

Документы Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 13:37:21
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Доктор экономических наук Волкова Е. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формировать у студентов комплекс теоретических знаний и практических навыков для повышения эффективности деятельности предприятия на внешних рынках

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать целостную систему знаний о сущности, формах и механизмах управления ВЭД, включая усвоение основных понятий и принципов организации этой деятельности на предприятии;
- Обучить применению нормативно-правовой базы, в том числе изучению законодательных актов и правил государственного регулирования (таможенно-тарифных и нетарифных методов), которые устанавливают принципы работы компании на внешнем рынке;
- Развить практические навыки анализа и принятия решений, необходимые для планирования внешнеэкономической стратегии, прогнозирования рисков и организации экспортно-импортных операций.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях

Знать:

УК-1.2/Зн1 Знать теоретические основы разработки стратегии действий в проблемных ситуациях

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Уметь разрабатывать стратегию действий в проблемных ситуациях

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Владеть навыками разработки стратегии действий в проблемных ситуациях

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия

Знать:

УК-5.1/Зн1 Знать теоретические основы анализа проблем межкультурного взаимодействия

Уметь:

УК-5.1/Ум1 Уметь анализировать проблемы межкультурного взаимодействия

Владеть:

УК-5.1/Нв1 Владеть навыками анализа проблем межкультурного взаимодействия

УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Знать:

УК-5.2/Зн1 Знать теоретические основы учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия

Уметь:

УК-5.2/Ум1 Уметь осуществлять учет разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия

Владеть:

УК-5.2/Нв1 Владеть навыками учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.2 Реализует приоритеты собственной деятельности и корректирует их в целях совершенствования

Знать:

УК-6.2/Зн1 Знать теоретические основы реализации приоритетов собственной деятельности и корректировки их в целях совершенствования

Уметь:

УК-6.2/Ум1 Уметь реализовать приоритеты собственной деятельности и корректировать их в целях совершенствования

Владеть:

УК-6.2/Нв1 Владеть навыками реализации приоритетов собственной деятельности и корректировки их в целях совершенствования

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление внешнеэкономической деятельностью» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 4.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Методы и модели поддержки принятия решений (в профессиональной области), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление изменениями, Управление командами, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление изменениями
УК-5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия		
УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия	Управление изменениями, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление изменениями

УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, Управление изменениями, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление изменениями
УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки		
УК-6.2 Реализует приоритеты собственной деятельности и корректирует их в целях совершенствования	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные технологии управления персоналом, Управление изменениями	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление изменениями

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Четвертый семестр	108	3	12	12	0,15	77,85	Зачет
Всего	108	3	12	12	0,15	77,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Стратегии и нормативная база управления внешнеэкономической деятельностью	44	6	38
Тема 1.1. Сущность и виды внешнеэкономической деятельности организации	10,5	1,5	9

Тема 1.2. Система государственного регулирования ВЭД в РФ	11,5	1,5	10
Тема 1.3. Правовые основы и нормативное регулирование внешнеторговых операций	10,5	1,5	9
Тема 1.4. Стратегическое управление ВЭД и конкурентоспособность предприятия	11,5	1,5	10
Раздел 2. Формы и технологии реализации внешнеэкономической деятельности	45,85	6	39,85
Тема 2.1. Формы и организация внешнеторговых операций	11,5	1,5	10
Тема 2.2. Внешнеторговый контракт: структура, содержание и условия	11,5	1,5	10
Тема 2.3. Таможенно-тарифное регулирование ВЭД и валютный контроль	11,5	1,5	10
Тема 2.4. Оценка эффективности и управление рисками внешнеэкономической деятельности	11,35	1,5	9,85

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	задачи тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Стратегии и нормативная база управления внешнеэкономической деятельностью	тестирование	Зачет
2	Формы и технологии реализации внешнеэкономической деятельности	задачи	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Стратегии и нормативная база управления внешнеэкономической деятельностью тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	

1	Выберите один вариант ответа При анализе проблемной ситуации, связанной с падением экспортной выручки предприятия, системный подход требует в первую очередь: А. Увеличить бюджет на маркетинг для привлечения новых клиентов. Б. Рассмотреть предприятие как целостную систему, выявить составляющие (производство, логистика, финансы, сбт) и связи между ними, а также влияние внешних факторов (рыночная конъюнктура, курсы валют, санкции). В. Сократить штат сотрудников для снижения издержек. Г. Обратиться в банк за кредитом на пополнение оборотных средств. Д. Провести переговоры с единственным крупным клиентом о повышении цены.	УК-1
	Ответ: Б	
2	Выберите один вариант ответа Согласно результатам системного моделирования ВЭД металлургического предприятия, наиболее опасными внешними рисками, требующими критического анализа при выработке стратегии, являются: А. Риск повышения квалификации сотрудников и риски, связанные с обновлением оборудования. Б. Макроэкономические риски, политические риски, риски действия санкций и отраслевые экономические риски. В. Риски изменения внутренней корпоративной культуры и стиля управления. Г. Риски сбоев в работе IT-системы предприятия. Д. Риски, связанные с изменением цен на сырье внутри страны.	УК-1
	Ответ: Б	
3	Выберите один вариант ответа Компания рассматривает выход на рынок страны с высокой инфляцией и нестабильной валютой. При критическом анализе этой проблемной ситуации на основе системного подхода необходимо: А. Принять решение о выходе на рынок, так как это расширит географию продаж. Б. Отказаться от выхода на рынок, так как все развивающиеся рынки слишком рискованны. В. Выявить все элементы системы (спрос, конкуренты, поставщики, логистика, валютное регулирование), оценить взаимосвязи между ними и разработать несколько сценариев стратегии (оптимистичный, пессимистичный) с учетом разных курсов валют. Г. Скопировать стратегию конкурента, успешно работающего на этом рынке. Д. Заключить контракт на условиях 100% предоплаты в твердой валюте.	УК-1
	Ответ: В	
4	Выберите один вариант ответа В условиях действия санкционных ограничений российское предприятие не может осуществлять прямые расчеты с зарубежными партнерами в долларах и евро. Стратегия действий, выработанная на основе критического анализа проблемной ситуации, должна включать в первую очередь: А. Полное прекращение экспортных операций до отмены санкций. Б. Поиск альтернативных валют расчетов (юань, рупия, дирхам), использование механизмов бартерных сделок и параллельного импорта, а также развитие расчетов через дружественные юрисдикции. В. Переход на расчеты наличными деньгами через третьи страны. Г. Ожидание, пока правительство решит проблему расчетов. Д. Перевод всех операций в криптовалюту.	УК-1
	Ответ: Б	
5	Выберите один вариант ответа При проведении PEST-анализа для разработки стратегии ВЭД предприятия политический фактор включает анализ: А. Уровня инфляции и ставок рефинансирования. Б. Демографической структуры населения и культурных особенностей. В. Влияния санкций, изменений таможенно-тарифного регулирования, политической стабильности в странах-партнерах и международных торговых соглашений. Г. Уровня технологического развития отрасли. Д. Покупательной способности целевой аудитории.	УК-1
	Ответ: В	
6	Соотнесите элемент системы ВЭД предприятия с возможной проблемой, которая может возникнуть в этом элементе и повлиять на всю систему. Элемент системы А. Производственный комплекс Б. Логистика и цепочки поставок В. Финансово-экономический комплекс Возможная проблема 1. Задержки поставок, рост тарифов перевозчиков, проблемы с прохождением таможни. 2. Ухудшение качества продукции, рост себестоимости, срывы сроков производства . 3. Валютные риски, блокировка счетов, невозможность проведения платежей .	УК-1
	Ответ: А-2 Б-1 В-3	

7	Соотнесите инструмент критического анализа с целью его применения для выработки стратегии в ВЭД. Инструмент анализа А. SWOT-анализ Б. Анализ рисков (сценарное моделирование) В. Маркетинговый анализ (PEST, 5 сил Портера) Цель применения 1. Выявление и количественная оценка вероятности наступления рисков (валютных, политических, санкционных) . 2. Оценка потенциальной емкости рынка, конкурентов и потребительских предпочтений. 3. Выявление сильных и слабых сторон компании и возможностей/угроз внешней среды для адаптации стратегии ВЭД.	УК-1
8	Соотнесите этап выработки стратегии с его содержанием Этап выработки стратегии А. Диагностика проблемной ситуации Б. Разработка и оценка альтернатив В. Реализация и мониторинг Содержание 1. Распределение ресурсов, назначение ответственных, разработка календарного плана мероприятий. 2. Сбор данных, критический анализ текущего состояния ВЭД, выявление корневых причин проблем . 3. Формулирование нескольких вариантов стратегий (выход на новый рынок, диверсификация, релокация) и выбор оптимального.	УК-1
9	Расположите в правильной последовательности этапы критического анализа проблемной ситуации в управлении ВЭД на основе системного подхода 1. Выработка стратегии действий и выбор оптимального сценария. 2. Сбор и анализ информации о проблеме (статистика экспорта/импорта, данные о конкурентах, макроэкономические показатели). 3. Выявление проблемной ситуации и ее границ (что входит в систему ВЭД, что находится за ее пределами). 4. Реализация стратегии и мониторинг результатов. 5. Выявление составляющих системы и связей между ними (производство, логистика, финансы, сбыт, внешняя среда)	УК-1
10	При изменении внешней среды (например, введение новых санкций) расположите в правильной последовательности шаги по выработке адаптивной стратегии ВЭД 1. Критический анализ влияния изменений на каждый элемент системы ВЭД. 2. Разработка и реализация плана корректирующих мероприятий. 3. Мониторинг изменений внешней среды и раннее выявление сигналов о рисках. 4. Корректировка стратегии на основе полученных результатов мониторинга.	УК-1
11	Выберите один вариант ответа Согласно модели культурных измерений Г. Хофстеде, какой параметр описывает степень, в которой члены общества с низким статусом принимают и ожидают неравного распределения власти? А. Индивидуализм vs Коллективизм Б. Дистанция власти В. Избегание неопределенности Г. Маскулинность vs Фемининность Д. Долгосрочная vs Краткосрочная ориентация	УК-5
12	Выберите один вариант ответа В международной компании возникла этическая дилемма: в одной из стран-партнеров принято дарить подарки чиновникам для ускорения бюрократических процедур. В корпоративном кодексе компании такой подход запрещен. Какое решение наиболее соответствует принципам этичного межкультурного взаимодействия? А. Полностью следовать местным традициям, чтобы не потерять бизнес. Б. Игнорировать местные обычаи и строго соблюдать корпоративный кодекс, даже если это приведет к потере контракта. В. Провести переговоры с местными партнерами о форме «подарка» (например, благотворительный взнос вместо личного подарка), соблюдая дух закона и уважая культурные особенности. Г. Передать решение головному офису без комментариев. Д. Уволить сотрудника, предложившего подарок, для демонстрации принципиальности.	УК-5

13	Выберите один вариант ответа Философская концепция «конфуцианского динамизма», лежащая в основе культур Восточной Азии, предполагает: А. Приоритет личной свободы над общественными нормами. Б. Долгосрочную ориентацию на будущее, уважение к традициям и иерархии. В. Равноправие всех членов общества независимо от возраста и статуса. Г. Агрессивную конкурентную среду как основу прогресса. Д. Скептическое отношение к образованию и саморазвитию.	УК-5
	Ответ: Б	
14	Выберите один вариант ответа Исторически сложилось, что в странах с протестантской этикой (Северная Европа, США) сформировалась управленческая культура, характеризующаяся: А. Высокой терпимостью к неопределенности и гибкими сроками. Б. Индивидуализмом, рационализмом и акцентом на личные достижения. В. Патернализмом и сильной иерархией. Г. Долгосрочной ориентацией и коллективизмом. Д. Приоритетом семейных связей над профессиональными компетенциями.	УК-5
	Ответ: Б	
15	Выберите один вариант ответа В какой из перечисленных культур коммуникация преимущественно является высококонтекстной, где многое передается через невербальные сигналы, паузы и подтекст, а не через прямые высказывания? А. Германия Б. США В. Япония Г. Швейцария Д. Нидерланды	УК-5
	Ответ: В	
16	Соотнесите измерение культуры по Г. Хофстеде с его конкретным проявлением в управленческой практике. Измерение А. Индивидуализм vs Коллективизм Б. Избегание неопределенности В. Маскулинность vs Фемининность Проявление 1. Сотрудники предпочитают четкие инструкции и избегают рискованных решений. 2. В компании преобладают командные формы работы, лояльность ценится выше личного успеха. 3. Руководителя оценивают по решительности и амбициозности, в карьере важны соревновательность и материальные достижения.	УК-5
	Ответ: А-2 Б-1 В-3	
17	Соотнесите этическую концепцию с ее применением при принятии управленческих решений в международной среде Концепция А. Культурный релятивизм Б. Универсализм В. Контекстуальный подход Применение 1. Следование универсальным этическим нормам, независимо от местных обычаев. 2. Адаптация этических норм под местные культурные и исторические особенности. 3. Баланс между соблюдением глобальных стандартов и уважением к местным традициям в каждой конкретной ситуации.	УК-5
	Ответ: А-2 Б-1 В-3	
18	Соотнесите культурно-философскую традицию с характерной чертой управленческой практики. Традиция А. Конфуцианство Б. Протестантская этика В. Римское право (континентальная Европа) Черта 1. Приоритет формальных контрактов и юридической точности. 2. Уважение к старшим, патернализм и социальная гармония. 3. Индивидуальная ответственность, рационализм и трудовая дисциплина.	УК-5
	Ответ: А-2 Б-3 В-1	

19	Расположите в правильной последовательности этапы развития межкультурной компетенции у менеджера международной компании (согласно модели аккультурации Берри): 1. Принятие и адаптация - интеграция в местную культуру с сохранением собственной идентичности. 2. Осознание культурных различий и культурный шок. 3. Сепарация (изоляция от местной культуры) или маргинализация (потеря связей с обеими культурами). 4. Энтузиазм и восприятие новой культуры через «розовые очки».	УК-5
	Ответ: 4→2→3→1	
20	Расположите в правильной последовательности этапы анализа этической дилеммы в международном менеджменте 1. Оценка последствий каждого варианта для всех заинтересованных сторон. 2. Выявление этической проблемы и культурных факторов, влияющих на нее. 3. Реализация выбранного решения и мониторинг его влияния. 4. Формулирование альтернативных вариантов решения с учетом местных норм и глобальных стандартов.	УК-5
	Ответ: 2→4→1→3	
21	Выберите один вариант ответа Для эффективного управления ВЭД менеджеру необходимо регулярно проводить самооценку своих компетенций. Какой инструмент наиболее эффективен для выявления зон роста в области ВЭД? А. Чтение профессиональной литературы без применения полученных знаний. Б. Сравнение своих показателей с показателями коллег из других отделов. В. Проведение SWOT-анализа собственных компетенций с привлечением обратной связи от коллег, партнеров и клиентов. Г. Прохождение разовых курсов повышения квалификации без оценки их эффективности. Д. Просмотр вебинаров по ВЭД без их систематизации.	УК-6
	Ответ: В	
22	Выберите один вариант ответа Вы - менеджер по ВЭД. За последний год вы выявили: 1). отличное знание таможенного законодательства, 2. слабое владение иностранным языком для переговоров, 3). базовое понимание логистики. Какие приоритеты в саморазвитии следует определить в первую очередь? А. Углубить знания таможенного законодательства, так как это Ваша сильная сторона. Б. Сфокусироваться на изучении иностранного языка, так как это критичный разрыв, влияющий на эффективность переговоров. В. Начать изучение логистики, так как это ваша самая слабая область. Г. Одновременно изучать язык, логистику и таможенное право без приоритизации. Д. Сменить сферу деятельности, так как конкуренция слишком высока.	УК-6
	Ответ: Б	
23	Выберите один вариант ответа Для совершенствования своих навыков ведения международных переговоров Вы можете выбрать разные способы. Какой способ является наиболее эффективным для реального улучшения компетенции? А. Просмотр видео с переговоров без практики. Б. Запись на онлайн-курс без практического применения В. Чтение книг по переговорам и ведение конспектов. Г. Наблюдение за опытными коллегами без обратной связи. Д. Участие в реальных переговорах с последующим анализом ошибок (рефлексией) и прохождение специализированного тренинга с ролевыми играми.	УК-6
	Ответ: Д	
24	Выберите один вариант ответа Вы работаете менеджером по ВЭД и планируете карьерный рост до руководителя отдела ВЭД. Какие действия приоритетны для достижения этой цели? А. Дождаться, пока руководство предложит повышение без вашей инициативы. Б. Составить индивидуальный план развития (IDP), включить в него приобретение навыков стратегического управления, управления командой и изучение новых рынков, и регулярно отслеживать прогресс. В. Сконцентрироваться только на текущих операционных задачах. Г. Ожидать, что повышение придет с увеличением стажа работы без дополнительных усилий. Д. Параллельно искать работу в другой компании, не развиваясь в текущей.	УК-6
	Ответ: Б	

25	Выберите один вариант ответа При проведении самооценки своей деятельности в сфере ВЭД Вы получили противоречивую обратную связь: один партнер хвалит Вашу организованность, другой указывает на излишнюю бюрократичность. Как следует интерпретировать эту обратную связь? А. Игнорировать негативную обратную связь, так как она субъективна. Б. Считать, что Вы не подходите для работы с разными стилями партнеров. В. Провести анализ: в каких ситуациях Ваша организованность воспринимается как бюрократичность, и определить приоритеты адаптации стиля под разных партнеров. Г. Сменить стиль работы на полностью гибкий, чтобы угодить всем. Д. Обратиться к независимому коучу для однозначной оценки.	УК-6
	Ответ: В	
26	Соотнесите инструмент самооценки и развития с его конкретным применением в профессиональной деятельности в сфере ВЭД. Инструмент А. Ретроспективный анализ (после завершения проекта) Б. Матрица приоритетов (матрица Эйзенхауэра) В. Метод «360 градусов» Применение 1. Планирование ключевых целей на следующий квартал с учетом результатов самооценки. 2. Выделение критических задач (экспортные контракты, таможня) и делегирование второстепенных. 3. Сбор обратной связи от коллег, партнеров и клиентов для выявления зон роста	УК-6
	Ответ: А-1 Б-2 В-3	
27	Соотнесите этап профессионального развития менеджера с целью, которую он реализует в процессе управления ВЭД. Этап А. Самооценка текущих компетенций Б. Определение приоритетов развития В. Планирование карьерного роста Цель 1. Формирование долгосрочного плана карьерного роста с учетом рыночных трендов в ВЭД. 2. Выявление сильных сторон и зон роста в таможенном, финансовом и логистическом блоках. 3. Выбор приоритетных направлений обучения (язык, аналитика, переговоры) на основе выявленных разрывов.	УК-6
	Ответ: А-2 Б-3 В-1	
28	Соотнесите способ совершенствования с конкретным результатом, который он дает в сфере ВЭД. Способ совершенствования А. Участие в профильных конференциях и форумах Б. Прохождение курсов повышения квалификации В. Регулярная рефлексия по итогам проектов Результат 1. Повышение эффективности текущих операций за счет применения новых методик. 2. Расширение профессиональной сети контактов и ознакомление с лучшими практиками. 3. Систематизация знаний и устранение системных ошибок в процессе ВЭД.	УК-6
	Ответ: А-2 Б-1 В-3	
29	Расположите в правильной последовательности этапы самооценки и определения приоритетов собственной деятельности в сфере ВЭД 1. Оценка своих текущих компетенций (анализ знаний, навыков, опыта). 2. Формулирование целей профессионального развития (SMART-цели). 3. Определение приоритетов на основе выявленных разрывов (какие компетенции критичны для достижения целей). 4. Выбор способов совершенствования (курсы, тренинги, практика, менторинг).	УК-6
	Ответ: 1 → 3 → 2 → 4	
30	Расположите в правильной последовательности этапы реализации индивидуального плана развития менеджера по ВЭД 1. Мониторинг прогресса и корректировка плана при необходимости. 2. Реализация запланированных действий (курсы, практика, стажировки). 3. Проведение самооценки и сбор обратной связи по итогам реализации. 4. Разработка индивидуального плана развития на основе выявленных приоритетов.	УК-6
	Ответ: 4 → 2 → 3 → 1	

2. Формы и технологии реализации внешнеэкономической деятельности задачи

№	Содержание вопроса	Компетенция
п/п	Правильный ответ (ключ ответа)	

1	Проведите системный анализ проблемной ситуации: выделите элементы системы ВЭД и связи между ними, которые привели к кризису. Предложите стратегию действий (3-4 шага) для стабилизации ситуации. Российское предприятие-экспортер столкнулось с проблемой: падение экспортной выручки на 30% за последние полгода при сохранении объемов производства. Внутренний аудит показал, что затраты на логистику выросли на 40%, а средний срок оплаты по контрактам увеличился с 60 до 120 дней.		УК-1
	Ответ:	Системный анализ: В системе ВЭД выделены элементы: «производство» (объемы сохранены), «логистика» (рост затрат), «финансы» (увеличение срока оплаты), «сбыт» (падение выручки). Связи: рост логистических затрат → снижение маржинальности → давление на цены. Увеличение срока оплаты → отток оборотных средств → невозможность инвестировать в развитие. Внешние факторы: изменение маршрутов поставок, санкционные ограничения на расчеты. Стратегия действий: 1. Диверсификация логистических маршрутов и поиск альтернативных транспортных коридоров. 2. Пересмотр условий контрактов с партнерами (переход на предоплату или аккредитив, сокращение отсрочек). 3. Развитие экспорта в дружественные страны с более стабильной платежной дисциплиной. 4. Внедрение системы управления валютными рисками (хеджирование).	
2	Обоснование стратегии с учетом рисков Менеджмент предприятия рассматривает возможность выхода на рынок страны, которая входит в список «недружественных». Проведите критический анализ этой проблемной ситуации: какие риски (политические, финансовые, логистические, репутационные) необходимо учесть? Предложите стратегию входа, минимизирующую эти риски.		УК-1
	Ответ:	Анализ рисков: Политические - риск блокировки счетов, запрета на поставки, вторичных санкций. Финансовые - валютный контроль, сложность вывода прибыли. Логистические - удлинение цепочек поставок, рост стоимости страховки. Репутационные - риски для бренда в случае ассоциации с «недружественной» страной. Стратегия входа: Рассмотреть выход через дочернюю структуру в дружественной юрисдикции или через совместное предприятие с местным партнером, чтобы дистанцироваться от прямых рисков. Использовать расчеты в альтернативных валютах (юань, дирхам). Разработать план действий при ужесточении санкций (стратегия выхода или релокации).	
3	Рассчитайте интегральный показатель эффективности ВЭД Для оценки эффективности ВЭД предприятия используется интегральный показатель, учитывающий три группы факторов: производственные (вес 0,4), финансовые (вес 0,35) и рыночные (вес 0,25). В прошлом году значения факторов составили: производственный - 80 баллов, финансовый - 70 баллов, рыночный - 90 баллов. Рассчитайте интегральный показатель эффективности ВЭД за прошлый год. На основе критического анализа полученного результата предложите стратегию повышения интегрального показателя на следующий год.		УК-1
	Ответ:	Интегральный показатель = 79 баллов. Анализ: наименьший вклад дает финансовый фактор (70 баллов). Стратегия повышения интегрального показателя должна быть направлена на улучшение финансового блока: оптимизация структуры оборотного капитала, снижение дебиторской задолженности, повышение рентабельности экспортных операций. При росте финансового фактора до 85 баллов интегральный показатель может вырасти до 83,5 баллов.	
4	Выработка стратегии диверсификации Предприятие на 80% зависит от экспорта в одну страну (страна А). В результате политического кризиса поставки в страну А могут быть остановлены. Проведите критический анализ этой проблемной ситуации: какие риски несет высокая концентрация экспорта? Предложите стратегию диверсификации экспортного портфеля.		УК-1
	Ответ:	Риски концентрации: полная остановка выручки, потеря рыночной доли, невозможность быстро переключиться на другие рынки из-за различий в сертификации, логистике и потребительских предпочтениях. Стратегия диверсификации: 1. Поэтапный выход на рынки стран Б и В (дружественных) с предварительным анализом их потребностей и адаптацией продукта. 2. Развитие экспорта в страны с растущим спросом на продукцию, аналогичную той, что выпускает предприятие (например, страны Азии, Ближнего Востока). 3. Создание «подушки безопасности» - резервирование части прибыли для компенсации потерь при выходе из страны А. 4. Разработка плана быстрого переключения логистических цепочек.	
5	Разработайте стратегию управления валютными рисками Предприятие заключило экспортный контракт на поставку оборудования на сумму 10 млн долларов США со сроком оплаты через 6 месяцев после поставки. За 6 месяцев курс рубля к доллару вырос с 70 до 90 рублей за доллар. Номинальная выручка в долларах составила 10 млн долларов, но в рублях она оказалась значительно ниже ожидаемой. Проанализируйте проблемную ситуацию и предложите стратегию управления валютными рисками для будущих контрактов		УК-1

	Ответ: Проблема: предприятие не учло валютный риск, что привело к фактическому снижению рублевой выручки (при курсе 90 руб./вместо 70 руб./ потери составили 20 млн руб. на 1 млн \$). Это классическая проблема управления рисками в ВЭД. Стратегия управления валютными рисками: 1. Заключать контракты в рублях с привязкой к курсу (форвардные контракты). 2. Использовать валютное хеджирование через опционы или фьючерсы. 3. Включать в контракт валютную оговорку (механизм пересчета цены при изменении курса). 4. Диверсифицировать валюту контрактов (часть в долларах, часть в евро, часть в юанях).	
6	Разработка стратегии в условиях изменений таможенного регулирования Государство ввело новые пошлины на импорт сырья, которое используется предприятием. Это привело к росту себестоимости продукции на 10% и снижению конкурентоспособности на внешних рынках. Проведите критический анализ проблемной ситуации и предложите стратегию адаптации (3-4 шага), которая позволит сохранить конкурентоспособность и долю рынка. Ответ: Анализ: введение пошлин - это внешний фактор, который влияет на элемент системы «себестоимость» и через связи (цена → спрос) влияет на конкурентоспособность и долю рынка. Стратегия адаптации: 1. Поиск альтернативных поставщиков сырья в странах, с которыми у России есть преференциальные торговые соглашения (снижение пошлин через механизмы ЕАЭС). 2. Оптимизация производственных процессов для снижения доли сырья в себестоимости (внедрение ресурсосберегающих технологий). 3. Пересмотр ценовой стратегии: частичное повышение цены на экспортную продукцию с аргументацией (повышение качества, сервиса). 4. Лоббирование интересов предприятия через отраслевые союзы для получения исключений или льгот по новым пошлинам	УК-1
7	Используя системный подход, проведите критический анализ проблемной ситуации: 1. Выделите элементы системы ВЭД, которые затронуты. 2. Определите связи между проблемами (какая проблема усугубляет другую). 3. Разработайте комплексную стратегию действий (не менее 4 шагов) для адаптации предприятия к новым условиям. Российское предприятие - экспортер металлопродукции - столкнулось с комплексом проблем: 1) падение мировых цен на металл на 15%, 2) рост стоимости логистики на 30% из-за изменения маршрутов, 3) задержки платежей от партнеров из «недружественных» стран, 4) ужесточение экологических требований (ESG-стандартов) на рынках Европы Ответ: 3. Комплексная стратегия действий: • Переориентация экспорта на рынки Азии и Ближнего Востока, где ESG-требования ниже, а спрос на металл остается высоким. • Внедрение программы повышения энергоэффективности и снижения углеродного следа для соответствия базовым ESG-стандартам (сохранение доступа к части европейских ниш). • Разработка гибкой системы ценообразования с использованием хеджирования и долгосрочных контрактов с фиксированной ценой. • Диверсификация логистических маршрутов (Северный морской путь, железнодорожные коридоры в Китай) с оценкой их экономической эффективности. • Создание финансового резерва для покрытия кассовых разрывов из-за задержек платежей и переход на расчеты в национальных валютах с дружественными странами.	УК-1
8	Опишите, как философская традиция конфуцианства повлияла на формирование патерналистского стиля управления в странах Восточной Азии (на примере Китая, Южной Кореи или Японии). Используйте понятия «иерархия», «социальная гармония» и «долг перед обществом». Ответ: Конфуцианство, с его акцентом на иерархию, социальную гармонию и долг перед обществом, сформировало патерналистский стиль управления, где руководитель выступает как «отец-наставник», заботящийся о сотрудниках и ожидающий в ответ лояльности и послушания. Иерархия в такой системе не воспринимается как угнетение, а как естественный порядок, поддерживающий стабильность и коллективную эффективность	УК-5
9	Объясните, почему в Германии и Японии, несмотря на схожий технологический уровень, сложились разные подходы к управлению рисками. В ответе используйте понятия «избегание неопределенности» и «исторический опыт». Ответ: В Германии высокий уровень избегания неопределенности привел к формализованным процедурам, детальным регламентам и страховым механизмам. В Японии же, где также высок индекс избегания неопределенности, исторически сложилась практика коллективного принятия решений (рингисей), где ответственность распределяется между командой, что позволяет снижать риски за счет групповой экспертизы, а не только формальных процедур	УК-5
10	Приведите 2 примера того, как различное восприятие времени (монокронные vs полихронные культуры) может влиять на управление международным проектом. Предложите способ синхронизации этих различий.	УК-5

	Ответ: Монохронная культура (Германия): пунктуальность и жесткое соблюдение дедлайнов. Полихронная культура (Латинская Америка): гибкий подход к срокам, приоритет отношений над графиком. Для синхронизации рекомендуется в проектной документации устанавливать четкие промежуточные дедлайны, но при этом проводить регулярные встречи для обсуждения прогресса и корректировки планов, учитывая потребность полихронной культуры в личном контакте	
11	В Вашей международной команде работают сотрудники из США (индивидуалистская культура), Японии (коллективистская культура) и Италии (высококонтекстная коммуникация). Команда не справляется с задачами из-за конфликтов в стилях работы. Предложите 3 конкретных действия, которые Вы как руководитель предпримете для повышения эффективности команды, учитывая межкультурное разнообразие. Ответ: 1. провести серию тренингов по кросс-культурной коммуникации, чтобы каждый член команды понял логику поведения коллег (почему японец избегает прямого «нет», почему американец требует инициативы). 2. Внедрить смешанные рабочие группы, где в каждой будут представители разных культур, чтобы они учились друг у друга. 3. Ввести четкий, но гибкий регламент коммуникации: письменные отчеты (американский подход) с обязательными еженедельными общими видеоконференциями (важно для итальянцев и японцев для поддержания «духа команды»).	УК-5
12	Сравните концепции «западного индивидуализма» и «восточного коллективизма» с точки зрения их влияния на систему мотивации сотрудников. Приведите по одному примеру мотивационного инструмента для каждой из этих культур. Ответ: Западный индивидуализм ориентирован на личные достижения, карьерный рост и финансовую независимость; эффективный мотивационный инструмент - система бонусов за личные KPI. Восточный коллективизм ориентирован на командные достижения, социальную гармонию и долг перед группой; эффективный мотивационный инструмент - публичное признание заслуг команды и стабильность занятости, а не индивидуальные премии, которые могут нарушить гармонию.	УК-5
13	Российская IT-компания открывает офис в Индии. Вам как руководителю проекта поручено разработать программу адаптации для русских менеджеров, которые будут работать с индийской командой. На основе модели культурных измерений (Хофстеде или Тромпенаарса), опишите 3 ключевых различия в управленческих ожиданиях между русскими и индийскими сотрудниками, которые нужно учесть в программе. Ответ: 1. Дистанция власти: Индия — культура с высокой дистанцией власти, ожидается четкая иерархия и директивные указания сверху; русские менеджеры должны научиться давать четкие, недвусмысленные распоряжения, а не использовать демократичный «мозговой штурм». 2. Коллективизм: Индия - коллективистская культура с сильными семейными и клановыми связями; важно учитывать, что решения в индийской команде часто принимаются не индивидуально, а группой старших. 3. Избегание неопределенности: Индия - культура с низким избеганием неопределенности, где гибкость и адаптивность ценятся выше жестких планов; русским менеджерам нужно быть готовыми к частым изменениям и не требовать строгого соблюдения детальных регламентов.	УК-5
14	Составление индивидуального плана развития Вы работаете менеджером по ВЭД. На основе самооценки Вы выявили, что: - Ваши сильные стороны: знание таможенного законодательства, опыт работы с контрактами. - Слабые стороны: слабое владение иностранным языком для переговоров, недостаточные навыки финансового анализа. - Возможности: компания планирует выход на рынки Азии, предлагает обучение за счет компании. Составьте индивидуальный план развития на следующий год (3-4 пункта), определив приоритеты и конкретные способы их реализации. Ответ: Индивидуальный план развития: - Приоритет №1: повышение уровня владения английским языком для ведения переговоров (критический разрыв для выхода на азиатские рынки). Способ: пройти курс делового английского (Business English) с упором на переговоры и контрактную лексику (за счет компании). - Приоритет №2: изучение основ финансового анализа для оценки эффективности экспортных контрактов (ROI, валютные риски). Способ: пройти онлайн-курс по финансовому менеджменту и анализу, применять на практике при оценке контрактов. - Приоритет №3: изучение культурных особенностей азиатских рынков. Способ: изучить культурные модели (Хофстеде) для Китая, Индии и Вьетнама; провести встречи с опытными коллегами. - Способ контроля: каждые 3 месяца проводить самооценку прогресса по каждому пункту и корректировать план.	УК-6
15	После завершения крупного экспортного проекта Вы заметили, что переговоры с китайским партнером затянулись, а контракт был подписан позже запланированного срока. Проанализируйте свои действия и выявите, что могло бы быть сделано иначе. Проведите самооценку (что получилось хорошо, что можно улучшить) и определите приоритеты для будущих переговоров с азиатскими партнерами	УК-6

	Ответ: Самооценка: • Что получилось хорошо: подготовил качественный контракт с учетом всех юридических нюансов; соблюдал основные правила делового этикета. • Что можно улучшить: недооценил важность установления личных доверительных отношений (в китайской культуре это критично); недостаточно учитывал высококонтекстный стиль коммуникации (не распознал косвенные сигналы о несогласии). Приоритеты для будущих переговоров: 1. Углубить знание культурных особенностей Китая (высокая дистанция власти, коллективизм, высококонтекстность). 2. Уделять больше времени первому этапу переговоров - знакомству и формированию доверия. 3. Практиковать распознавание невербальных сигналов и косвенных формулировок. 4. Вовлекать в переговоры руководителя (высокий уровень иерархии), а не только менеджеров среднего звена.	
16	Решите задачу За год Специалист ВЭД обработал 15 заявок на экспорт, из них 8 привели к заключению контрактов, общая сумма выручки составила 2 500 000 долларов США. Время обработки одной заявки, в среднем, 2 недели. Коллега с аналогичным опытом обрабатывает 18 заявок и заключает 12 контрактов за год. Рассчитайте коэффициент конверсии (KPI) работы специалиста и определите зоны роста и приоритеты совершенствования его деятельности. Ответ: KPI конверсии специалиста составляет 53,3%, что ниже показателя коллеги (66,7%). Самооценка и приоритеты: • Текущая загрузка и скорость обработки специалистом заявок (2 недели) в среднем равны рыночным, но необходимо повысить качество «воронки продаж» (лучше сегментировать заявки, использовать скрининговые опросники). • Приоритеты совершенствования: повышение навыков ведения переговоров, включая кросс-культурный аспект, для увеличения конверсии из заявок в контракты. • Внедрить систему регулярного анализа причин отказов по каждой заявке для дальнейшего улучшения KPI специалиста	УК-6
17	Выбор приоритетов профессионального развития Вы получили повышение до руководителя отдела ВЭД. Какие приоритеты собственной деятельности Вы определите для успешного выполнения новых функций в первый год работы? Опишите 3-4 приоритета и способы их реализации на основе самооценки. Ответ: Новые функции требуют не только экспертных знаний, но и управленческих навыков, стратегического мышления и умения работать с людьми. Приоритеты: 1. Приоритет №1: адаптация к управленческой роли — изучение основ управления командой и проектами (пройти курс «Управление командой в международных проектах»). 2. Приоритет №2: повышение стратегического мышления — освоение инструментов стратегического планирования (PEST, SWOT) для оценки новых рынков. 3. Приоритет №3: делегирование и контроль — развитие навыков постановки задач и мотивации сотрудников (с помощью менторинга от опытных управленцев). 4. Способ оценки: регулярная обратная связь от команды и руководства, корректировка подхода по итогам квартала	УК-6
18	Разработка системы самооценки Предложите систему самооценки для менеджера по ВЭД, которая позволит ему регулярно (раз в квартал) оценивать свою эффективность и корректировать приоритеты развития. Какие критерии и показатели должны быть включены? Ответ: Система самооценки должна включать количественные и качественные критерии: 1. Объемные показатели: количество заключенных контрактов, объем выручки, количество новых клиентов (в динамике). 2. Качественные показатели: оценка качества переговоров (по обратной связи от партнеров), скорость оформления документов, количество ошибок в контрактах. 3. Кросс-культурный аспект: оценка понимания культурных особенностей партнеров (по обратной связи). 4. Самооценка личного развития: прогресс по индивидуальному плану развития, прохождение курсов, участие в конференциях. Регулярность: 1 раз в квартал (сводный отчет по итогам года).	УК-6
19	Корректировка приоритетов на основе обратной связи Руководство компании провело оценку эффективности сотрудников отдела ВЭД. Одному из менеджеров поставили высокую оценку за знание законодательства и точность оформления, но указали на недостаточную скорость реакции на запросы партнеров и негибкость в переговорах. Как менеджер должен скорректировать свои приоритеты и способы деятельности на основе этой обратной связи?	УК-6

	Ответ: Менеджеру необходимо провести более детальный анализ причин: возможно, недостаточная скорость связана с избыточной бюрократизацией внутренних процедур или с недостаточным делегированием. Корректировка приоритетов: 1. Оптимизировать внутренние процессы: создам чек-листы и шаблоны для ускорения рутинных операций. 2. Углубить навыки ведения переговоров: пройду курс по переговорным техникам и изучу стили ведения переговоров разных культур для повышения гибкости. 3. Внедрить еженедельные встречи с командой для обсуждения узких мест и их устранения. 4. Собирать обратную связь от партнеров по итогам каждого контакта для оперативной корректировки	
20	Разработка программы саморазвития На основе самооценки Вы выявили следующие зоны роста в управлении ВЭД: • Слабое знание цифровых инструментов для управления цепочками поставок. • Недостаточное знание языков (только базовый английский). • Отсутствие опыта управления международными проектами. • Высокий уровень стресса при работе с разными тайм-зонами. Разработайте комплексную программу саморазвития (4-5 шагов) с указанием приоритетов, сроков, способов реализации и критериев оценки успеха.	УК-6
	Ответ: Программа саморазвития: 1. Приоритет №1 (в течение 2 месяцев): изучение цифровых инструментов для управления цепочками поставок (TMS, ERP-системы) — пройти курс на Coursera/Stepik, применить на практике. 2. Приоритет №2 (в течение 6 месяцев): изучение делового английского до уровня B2 - курсы с носителем, участие в международных вебинарах, практика с коллегами. 3. Приоритет №3 (в течение года): получение опыта управления международными проектами - войти в состав проектной группы по выходу на новый рынок, выполнять функции помощника руководителя проекта. 4. Приоритет №4 (в течение 3 месяцев): обучение техникам управления стрессом и тайм-менеджменту при работе с разными тайм-зонами - прочитать литературу по стресс-менеджменту, применять техники планирования. Критерии оценки успеха: • Успешное внедрение TMS в логистические процессы (снижение времени обработки заказов на 15%). • Уверенное ведение переговоров на английском языке (оценка руководителя). • Участие в реальном международном проекте. • Снижение уровня стресса (субъективная оценка, опросники).	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет четвертый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	В чем суть системного подхода к анализу проблемных ситуаций в ВЭД?	Ответ: Системный подход предполагает рассмотрение предприятия или его ВЭД как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных элементов (производство, логистика, финансы, сбыт, внешняя среда). Анализ проблемной ситуации требует выявления всех элементов системы и связей между ними, а не только одного симптома (например, падения продаж). Это позволяет найти корневую причину проблемы и предложить эффективное решение, а не временную меру.	УК-1
2	Какие элементы входят в систему ВЭД предприятия?	Ответ: Основными элементами системы ВЭД являются: производственный комплекс (продукт, технологии, качество), логистический (поставки, складирование, таможня), финансово-экономический (ценообразование, расчеты, валютные риски), сбытовой (маркетинг, клиенты, каналы дистрибуции) и управленческий (стратегия, контроль, персонал). Важно также учитывать внешние элементы: политические, экономические и правовые факторы. Все элементы находятся в постоянном взаимодействии, и изменение одного влечет за собой изменения в других.	УК-1
3	Как внешние факторы влияют на систему ВЭД предприятия?	Ответ: Внешние факторы (макроэкономические, политические, правовые, социально-культурные) могут оказывать как прямое, так и опосредованное влияние на элементы системы ВЭД. Например, изменение курса валют прямо влияет на финансовый элемент (выручку, прибыль), а изменение таможенных пошлин — на логистический и ценовой элементы. Системный подход требует не только фиксировать внешние изменения, но и анализировать их влияние на все элементы системы и разрабатывать адаптационные стратегии.	УК-1
4	Какие риски оказывают существенное влияние на ВЭД российских предприятий в современных условиях?		УК-1

	Ответ: Наибольшее влияние в современных условиях ведения бизнеса оказывают внешние риски: макроэкономические, политические, риски действия санкций и отраслевые экономические риски. Они могут привести к блокировке счетов, запрету на поставки, изменению логистических маршрутов и росту затрат. На внутреннем уровне критичны операционные риски, связанные с управлением качеством, логистикой и кадрами, которые усугубляются под воздействием внешних факторов.	
5	Как провести системную диагностику эффективности ВЭД предприятия? Ответ: Системная диагностика включает анализ всех ключевых показателей: экспортная выручка, доля рынка, рентабельность экспортных операций, оборачиваемость дебиторской задолженности, затраты на логистику и таможенное оформление. Также оценивается внешняя среда (конкуренты, спрос, регулирование) и внутренние ресурсы (кадры, технологии, финансы). На основе этого строится системная карта проблем и возможностей, которая служит основой для выработки стратегии.	УК-1
6	Как оценить влияние санкций на систему ВЭД предприятия? Ответ: Анализ влияния санкций требует системного подхода: оценивается влияние на каждый элемент системы - запрет на поставки технологий (производство), отключение от SWIFT (финансы), изменение логистических маршрутов (логистика), потеря рынков сбыта (сбыт). Также важно учитывать «вторичный» эффект: рост затрат, падение маржинальности, отток клиентов. Стратегия должна учитывать все эти аспекты и включать диверсификацию рынков, валют и логистики.	УК-1
7	Какие инструменты стратегического анализа используются для выработки стратегии ВЭД? Ответ: Основные инструменты: PEST-анализ (оценка внешней среды), SWOT-анализ (сопоставление сильных/слабых сторон с возможностями/угрозами), анализ 5 сил Портера (конкурентная среда), сценарное моделирование (оптимистичный, пессимистичный варианты развития). Также применяется анализ цепочки создания стоимости (Value Chain Analysis) для выявления узких мест. Эти инструменты позволяют системно оценить проблемную ситуацию и обоснованно выбрать стратегию.	УК-1
8	Как построить «дерево проблем» для системного анализа ВЭД? Ответ: «Дерево проблем» строится от центральной проблемы (например, «падение экспортной выручки») через причины первого уровня (снижение спроса, рост цен, логистические сбои) к причинам более глубоких уровней (изменение курса валют, санкции, конкуренция). Это позволяет увидеть взаимосвязи и выделить корневую причину. Затем строится «дерево целей», которое превращает проблемы в задачи для стратегии.	УК-1
9	Как оценить взаимосвязи между элементами системы ВЭД при анализе проблемной ситуации? Ответ: Взаимосвязи оцениваются через анализ причинно-следственных цепочек: изменение одного элемента (например, рост стоимости сырья) ведет к изменению другого (себестоимость продукции) и далее - к падению маржинальности и конкурентоспособности. Важно выделить ключевые, наиболее влияющие связи, которые определяют устойчивость системы. Для этого строятся матрицы взаимовлияния и диаграммы Исикавы («рыбья кость»).	УК-1
10	Как критически оценить риски при выборе страны-партнера для ВЭД? Ответ: Критическая оценка включает анализ политической стабильности, экономической ситуации (инфляция, курс валют), правовой системы (защита контрактов), а также репутации и платежной дисциплины потенциального партнера. Важно использовать как количественные (рейтинги стран, индексы восприятия коррупции), так и качественные методы (интервью с экспертами, изучение отраслевых обзоров). На основе этого вырабатывается стратегия страхования рисков (предоплата, аккредитив, гарантии).	УК-1
11	Как критически оценить экспортный потенциал предприятия? Ответ: Оценка включает анализ производственных мощностей (объем и качество продукции), соответствия международным стандартам, ценовой конкурентоспособности и наличия каналов сбыта. Критический анализ выявляет разрывы между текущим состоянием и требованиями рынка (качество, сертификация, упаковка). Стратегия — инвестиции в модернизацию производства, сертификацию продукции и обучение персонала для устранения этих разрывов.	УК-1
12	Каковы основные типы стратегий в управлении ВЭД? Ответ: Основные типы: стратегия экспансии (выход на новые рынки, увеличение доли), стратегия диверсификации (развитие новых продуктов, рынков, валют), стратегия адаптации (приспособление к изменениям внешней среды), стратегия минимизации рисков (хеджирование, страхование) и стратегия выхода (сворачивание деятельности на неэффективных рынках). Выбор стратегии зависит от системного анализа проблемной ситуации, ресурсов и целей компании.	УК-1
13	Как выработать стратегию диверсификации экспортного портфеля?	УК-1

	Ответ: Стратегия диверсификации начинается с анализа текущей структуры экспорта (доли стран, продуктов) и выявления избыточной концентрации рисков (например, 80% экспорта в одну страну). Затем проводится оценка потенциальных новых рынков (спрос, конкуренция, логистика) и адаптация продукта под их требования. Стратегия реализуется поэтапно: сначала тестовые поставки в одну-две новые страны, затем масштабирование.	
14	Как разработать стратегию использования офшорных и специальных экономических зон в ВЭД? Ответ: Стратегия основывается на системном анализе выгод: налоговые льготы, упрощение таможенных процедур, доступ к инфраструктуре. Критический анализ включает оценку затрат на регистрацию и администрирование, рисков изменения законодательства и репутационных рисков. Оптимальная стратегия - использование СЭЗ для логистических операций и производства, но с сохранением ключевых управленческих функций в основной юрисдикции	УК-1
15	Как разработать стратегию продвижения продукции на внешних рынках с учетом культурных различий? Ответ: Стратегия включает адаптацию маркетинговых материалов, упаковки и каналов сбыта к культурным особенностям целевой аудитории, а также анализ предпочтений и конкурентной среды. Критический анализ требует сравнения с успешными локальными брендами и выявления незанятых ниш. Стратегия реализуется через найм локальных маркетинговых агентств и проведение фокус-групп для тестирования адаптированных материалов.	УК-1
16	Что такое «межкультурное разнообразие» и почему его учет так важен при осуществлении внешнеэкономической деятельности ? Ответ: Межкультурное разнообразие - это наличие различных культурных ценностей, норм, традиций и моделей поведения в обществе или организации. При осуществлении внешнеэкономической деятельности учет этого разнообразия позволяет избегать конфликтов, повышать эффективность команд и успешно адаптировать бизнес-стратегии к локальным рынкам. Без учета культурных различий компании рискуют потерять доверие местных партнеров и клиентов.	УК-5
17	Перечислите основные культурные измерения по модели Г. Хофстеде Ответ: Это дистанция власти, индивидуализм vs коллективизм, маскулинность vs фемининность, избегание неопределенности, долгосрочная vs краткосрочная ориентация, а также индულгенция vs сдержанность. Эти параметры позволяют сравнить деловые культуры разных стран. Например, страны с высокой дистанцией власти предпочитают иерархическое управление, а с низкой - демократичные модели.	УК-5
18	Что такое «дистанция власти» и как она влияет на стиль управления? Ответ: Дистанция власти - это степень, в которой члены общества с низким статусом принимают и ожидают неравного распределения власти. В культурах с высокой дистанцией власти сотрудники ожидают авторитарного руководства и четких указаний сверху. В культурах с низкой дистанцией власти ценится участие подчиненных в принятии решений и горизонтальные коммуникации	УК-5
19	В чем разница между индивидуалистическими и коллективистскими культурами? Ответ: В индивидуалистических культурах (США, Западная Европа) люди воспринимают себя как независимых личностей, отвечающих за собственную судьбу, и ценят личные достижения. В коллективистских культурах (Китай, Япония, Латинская Америка) личность в первую очередь идентифицирует себя через принадлежность к группе, и ценится лояльность и гармония в коллективе. Это влияет на системы мотивации: премии за личные результаты против командных бонусов.	УК-5
20	Как культурная модель Тромпенаарса (Г. Хофстеде) дополняет анализ деловых культур? Ответ: Модель Тромпенаарса включает измерения: универсализм vs партикуляризм, индивидуализм vs коллективизм, нейтральность vs эмоциональность, конкретность vs диффузность, достижение vs приписывание. Эти параметры помогают понять, как в разных культурах строятся отношения, как принимаются решения и регулируются конфликты. Например, универсалисты полагаются на законы, а партикуляристы - на личные связи.	УК-5
21	Что такое «высококонтекстная» и «низкоконтекстная» коммуникация ? Ответ: В высококонтекстных культурах (Япония, страны Азии) большая часть информации передается через невербальные сигналы, паузы, подтекст и общий контекст, а не через прямые слова. В низкоконтекстных культурах (Германия, Швейцария, США) информация передается прямо, явно и вербально. Менеджер должен учитывать эти различия, чтобы правильно интерпретировать сообщения и избежать недопонимания	УК-5
22	Как компания может разработать этический кодекс, учитывающий межкультурное разнообразие? Ответ: Кодекс должен включать как глобальные стандарты (антикоррупционные нормы, соблюдение прав человека), так и гибкие положения, позволяющие адаптироваться к местным культурным особенностям (например, допустимость обмена подарками определенной стоимости). Важно вовлечь в разработку представителей разных региональных офисов, чтобы избежать «культурного империализма». После внедрения кодекса необходим постоянный мониторинг и обучение сотрудников.	УК-5

23	Что такое «корпоративная социальная ответственность» (КСО) в контексте межкультурных различий?	УК-5
	Ответ: КСО - это добровольный вклад бизнеса в решение социальных, экономических и экологических проблем. В разных культурах КСО воспринимается по-разному: в Европе - как обязательная философия, в США - как инструмент репутации, в Азии - как часть долга перед обществом. Понимание этих различий позволяет компании выстраивать стратегию КСО, которая будет эффективно восприниматься местными сообществами.	
24	Как управлять моральным климатом в международной команде с разными культурными ценностями?	УК-5
	Ответ: Необходимо создать общую этическую платформу, основанную на базовых ценностях компании, и провести обучение по межкультурной этике для всех сотрудников. Важно поощрять открытое обсуждение этических дилемм, не навязывая одну культуру как эталонную. Регулярные тренинги и разработка этических чек-листов помогают команде принимать взвешенные решения.	
25	Как исторически сложившиеся правовые системы влияют на бизнес-этику в разных странах? Страны с романо-германской правовой системой (Европа) более склонны к формализованным, детально прописанным законам, что формирует «этику правил». Страны с англосаксонской системой (США, Англия) опираются на прецеденты, что создает «этику принципов» и гибкость. Понимание исторических оснований правовых систем позволяет предвидеть, как регулируется бизнес-практика в каждой стране.	УК-5
	Ответ:	
26	Что такое «культурный шок» и как он проявляется в управленческой деятельности?	УК-5
	Ответ: Культурный шок - это состояние дезориентации при столкновении с чужой культурой, проявляющееся в раздражительности, тревоге и снижении эффективности. В управленческой практике это может выражаться в неспособности адекватно интерпретировать поведение местных сотрудников или вести переговоры. Прогнозирование культурного шока и предвыездная подготовка помогают менеджерам быстрее адаптироваться и сохранять профессиональную эффективность.	
27	Как учитывать культурные особенности при подготовке международного контракта?	УК-5
	Ответ: В странах с низкой терпимостью к неопределенности (Германия, Япония) контракты должны быть детальными и охватывать все возможные сценарии, включая форс-мажор. В культурах с высокой терпимостью (США, Китай) контракты могут быть более рамочными, с упором на взаимное доверие. Важно учитывать различия в правовых системах (континентальное vs англосаксонское право) и требования к переводу на местный язык.	
28	Как учитывать религиозные и национальные праздники в планировании ВЭД?	УК-5
	Ответ: Религиозные и национальные праздники влияют на деловую активность, сроки поставок и доступность партнеров (например, Рамадан в исламских странах, китайский Новый год). Их игнорирование может привести к срыву сроков и потере доверия. В планы ВЭД необходимо закладывать календарь праздников стран-партнеров и согласовывать деловую активность с их рабочими циклами	
29	Как культурные различия влияют на разрешение конфликтов в международном бизнесе?	УК-5
	Ответ: В культурах с низкой дистанцией власти и индивидуализмом (США, Германия) конфликты часто решаются прямым обсуждением и юридическими процедурами. В коллективистских культурах (Китай, Япония) предпочтительны косвенные методы, избегание конфликта и поиск компромисса через третью сторону. Эффективный менеджер по ВЭД должен владеть разными стилями разрешения конфликтов и выбирать соответствующий культурному контексту	
30	Как выбрать стиль переговоров в зависимости от культурного контекста?	УК-5
	Ответ: В низкоконтекстных культурах предпочтителен прямой, результативный стиль с акцентом на факты и логику. В высококонтекстных — требуются предварительные встречи для установления доверия, использование косвенных формулировок и уважение к иерархии. Оптимальный стиль выбирается на основе анализа культурных измерений и наблюдения за поведением оппонента в ходе диалога.	
31	Что такое самооценка профессиональной деятельности и зачем она нужна менеджеру по ВЭД?	УК-6
	Ответ: : Самооценка - это анализ собственных знаний, навыков, опыта и результатов деятельности для выявления сильных сторон и зон роста. В сфере ВЭД самооценка помогает понять, насколько эффективно выполняются задачи по внешнеторговым операциям, по таможенному оформлению, переговорам и управлению контрактами, и что мешает достигать лучших результатов. На основе самооценки можно корректировать приоритеты и выбирать способы совершенствования.	
32	Какие методы самооценки наиболее эффективны для менеджера по ВЭД?	УК-6
	Ответ: Наиболее эффективны: анализ результатов работы (KPI, конверсия заявок в контракты), сбор обратной связи от партнеров и коллег (метод «360 градусов»), SWOT-анализ собственных компетенций, а также ведение дневника самонаблюдения. Сочетание количественных показателей и качественной обратной связи дает наиболее полную картину профессионального уровня. Регулярное проведение самооценки (раз в квартал) позволяет отслеживать прогресс и корректировать план развития.	
33	Как провести SWOT-анализ собственных компетенций в управлении ВЭД?	УК-6

	Ответ: Сильные стороны (S) - конкурентные преимущества (знание таможенного права, опыт переговоров, знание языка); слабые стороны (W) - зоны роста (недостаток навыков финансового анализа, слабое знание логистики); возможности (O) - внешние факторы (спрос на экспертов в ВЭД, доступные курсы); угрозы (Т) - риски (рост конкуренции, изменение законодательства). На основе этого анализа определяются приоритеты развития: например, усиление сильных сторон и устранение критических разрывов.	
34	Как выявить зоны роста в профессиональной деятельности в сфере ВЭД? Ответ: Зоны роста выявляются через сравнение своих показателей с бенчмарками (рыночными стандартами), анализ ошибок и проблемных ситуаций, а также обратную связь от партнеров и руководителя. Например, если переговоры часто затягиваются, это зона роста - нужно развивать навыки ведения переговоров и кросс-культурную компетенцию. После выявления зон роста определяются конкретные способы их устранения (обучение, практика, менторинг).	УК-6
35	Какую роль играет обратная связь от партнеров в процессе самооценки? Ответ: Обратная связь от партнеров позволяет оценить, насколько эффективно Вы взаимодействуете, понятен ли Ваш стиль работы и соответствует ли он ожиданиям другой стороны. Например, в коллективистских культурах могут ценить лояльность и долгосрочные отношения, а в индивидуалистических - скорость и точность. Учет этой обратной связи помогает корректировать стиль работы и повышать удовлетворенность партнеров.	УК-6
36	С помощью каких показателей можно проводить регулярную самооценку эффективности управления ВЭД? Ответ: Самооценка может проводиться ежеквартально по стандартному набору КРП: объем экспортной выручки, количество заключенных контрактов, среднее время оформления документов, количество ошибок в таможенных декларациях, удовлетворенность партнеров. Важно фиксировать динамику показателей и отмечать, какие действия привели к улучшению или ухудшению. На основе этой динамики принимаются решения о корректировке стратегии работы.	УК-6
37	Какие проблемы в ВЭД можно выявить только через систематическую самооценку? Ответ: Систематическая самооценка позволяет выявить скрытые проблемы: например, системные ошибки в документации, неэффективные алгоритмы работы, недостаток времени на стратегические задачи из-за большого объема рутины. Также она показывает, как личные качества (стрессоустойчивость, внимание к деталям) влияют на результаты переговоров и таможенное оформление. Без регулярной самооценки эти проблемы остаются невидимыми и снижают общую эффективность.	УК-6
38	Какие проблемы в ВЭД можно выявить только через систематическую самооценку? Ответ: Систематическая самооценка позволяет выявить скрытые проблемы: например, системные ошибки в документации, неэффективные алгоритмы работы, недостаток времени на стратегические задачи из-за большого объема рутины. Также она показывает, как личные качества (стрессоустойчивость, внимание к деталям) влияют на результаты переговоров и таможенное оформление. Без регулярной самооценки эти проблемы остаются невидимыми и снижают общую эффективность.	УК-6
39	Как оценить результат своего участия в международных переговорах? Ответ: Оценка включает анализ: 1) достигнуты ли поставленные цели (объем контракта, условия поставки), 2) как проходила коммуникация (было ли взаимопонимание), 3) соблюдены ли сроки и бюджет переговорного процесса. Также полезно проанализировать, какие навыки помогли успеху (например, знание культурных особенностей), а какие стали слабым звеном (например, недостаточный уровень языка). Результаты самооценки используются для подготовки к следующим переговорам.	УК-6
40	Как выявить, что Ваши компетенции в ВЭД устаревают? Ответ: Признаками устаревания являются: снижение эффективности при неизменных методах работы, появление новых требований (например, цифровизация таможни), отставание от коллег или конкурентов, а также недостаточное понимание новых правовых или технологических норм. Регулярный мониторинг профессиональной литературы, участие в форумах и анализ требований рынка помогают своевременно выявить этот разрыв. Приоритетом становится обучение новым технологиям и методикам.	УК-6
41	Как личные качества влияют на эффективность в управлении ВЭД? Ответ: Личные качества, такие как стрессоустойчивость, внимание к деталям, коммуникабельность, умение работать в условиях многозадачности, напрямую влияют на успех в ВЭД. Например, стрессоустойчивость помогает сохранять эффективность в условиях санкционных ограничений и изменения логистических цепочек. Самооценка этих качеств позволяет определить, какие «мягкие навыки» (soft skills) требуют развития для повышения общей профессиональной эффективности.	УК-6
42	Как расставить приоритеты между операционными и стратегическими задачами в ВЭД?	УК-6

	Ответ: Операционные задачи (таможенное оформление, подготовка документов) критичны для текущей деятельности, но для долгосрочного развития нужно выделять время на стратегические (анализ новых рынков, построение отношений с партнерами). Оптимальный подход - выделить 20–30% времени на стратегические задачи и автоматизировать или делегировать часть операционных процессов. Регулярная самооценка позволяет корректировать баланс между операционными и стратегическими задачами.	
43	Какие компетенции являются приоритетными для карьерного роста в сфере ВЭД? Ответ: Для роста до руководителя отдела ВЭД приоритетными становятся навыки управления командой, стратегическое мышление, понимание глобальных экономических трендов, умение вести переговоры на высоком уровне и знание современных цифровых инструментов. Также важно развивать навыки анализа рисков (политических, валютных) и кросс-культурную компетенцию. Самооценка помогает определить, какие именно из этих компетенций являются критическими разрывами.	УК-6
44	Как определить, какие навыки в ВЭД стоит развивать в первую очередь? Ответ: В первую очередь развиваются навыки, которые дают наибольший прирост эффективности при минимальных затратах времени и ресурсов (принцип Парето: 20% усилий дают 80% результата). Определение приоритетов основывается на: 1) частоте использования навыка, 2) его влиянии на результаты (контракты, выручка), 3) обратной связи от руководителя и партнеров. Регулярный пересмотр приоритетов позволяет адаптироваться к изменениям внешней среды.	УК-6
45	Как преодолеть сопротивление при внедрении новых методов в управлении ВЭД? Ответ: Сопротивление преодолевается через демонстрацию преимуществ новых методов (повышение эффективности, снижение ошибок) и вовлечение коллег в процесс изменений через совместное обучение и обсуждение. Важно начинать с пилотных проектов, где риски минимальны, а успех легко измерить. Поощрение и признание успехов коллег, внедряющих изменения, также снижает сопротивление	УК-6

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Индикатор достижения компетенции: УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Индикатор достижения компетенции: УК-6.2 Реализует приоритеты собственной деятельности и корректирует их в целях совершенствования.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Внешнеэкономическая деятельность в Российской Федерации: учебник для вузов / М. Ф. Ткаченко, В. Г. Иорданова, О. Ю. Худякова [и др.] - Москва: Юрайт, 2026. - 312 с - 978-5-534-21907-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582409> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин. - 12-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 479 с - 978-5-534-17237-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582682> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Сладкова, А. А. Таможенное дело и внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для вузов / А. А. Сладкова. - Москва: Юрайт, 2026. - 184 с - 978-5-534-19378-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590183> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Сенотрусова, С. В. Внешнеэкономическая деятельность организации: учебник для вузов / С. В. Сенотрусова. - Москва: Юрайт, 2026. - 198 с - 978-5-534-14556-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588840> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
2. <https://www.minfin.ru/ru/> - Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ)

Ресурсы «Интернет»

1. <https://rosstat.gov.ru/> - Федеральная служба государственной статистики (Росстат)
2. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. Microsoft Excel;
2. Microsoft PowerPoint;
3. А2:Управление проектами;
4. Консультант Плюс;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения