится директору

### Тема 1.3. Выявление и анализ несоответствий (GAP-анализ) между текущим и будущим состоянием ВЭД. ПК-1.3.

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Структура и назначение реестра разрывов (GAP Register) применительно к внешнеэкономической деятельности	
2.	Три критерия, по которым следует классифицировать разрывы при GAP-анализе ВЭД	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

Компания «ХимПромЭкспорт» (производитель химических реагентов) 5 лет успешно поставляет продукцию в страны СНГ. Текущее состояние ВЭД:

Объем экспорта – \$4 млн в год.

Сертификация: только стандарты ГОСТ (действуют в СНГ).

Отдел ВЭД: 4 сотрудника, все владеют русским и английским языками.

Валютные счета: доллары США, рубли.

Контракты: типовые, оплата – аванс 50%, базис поставки FCA (склад продавца).

Логистика: автоперевозки, договор с одним перевозчиком.

Руководство поставило цель: через 18 месяцев выйти на рынок ЕС (Германия, Польша) с объемом экспорта \$6 млн в год. Целевые параметры:

Сертификация продукции по стандартам REACH и CE.

Базис поставки – DAP (склад покупателя).

Оплата – аккредитив или отсрочка 30 дней.

Мультимодальные перевозки (авто + ж/д + море).

Открытие валютных счетов в евро.

Бизнес-аналитик провел GAP-анализ и выявил следующие несоответствия между текущим и целевым состоянием.

Ответьте на вопросы:

1. Какие виды разрывов (компетентностный, инфраструктурный, регуляторный, риск-разрыв) присутствуют в данной ситуации? Назовите не менее трех разных видов и приведите по одному примеру из описания к каждому виду.

2. Какой из выявленных разрывов является критическим (без его устранения выход на рынок ЕС невозможен)? Объясните почему.

###### Задание 2.

Компания «МебельЭкспорт» (производитель корпусной мебели) планирует выход на рынок ОАЭ (Дубай). GAP-анализ выявил следующие несоответствия между текущим и целевым состоянием:

Выявленный разрыв	Предполагаемое время устранения	Затраты (оценка)
Отсутствие сертификации мебели по стандартам GCC (Объединенные Арабские Эмираты)	8 месяцев	\$25 000
Отсутствие сотрудника со знанием арабского языка	2 месяца	5000(найм)или5000(найм)или2000 (курсы для сотрудника)
Нет опыта работы с аккредитивами (стандарт для ОАЭ)	3 месяца (обучение + пробные операции)	\$3 000
Отсутствие контрактов с морскими перевозчиками в направлении ОАЭ	1 месяц	\$0 (только переговоры)
Нет валютного счета в дирхамах ОАЭ (AED)	2 недели	\$200
Низкая узнаваемость бренда в регионе (нет маркетинга)	6 месяцев	\$50 000

Ответьте на вопросы:

1. Распределите разрывы по приоритету (высокий, средний, низкий) для компании, которая планирует начать экспорт через 10 месяцев. Для каждого из шести разрывов укажите приоритет и краткое обоснование.

2. Как после ранжирования изменится положение компании? Какие разрывы следует начать устранять в первую очередь (указать номера 1–3) и почему?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	При проведении GAP-анализа во внешнеэкономической деятельности компания выявила, что у сотрудников отдела ВЭД отсутствует опыт работы с аккредитивами, хотя целевое состояние требует использования этой формы расчетов с новым зарубежным контрагентом. К какому виду разрывов следует отнести данное несоответствие?  Варианты ответов: а) инфраструктурный разрыв; б) компетентностный разрыв.		
2.	В реестре разрывов (GAP Register) компании «ТехноЭкспорт» зафиксировано несоответствие: «Отсутствие		

<p>сертификации СЕ для продукции, что не позволяет осуществлять поставки на рынок ЕС». Руководство планирует начать экспорт в Германию через 14 месяцев. Устранение разрыва требует 10 месяцев. Какой горизонт устранения и приоритет следует присвоить данному разрыву?</p> <p>Варианты ответов:  а) операционный разрыв (до 3 месяцев), низкий приоритет;  б) тактический разрыв (до 1 года), высокий приоритет.</p>		
--	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является целью GAP-анализа применительно к внешнеэкономической деятельности?

- а) Оценка сильных и слабых сторон организации на внешнем рынке
- б) Выявление и систематизация несоответствий между текущим и целевым состоянием ВЭД
- в) Анализ макросреды целевого рынка (политика, экономика, право)
- г) Ранжирование контрагентов по степени надежности

Компания выявила, что для выхода на рынок Китая необходимо открыть счет в юанях, но текущее состояние этого не предусматривает. К какому виду разрывов относится данное несоответствие?

- а) Компетентностный разрыв
- б) Регуляторный разрыв
- в) Инфраструктурный разрыв
- г) Риск-разрыв

В реестре разрывов компании зафиксировано несоответствие: «Отсутствие у сотрудников знания испанского языка для переговоров с контрагентами из Латинской Америки». Устранение разрыва планируется за 2 месяца (курсы для сотрудника). Какой приоритет и горизонт устранения следует присвоить данному разрыву, если целевой выход на рынок запланирован через 9 месяцев, а без испанского можно вести переговоры на английском (но сложнее)?

- а) Высокий приоритет, стратегический разрыв (более 1 года)
- б) Средний приоритет, тактический разрыв (до 1 года)
- в) Низкий приоритет, операционный разрыв (до 3 месяцев)
- г) Высокий приоритет, операционный разрыв (до 3 месяцев)

При проведении GAP-анализа компания «ФармаЭкспорт» выявила, что для выхода на рынок Индии требуется сертификация продукции по стандартам местного регулятора (CDSCO), которая занимает 12 месяцев. Однако руководство планирует начать экспорт через 10 месяцев. Какой вывод должен сделать бизнес-аналитик?

- а) Разрыв отсутствует, так как сертификация не является обязательной
- б) Имеется критический регуляторный разрыв, который делает недостижимым целевой срок выхода
- в) Разрыв можно игнорировать, начав экспорт без сертификации
- г) Данный разрыв относится к компетентностным и не требует внимания

## **Раздел 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Тема 2.1. Формирование портфеля стратегических изменений в ВЭД. ПК-2.9.**

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Различия операционных, тактических и трансформационных изменений во внешнеэкономической деятельности	
2.	Четыре обязательных раздела бизнес-кейса для стратегического изменения в ВЭД	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

Компания «АгроТрейд» (экспортер зерна) рассматривает два альтернативных стратегических изменения для выхода на рынок Китая:

Вариант А (органический рост):

Сертификация по стандартам Китая – \$50 000, 12 месяцев.

Найм агента в Шанхае – \$30 000/год.

Открытие валютного счета в юанях – \$500, 1 месяц.

Итого затрат в первый год: \$80 500.

Прогнозируемая дополнительная валютная выручка через год: \$1 млн/год.

Маржинальность сделок: 15%.

Вариант Б (партнерство с китайской компанией):

Поиск и юридическое оформление партнерства (совместное предприятие) – \$150 000, 9 месяцев.

Доля прибыли, отчисляемая партнеру: 30% от чистой прибыли по совместным сделкам.

Итого затрат в первый год: \$150 000.

Прогнозируемая дополнительная валютная выручка через год: \$2,5 млн/год (за счет доступа к клиентской базе партнера).

Маржинальность сделок: 15% до вычета доли партнера.

Ставка дисконтирования (стоимость капитала) – 12% годовых. Компания может профинансировать только один из вариантов.

Ответьте на вопросы:

1. В чём проявляются сильные и слабые стороны каждого варианта с точки зрения бизнес-анализа (укажите не менее одного сильного и одного слабого для каждого варианта)?

2. Почему вариант Б требует значительно больших затрат, но прогнозирует более высокую выручку? Объясните экономическую логику.

Задание 2.

Компания «ТекстильЭкспорт» (производитель домашнего текстиля) приняла стратегическое решение выйти на рынок стран Персидского залива (ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар). Руководство сформировало список из 6 инициатив, но не распределило их по типам и не определило приоритеты.

Список инициатив:

Заменить перевозчика на более надежного с фиксацией ставки на 6 месяцев (затраты: \$2 000, срок: 2 недели).

Пройти сертификацию продукции по стандарту GSO (обязательна для стран Персидского залива) (затраты: \$30 000, срок: 8 месяцев).

Открыть валютный счет в дирхамах ОАЭ (AED) (затраты: \$100, срок: 5 дней).

Нанять регионального менеджера по продажам со знанием арабского языка (затраты: \$60 000/год, срок: 2 месяца).

Создать совместное предприятие с местным дистрибьютором в Дубае (затраты: \$250 000, срок: 12 месяцев).

Внедрить электронный документооборот с таможней ОАЭ (затраты: \$10 000, срок: 3 месяца).

Задания:

1. Распределите 6 инициатив по трем типам изменений:

Операционные (горизонт до 3 месяцев, низкая стоимость).

Тактические (3–12 месяцев, средняя стоимость).

Трансформационные (более 12 месяцев, высокая стоимость, меняют бизнес-модель).

2. Определите 3 инициативы, которые должны войти в портфель изменений в первую очередь (приоритет 1). Кратко обоснуйте выбор (почему именно они самые срочные и важные).

## 2. Задания комбинированного типа.

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Компания-экспортер решает вопрос о замене перевозчика на более надежного с фиксацией ставки фрахта на 6 месяцев. К какому типу стратегических изменений во внешнеэкономической деятельности относится данная инициатива?  Варианты ответов: а) трансформационное изменение;		

	б) операционное изменение.		
2.	<p>При формировании портфеля стратегических изменений для выхода на рынок Бразилии компания выявила, что одна из инициатив (получение экспортной лицензии) занимает 9 месяцев, без нее экспорт невозможен, а другая (маркетинговое исследование рынка) занимает 3 месяца и желательна, но не критична. В каком порядке следует реализовывать эти инициативы?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) сначала маркетинговое исследование, затем получение лицензии;</p> <p>б) сначала получение лицензии, затем маркетинговое исследование.</p>		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из перечисленных изменений относится к трансформационным во внешнеэкономической деятельности?

- а) Смена перевозчика на более дешевого
- б) Внедрение электронного документооборота с таможней
- в) Полная релокация цепочек поставок из одной страны в другую
- г) Обучение персонала новым условиям Incoterms 2020

Что из перечисленного в обязательном порядке должно содержаться в бизнес-кейсе стратегического изменения в ВЭД?

- а) Цвет нового логотипа компании
- б) Оценка влияния на EBITDA и срок окупаемости
- в) Список личных хобби членов совета директоров
- г) Прогноз погоды в стране-партнере на первый месяц поставок

В матрице приоритизации стратегических изменений «влияние – сложность реализации» изменения, имеющие высокое влияние на результаты ВЭД и низкую сложность реализации, относятся к категории:

- а) Ключевые стратегические проекты

- б) Быстрые победы
- в) Отложенные инициативы
- г) Заведомо провальные проекты

Компания «МеталлЭкспорт» формирует портфель стратегических изменений для выхода на рынок Китая. Какой из перечисленных показателей является наиболее важным для оценки окупаемости проекта (помимо срока окупаемости)?

- а) Количество сотрудников в отделе ВЭД
- б) NPV (чистая приведенная стоимость) с учетом ставки дисконтирования
- в) Цвет флага страны-партнера
- г) Количество проведенных совещаний

## Тема 2.2. Формирование портфеля стратегических изменений в ВЭД. ПК-2.9.

### 1. Задания открытого типа.

#### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Структура дорожной карты реализации стратегии ВЭД	
2.	Три типа ресурсов, которые необходимо учитывать при разработке дорожной карты ВЭД	

#### 1.2. Контрольные задания.

##### Задание 1.

Компания «АвтоКомплект» (производитель автозапчастей) планирует выход на рынок Турции. Руководство разработало предварительную дорожную карту, но она содержит серьезные недостатки. Исходный план:

Этап	Срок	Ответственный	Ресурсы	Зависимости
1. Сертификация продукции по стандартам Турции	12 месяцев	Директор по качеству	\$40 000	–
2. Поиск турецкого дистрибьютора	2 месяца	Руководитель отдела продаж	\$5 000	Этап 1
3. Открытие валютного счета в турецких лирах	1 месяц	Финансовый директор	\$200	–
4. Заключение пилотного контракта	1 месяц	Руководитель отдела продаж	\$0	Этапы 1 и 2

5.	Первая отгрузка	1 месяц	Логист	\$10 000	Этап 4
----	-----------------	---------	--------	----------	--------

Проблемы, выявленные бизнес-аналитиком:

Сертификация занимает 12 месяцев, а поиск дистрибьютора (2 месяца) привязан к ее завершению – это последовательная, а не параллельная зависимость.

На открытие счета в лирах заложен 1 месяц, хотя обычно это 3–5 рабочих дней.

Бюджет на логистику первой отгрузки (10000) занижен: реальная стоимость морской перевозки контейнера в Турцию – 3 500, но не учтены таможенные пошлины и страховка (еще \$5 000).

Нет вех (Milestones) и KPI этапов.

Не назначен общий руководитель дорожной карты.

Ответьте на вопросы:

1. Почему последовательная зависимость «сначала сертификация, потом поиск дистрибьютора» увеличивает общий срок выхода на рынок? Как можно изменить эту зависимость для ускорения?

2. Почему занижение бюджета на логистику (10000 вместо реальных 8 500 с учетом пошлин и страховки) может привести к срыву дорожной карты? Какие риски возникают?

Задание 2.

Компания «ХимРеактив» (экспортер химических реагентов) утвердила дорожную карту выхода на рынок Вьетнама со следующими ключевыми вехами:

Веха	Плановый срок	Фактический статус	Бюджет (план)	Бюджет (факт)
Получение экспортной лицензии Вьетнама	30.04.2025	15.06.2025 (задержка 46 дней)	\$15 000	\$18 000
Сертификация продукции по стандартам Вьетнама	31.07.2025	10.08.2025 (задержка 10 дней)	\$25 000	\$26 000
Найм агента в Ханое	15.05.2025	20.05.2025 (задержка 5 дней)	\$8 000	\$9 500
Открытие счета во вьетнамских донгах (VND)	10.04.2025	05.04.2025 (выполнено досрочно)	\$500	\$500
Пилотная отгрузка	31.08.2025	ожидается	\$30 000	\$28 000 (прогноз)

Дополнительная информация:

Задержка лицензии связана с бюрократическими проволочками во Вьетнаме (не зависела от компании).

Бюджет превышен по трем позициям (лицензия, сертификация, найм агента) в среднем на 15-20%.

Руководство требует завершить все этапы не позднее 31.10.2025 (60 дней задержки от исходного плана) без увеличения общего бюджета.

Если пилотная отгрузка не состоится до 30.09.2025, контракт с вьетнамским покупателем будет аннулирован.

Ответьте на вопросы:

1. Почему задержка по получению экспортной лицензии (критическая веха) на 46

дней может поставить под угрозу всю дорожную карту? Какие последствия вытекают из этой задержки?

2. Какие корректирующие действия следует предпринять компании для того, чтобы уложиться в новый срок (31.10.2025) и не потерять контракт? Назовите не менее трех конкретных мер.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>При разработке дорожной карты выхода на внешний рынок компания определила, что инициатива «Получение экспортной лицензии» занимает 6 месяцев, а инициатива «Найм дистрибьютора» занимает 2 месяца. При этом найм дистрибьютора не зависит от наличия лицензии, а лицензия не зависит от найма. Какой принцип планирования следует применить для минимизации общего срока реализации?</p> <p>Варианты ответов: а) запустить инициативы последовательно: сначала получение лицензии (6 месяцев), затем найм дистрибьютора (2 месяца); б) запустить инициативы параллельно: начать обе одновременно</p>		
2.	<p>В дорожной карте ВЭД зафиксирована веха «Подписан контракт с дистрибьютором во Вьетнаме». Какое требование делает эту запись корректной вехой?</p> <p>Варианты ответов: а) событие измеримо и проверяемо (есть подписанный документ); б) событие описано общими словами («работа с дистрибьютором продвигается»).</p>		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является обязательным элементом дорожной карты (Roadmap) реализации стратегии ВЭД?

- а) Цвет флага страны-партнера
- б) Перечень вех с привязкой к срокам
- в) Список любимых блюд сотрудников отдела ВЭД
- г) Прогноз погоды в порту отгрузки

В дорожной карте компании «ТекстильЭкспорт» две инициативы: «Сертификация продукции для ЕС» (9 месяцев) и «Найм агента в Германии» (2 месяца). Сертификация и найм не зависят друг от друга. Какой общий срок реализации этих двух инициатив будет минимальным при правильном планировании?

- а) 11 месяцев (последовательно:  $9 + 2$ )
- б) 9 месяцев (параллельно: одновременно)
- в) 7 месяцев (сокращение за счет ускорения)
- г) 5,5 месяцев (среднее арифметическое)

При разработке дорожной карты выхода на рынок Индии финансовый директор заложил на этап «Открытие счета в индийских рупиях» 30 дней. Бизнес-аналитик проверил и выяснил, что типичный срок открытия такого счета в банке составляет 3 рабочих дня. Какое действие должен предпринять бизнес-аналитик?

- а) Оставить 30 дней «на всякий случай»
- б) Скорректировать срок до 3–5 рабочих дней, так как завышение срока искажает дорожную карту
- в) Увеличить срок до 45 дней для надежности
- г) Удалить этап из дорожной карты, так как он не важен

В дорожной карте ВЭД зафиксирована веха: «Улучшение позиций компании на рынке». Почему данная формулировка не соответствует требованиям к вехам?

- а) Слишком короткая фраза
- б) Не содержит названия страны
- в) Не имеет измеримого критерия завершения
- г) Содержит иностранные слова

### **Тема 2.3. Управление сопротивлением и контроль стратегических изменений в ВЭД. ПК-2.9.**

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Основные причины	

	сопротивления стратегическим изменениям во внешнеэкономической деятельности	
2.	Три инструмента контроля реализации стратегических изменений в ВЭД (мониторинг выполнения дорожной карты)	

## 1.2. Контрольные задания.

### Задание 1.

Компания «ЛогистикТрейд» (экспортер промышленного оборудования) приняла решение о переходе с предоплаты (аванс 50%) на аккредитивную форму расчетов с ключевыми зарубежными покупателями. Это стратегическое изменение направлено на снижение рисков неоплаты и увеличение объема экспорта. Однако внедрение столкнулось с серьезным сопротивлением:

Отдел продаж саботирует: менеджеры продолжают предлагать клиентам предоплату, аргументируя тем, что «аккредитивы сложны и отпугивают покупателей».

Финансовый отдел затягивает оформление аккредитивных документов, ссылаясь на «дополнительную нагрузку и нехватку знаний».

Два ключевых менеджера по экспорту написали заявления об увольнении, заявив, что «не хотят работать с новой схемой, так как это повышает их ответственность и риск ошибок».

Клиенты (покупатели) выражают недовольство: им не нравится связывать денежные средства в аккредитивах.

При этом руководство утвердило дорожную карту перехода на аккредитивы сроком на 6 месяцев, выделило бюджет на обучение (\$20 000) и назначило ответственного за внедрение.

Ответьте на вопросы:

1. Почему возникло сопротивление со стороны отдела продаж и финансового отдела? Назовите не менее двух различных причин для каждого подразделения.

2. Какие признаки указывают на то, что сопротивление может сорвать реализацию стратегического изменения (переход на аккредитивы)? Укажите не менее двух признаков из описания ситуации.

### Задание 2.

Компания «ХимЭкспорт» утвердила дорожную карту выхода на рынок Бразилии сроком на 18 месяцев с бюджетом \$600 000. Через 6 месяцев после старта проекта зафиксированы следующие отклонения:

Показатель	План	Факт	Отклонение
% выполнения этапов дорожной карты	40%	25%	-15%
Бюджет (израсходовано)	\$200 000	\$280 000	+40% перерасход
Сертификация продукции (длительность)	12 месяцев	ожидается 10 месяцев (+2)	задержка 2 месяца

Найм агента в Сан-Паулу	6 месяцев	выполнено (6 мес.)	0
Открытие счета в бразильских реалах	1 месяц	выполнено	0

Дополнительная информация:

Задержка сертификации связана с бюрократическими проволочками в Бразилии (не зависела от компании).

Перерасход бюджета вызван необходимостью оплаты ускорения сертификации (\$40 000) и дополнительных юридических услуг.

Руководство требует завершить все изменения в срок (18 месяцев) без дополнительного бюджета.

Если в течение следующих 3 месяцев не будет подписан первый контракт, проект может быть закрыт.

Ответьте на вопросы:

1. Почему отклонение по срокам (задержка сертификации на 2 месяца) и по бюджету (перерасход 40% на данном этапе) являются тревожными сигналами? Какие риски они создают для выхода на рынок?

2. Какие признаки указывают на необходимость корректировки дорожной карты (версии 2.0)? Назовите не менее двух признаков из ситуации.

## 2. Задания комбинированного типа.

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>При внедрении новой системы электронного документооборота с таможенной сотрудниками отдела ВЭД выражают недовольство, отказываются работать в новой системе и продолжают использовать старые Excel-формы. Как называется это явление и какова его основная причина?</p> <p>Варианты ответов:  а) компетентностный разрыв – причина в недостатке знаний о новой системе;  б) сопротивление изменениям – причина в психологических барьерах и страхе перед новым.</p>		
2.	<p>В дорожной карте выхода на рынок Вьетнама зафиксирована веха «Получение экспортной лицензии» со сроком 30.04.2025. Фактически лицензия получена 15.06.2025</p>		

	<p>(задержка 46 дней). Плановый % выполнения этапов дорожной карты должен был составить 40%, но фактически составил 25%. Какое действие должен предпринять руководитель проекта в первую очередь?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) проигнорировать отклонение, так как задержка незначительна;</p> <p>б) провести анализ причин задержки, скорректировать дорожную карту (версия 2.0) и пересмотреть сроки последующих этапов.</p>		
--	--	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является наиболее эффективным способом преодоления сопротивления изменениям со стороны отдела продаж при переходе на аккредитивную форму расчетов?

- а) Уволить всех несогласных и нанять новый персонал
- б) Провести обучение и ввести бонусы за заключение контрактов на аккредитивах
- в) Проигнорировать сопротивление, так как оно само пройдет
- г) Вернуться к старой схеме расчетов

В ходе реализации дорожной карты выхода на рынок Индии выявлено, что плановый % выполнения этапов составляет 60%, а фактический – 40%. Бюджет превышен на 15%. Какое из следующих действий наиболее обосновано?

- а) Немедленно остановить проект
- б) Проигнорировать отклонения, так как они незначительны
- в) Провести анализ причин отклонений и скорректировать план (создать версию 2.0)
- г) Уволить руководителя проекта

Компания внедряет переход на новые условия поставки Incoterms (с FCA на DAP). Финансовый директор затягивает изменения, ссылаясь на «дополнительную нагрузку». К какому типу сопротивления это относится и каков наиболее вероятный мотив?

- а) Активное индивидуальное сопротивление, мотив – страх потери контроля или влияния
- б) Пассивное групповое сопротивление, мотив – отсутствие компетенций
- в) Активное групповое сопротивление, мотив – непонимание выгод
- г) Пассивное индивидуальное сопротивление, мотив – высокая загрузка

Какой инструмент контроля позволяет наиболее оперативно (в режиме, близком к реальному времени) отслеживать статус выполнения критических вех дорожной карты ВЭД?

- а) Годовой финансовый отчет компании
- б) Дашборд с визуализацией КРІ (% выполнения вех, отклонение бюджета)
- в) Реестр контрактов в Excel
- г) Письменный отчет руководителя проекта раз в квартал

### **Раздел 3. ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И МОНИТОРИНГ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ КОНТРАКТОВ**

#### **Тема 3.1. Источники информации и сбор данных по внешнеторговым контрактам. ПК-3.2.**

##### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Различия между внутренними и внешними источниками информации по внешнеторговым контрактам	
2.	Три преимущества автоматизированного сбора данных по внешнеторговым контрактам (EDI, API таможенных систем, системы отслеживания грузов) по сравнению с ручным сбором	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

Компания «ТехноИмпорт» (импортер промышленного оборудования) имеет 45 активных внешнеторговых контрактов с поставщиками из Китая, Германии и Турции. Аналитический отдел из двух человек тратит до 3 рабочих дней в неделю на ручной сбор данных из различных источников:

Реестры контрактов (Excel) ведутся нерегулярно, часто пропущены даты фактической отгрузки.

Акты сверки с контрагентами поступают с опозданием на 2–3 недели.

Банковские выписки по валютным счетам аналитики запрашивают в бухгалтерии раз в неделю.

Информацию о статусе таможенного оформления приходится запрашивать у брокера по телефону или электронной почте.

Данные о движении грузов (коносаменты, CMR) поступают от логиста в виде сканов, которые нужно вручную вносить в реестр.

В результате:

Просрочка поставки по 8 контрактам была обнаружена только через 2 недели после наступления срока.

По 3 контрактам компания переплатила таможенные пошлины из-за неверно указанного кода ТН ВЭД в реестре (ошибка ввода).

Руководство не может получить сводный отчет по исполнению контрактов в разрезе стран и поставщиков быстрее чем за 5 рабочих дней.

Кроме того, в компании отсутствуют интеграции с внешними источниками (API таможни, EDI с контрагентами).

Ответьте на вопросы:

1. Почему текущая система сбора данных (ручной ввод в Excel, запросы по телефону/почте) неэффективна для компании с 45 контрактами? Назовите не менее трех последствий, которые уже проявились в ситуации.

2. Какие внутренние источники информации следует улучшить или создать в первую очередь? Назовите не менее двух конкретных мер (например, внедрение реестра контрактов в ERP, автоматическое получение банковских выписок).

Задание 2.

Бизнес-аналитик компании «АгроЭкспорт» при подготовке ежемесячного отчета по исполнению контрактов выявил расхождения в данных из трех источников по контракту с поставщиком из Бразилии (импорт соевых бобов):

Источник	Сумма контракта (USD)	Дата отгрузки	Вес товара (тонн)	Статус оплаты
Реестр контрактов (внутренний, Excel)	1 200 000	10.03.2025	2 500	Оплачено 100%
Банковский паспорт сделки (выписка из банка)	1 200 000	–	–	Оплачено 90% (остаток 120 000 заморожен банком)
Таможенная декларация (получена через брокера)	1 150 000	25.03.2025	2 400	–
Коносамент (от перевозчика)	–	20.03.2025	2 450	–

Дополнительные факты:

Поставщик утверждает, что отгрузка была 10.03.2025, а коносамент датирован 20.03.2025.

Таможенная сумма (1150000) ниже контрактной (1200000) на \$50 000.

Вес по коносаменту (2 450 т) не совпадает с реестром (2 500 т) и таможенной (2 400 т).

Банк заморозил \$120 000, ссылаясь на несоответствие документов условиям аккредитива.

Ответьте на вопросы:

1. Почему расхождения между реестром контрактов, банковскими данными, таможенной декларацией и коносаментом являются тревожным сигналом? Назовите не менее двух возможных причин таких расхождений (ошибки, задержки, мошенничество, различия в базах).

2. Какие признаки указывают на необходимость проведения сверки данных с

контрагентом и/или таможенными органами? Укажите не менее двух фактов из ситуации.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Для проверки надежности нового иностранного контрагента перед заключением внешнеторгового контракта бизнес-аналитику необходимо получить данные о его регистрации, финансовом состоянии и отсутствии санкционных рисков. Какой источник информации следует использовать в первую очередь?</p> <p>Варианты ответов: а) внутренний реестр контрактов компании; б) внешние сервисы проверки контрагентов.</p>		
2.	<p>Компания имеет 100 активных внешнеторговых контрактов в месяц. Аналитики тратят 4 дня в неделю на ручной ввод данных из банковских выписок, сканов коносаментов и писем от брокера. Руководство требует сократить время подготовки отчета по исполнению контрактов с 5 дней до 1 дня. Какое решение является наиболее эффективным?</p> <p>Варианты ответов: а) нанять двух дополнительных аналитиков для ручного ввода данных; б) внедрить автоматизированный сбор данных (API таможни, EDI с перевозчиками, интеграцию с банком).</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных источников относится к внешним источникам информации по внешнеторговым контрактам?

- а) Реестр контрактов компании (Excel)
- б) Банковский паспорт сделки (внутренний документ компании)
- в) Таможенная статистика страны-импортера
- г) Акты сверки с контрагентом

Какое преимущество дает использование EDI-документооборота (Electronic Data Interchange) при сборе данных по внешнеторговым контрактам по сравнению с ручным вводом?

- а) Позволяет отправлять документы факсом
- б) Исключает ручной ввод данных и снижает количество ошибок
- в) Увеличивает количество сотрудников в отделе ВЭД
- г) Заменяет собой внешнеторговый контракт

Бизнес-аналитик обнаружил, что в реестре контрактов компании дата отгрузки по контракту с китайским поставщиком указана как 10.03.2025, а в коносаменте от перевозчика – 20.03.2025. Какое действие должен предпринять аналитик в первую очередь?

- а) Проигнорировать расхождение, так как это не влияет на финансовые показатели
- б) Удалить запись из реестра контрактов
- в) Провести сверку данных с контрагентом и перевозчиком для выяснения причин расхождения
- г) Сразу выставить поставщику штраф за просрочку

Для получения оперативной информации о статусе таможенного оформления импортной партии (выпущена/задержана) наиболее эффективным инструментом является:

- а) Ежемесячный запрос в таможенный орган на бумажном бланке
- б) API (программный интерфейс) таможенной системы для автоматического получения статуса
- в) Личный звонок знакомому таможенному инспектору
- г) Отправка письма по почте брокеру с просьбой узнать статус

## Тема 3.2. Анализ исполнения внешнеторгового контракта. ПК-3.2.

### 1. Задания открытого типа.

#### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Четыре ключевых параметра контроля исполнения внешнеторгового контракта	

2.	Содержание анализа исполнения внешнеторгового контракта	
----	---	--

## 1.2. Контрольные задания.

### Задание 1.

Компания «СтройИмпорт» (импортер строительных материалов) заключила контракт с испанским поставщиком керамической плитки. Условия контракта:

Сумма: €500 000

Базис поставки: CIF (порт Санкт-Петербург)

Срок поставки: 60 дней с даты аванса (аванс перечислен 01.02.2025)

Качество: плитка должна соответствовать образцу № SP-2025 и стандартам ISO 10545

Оплата: аккредитив, подлежащий оплате против коносамента и сертификата качества

Фактические события:

15.03.2025 – получен коносамент с датой отгрузки 10.03.2025 (срок поставки по коносаменту – 38 дней, укладывается).

10.04.2025 – товар прибыл в порт Санкт-Петербург.

При таможенном досмотре выявлено: 15% плитки имеет трещины и сколы (не соответствует образцу). Экспертиза подтвердила дефекты производственного характера.

Сертификат качества, предоставленный поставщиком, датирован 01.01.2025 (до отгрузки), но в нем указана партия, которая отличается от фактически поставленной.

Банк отказался оплачивать аккредитив, так как представленный сертификат качества не соответствует условиям аккредитива (не на ту партию).

Поставщик требует оплаты, утверждая, что дефекты возникли при транспортировке (хотя CIF означает, что риск переходит после погрузки на судно, а не после прибытия).

Ответьте на вопросы:

1. Какие правовые механизмы и условия контракта позволяют компании «СтройИмпорт» защитить свои интересы в данной ситуации? Назовите не менее двух механизмов (например, условия аккредитива, право на рекламацию, базис Incoterms).

2. Почему несоответствие сертификата качества условиям аккредитива является критическим для компании-импортера? Какие риски возникают при оплате без проверки сертификата?

### Задание 2.

Компания «МеталлТорг» (экспортер металлопроката) проанализировала исполнение 15 экспортных контрактов за первое полугодие. Получены следующие данные:

Показатель	Среднее по 15 контрактам	Контрагент А (5 контрактов)	Контрагент Б (4 контракта)
Средняя просрочка оплаты (дней)	12	5	30
Доля рекламаций по качеству (% от суммы)	4%	2%	15%
Средняя маржинальность сделки	18%	22%	8%
Объем закупок (доля в портфеле)	100%	40%	35%
Количество спорных ситуаций (штрафы, претензии) за полугодие	–	1	6

Дополнительная информация:

Контрагент Б задерживает платежи и часто ссылается на «проблемы с банком».

Поставки контрагенту Б требуют дополнительного контроля качества (расходы на инспекцию – 2% от суммы контракта, не учтенные в маржинальности).

Контрагент А предлагает увеличить долю до 50% при условии отсрочки платежа с 30 до 45 дней.

Контрагент В запросил снижение цены на 5% в обмен на долгосрочный контракт на 12 месяцев.

Ответьте на вопросы:

1. Какие критерии и показатели позволяют выявить «проблемного» контрагента среди трех? Назовите не менее двух критериев, по которым контрагент Б отличается в худшую сторону.

2. Почему высокая доля рекламаций (15%) и частые спорные ситуации (6 за полугодие) у контрагента Б могут привести к скрытым потерям для компании-экспортера? Укажите не менее двух видов скрытых потерь (помимо прямых финансовых).

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>При анализе исполнения внешнеторгового контракта было выявлено, что фактическая дата коносамент (отгрузки) на 15 дней позже срока, указанного в контракте. Какие последствия для компании-покупателя (импортера) являются наиболее вероятными?</p> <p>Варианты ответов: а) покупатель получает право требовать неустойку за просрочку поставки, если это предусмотрено контрактом; б) покупатель обязан доплатить продавцу бонус за досрочную отгрузку.</p>		
2.	<p>В контракте указан базис поставки FOB (порт отправления). Товар поврежден во время морской перевозки. Кто несет ответственность за повреждение?</p> <p>Варианты ответов: а) продавец, так как он отвечает за товар до момента доставки покупателю; б) покупатель, так как по</p>		

	условиям FOB риск переходит к покупателю после погрузки товара на судно.		
--	--	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

При анализе исполнения контракта на импорт оборудования выявлено, что фактическая дата коносамента (отгрузки) на 20 дней позже установленного контрактом срока. В контракте предусмотрена неустойка 0,1% от стоимости неотгруженного товара за каждый день просрочки. Сумма контракта – \$500 000. Какова сумма неустойки за весь период просрочки?

- а) 1 000
- б) 5 000
- в) 10 000
- г) 50 000

По внешнеторговому контракту товар должен быть поставлен на условиях CIF (порт назначения). В ходе анализа исполнения контракта установлено, что товар поврежден во время морской перевозки. Кто несет ответственность за повреждение и кто должен подавать иск страховщику?

- а) Продавец, так как по CIF он обязан застраховать товар и отвечает до доставки в порт назначения
- б) Покупатель, так как с момента отгрузки риск переходит к покупателю
- в) Перевозчик, независимо от условий Incoterms
- г) Ответственность делится пополам между продавцом и покупателем

При анализе исполнения портфеля экспортных контрактов за полугодие установлено, что контрагент X имеет среднюю просрочку оплаты 45 дней (при отсрочке 30 дней), а контрагент Y – 5 дней. Доля контрагента X в портфеле – 50%, контрагента Y – 30%. Какое управленческое решение является наиболее обоснованным?

- а) Увеличить долю контрагента X до 70%, так как он крупнее
- б) Ужесточить условия для контрагента X (сократить отсрочку или требовать предоплату) и рассмотреть возможность перераспределения объемов в пользу контрагента Y
- в) Расторгнуть все контракты с контрагентом X немедленно
- г) Проигнорировать просрочку, так как 45 дней – это нормально для ВЭД

По контракту поставка осуществляется на условиях EXW (склад продавца). Покупатель самостоятельно организует вывоз товара. При погрузке на грузовик покупателя товар получил повреждения. Кто несет ответственность за повреждение?

- а) Продавец, так как он не обеспечил надлежащую упаковку
- б) Покупатель, так как с момента передачи товара в распоряжение покупателя на складе продавца риск переходит к покупателю
- в) Перевозчик, нанятый продавцом
- г) Продавец и покупатель несут ответственность в равных долях

### Тема 3.3. Реализация информации о контрактах в управленческие решения. ПК-

#### 3.2.

##### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Классификация контрагентов по рейтингу А, В, С	
2.	Индексация цены во внешнеторговом контракте	

##### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

##### Задание 1.

Компания «СтанкоИмпорт» (импортер промышленного оборудования) провела анализ исполнения внешнеторговых контрактов за последние 12 месяцев. Выявлены следующие факты:

Контрагент А (доля в импорте – 45%): систематические задержки поставки – в среднем 25 дней сверх срока по контракту (при отсрочке неустойки 0,1% в день). За год выставлено 3 претензии, но оплачены только две, третья оспаривается.

Контрагент Б (доля – 30%): высокое качество товара, минимальные задержки (2–3 дня), но завывает цены на 10–15% по сравнению с рыночными.

Контрагент В (доля – 25%): среднее качество, задержки 5–7 дней, но предлагает самые низкие цены (на 12% ниже рынка). При этом у контрагента В зафиксировано два случая недопоставки (5% и 8% от партии).

Контрагент Г (новый, пилотная партия): качество отличное, сроки соблюдены, цена на 8% выше рынка, но у контрагента Г нет длительной истории сотрудничества.

Также выявлено, что компания теряет в среднем \$45 000 в год на неустойках, которые не удается взыскать, и дополнительных расходах на контроль качества.

Ответьте на вопросы:

1. В чём заключается нарушение договорной дисциплины в данной ситуации? Какие контрагенты демонстрируют систематические нарушения (назовите не менее двух)?

2. Какие виды управленческих решений могут быть приняты по каждому контрагенту (А, Б, В, Г)? Предложите для каждого контрагента одну конкретную меру (изменение условий, пересмотр цены, объема, расторжение и т.п.).

##### Задание 2.

Бизнес-аналитик компании «ХимРеактивЭкспорт» (экспортер химической продукции) разработал дашборд для мониторинга исполнения контрактов. В дашборд включены следующие показатели по каждому контрагенту-покупателю:

Показатель	Контрагент X	Контрагент Y	Контрагент Z
Доля в объеме экспорта	50%	30%	20%
Средняя просрочка оплаты (дней)	5	35	3
Доля рекламаций по качеству (% от	1%	12%	0,5%

объема)			
Средняя маржинальность сделок	20%	8%	25%
Количество спорных ситуаций за год	2	8	0
Исполнение условий оплаты (отсрочка 30 дней)	Всегда	Нарушает (оплата на 50–60 дней)	Всегда
Рейтинг (А/В/С) по версии аналитика	?	?	?

Дополнительная информация:

Контрагент Y требует значительных затрат на претензионную работу (юристы, переписка) – около \$15 000 в год.

Контрагент X запросил увеличение отсрочки платежа с 30 до 45 дней в обмен на увеличение доли до 60%.

Контрагент Z предложил долгосрочный контракт на 2 года с фиксацией цены и объема.

Руководство требует сократить долю проблемных контрагентов до 20% портфеля.

Ответьте на вопросы:

1. Почему контрагента Y можно отнести к категории «проблемных» (рейтинг С)? Назовите не менее трех признаков из таблицы.

2. Какие рейтинги (А, В, С) следует присвоить контрагентам X, Y, Z на основе данных? Кратко обоснуйте для каждого.

## 2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	На основе анализа исполнения контрактов за год компания присвоила иностранному контрагенту рейтинг «С» (ненадёжный). Какое управленческое решение является наиболее обоснованным в отношении такого контрагента?  Варианты ответов: а) увеличить объём закупок у этого контрагента, чтобы получить скидку за объём; б) перейти на 100% предоплату или безотзывный аккредитив с инспекцией товара.		
2.	Бизнес-аналитик включил в дашборд для SEO показатель «Доля контрагентов с		

	<p>рейтингом С в общем портфеле ВЭД». Почему этот показатель важен для принятия управленческих решений?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) позволяет оценить концентрацию рисков – высокая доля ненадёжных контрагентов угрожает финансовой стабильности;</p> <p>б) показывает общее количество контрагентов компании.</p>		
--	--	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

На основе анализа исполнения контрактов компания присвоила контрагенту рейтинг «С» (ненадёжный). Какое управленческое решение является наиболее обоснованным?

- а) Увеличить объём закупок у этого контрагента, чтобы получить скидку
- б) Перейти на 100% предоплату или безотзывный аккредитив с инспекцией товара
- в) Заключить с ним долгосрочный контракт на 3 года
- г) Проигнорировать рейтинг, так как он субъективен

Бизнес-аналитик включил в дашборд для СЕО показатель «Доля контрагентов с рейтингом С в общем портфеле ВЭД». Почему этот показатель важен для принятия управленческих решений?

- а) Показывает общее количество контрагентов компании
- б) Позволяет оценить концентрацию рисков – высокая доля ненадёжных контрагентов угрожает финансовой стабильности
- в) Заменяет собой финансовую отчётность
- г) Используется для расчёта таможенных пошлин

По результатам анализа исполнения контрактов выявлено, что контрагент Х систематически задерживает оплату на 30–40 дней сверх отсрочки, а контрагент Y платит строго в срок. Какое решение следует принять в отношении контрагента Х?

- а) Увеличить отсрочку платежа для контрагента Х до 60 дней, чтобы он не нарушал
- б) Перевести контрагента Х на 100% предоплату или аккредитив, сократить или прекратить отгрузки на условиях отсрочки
- в) Наградить контрагента Х бонусом за лояльность
- г) Ничего не менять, так как просрочка не влияет на бизнес

Какое из перечисленных решений относится к стратегическим (а не оперативным) на основе анализа исполнения контрактов?

- а) Направить претензию контрагенту за просрочку поставки
- б) Перевести контрагента с отсрочки на предоплату по уже заключённому контракту
- в) Вывести ненадёжного контрагента из пула партнёров и найти альтернативного поставщика в другой стране
- г) Увеличить частоту контроля качества для следующей партии товара

### 1.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS при зачете с оценкой

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

**6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.**

## 2. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по

какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

### **3. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет**

#### **8.1. Основная литература**

1. Карпунина, Е. В. Учет, анализ и правовое регулирование внешнеэкономической деятельности : учебное пособие / Е. В. Карпунина, А. Ю. Карпунин. – Рязань : РГРТУ, 2023. – 164 с. – ISBN 978-5-7722-0368-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/380417>. – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Учет и анализ внешнеэкономической деятельности : учебное пособие / составители Р. Р. Дыганова, Р. Р. Салихова. – Казань : КГЭУ, 2022. – 77 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/388523>. – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Кнышов, А. В. Бизнес-анализ в управлении : учебное пособие / А. В. Кнышов, Е. Р. Орлова. – Москва : Российская таможенная академия, 2022. – 132 с. – ISBN 978-5-9590-1268-7. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/146471.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей

## 8.2. Дополнительная литература

1. Усачева, О. В. Анализ внешнеэкономической деятельности : учебное пособие / О. В. Усачева, Н. Н. Овчинникова, Л. И. Пономарева. – Новосибирск : НГТУ, 2021. – 98 с. – ISBN 978-5-7782-4576-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/306401>. – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Лепило, Н. Н. Бизнес-анализ : учебное пособие / Н. Н. Лепило. – Луганск : ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В. ДАЛЯ», 2023. – 244 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/151610.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей

## 8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 08.12.2003 « 164-ФЗ (ред. действующая).

2. Федеральный закон от 27.11.2010 №311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» (ред. действующая).

## 8.4 Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>  
Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>

2. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

3. Современная конкуренция: научно-практический журнал. – URL: <https://www.moderncompetition.ru/>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы** Требования к аудитории:

- Лекционные
- Практические
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office