

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 23.01.2025 18:12:21  
Уникальный программный ключ:  
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9

  
MIRBIS

**Автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московская международная высшая школа  
бизнеса «МИРБИС» (Институт)  
(Институт МИРБИС)**

**ОДОБРЕНО**  
Решением Ученого совета  
от 25.05.2023 протокол № 9

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
\_\_\_\_\_ Н.А. Цветков  
«25» мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.08 УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТАМИ В ПРОЕКТАХ**

Направление подготовки: **38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность (профиль) программы: **Управление проектами**  
Уровень: высшее образование - **магистратура**  
Форма обучения: **очная**

Москва 2023

## Содержание

Аннотация .....	3
1. Цели и задачи дисциплины.....	5
1.1.Цель дисциплины.....	5
1.2.Задачи освоения дисциплины.....	5
2.Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3.Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	7
5. Содержание учебной дисциплины.....	7
5.1 Разделы дисциплины и виды занятий .....	7
5.2. Содержание тем учебной дисциплины.....	7
5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины.....	9
5.4.Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса).....	9
5.5.Промежуточная аттестации.....	15
6.Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	15
6.1.Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов.....	15
6.2.Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины.....	18
6.3.Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	18
6.4.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	19
6.5.Методические рекомендации преподавателям.....	20
6.6.Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	21
7.Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине .....	36
7.1.Текущий контроль.....	36
7.2.Промежуточная аттестация.....	64
8.Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся .....	66

**Аннотация**  
**к рабочей программе дисциплины**  
**Б1.В.08 Управление контрактами в проектах**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Семестр(ы) изучения	3
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

**1. Цель и задачи дисциплины**

Цель преподавания дисциплины – дать студентам знания по теории и практике управления операциями в организациях, осуществляющих разнообразные виды деятельности в области контрактной регламентации коммерческих операций, сформировать системное представление о процессах и явлениях, происходящих в проектных системах; развить навыки самостоятельной творческой работы по совершенствованию процессов и методов управления контрактами, постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией профессиональных функций менеджера.

**Задачи освоения дисциплины:**

- ознакомиться с теорией управления контрактами, проектного менеджмента в целом, основными стандартами в этой области;
- изучить теорию основ управления контрактами;
- изучить методики разрешения практических вопросов снабженческой деятельности:
  - изучить особенности сферы менеджмента при управлении поставками;
  - иметь представление об основных принципах планирования закупочной деятельности;
  - овладеть инструментарием, применяемым при выборе поставщика;
  - изучить методы снижения затрат на закупки;
  - овладеть основными методиками работы с запасами;
  - обеспечить свободное использование студентами понятий проектного управления контрактами;
- изучить требования к контрактам со стороны отечественного гражданского права и международного частного права.
  - знать особенности различных видах контрактов – купли-продажи, лизинга, аренды, бартера.
  - рассмотреть особенности контрактации в подрядной деятельности,
  - передать студентам навыки разработки контрактной деятельности, использования в практической деятельности системных и электронных моделей деятельности организаций.
- уметь применять на практике теоретические знания в области повышения эффективности осуществления контрактной политики, а также современные подходы к совершенствованию организации и управления контрактами в организациях различных масштабов;

- знать особенности контрактации в сфере передачи инноваций, ноу-хау, патентных объектов, объектов интеллектуальной собственности.

**2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:**

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
ПК-2 Способен принимать участие в управлении эффективностью проекта, в том числе инвестиционного проекта	ПК-2.1 Принимает участие в определении операций для реализации проекта, их последовательности и длительности, оценивает ресурсы для реализации проекта ПК-2.2 Участвует в разработке плана проекта, осуществляет контроль качества реализации проекта	Знает понятийный аппарат, функции и виды контрактации, классификацию источников коммерческих ресурсов повышения конкурентоспособности фирмы, эффективные каналы и направления использования Умеет формулировать проблемы, критерии эффективности и ставить цели в снабженческих/сбытовых операциях Владеет навыками формулирования контрактных целей и оформления соответствующих документов	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
ПК-3 Способен принимать участие в управлении коммуникациями проекта, в том числе инвестиционного проекта	П К - 3 . 1 Осуществлять поиск и анализ информации для реализации проекта ПК-3.2 Участвует в планировании коммуникаций проекта, осуществляет контроль за коммуникациями при реализации проекта	Знает диверсификацию и виды каналов поставок и дистрибуции, правила описания взаимодействия подразделений и сотрудников Умеет оценивать сложившуюся операционную ситуацию на конкретном функциональном сегменте, выявлять соответствующий каждому сегменту инструментарий коммуникации Владеет навыками разработки мероприятий по управлению коммуникациями в контрактной работы	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

## **1. Цели и задачи дисциплины**

### **1.1. Цель дисциплины**

Цель преподавания дисциплины – дать студентам знания по теории и практике управления операциями в организациях, осуществляющих разнообразные виды деятельности в области контрактной регламентации коммерческих операций, сформировать системное представление о процессах и явлениях, происходящих в проектных системах; развить навыки самостоятельной творческой работы по совершенствованию процессов и методов управления контрактами, постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией профессиональных функций менеджера.

### **1.2. Задачи освоения дисциплины**

- ознакомиться с теорией управления контрактами, проектного менеджмента в целом, основными стандартами в этой области;
- изучить теорию основ управления контрактами;
- изучить методики разрешения практических вопросов снабженческой деятельности:
  - изучить особенности сферы менеджмента при управлении поставками;
  - иметь представление об основных принципах планирования закупочной деятельности;
  - овладеть инструментарием, применяемым при выборе поставщика;
  - изучить методы снижения затрат на закупки;
  - овладеть основными методиками работы с запасами;
  - обеспечить свободное использование студентами понятий проектного управления контрактами;
- изучить требования к контрактам со стороны отечественного гражданского права и международного частного права.
  - знать особенности различных видах контрактов – купли-продажи, лизинга, аренды, бартера.
  - рассмотреть особенности контрактации в подрядной деятельности,
  - передать студентам навыки разработки контрактной деятельности, использования в практической деятельности системных и электронных моделей деятельности организаций.
- уметь применять на практике теоретические знания в области повышения эффективности осуществления контрактной политики, а также современные подходы к совершенствованию организации и управления контрактами в организациях различных масштабов;
  - знать особенности контрактации в сфере передачи инноваций, ноу-хау, патентных объектов, объектов интеллектуальной собственности.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 38.04.02 Менеджмент профиль Управление проектами и входит в часть, формируемую

участниками образовательных отношений Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

### 3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
ПК-2 Способен принимать участие в управлении эффективностью проекта, в том числе инвестиционного проекта	ПК-2.1 Принимает участие в определении операций для реализации проекта, их последовательности и длительности, оценивает ресурсы для реализации проекта ПК-2.2 Участвует в разработке плана проекта, осуществляет контроль качества реализации проекта	Знает понятийный аппарат, функции и виды контрактации, классификацию источников коммерческих ресурсов повышения конкурентоспособности фирмы, эффективные каналы и направления использования Умеет формулировать проблемы, критерии эффективности и ставить цели в снабженческих/сбытовых операциях Владеет навыками формулирования контрактных целей и оформления соответствующих документов	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
ПК-3 Способен принимать участие в управлении коммуникациями проекта, в том числе инвестиционного проекта	П К - 3 . 1 Осуществлять поиск и анализ информации для реализации проекта ПК-3.2 Участвует в планировании коммуникаций проекта, осуществляет контроль за коммуникациями при реализации проекта	Знает диверсификацию и виды каналов поставок и дистрибуции, правила описания взаимодействия подразделений и сотрудников Умеет оценивать сложившуюся операционную ситуацию на конкретном функциональном сегменте, выявлять соответствующий каждому сегменту инструментарий коммуникации Владеет навыками разработки мероприятий по управлению коммуникациями в контрактной работе	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		3			
Лекции (Л)	12	12			
Практические занятия (ПЗ) /Лабораторные работы (ЛР)	12	12			
Консультации	-	-			
Самостоятельная работа студентов (СРС)	48	48			
Контроль	-	-			
<b>ВСЕГО ЧАСОВ</b>	<b>72</b>	<b>72</b>			

#### 5. Содержание учебной дисциплины

##### 5.1 Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
Тема 1.	Управление закупками и снабжением как функциональная часть концепции Управления цепями поставок.	2	2	8
Тема 2.	Стратегия организации снабжения в русле логистической стратегия компании.	2	2	10
Тема 3	Коммерческий контракт и его составные части	4	4	10
Тема 4	Организационное моделирование с точки зрения управления контрактами.	2	2	10
Тема 5	Управление поставщиками	2	2	10
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>48</b>

##### 5.2. Содержание тем учебной дисциплины

###### **ТЕМА 1. Управление закупками и снабжением как функциональная часть концепции Управления цепями поставок.**

Три подхода к менеджменту – МВИ, МВО, МВЛ. Системный подход и теория оптимизации. Механизмы координации деятельности подсистем. Логистическая система компании. Co- makership как воплощение концепции УЦП в закупочной логистике. Выбор и обоснование логистической стратегии компании. Планирование и прогнозирование закупок. Маркетологистика. Понятия проектного менеджмента. Логика построения бизнес-архитектуры управления контрактами. Сценарий пошагового расширения модели бизнес-модели «от контрактной стратегии». Типология документов проектного менеджмента. Документы, определяющие корпоративную контрактную политику. Роль стратегии в построении корпоративной контрактной политики.

###### **Тема 2. Стратегия организации снабжения в русле логистической**

### **стратегия компании.**

Тянущие и толкающие системы организации производства. VAT анализ; Некоторые вопросы организации систем поставок и дистрибуции; MRP, ERP, ASP. Стратегия управления закупками; Контроль и анализ процесса закупок; «Procurement» и организация закупок и снабжения – в чем разница? Современные проблемы закупок и логистическая интеграция. Алгоритм построения модели бизнес-процессов в проектной деятельности. Классификация бизнес-процессов. Основные бизнес-процессы. Поддерживающие бизнес-процессы. Бизнес-процессы развития. Бизнес-процессы управления. Модель контрактной деятельности ОАО «Русал». Логика построения. Особенности. Делегирование полномочий, но не ответственности. Управление по целям и показателям. Модель закрепления ответственности за бизнес-процессы управления контрактами. Правила формирования модели. Разрешение противоречий. Разработка приказа и распределение ответственности. Системное представление деятельности. Распределение зон ответственности. Интеграция детальных моделей деятельности. Проекция стратегии на процессы. Проекция показателей деятельности на процессы

### **Тема 3. Коммерческий контракт и его составные части**

Купля-продажа. ЕРСМ. Подряд. Поставка товаров. Поставка товаров для государственных нужд. Договор контрактации. Продажа недвижимости. Договор мены. Договор дарения. Договор ренты. Договор аренды. Финансовая аренда (лизинг). Договор найма. Договор безвозмездного пользования. Договор подряда. Выполнение проектно-изыскательских работ. Возмездное оказание услуг. Договор экспедирования. Договор перевозки. Заем и кредит. Банковский вклад и банковский счет. Хранение. Страхование. Поручение. Комиссия. Агентирование. Коммерческая концессия. Доверительное управление имуществом. Совместная деятельность. Разработка системы управления контрактами как уникальный проект. Шаги для перехода на процессно-ориентированное управление.

### **Тема 4. Организационное моделирование с точки зрения управления контрактами.**

Выбор и построение организационной структуры. Мультиагентные системы в логистике снабжения. Взаимодействие службы закупок с другими подразделениями компании. Централизация или децентрализация закупочной деятельности? Организация работы отдела закупок (организационная структура и функциональные обязанности менеджеров по закупкам). Вопрос мотивации и контроля закупщиков. Некоторые вопросы ассортиментной политики

### **Тема 5. Управление поставщиками**

Источники информации о поставщиках. Процедура выбора поставщиков. Критерии выбора поставщика. Тендеры на закупки. Методы выбора поставщика: метод рейтинговых оценок, метод В.С. Лукинського, метод оценки затрат, метод доминирующих характеристик, метод категорий предпочтения. Программы развития поставщиков. Стратегические вопросы в рамках концепции управления поставщиками. Индивидуальные стратегии работы с отдельными поставщиками. Анализ поставщиков. QRS – анализ: анализ поставщиков с точки зрения использования оборотных средств. Анализ эффективности поставщика. Разработка

системы документирования управления поставщиками.

### 5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины

Тема 1	кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 2	кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 3	кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 4	кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 5	кейс/деловая игра, тест, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание

### 5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)

Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине проводится в следующих видах: изучение теоретического материала, выполнения домашних заданий в форме, определяемой преподавателем (письменные расчетно-аналитические работы, эссе, рефераты, доклады, кейсы).

#### Примеры заданий для самостоятельной работы

#### Задание 1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ КОНТРАКТАМИ

1. Согласно теории Хекшера-Олина, какие факторы определяют конкурентные преимущества России на мировом рынке оружия? «Российский оружейный экспорт устойчиво растет уже десятилетие, причем основной прирост отсчитывается со времени образования единого отраслевого госпосредника — ФГУП «Рособоронэкспорт». Как сообщил глава предприятия Анатолий Исайкин, в прошлом году оно экспортировало вооружений и военной техники на \$6,2 млрд. "На сегодняшний день у нас создан прекрасный задел — портфель заказов, составляющий \$25 млрд.,— говорит Исайкин.— Главная задача — превратить эти заказы в твердые контракты и создать такой же фундаментальный резерв для работы в будущем"....»

2. Создание гибких цепей поставок, позволяющих в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей. Сегодня практически в любой отрасли промышленности и сервиса компании стремятся постоянно расширять ассортимент своей продукции и услуг для наиболее полного удовлетворения самых разнообразных запросов потребителей. Императив состоит не только в том, чтобы произвести множество разнообразных продуктов, но также и эффективно распределить их по глобальной сети клиентов.

3. Управление глобальными поставщиками, производствами и дистрибутивными сетями. Внедрение глобальных систем планирования ресурсов предприятия, чем ныне увлечены крупные компании, заставило менеджеров задуматься об оптимальном использовании всего массива информации. Среди прочих вопросов в решении этой проблемы здесь необходимо в каждом конкретном случае решать, должно ли управление быть

централизованным или допустима автономность.

4. Повышение «коммодитизации» (удобства доступа) поставщиков. Обычно существует достаточно много поставщиков, у которых можно закупать необходимый

материал. Например, много поставщиков металла, в частности тех, которые снабжают сталью автомобилестроение. В прошлом компании — производители автомобилей и поставщики стали строили свои отношения на основе долгосрочных контрактов. При этом часто для оправдания инвестиций в интеграцию информационных систем и другую деятельность

в долгосрочных контрактах завышались реальные потребности в финансировании. В настоящее время, благодаря Интернет-коммуникациям и прогрессу технологий, в сталелитейной промышленности затраты, связанные со сменой поставщика, существенно уменьшились. Поставщики стали настолько взаимозаменяемыми, что по отношению к ним даже начали использовать компьютерный термин совместимый. Компании-поставщики стали теперь намного более настойчивыми в завоевании доверия у деловых партнеров, поскольку Интернет-сайты аукционов промышленных товаров (B2B) существенно изменили способы ведения бизнеса.

### Задание 2. ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

Выполняются ли все условия эклектической теории Даннинга при оценке целесообразности инвестирования в экономику Украины? Сделайте вывод на основе экспертного мнения эксперта Восточного комитета немецкой экономики Мартина Хоффманна, приведенного ниже (Радиоканал «Немецкая волна», 31 октября 2013 г.) В нелегкие времена, которые переживают сейчас международные компании, готовность рисковать намного ниже, а бизнес в Украине хотя и привлекает прибылями, но остается рискованным. .... В прошлые годы рамочные условия в Украине существенно не улучшались, производственные затраты возрастали быстрее, чем в других регионах». «На инвестиционный климат влияют также не всегда удачные политические решения и кризисы. Сейчас условия для инвестирования не такие привлекательные, как еще три-четыре года назад... из-за мирового экономического кризиса нелегкие времена сейчас переживают те немецкие фирмы, которые изготавливают в Украине комплектующие для автомобилестроения, поскольку в Европе резко сократился спрос на автомобили. Ближайшие год-два инвесторы, возможно, займут выжидательную позицию. Но в долгосрочной перспективе Украина остается очень привлекательной. Здесь хорошо квалифицированная рабочая сила, уровень зарплат еще не очень высок. Среди других преимуществ – близость к Европейскому союзу и большой внутренний рынок».

### Задание 3.

Бизнес-кейс компании МТС (источник: Harvard Business Review)

Рынок. Количество пользователей мобильной связи в Индии в мае 2009 г. достигло 415 млн абонентов. Проникновение составляет 35% от населения в 1,16 млрд человек, что говорит о большом потенциале дальнейшего роста. Это подтверждается и тем, что количество пользователей мобильной связи на протяжении последнего года в Индии растет на 9-10% в квартал. Проводная телефония в Индии менее популярна, чем сотовая. В мае 2009 г. проникновение фиксированной связи составило 3,3%, или 38 млн номеров. Более того, за последний год количество

пользователей проводных телефонов снизилось на 3,6%. Количество пользователей широкополосного интернета в Индии составляет 6,4 млн абонентов (на май 2009 г.).

Тем не менее, в стране один из самых низких ARPU (средний доход с одного абонента в месяц) в мире – около \$4. Это обусловлено низким уровнем жизни большинства населения – четверть жителей Индии живет ниже официального прожиточного минимума, который составляет \$0,40 в день.

На рынке мобильной связи существует 12 игроков, самый крупный из них – Bharti с долей рынка 25% по абонентам, затем идут Reliance (18%), Vodafone (18%), BSNL (13%), Idea (10%), Tata (9%). Доля каждого из оставшихся семи составляет менее 5%.

В целом рынок не очень сильно консолидирован и переживает стадию активного роста. 25% рынка составляют абоненты стандарта CDMA (ARPU \$2,28), 75% стандарта GSM (ARPU \$4,5).

Основными компонентами коммерческого успеха системы CDMA являются более широкая зона обслуживания, высокое качество речи (практически эквивалентное проводным системам), гибкость и дешевизна внедрения новых услуг. Данная технология обеспечивает высокую помехозащищенность, устойчивость канала связи от перехвата и прослушивания, что делает его привлекательным в использовании для всех категорий абонентов. При построении системы мобильной связи на основе технологии CDMA 1X первая фаза обеспечивает передачу данных со скоростью до 153 кбит/с, что позволяет предоставлять услуги голосовой связи, передачу коротких сообщений, работу с электронной почтой, интернетом, базами данных, передачу данных и неподвижных изображений.

Компания. Год назад на индийский рынок вышла компания Sistema Shyam Teleservices ([www.mtsindia.in](http://www.mtsindia.in)) с российскими инвестициями.

С первых дней работы компания начала активно развиваться в ключевых регионах и менее чем за год привлекла 1 млн абонентов, заняв около 0,2% всего рынка. Это является очень хорошим результатом, учитывая, что компания действовала всего в шести из 28 лицензионных округов, в остальных Sistema Shyam Teleservices активно строит мобильную сеть. Компания работает в стандарте CDMA и обладает необходимыми лицензиями для работы на всей территории Индии.

Такой результат по привлечению абонентов был достигнут, в первую очередь, за счет выгодных ценовых предложений для абонентов в комбинации с современным имиджем брэнда с международной репутацией. Самый популярный тариф Sistema Shyam Teleservices включает 150 бесплатных минут внутри сети в день (всего 1 млн минут) за 499 рупий (\$10,6). В результате, компания имеет уровень ARPU ниже среднего по рынку.

Задание. Как увеличить доходы и прибыль Sistema Shyam Teleservices, не пожертвовав при этом динамикой роста абонентской базы.

#### Задание 4. Контрольные вопросы

1. Понятие внешнеэкономических связей и внешнеэкономической деятельности.
2. Факторы развития внешнеэкономической деятельности.

3. Виды внешнеэкономической деятельности.
4. Внешнеторговая деятельность. Производственная кооперация. Международное инвестиционное сотрудничество. Валютные и кредитно-финансовые операции.
5. Элементы ВЭД. Субъекты и объекты ВЭД.
6. Организационно-экономические формы участников ВЭД.
7. Развитие и реформирование сферы ВЭД в России. Стратегические цели развития ВЭД России.

#### Задание 5.

Ситуация для анализа

Бизнес-кейс компании СТС Медиа (источник: Harvard Business Review)

Дирекция по работе со странами СНГ холдинга СТС Медиа отвечает за достижение поставленных советом директоров и генеральным директором СТС Медиа целей и задач по расширению телевизионного бизнеса холдинга за рубежом.

Речь идет о тех странах Ближнего зарубежья, где с максимальной эффективностью и наименьшими затратами можно применить успешные наработки холдинга по созданию и управлению телевизионными активами, а также – с культурологическими оговорками и с учетом действующего законодательства разных стран – где можно использовать хорошо зарекомендовавшие себя на российском рынке развлекательные продукты холдинга.

На момент написания кейса СТС Медиа имеет активы в Казахстане, Узбекистане и Молдове, а также рассматривает возможности по вхождению в Беларусь, Украину и Латвию.

Ситуация. Наиболее развитым зарубежным активом СТС Медиа является 31 канал в Казахстане. Приобретенный в конце февраля 2008 г., поначалу 31 канал демонстрировал выдающиеся результаты. Практически сразу после перезапуска в апреле 2008 г. он занял 2 место среди всех ТВ-каналов Казахстана по доле телесмотрения в целевой аудитории 6-54 (доля достигла пика в 18,5% в октябре 2008 г.).

Российские программы пользовались необычайной популярностью среди телезрителей, канал воспринимался как новая страница в телеиндустрии Казахстана. Однако с начала 2009 г. доля 31 Канала заметно понизилась по сравнению с 2008 г. по ряду объективных и иных причин, ознаменовав начало нисходящего тренда. Такое развитие событий сильно обеспокоило топ-менеджмент.

Начавшийся в 2008 г. и продолжившийся в 2009 г. мировой экономический кризис также не делал ситуацию проще. При этом в самом Казахстане в отдельных секторах экономики признаки кризисных тенденций просматривались еще в 2007 г.

Тенденции и тренды. В один из июльских дней 2009 г. менеджмент Дирекции в составе его руководителя М. Девлет-Кильдеева, его заместителя А. Скутина и финансового директора А. Леонова встретились в очередной раз для обсуждения сложившейся ситуации. На повестке дня стояли следующие вопросы.

1. Бюджет продаж на 2009 г.;
2. Доля телесмотрения 31 канала;

3. Российский контент и целесообразность производства местных программ на его основе;

4. Контент на казахском языке и возможность его производства;

5. Новостная программа «Информбюро» (ИБ).

Бюджет продаж на 2009 г.

1. Бюджет продаж хотя и был выполнен в первом полугодии, но в летние месяцы наметился спад, который грозил перекинуться и на второе полугодие.

2. Причинами флуктуации были, с одной стороны, объективные колебания рынка, а с другой – недостаточно активная работа с рекламными агентствами и клиентами со стороны самого 31 канала.

Доля телесмотрения 31 канала:

1. Доля продолжала падать, и с пика в 18,5% в октябре 2008 г. она понизилась до 11,8% в мае и июне 2009 г.

2. Канал продолжает удерживать 2 место среди телеканалов Казахстана, однако конкуренты приблизились настолько близко, что это стало вызывать тревогу у менеджмента.

3. Одна группа конкурентов увеличила свою долю за счет покупного российского контента, который был приобретен у российских конкурентов СТС Медиа. Другая же группа достигла успеха за счет дублированного на казахский язык турецкого контента, а также за счет собственного производства на казахском языке. При этом нельзя не отметить и тот факт, что не все каналы-конкуренты 31 канала на 100% соблюдают действующее законодательство по объему государственного языка в эфире, надеясь на то, что санкции за нарушения не будут применяться еще некоторое время.

Российский контент:

1. По действующему законодательству Казахстана доля контента на иных (кроме государственного) языках в телевизионном эфире не может быть больше 50% в каждом 6-часовом слоте.

2. На данный момент именно на российском контенте держится доля 31-го канала в Казахстане, уменьшение объема российских программ автоматически ведет к снижению доли телесмотрения канала.

3. Со второй половины 2008 г. наблюдается снижение параметров телесмотрения российских программ от месяца к месяцу; единственным продуктом, демонстрирующим восходящий тренд, является турецкий сериал (утренний показ – на казахском, вечерний – на русском языке).

4. Респонденты опросов, проведенных Дирекцией по работе со странами СНГ в Казахстане, в один голос говорили, что в Казахстане назрела потребность в производстве собственного продукта на русском языке с использованием собственно казахских звезд, сюжетных линий и т.д. Вместе с тем, нет достаточно четкого понимания того, насколько такая продукция может в коммерческом плане конкурировать с оригинальной российской продукцией СТС, и насколько она может поднять среднюю долю телесмотрения.

Контент на казахском языке:

1. Программы на казахском языке исторически дают очень низкие доли (по

отдельным программам в 4-5 раз ниже среднесуточной доли телесмотрения). Причина – неинтересные сюжеты и невысокий качественный уровень казахоязычной продукции 31 канала.

2. Вместе с тем, контент на казахском языке должен составлять 50% в каждом из 6-часовых слотов в течение календарных суток.

3. На каналах-конкурентах некоторые казахоязычные программы приносят 30-40% доли телесмотрения.

4. Как показывает практика, дублирование русскоязычного контента не дает желаемых результатов, такой продукт дает долю не больше 2-3%.

5. Вместе с тем, статистика других каналов и маркетинговые исследования показывают, что существует значительная неудовлетворенная потребность в локальном контенте на казахском языке. При этом достаточно велика вероятность того, что качественное местное производство на казахском языке сможет поднять среднюю долю телесмотрения 31 канала в разы, поскольку передовые производственные технологии СТС Медиа вкупе с топовым локальным талантом должны произвести продукт, равного которому нет на рынке Казахстана.

Новостная программа «Информбюро» (ИБ):

1. Продукт выходит, как на русском, так и на казахском языке, дает крайне невысокие доли (в 2-3 раза ниже средней доли телесмотрения 31 канала).

2. Новости неинформативны, а свои региональные представительства 31 канал планирует закрыть до конца текущего года в связи с реструктуризацией.

3. Все внешние атрибуты (декорации, ведущие, формат подачи новостей и т.д.) таковы, что они не могут компенсировать отсутствие остроты в самих новостях.

Менеджменту предстояло выбрать стратегию, которая бы позволила 31 каналу не потерять 2 место и долю телесмотрения, повысить продажи и сохранить репутацию инноватора и лидера рынка. Рассматривались разные варианты развития событий, но только один из них мог привести к желаемым результатам.

Задание. Какую стратегию и какой план действий вы бы предложили СТС Медиа на основании вышеизложенной информации?

Задание 6.

Содержание и виды международных коммерческих операций

Контрольные вопросы

1. Внешнеэкономические сделки и внешнеэкономические операции. Виды внешнеэкономических операций.

2. Предмет и объект внешнеэкономических операций.

3. Сущность внешней торговли. Характеристика внешнеторговой деятельности.

4. Методы осуществления международных коммерческих операций: прямой метод; косвенный метод.

5. Понятие международной сделки.

6. Понятие и виды основных международных коммерческих операций.

7. Понятие и виды вспомогательных (обеспечивающих) международных коммерческих операций.

Техника выбора партнера при выходе предприятия на зарубежные рынки

Контрольные вопросы

1. Понятие процедуры заключения внешнеэкономических сделок.
2. Проведение маркетинговых исследований на мировом товарном рынке с целью сбыта или приобретения товара.
3. Выявление фирм потенциальных конкурентов.
4. Формирование условий контракта.
5. Подготовка и заключение контракта.
6. Исполнение договорных обязательств.
7. Рассмотрение рекламации по экспорту и импорту, контроль.
8. Информационное обеспечение ВЭД.
9. Формирование справки на фирму (карты фирмы).
10. Инициатива экспортера по заключению сделки (письменные предложения). Твердая и свободная оферты. Сущность, содержание, порядок составления оферты. Акцепт оферты.
11. Инициатива импортера по заключению сделки (запросы и заказы). Порядок подготовки и составления запросов, требования к составлению запросов. Анализ полученных от иностранных фирм предложений и ответов.
12. Составление конкурентного листа при импорте товара.
13. Выбор партнера для реализации экспортной сделки.

### 5.5. Промежуточная аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется в форме зачета.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается:

ответы на вопросы к зачету

## 6. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

### 6.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
1.	Конституция Российской Федерации - Основной закон Российской Федерации / Администрации Президента России: официальный сайт. – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://kremlin.ru/acts/constitution">http://kremlin.ru/acts/constitution</a> . Режим доступа: свободный доступ.
2.	Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» / Официальный интернет-портал правовой информации – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&amp;nd=102108264">http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&amp;nd=102108264</a> . Режим доступа: свободный доступ.
3.	Федеральный закон «О библиотечном деле» от 29.12.1994 N 78-ФЗ / Официальный интернет-портал правовой информации – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL:

	<a href="http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102033664%202023">http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102033664%202023</a> . – Режим доступа: свободный доступ.
4.	Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ / Официальный интернет-портал правовой информации – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102162745">http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102162745</a> . – Режим доступа: свободный доступ.
5.	Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 № 129-ФЗ/ Официальный интернет-портал правовой информации – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102058332">http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&amp;nd=102058332</a> . Режим доступа: свободный доступ.
6.	Гражданский кодекс Российской Федерации / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
<b>Основная литература</b>	
1.	Договорное регулирование предпринимательской деятельности : учебник / В. С. Белых, М. А. Бажина, О. В. Вагина [и др.] ; под ред. В. С. Белых. – Москва : Проспект, 2020. – 718 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621761">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621761</a> (дата обращения: 26.05.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
2.	Предпринимательское право : учебник / А. В. Асташкина, А. В. Барков, Ф. О. Вертлиб [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Р. А. Курбанова ; под общ. ред. Т. В. Дерюгиной, А. В. Туманова. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана : Закон и право, 2023. – 480 с. – (Dura lex, sed lex). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700175/">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700175/</a> (дата обращения: 26.05.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
3.	Российское предпринимательское право : учебник : [16+] / В. С. Белых, М. А. Бажина, В. М. Богданов [и др.] ; отв. ред. В. С. Белых. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2022. – 766 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697614">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697614</a> (дата обращения: 26.05.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
<b>Дополнительная литература</b>	
1.	Авакян, К. С. Тестовые задания и задачи по дисциплине «Предпринимательское право»: практикум : учебное пособие / К. С. Авакян, В. А. Чистова, Е. Ю. Сапожникова. — Ростов-на-Дону : Донской ГТУ, 2019. — 68 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/238067">https://e.lanbook.com/book/238067</a> (дата обращения: 26.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2.	Грибков, Д. Н. Автоматизированные системы документационного обеспечения управления и архивного хранения документов : учебное пособие / Д. Н. Грибков. — Орел : ОГИИК, 2021. — 176 с. — Текст : электронный //

	Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/261908">https://e.lanbook.com/book/261908</a> (дата обращения: 26.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3.	Правовое обеспечение модернизации экономики и бизнеса в условиях цифровизации / А. П. Алексеенко, М. А. Бажина, В. С. Белых [и др.] ; отв. ред. В. С. Белых ; Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева. – Москва : Проспект, 2023. – 269 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698323">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698323</a> (дата обращения: 26.05.2023). – Текст : электронный.
	<b>Информационно-справочные системы</b>
1.	ЭБС «Лань». – Санкт-Петербург: ООО «ЭБС Лань», 2011–2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a> . Режим доступа: для авториз. пользователей Института МИРБИС.
2.	ЭБС «Университетская библиотека online». – Москва: ООО Издательство «Директ-медиа», 2001–2022. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> . Режим доступа: для авториз. пользователей, бесшовная авторизация из ЭИОС Института МИРБИС.
3.	Информационно-библиотечный центр (библиотека) Института МИРБИС. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 1988 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://mirbis.ru/eos/ibc/">https://mirbis.ru/eos/ibc/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Информационно-справочная система КонсультантПлюс. - ЗАО «Консультант Плюс», 1992-2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&amp;rnd=tkccg">https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&amp;rnd=tkccg</a> . Режим доступа: после авторизации.
5.	East View. Information Services: Универсальные базы данных периодических изданий – Москва: ООО «ИВИС» –2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <a href="https://dlib.eastview.com/basic/details/">https://dlib.eastview.com/basic/details/</a> Режим доступа: после авторизации.
	<b>Интернет ресурсы</b>
1.	Вестник МИРБИС – международный научно-практический журнал / Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 2014 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://journal-mirbis.ru/">https://journal-mirbis.ru/</a> Режим доступа: свободный доступ.
2.	eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a> . Режим доступа: после авторизации.
3.	КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a> . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Официальный интернет-портал правовой информации. — 2005 — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <a href="http://pravo.gov.ru">http://pravo.gov.ru</a> . Режим доступа:

	свободный доступ.
5.	Центральная Городская Деловая Библиотека. (ГБУК г. Москвы «ЦГДБ»). Одна из ведущих отраслевых библиотек г. Москвы с богатым фондом литературы по экономике, праву, юридическим наукам, психологии [Электронный ресурс]. — URL: <a href="http://www.mgdb.ru/">http://www.mgdb.ru/</a> Режим доступа: свободный доступ.
6.	Моифинансы.РФ. Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <a href="https://моифинансы.рф/">https://моифинансы.рф/</a> Режим доступа: свободный доступ.

### 6.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся:

- краткий конспект лекций в виде слайдового или текстового материала;
- задания для самостоятельной и аудиторной работы

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### 6.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Институт МИРБИС располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).
- помещение для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.
- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

#### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

• Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет» ЭИОС «МИРБИС» — <https://sdo.mirbis.ru/login/index.php>

##### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Операционная система Microsoft Windows 10 Pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 Home;
- Операционная система Microsoft Windows 7 Pro;
- Программное обеспечение Microsoft Office Standard 19;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security;
- Adobe Acrobat DC;
- ПО Webinar;
- 1С: Предприятие.

##### **Электронно-библиотечная система:**

ЭБС «Лань» — <https://e.lanbook.com>

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — <https://biblioclub.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

Электронная библиотека Grebennikon Издательский дом «Гребенников»  
<https://grebennikon.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

##### **Современные профессиональные базы данных:**

Официальный интернет-портал базы данных правовой информации  
<http://pravo.gov.ru>

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

Универсальная база данных периодических изданий «East View» – <https://dlib.eastview.com/browse/udb/12> индивидуальная покнижная подписка на электронные периодические издания из тематических баз данных.

East View «Индивидуальные издания».

East View «Периодические и серийные издания (реферативные журналы и библиографические указатели) ИНИОН РАН»: <https://dlib.eastview.com/browse/publication/128008/udb/4550>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — URL: <https://elibrary.ru/> Режим доступа: свободный доступ после авторизации.

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет после регистрации/авторизации.

КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/> Режим доступа: свободный доступ.

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

#### **Информационные справочные системы:**

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>

Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

Моифинансы.РФ Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <https://моифинансы.рф/> Режим доступа: свободный доступ.

### **6.5. Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;

3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;

4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;

5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

1) формулирует тему и цель занятия;

2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;

3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;

4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

1) предлагает обучающимся разделиться на группы;

2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;

3) организует межгрупповую дискуссию;

4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, и промежуточного контроля знаний обучающихся.

## **6.6. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и

изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой =>. Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ**

При подготовке письменной работы необходимо обратиться к методическим указаниям по оформлению письменных работ.

### **РАБОТА НАД РЕФЕРАТОМ**

Реферат — краткое изложение содержания первичного документа (книги, статьи, неопубликованных материалов) или результатов научно-исследовательских работ. В нем должны найти отражение уровень изученности темы, видение проблемных областей, умение анализировать и представлять различные точки зрения на проблему, формулировать выводы и предложения по возможному решению проблемы, навыки работы с литературными источниками. Реферат свидетельствует об информационной культуре, интеллектуальном уровне, креативности (творческом потенциале) обучающегося.

Общие требования к реферату следующие:

- точность и объективность в передаче информации из литературного источника, основной мысли автора (не относить к автору собственные мысли);
- полнота раскрытия темы реферата;
- доступность и ясность изложения;
- возможность составить представление:
  - о мнении автора источника по рассматриваемой теме;
  - о мнении автора реферата по этому же вопросу.

Таким образом, реферат должен содержать и концепцию авторов литературных источников, и концепцию автора реферата.

Содержание реферата

- План
- Введение. Обоснование темы (актуальность, теоретическая и практическая значимость). Цель и задачи работы.
  - Обзор литературных источников с анализом и критической оценкой автора реферата (положительные стороны и спорные точки зрения авторов рассматриваемых произведений).
  - Формулирование собственного взгляда на рассматриваемую проблему.
  - Выводы и предложения.
  - Литература.
  - Оглавление.

В реферате могут быть приложения в виде анкет, схем, диаграмм и пр.

На усмотрение автора в реферате могут быть разработаны отдельные тематические главы, параграфы, в которых анализируется соответствующая литература. При этом каждая глава должна содержать область выводов и переходный (логический) мостик к следующей главе. А общие выводы в конце реферата являются суммой выводов отдельных глав.

Список литературы в реферате имеет важное значение: он отражает степень разработанности темы в литературе.

Список литературы составляют:

- 1) по алфавиту авторов или названий статей;
- 2) в хронологическом порядке;
- 3) по тематическому принципу.

Общие правила библиографического описания предусматривают необходимый минимум сведений, который позволяет безошибочно отыскать книгу или статью (обязательные элементы описания): фамилия автора, заглавие, подзаголовочные

данные, выходные данные (место издания, наименование издающего органа, год издания, страницы).

Объем текста реферата определяется содержанием документа (количеством сведений, их научной ценностью и/или практическим значением), а также доступностью и языком реферируемого документа.

### **РАБОТА НАД ЭССЕ**

Эссе, как правило, имеет задание, посвященное решению одной из проблем, касающейся области учебных или научных интересов дисциплины, общее проблемное поле, на основании чего студент сам формулирует тему.

При раскрытии темы он должен проявить оригинальность подхода к решению проблемы, реалистичность, полезность и значимость предложенных идей, яркость, образность, художественную оригинальность изложения.

При формулировании цели обратить внимание на следующие вопросы:

- почему выбрали эту тему?
- в чем состоит актуальность выбранной темы?
- какие другие примеры идей, подходов или практических решений известны в рамках данной темы?
- в чем состоит новизна предлагаемого подхода?
- конкретная задача в рамках темы, на решение которой направлено эссе?

Содержание эссе должно отражать:

- анализ актуального положения дел в выбранной области. Актуальные вопросы, задачи;
- анализ мер, предпринимаемых государством, властями, государственными учреждениями, частными лицами, для решения актуальных задач в выбранной области;
- плюсы и минусы;
- изложение собственного подхода / идеи;
- практические рекомендации;
- перспективы использования данного подхода / его разработки;
- плюсы и минусы предложенной идеи;
- другое.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача — это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи — процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5. Определите метод решения задания, составьте план решения.

6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.

7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.

8. Проверьте правильность решения задания.

9. Произведите оценку реальности полученного решения.

10. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.

2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.

4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.

5. Реализация гипотезы.

6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет — то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;

- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной

культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS Power Point. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуются не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение

рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

#### **ТРЕБОВАНИЯ К УСТНОМУ ДОКЛАДУ**

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.
2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.
3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).
4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.
5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.
6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.
7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно 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.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

## **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

### **7.1. Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль может проводиться:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий;
- во время самостоятельной работы обучающихся без присутствия преподавателя, с последующей проверкой результатов преподавателем;
- с использованием электронной информационно-образовательной среды.

**К формам текущего контроля относятся:**

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Выполнение домашнего задания	10
3. Письменный контроль – кейс/деловая игра	10
4. Расчетное/аналитическое задание	25
5. Письменный контроль – тест	10
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>

## **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ КЕЙСА/ДЕЛОВОЙ ИГРЫ**

### **Деловая игра «Что такое ВЭД в России»**

Бизнес, связанный с внешнеторговой деятельностью в России, – это высший пилотаж профессионализма и наиболее доходный вид предпринимательства, с точки

зрения возможностей обычной коммерции. Это и одно из наиболее проблемных направлений в нашей стране.

Внешнеторговые операции автоматически ведут к регистрации компании в статусе участника ВЭД и, соответственно, требуют перехода персонала на другой уровень знаний торгового, транспортного, таможенного, валютного законодательства, международного торгового права, знаний валютных финансовых операций, бухгалтерии и налогообложения, отчетности и документооборота, знаний правоприменительной практики – и наличия практического опыта. Статус участника ВЭД предполагает тесное знакомство с новыми надзорными, контролирующими и разрешительными госструктурами, с прямыми и встречными проверками и сверками.

Но так ли уж страшен и сложен этот международный бизнес?

Что такое и с чего начинается ВЭД?

Общепринято глубоко ошибочное мнение, что это – транспорт и таможня. Как ни странно, но так отвечает более 70% руководящих сотрудников компаний, связанных с внешней торговлей. Однако ВЭД входит в вашу жизнь в момент принятия осознанного решения заняться международной торговлей, после чего начинается серия этапов вашего знакомства с внешнеэкономической деятельностью и участия в ВЭД. Что это за этапы?

#### 1. Подготовка компании к сделке

Для начала необходимо провести анализ наличия у вас специалистов и оценить уровень знаний собственных сотрудников в области внешнеэкономической деятельности. Это касается бухгалтерии в области валютных операций, налогообложения и отчетности, юристов в сфере международной торговли, специалиста по закупаемому товару, то есть товароведа или технолога, а также знаний и компетенций по правилам ведения бизнеса в стране поставщика, особенно если это страны Азии. Сюда же можно отнести и наличие в компании специалистов по таможне и транспорту в области международных перевозок. Если каких-либо специалистов нет, то необходимо посмотреть, что есть на рынке, чьими услугами (частных лиц или компаний) вы можете воспользоваться.

#### 2. Подготовка сделки

Подготовка, например, импортной сделки – это, в первую очередь, поиск товара, его производителей или покупателей за рубежом. Проверка их на надежность и компетентность. Согласование с выбранными производителями или поставщиками условий производства, сроков изготовления, условий оплаты и приемки, условий поставки, штрафных санкций. Далее – переход к проработке транспортной схемы и таможенных вопросов, сертификации продукции и т.д. Затем начинается согласование условий, тех же вопросов с подрядчиками, которых вы привлечете для выполнения работ, определенных вами в пункте 1. Уточните с ними свои действия, необходимые при реализации внешнеторговой сделки, – например, получение сертификата соответствия, справок для ветконтроля или санитарно-эпидемиологического заключения и т.п.

После всего этого необходимо провести предварительный расчет целесообразности сделки. Обычно это прикидка крупными мазками: стоимость продукции, стоимость доставки, таможенные платежи, стоимость подрядчиков,

налоги, операционные налоги и сборы, цена реализации товара в России и т.д. Здесь важно отдельно учесть, сколько времени и сил ваших сотрудников будет потрачено на все эти процедуры, и рассчитать себестоимость их работ. Это важная часть, про которую многие часто забывают.

### 3. Подбор участников сделки

Итак, вы определились с поставщиками и товаром, с подрядчиками и собственными специалистами, и сделка, по вашим прикидкам, целесообразна. Тогда приступаем к подбору конкретных исполнителей. С поставщиками устраиваете тендер и добиваетесь оптимальной цены и условий работы. То же самое делаете с подрядчиками. «Давите» по ценам всех, не стесняйтесь, но и не переборщите. Бесплатный сыр только в мышеловке. Больше всего уделяйте внимание не цене, а профессионализму и опыту потенциальных подрядчиков, не бойтесь внешне казаться дилетантом. «Будьте китайцами»: «Моя не знай и твоя не понимай», – задавайте вопросы, загоняя всех в тупик собственной некомпетентностью.

Параллельно настраивайте свою команду и сотрудников на ВЭД, дайте им возможность повысить квалификацию и проработать сомнительные вопросы своей специальности. Выясните компетентность ваших партнеров. Изучайте ситуацию на рынке с учетом временных сроков своей ВЭД-сделки. Ориентируйтесь, что товар по своей сделке получите примерно через два-четыре месяца с момента оплаты, и еще один-два месяца до этого уйдет на заключение всех контрактов. Определитесь с конкретными компаниями и специалистами, с которыми вы пойдете вместе в реализации сделки.

Опасайтесь и помните о поразившей нашу страну внутрикорпоративной коррупции. Ваши уполномоченные отделы могут войти в сговор с подрядчиками и заложить им небольшой откат (\$200–1000) с каждой поставки.

### 4. Заключение контрактов (договоров)

Заклучайте свои контракты в соответствии с законами и правилами, а не соглашайтесь на типовые формы. Но осторожно: и ваши требования или формы, как и представленные вам партнерами, могут противоречить законодательству – и в результате не будут работать.

Помните, что ваш контракт может иметь свои особенности. Это именно ваш контракт, а не дяди и не тети, вам по нему работать и нести ответственность, вы, а не кто-то другой, ставите свою подпись, и вы, а не кто-то другой, платите свои, а не чужие, деньги.

Нас всегда поражала доверчивость участников ВЭД, которые при «серых» и офшорных схемах ввоза их товара заключают фиктивные договоры с компаниями-однодневками. Согласитесь, достаточно странно самому платить, а собственность на товар отдать кому-то, доверившись лишь обещаниям. Мы не видели в своей двадцатилетней практике ни одного «серого» брокера, который бы отвечал своими деньгами за товар, если его, например, задержали и конфисковали на таможне.

### 5. Реализация сделки

А вот на этом этапе вашей внешнеэкономической деятельности обычно все и начинается. Вы будете пожинать плоды своей работы на предыдущих этапах и знакомиться с практикой. Началом этого для вас послужит подпись на вашей

платежке. Это точка невозврата от запланированных и непредвиденных расходов. Машина, которую вы собрали, готова двигаться. Поэтому перед последним шагом просчитайте все и прикиньте все еще раз. Уверены? Тогда вперед! И... механизм запущен!!!

По вашей команде производитель начнет закупать материалы для производства, его поставщики начнут их поставку, перевозчики повезут, рабочие начнут готовить производство под ваш заказ, его бухгалтеры считать расходы и отслеживать движение денег, кладовщики – принимать и выдавать материалы для производственной линии и т.д. Логисты начнут бронировать места на судах и заказывать транспорт на согласованную с вами дату, окончательно досогласовывать транспортные и таможенные документы, готовить страховки, контролировать и уточнять с вами срок готовности вашего товара, координировать планы с транспортниками и таможенными представителями.

Как правило, уже на этом этапе могут возникнуть проблемы. Кто-то срывает сроки, где-то погода, где-то связь, обнаруживаются новые детали в процедуре производства, поставки или таможни. Что-то может изменить государство, причем, как в РФ принято, не оповещая участников ВЭД или вообще задним числом. Это, конечно, потребует новых решений и работы, но у вас еще есть время, пока идет процесс изготовления или доставки.

И вот долгожданный сигнал – товар готов! На автомате включается вторая часть вашей машины. Заработали ваши экспедиторы и перевозчики. Пошла приемка товара, вот уже подъезжает транспорт, затем погрузка, документы... согласование документов с вами, с таможнями двух стран (хорошо, если все вовремя и в приемке и в документах не ошибутся)... и... груз поехал. У-р-ра!

Таможня, оформление экспорта, согласование документов с таможенниками и с вами, оформление морских документов, страховка, погрузка, и вот оно... Судно вышло. И все еще раз сказали: «Ye-e-e-s!»

Доставка обычно проходит нормально, суда ходят исправно, но иногда могут контейнер по ошибке выгрузить в другом порту или поставить на другой фидер. Вы следите за временем, немного дергаетесь, когда подходит срок, теребите экспедитора, он – вас с брокером. Дескать, все ли нормально, не изменилось бы чего? И вот судно подошло к порту выгрузки. И... Все причалы заняты! Вам тут же сообщают, и вы, уже почти успокоившись, что линия довезла груз до России, так снисходительно отвечаете: «Ну, что же вы? Ну, ладно», – думая, что это решается за один день. Не тут-то было. Простоять могут и пять суток. Кстати, это называется «демеридж», и вам за него, по правилам морских перевозок, платить (\$300–1500). Многие об этом не знают, поэтому пока нервничают лишь из-за сроков. Ведь цепочка движения товара не заканчивается на вас, и его уже ждут! Вы уже всем отрапортовали, что товар почти доставлен.

И вот... таможня! Это песня! Им все интересно! Вы или ваши подрядчики-брокеры заранее все им уже рассказали, с ними консультировались и все согласовывали: «Так ли это?» «Так!» – отвечала таможня... но... не совсем.

Тут много нюансов. Например, на пути вашего контейнера встают весы. Это незащищенный механизм, часто управляемый вручную. И у контейнера вдруг

нестыковка с документами по весу. Вы же поверили поставщику и не стали взвешивать его за рубежом перед погрузкой на судно. А несоответствие веса – это, уважаемый участник ВЭД, уже контрабанда.

Все это время с вами и у вас происходит напряженная работа. Вам звонят, вас обвиняют, требуют деньги на решение вопросов, вы звоните поставщику, перевозчику, но у всех все в порядке, проблемы-то на вашей стороне. Обычно эта стадия битвы заканчивается нервным выходом груза в оформление. Вы уже накалены и разгневаны на всех своих подрядчиков и поставщиков и пока еще немного на таможню. Вы ждете подвоха с любой стороны. И... правильно.

Груз в таможне, декларация подается – и тут... в таможне изменились ценовые профили. Вы взрываетесь. Кто-о-о, кто-о-о ви-но-ва-а-а-т?! А никто! Просто они меняются сверху в программе, и никто на посту до последнего момента, пока таможенник не введет данные, не знает, как там все это произойдет. И вам снова платить, ну, или любезно с доказательствами просим в суд за решением. Да, кстати, груз можете оставить в таможне, но это дорого обойдется, или все-таки уплатить по полной, а потом ждать у моря погоды, когда, если, гм-хм, выиграете суд и вам их, гм-хм, вернут из бюджета Российской Федерации. У нас же справедливая и демократичная страна, поэтому решение принимаете вы как участник ВЭД и импортер, о котором заботится наше государство и всячески... и все делает ему во благо. А про простой контейнера уже никто и не вспоминает, это уже на владельце груза, само собой. И вы платите все, что вам скажут, и, наконец, груз выходит к вам, если на вас еще не завели дело.

Бывает и по-другому – например, таможня придумает какие-нибудь изменения в своих программках, и потом они сбоят одну-две недели, а все ждут, и грузы стоят и прибывают. А бывает, что ФТС поменяет расчетные счета, и что-то снова происходит в программках, на постах платежей не видят, и все участники ВЭД ищут свои деньги, а грузы стоят, и новые подходят. Глядишь, и порт забился контейнерами, и... вернемся снова к «демериджу» судов...

Все это время ваши сотрудники, вы, ваши подрядчики и ваши же покупатели – все на телефонах. Ругаются, договариваются, делают какие-то еще документы, собирают справки, все в работе и на нервах.

Добро пожаловать в российскую ВЭД!

К чему этот далеко не полный рассказ? Вход любого груза в нашу страну – это самая детективная и непредсказуемая стадия и самый цирковой этап внешнеэкономической деятельности. Однако его можно пройти довольно-таки легко, если у вас громадный опыт и знания, если вы все сделали правильно и на всем пути выстелили соломку. Но настоящих профессионалов-практиков в этих вопросах, в отличие от псевдо-профи, у нас мало.

#### 6. Финансовые расчеты

Цирка здесь значительно меньше. Минфин и ЦБ – это серьезные организации с многовековыми традициями и порядком.

Валюта – это серьезно. Например, если вы проводите платеж в Китай, то будете конвертировать рубли в доллары, а доллары потом в юани. За обе операции будете платить вы, но можно миновать долларовую транзакцию и сразу перейти в китайскую

валюту. Кстати, с некоторыми компаниями КНР можно вести расчеты непосредственно в рублях. Можно платить живыми деньгами, а можно и аккредитивом. Можно добиваться отсрочки платежей и еще много чего можно, но это надо все знать, готовить и делать. А для этого нужны знания и специалисты.

Контролировать курсы валют надо всегда. Если сделка крупная, то можно очень хорошо финансово просесть, но, правда, можно и подняться. Кто устанавливает эти валютные курсы? Участнику ВЭД никогда не узнать.

Иногда, даже в наисерьезнейших банках, по ошибке их операционистов или ваших бухгалтеров, платежи могут загнать кому-нибудь другому. Дней десять-пятнадцать будете ждать, выяснять и искать, а вернуть их банк сможет лишь через две-три-четыре недели. Поэтому, вполне возможно, придется делать еще один платеж поставщику. За три года у нас такое случилось два раза. Поэтому будьте внимательны к финансовым документам и валютным операциям.

#### 7. Отчетность и документы

Договорные документы по сделке, справки и заключения разрешающих и подтверждающих структур, транспортные и таможенные документы, требуемые бумаги для надзорных и контролирующих органов, связанные с учетно-отчетной деятельностью, налоговые и прочее. Они нужны все. Оформленные в правильном виде и всегда имеющиеся под рукой, они помогут вам доказать отсутствие у вас злого умысла по отношению к потребителям и государству, а также отстоять вашу позицию перед всеми интересующимися...

#### 8. Налоги

Отдельная профессиональная тема. Валютные операции и налоги требуют дополнительных знаний. Основное здесь связано с уплатой НДС и курсовой разницей. Так, например, международная перевозка не облагается НДС, если Россия со страной перевозчика и странами перевозки имеет соглашение об отсутствии двойного налогообложения. Поэтому лучше, если Ваш подрядчик по транспорту будет «безНДСником», то есть налоговая ставка будет сразу равна нулю. Если он на НДС, то потребуются много документов и доказательства при специализированной проверке, чтобы его надежно перезачесть. Это длинная процедура, частоходящая до суда с налоговой.

Самое неприятное в ВЭД то, что, сделав оплату своей сделки, даже если это и авансовый платеж, государству вы уже должны уплатить с этой суммы НДС. Для бизнеса это нелогично, ведь товар даже еще, может, и не произведен и уж точно вами не получен. Но таковы уж правила и традиции. Все это удорожает стоимость закупленного продукта и усложняет внешнеэкономическую деятельность.

#### 9. Проверки и сверки

Это обыденность и неременный атрибут внешнеэкономической деятельности. Наиболее постоянные участники проверок от контрольных, надзорных и разрешительных органов – структуры ФТС, Минфина и ЦБ, МЧС, Минздрава, ФСБ, МВД, Минтранса и органы сертификации. Всего мы насчитали 38 уважаемых подразделений. Они независимо друг от друга контролируют и проверяют вас напрямую и опосредованно, в том числе и через проверки ваших поставщиков, подрядчиков и потребителей. Приходят к вам по очереди, а иногда и параллельно в

течение трех лет. Вы будете проходить не только проверки, но и сверки. И если кто-то в вашей цепочке движения товара что-то сделает не так, то у вас могут быть проблемы. Поэтому мы рекомендуем все делать правильно, красиво и хранить долго.

#### 10. Прибыль

Вот теперь можно считать и чистую прибыль! И самое смешное, что она будет. Только вот большая или маленькая – это уже зависит от вас.

Внеэкономическая деятельность всегда была привлекательна для бизнеса. Это и прибыль, и возможности, и статус. С вступлением в ВТО откроются границы России, снизятся пошлины и зарубежные товары потекут на наши торговые прилавки, а материалы, комплектующие и полуфабрикаты, оборудование и технологии – в промышленный сектор экономики. Наша производственная база слаба, поэтому импортное замещение с сегодняшних 30–70% дойдет до 90–95%. За рубеж еще сильнее потекут и поедут сырье, продукты его самой первичной переработки и интеллект. Внешняя торговля и внешнеэкономическая деятельность будет развиваться. Вам от нее не уйти, к тому же, малому и среднему бизнесу можно будет выжить только за счет импортных поставок и экспорта, причем без посредников. Ведение ВЭД не будет упрощаться, поэтому вопрос обеспечения ее ведения – важнейшая тема.

#### Предложения и варианты решения

Вернемся к вопросу «Но так ли уж страшна и сложна эта ВЭД?»

Вести ВЭД вместе с внешнеторговыми операциями и поставками можно в трех вариантах:

- Самостоятельно на все 100%.
- Отдать логистику и таможенную профессиональным подрядчикам, а все остальное оставить себе. Обычно так и поступают многие, совершая свои и расхлебывая чужие ошибки, решая проблемы и неся груз ответственности и бремя проверок на своих плечах;
- Обратиться к компаниям, оказывающим услуги по ведению и обеспечению ВЭД, то есть к ВЭД-аутсорсингу, и передать им все – и ВЭД, и реализацию сделки, вместе со всеми проблемами и рисками.

ВЭД-аутсорсинг – это полноценный самостоятельный бизнес, обеспечивающий внешнеторговые операции участников рынка и сопровождение ВЭД.

Во-первых, с ним можно легко осуществлять внешнеэкономическую и внешнеторговую деятельность без регистрации в качестве участника ВЭД и без ведения ВЭД. Отсутствует необходимость в высококвалифицированных специалистах по ВЭД, валюте и отчетности, международному праву и т.д. и т.п., так как аутсорсер – это уже готовая команда, которую любой руководитель или владелец бизнеса может нанять для себя и под свои нужды.

Во-вторых, можно полностью оградить свое предприятие от проблем и рисков, связанных с транспортировкой и таможней, валютой, отчетностью и налогами, и от проверок со стороны таможенных, валютных, сертификационных, налоговых и других структур.

В-третьих, обеспечивая ведение ВЭД и реализацию вашей сделки, партнер полностью освобождает вас и ваше предприятие от непрофильной работы и дает возможность полноценно заниматься своим бизнесом.

Квалифицированный ВЭД-аутсорсинг включает в себя выполнение следующего комплекса работ:

1. Поиск продукции и производителя или покупателя за рубежом, включая проверку его надежности. При этом вы, самостоятельно выбирая и утверждая производителя, сокращаете цепочки посредников;

2. Заключение контрактов, при этом контрактную цену товара и условия его производства, условия оплаты и поставки утверждаете вы сами;

3. Реализацию контракта (валютные операции, приемка продукции, логистика, таможня, сертификация, страхование, юридические споры и т.д.), весь этот набор услуг ВЭД-аутсорсинга может быть использован вами в комплексе или по отдельности в различных вариантах и комбинациях.

Сотрудничество на условиях ВЭД-аутсорсинга чаще всего востребовано в трех базовых вариантах.

Первый вариант – передача своей ВЭД-сделки и исполнения контракта компании-аутсорсеру. В этом случае формальным держателем и исполнителем внешнеторговой сделки заказчика становится уже аутсорсер. По договору с заказчиком он реализует ее от своего имени и все риски, связанные с ведением ВЭД, закупкой, поставкой, логистикой, таможенной, валютными операциями, проверками, налогами и отчетностью, несет сам. При этом вы в своей ВЭД-сделке, скрепляя свои отношения договором, действуете вместе с аутсорсинговой компанией и через нее. Поэтому всегда остаетесь в рублевой зоне и во внутрироссийском правовом поле, что вам, безусловно, знакомо.

Второй вариант – использование аутсорсера в качестве внешнеторгового агента. В этом случае держателем контракта становится ваше предприятие, а аутсорсер реализует всю сделку по поручению и доверенности. Большая часть рисков передается ему как исполнителю, но частично отчетность и риски остаются на вас как держателе контракта.

Третий вариант – использование отдельных функций, отобранных заказчиком из всего арсенала возможностей аутсорсера. В этом случае вы остаетесь держателем и плательщиком по контракту, а аутсорсер выполняет функции подрядчика по отдельным операциям или услугам. К ним можно отнести приемку продукции за рубежом, таможенное оформление, транспортировку, сертификацию, юридические услуги, консультации специалистов по бизнесу и странам, например, по азиатским странам, проверку зарубежных партнеров, сертификацию, ведение валютной бухгалтерии, расчетов налогов и ведения отчетности или аудит и т.д.

Если уж вы решили заниматься или уже занимаетесь внешней торговлей и международными сделками, подумайте и взвесьте все расходы, включая и содержание собственных сотрудников, задействованных в ВЭД. Просчитайте все риски и время, которое вы потратили и потратите на не свойственную вам и не профильную для вас работу – обслуживание внешнеторговых операций и сделок.

Возможно, для себя вы найдете новое и правильное решение. Тогда у вас появится больше времени и сил для своего бизнеса.

## 2. Деловая игра «ZIPCAR – мечты и реальность»

### 1. Резюме

1. Игра применяется в учебных целях для отработки навыков выявления рисков реализации проектов оптимизации системы операционного менеджмента, их анализа и снижения. Сущность деловой игры и методика ее проведения показаны в учебном плане деловой игры, приведенном ниже.

2. Стержневая идея игры состоит в том, что в ней специалисты превращаются в работников коммерческого предприятия, которым надо принять решение о проведении проекта оптимизации системы менеджмента. Причем бизнес-планы для игры используются только реальные, без каких-либо упрощений. Соперничающие между собой команды выявляют риски реализации проекта, анализируют их и оценивают количественно, после чего команда принимает решение. В зависимости от полученной величины риска участники игры могут принять разные решения: принять модель проекта, отказаться, но чаще предлагается доработка бизнес-плана с конкретными замечаниями команд, направленными на снижение рисков проекта.

3. Эффективность использования деловой игры. Практика многолетней работы автора со специалистами промышленных компаний, выявила одну интересную особенность, которая свойственна людям. Можно в течение месяца с утра до вечера обучать работников компаний разрабатывать качественные бизнес-планы. Можно детально разбирать с ними заполнение всех форм, входящих в каждый раздел и многое другое. Но это совершенно не гарантирует, что когда эти обученные специалисты вернутся в свои компании, то они не допустят серьезных ошибок в управлении рисками проекта. Однако стоит только этих же людей, вырвав из привычной среды, превратить на время в менеджеров, выявляющих и анализирующих риски проектов компаний, как они очень быстро "прозревают" и все необходимые для последующей работы представления быстро раскладываются по полочкам. Обычно это происходит в течение всего двух дней. Кроме того, реальные бизнес-планы, с которыми работают участники, всегда не связаны с их сферой деятельности. Например, руководителям предприятий из транспортной отрасли предлагался бизнес-план текстильной компании.

4. Полученный результат. Фактически в результате участия в данной игре специалисты усваивают эффективную технологию выявления и анализа всей системы рисков, присущих деятельности компании, понимают важнейшие идеи риск-менеджмента и узнают пути снижения рисков с целью доведения их величин до приемлемых

Задание: Какие идеи Вы можете предложить для расширения рынка компании? Предложите пути развития данной компании. Какие показатели могут использоваться?

2. Описание деловой игры «Выявление и анализ рисков реализации проекта оптимизации системы операционного менеджмента и разработка предложений по их снижению» ZIPCAR

Zipcar в 2000 г. создали две женщины, истово верящие, что аренда автомобилей помогает снизить вредное воздействие автотранспорта на окружающую среду.

Zipcar основана на принципе совместного владения автомобилями. Примерно по той же схеме действует авиаперевозчик NetJets или система таймшеров. Идея не была оригинальной: первая попытка создать аренду автомобилей на таких принципах, CarSharingPortland, датируется 1998 годом. Позже этот бизнес вошел в компанию Flexcar, которую, в свою очередь, купила Zipcar.

Члены Zipcar по Интернету или с помощью смартфона ищут ближайшую к ним машину (они стоят на автозаправках, парковках и т.д.). Бронируют ее — хоть за год, а хоть за минуту до того, как сесть за руль. Машину член клуба забирает самостоятельно: у каждого есть специальный электронный ключ, отпирающий любую машину Zipcar только в то время, на которое она забронирована. А приложение для iPhone помогает обнаружить нужный автомобиль: он по команде подает сигнал клаксоном. Деньги автоматически списываются со счета клиента.

Бензин включен в стоимость проката. У членов клуба есть топливные карты Zipcar, а если заправка их не примет, компания возместит расходы. Самые распространенные проблемы — кто-то уносит ключ из замка зажигания или же салон оказывается грязным или прокуренным, пишет сайт AutomotiveNews.

За первые годы работы особых успехов Zipcar не достигла. К концу 2002 г. у компании было 6000 членов, некоторые настолько прониклись идеями компании, что за свой счет мыли машину перед тем, как ее вернуть. Но компания несла убытки. Компания пыталась привлечь 7 млн долларов инвестиций — сделка сорвалась в последнюю минуту.

В 2003 г. основатели компании Zipcar познакомились со Скоттом Гриффитом.

Гриффит истово верит в цифры, коэффициенты, показатели выполнения задач и прочую магию чисел. К романтическому проекту он подошел очень сухо. Из 15 работников компании остался только один человек, остальные, посчитал Гриффит, уделяли мало внимания клиентскому сервису и скептически отнеслись к его речи о важности структурирования и измерения. «Это была компания, ориентированная на миссию — спасение мира. Нужно было внедрять культуру работы на показатели», — цитирует Гриффита CNN. Набрал он в основном вчерашних выпускников колледжей, пишет Inc. Magazine. Вскоре части из них надоело просто так колесить по городу и выкладывать рекламки в магазинах в обмен на то, что их владельцы получают бесплатное членство в Zipcar. И менеджеры начали выдумывать яркие маркетинговые акции.

Подход Гриффита оправдал себя. Через год количество членов клуба составило 10 000 (а сейчас их более 730 000). В 2007 г. прибыль с \$2 млн поднялась до \$100 млн, и в ноябре Zipcar поглотила крупнейшего конкурента — компанию Flexcar.

Прежде всего, была оставлена экспансия компании и началось сосредоточение на том, чтобы наладить бизнес в Бостоне, Вашингтоне и Нью-Йорке, где компания уже присутствовала. Два года венчурных инвесторов компания не искала, обходясь

\$4 млн от бизнес-ангела. Только в 2005 г. были привлечены инвестиции крупного венчурного фонда Benchmark Capital, который вложил в компанию \$10 млн. К тому времени отделения в Бостоне, Вашингтоне и Нью-Йорке приносили прибыль, деньги были пущены на экспансию в новые города США и в Канаду.

В компании существовали такие проблемы: а) зачастую свободный автомобиль оказывался слишком далеко от клиента; б) опоздания клиента со сдачей машины. Для решения проблем были организованы команды быстрого реагирования на велосипедах для решения проблем клиентов. Гриффит инвестировал в дистанционную систему слежения за машинами, которая сообщала в офис о срабатывании датчиков (например, разрядки батареи).

#### Перспектив деловой игры

Именно предложение услуг по аренде автомобилей среди студентов поможет значительно расширить рынок компании, что связано с тем, что большинство студентов не имеет возможности приобрести личный автомобиль, а возможность взять машину в аренду будет встречена с энтузиазмом. А так как студенты - это значительный пласт населения почти в каждой стране, то расширить рынок компании будет не так уж и сложно.

И правда, компания вошла в «голубой океан», в который не шли другие прокатные компании — это молодые водители. Avis или Hertz брали с тех, кто моложе 25, дополнительные \$25, так как для них была дороже страховка. А с людьми моложе 21 года вообще не имели дела. Еще первый гендиректор Zipcar сумела договориться со своей альма-матер, колледжем Wellesley, что тот доплатит за страховку своих учеников. Гриффит же собрал статистику аварийности и убедил страховщика, LibertyMutual, что молодежь водит куда аккуратнее обычных водителей. Тот снизил премию, и Zipcar расширила эксперимент еще на три учебных заведения. Статистика по ним подтвердила выводы Гриффита. Сейчас молодежь — один из главных клиентов компании.

#### Несколько секретов успеха компании:

- поощрение фидбека;
- простота бизнеса (самообслуживание, не требуется общение лицом к лицу);
- инвестирование в технологию;
- индивидуальность бренда;
- идти туда, где не будет конкуренции.

В дополнение к финансовым показателям на этапе запуска компании, подобной ZipCar, полезно ввести 1-2 показателя, характеризующие узкие места. Ими могут быть, например:

- 1) Количество опозданий клиентов со сдачей в течение измеряемого промежутка времени по каждому региону;
- 2) Количество опозданий с предоставлением машины по запросу клиента в течение измеряемого промежутка времени по каждому региону.

#### 5. Регламент игры

5.1. Ознакомление участников с сущностью игры, целью и решаемыми задачами.

5.2. Обучение участников разработке и анализу бизнес-плана реализации менеджеристского проекта (обучение завершается раздачей участникам учебно-методического материала и выдачей перечня рекомендуемой литературы).

5.3. Распределение обучаемых на группы. Выдача каждой из бизнес-плана для анализа. Инструктаж группы преподавателем-администратором игры, постановка перед группой цели анализа и задач. Распределение ролей в каждой из групп. Выдача задания по ознакомлению с бизнес-планом.

5.4. Выполнение группами задания по анализу факторов проекта на основании информации, представленной в бизнес-плане.

5.5. Обсуждение группами полученных результатов, подготовка сводных замечаний и заполнение специального формуляра. Сдача заключения преподавателю.

5.6. Совместное обсуждение полученных результатов по каждому фактору участниками всех групп.

5.7. Разработка каждой группой предложений по снижению риска вложения средств в инвестиционный проект.

5.8. Совместное обсуждение результатов, полученных группами. Подведение итогов игры преподавателями, оценка действий групп и участников.

#### Case-study 1

Компания DisplAir была основана в 2009 г. в Астрахани и занимается разработкой интерактивного безэкранный дисплея, который создает полноцветное физически проницаемое изображение в воздухе. Им можно управлять как в режиме одного прикосновения, так и в режиме multi-touch.

К настоящему моменту DisplAir является резидентом «Сколково» и ИТ-парка в Казани, а суммарная стоимость компании оценивается в \$6 млн. Долю акций, переданную инвесторам, компания не раскрывает.

Решение DisplAir представляет собой устройство, которое воспроизводит изображение на тонкий поток обработанного воздуха с крошечными частицами влаги (от 3 микрон), которые не замерзают до -50С и фактически являются твердыми из-за малых размеров и сильного поверхностного натяжения. Таким образом, поток остается сухим на ощупь и не оставляют влажных следов. С помощью оптической камеры и системы компьютерного зрения на DisplAir реализовано мультитач-управление изображением.

Данная разработка рассматривается как уникальный рекламный и информационный носитель. В перспективе команда разработчиков намерена превратить DisplAir в уникальный интерактивный инструмент 3D моделирования.

Инвестиции посевного этапа планируют направить на доведение продукта до коммерческого использования и запуска полупромышленного производства.

В компании говорят, что первые продажи решения планируются в октябре. На этот же срок назначен старт «полупромышленного производства». При этом вопрос о том, где будет производиться оборудование для решения, еще не решен, рассказывают в DisplAir.

Задание:

Предложите варианты развития компании.

Предложите варианты мест производства оборудования.  
Подготовьте форму контракта типа ЕРСМ

### Case-study 2

Choister - разработчик инновационной платформы интеллектуального поиска, которому Microsoft выделила безвозмездный грант в 40 тысяч долларов. Российская команда разработчиков платформы интеллектуального поиска Choister занимается созданием платформы агрегации данных и поиска слабо структурированной информации с использованием сложных запросов.

Со слов разработчиков, платформа стартапа Choister способна анализировать по произвольным критериям результаты поиска информации из разных источников, таких как поисковые сервисы, веб-сайты, социальные сети и локальные компьютеры, выдавая результат анализа в наиболее удобной форме - сравнительной таблицы, графика, обзора или любой другой. Также система умеет автоматически дополнять полученные результаты анализа по мере появления новых данных.

Другой важной стороной функциональности Choister является возможность анализировать и сравнивать данные, позволяя пользователям получать ответы на самые сложные запросы, например, в случае поиска квартиры или машины, когда должны быть учтены несколько различных факторов. Также сервис будет объединять пользователей в единую сеть, для того, чтобы они имели возможность использовать данные друг друга для уточнения результатов и совместной работы, говорят создатели стартапа (по данным Cnews).

Задание:

Есть ли на Ваш взгляд перспектива у предложенного стартапа и будет ли он иметь спрос среди интернет-пользователей?

Предложите формы документарной обвязки деятельности стартапа.

Как должны распределяться полномочия должностных лиц при подготовке и проведении переговорного процесса?

### Case-study 3

На рынке существует корпорация N. Организационная структура данной компании состоит из нескольких подразделений: комплекс R&D, научно-технический совет, комитет по финансам и инвестициям (утверждает финансирование проектов), каждый из которых наделен стандартными для данных органов полномочиями.

Задание:

Создайте процесс отбора проектов в данной компании.

Разработайте варианты контрактной политики компании.

## ТИПОВЫЕ РАСЧЕТНЫЕ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задача № 1.

Задание на расчет конкурентного листа на краситель для медицинской промышленности (сравнить предложения, пересчитать их на одну базу в

соответствии с методикой приведения цен, заполнить лист и определить лимиты цены).

Заказ: количество – 10 тонн, срок поставки – 2-3 квартал, платеж – инкассо

Предложения (получены в апреле):

1. IND, Италия, 5,0 евро (за ед. продукции), 10 тонн, май, инкассо
2. A&D, Англия, 3,7 ф. ст., 10 тонн, сентябрь, аккредитив
3. LPC, Англия, 3,65 ф. ст., 10 тонн, 3 квартал, аккредитив
4. Koalit, Англия, 3, 81 ф. ст., 5 тонн, 3 квартал, инкассо
5. Sogo, Франция, 5,1 евро, 10 тонн, 3 квартал, инкассо
6. LedaMed, Голландия, 8 долл. США, 10 тонн, 3 квартал, инкассо

Тенденция рынка – повышательная.

Предыдущая сделка заключена с «IND» по цене 4,94 евро (за ед. прод.), 10 тонн

Курсы валют:

1 доллар США = 0,85 евро

1 доллар США = 0,71 ф. ст.

### **Задача № 2.**

Задание на расчет конкурентного листа на закупку химических товаров (сравнить предложения, пересчитать их на одну базу в соответствии с методикой приведения цен, заполнить лист и определить лимиты цены).

Заказ: количество – 200 штук, срок поставки – 3-4 квартал, платеж – инкассо.

Предложения (указана цена за одну штуку):

1. «Пейнтс», Германия, 7,1 долл. США, 100 штук, 3-4 квартал, аккредитив
2. «УША», Германия, 7,2 долл. США, 100 штук, 3-4 квартал, инкассо
3. «Кемимпекс», Индия, 8,52 долл. США, 100 штук, 3-4 квартал, инкассо
4. «Этул», Индия, 8,55 долл. США, 100 штук, 3-4 кварталы, аккредитив

Тенденция рынка – повышательная.

Предыдущая сделка заключена с «УША» на 5,7 евро, 100 штук

Курсы валют: 1 доллар США = 0,81 евро

Транспортные расходы: при доставке из Индии – 5%, при доставке из Германии – 3%.

### **Задача № 3.**

Задание на расчет конкурентного листа на закупку изоляторов. ОАО «Росэлектро» должно закупить с поставкой в текущем году изоляторы типа 110/654 в кол-ве 15 000 штук.

Предложения:

1. «Бир энд Сан», Англия – 5 тыс. штук, ФОб, 138 ф. ст., аккредитив
2. «Керамтек», Германия – 10 тыс. штук, франко-граница продавца, 204 евро, инкассо
3. «Инфабрик», Австрия – 10 тыс. штук, франко-граница продавца, 234 евро, аккредитив
4. «Энержи-СЛ», Словения – 15 тыс. штук, франко-граница продавца, 147 долл. США, аккредитив

Предприятия «Кемимпекс» и «Этул» могут осуществлять доставку как из Германии, так и из Индии. Предыдущая сделка заключена с «УША» на 6,7 долл. США, 10 тыс. штук

Тенденция рынка – повышательная.

Курсы валют: 1 доллар США = 0,85 евро; 1 доллар США = 0,71 ф. ст.

Коэффициенты для пересчета: скидка за представительность партии по товару – до 10% (при партии свыше 5 тыс. штук), поправка на условие поставки FOB и франко-граница – 3%.

#### **Задача 4.**

Проанализируйте ситуацию компании Nokia.

Изменение каких факторов с точки зрения теории конкурентных преимуществ стран М.Портера оказало воздействие на положение компании в международной торговле? «Финская Nokia переживает не лучшие дни. Согласно официальному финансовому отчету за III квартал текущего года, по сравнению с аналогичным периодом 2007 года прибыль компании сократилась на 30% с 1,56 млрд до 1,09 млрд евро. Основными причинами такого сокращения в Nokia называют снижение средних отпускных цен на мобильные телефоны из-за конкуренции и уменьшение рыночной доли Nokia на рынке высокотехнологичных аппаратов. Тревожная ситуация складывается и с продажами. По прогнозам аналитиков, за III квартал 2008 года они должны были составить 12,7 млрд евро. Реальные цифры, оглашенные Nokia, оказались меньше – 12,2 млрд. ... такие невысокие показатели прибыли и продаж Nokia обусловлены, прежде всего, состоянием мировой экономики: сокращается потребительский спрос на мобильные телефоны, которые не являются предметами первой необходимости.

#### **Задача 5.**

Проанализируйте возможности участников глобального рынка.

Почему страна не может иметь сравнительное преимущество в производстве всех, если у нее богаче природные ресурсы, больший запас капитала, более квалифицированная рабочая сила, чем в других странах?

Предположим, производственные мощности Аргентины таковы, что с помощью одной единицы затрат факторов производства страна может произвести или 20 млн. т. зерна или 10 млн. т. ткани, или любую комбинацию данных товаров в указанных пределах. Индия может произвести или 30 млн. т. зерна или 60 млн. т. ткани, или любую комбинацию объемов данных товаров в указанных пределах. Постройте графики производственных возможностей стран, выявите преимущества стран и их специализацию.

#### **Задача 6.**

Переговоры с зарубежными партнерами и осуществление деловой переписки

Контрольные вопросы

1. Сущность процедуры подготовки и проведения коммерческих переговоров.

2. Этапы деловых переговоров.
3. Этапы осуществления деловой переписки.
4. Понятие стратегии и тактики ведения переговоров.
5. Виды переговоров: переговоры-знакомства; переговоры по техническим вопросам; переговоры по коммерческим вопросам и т.д.
6. Манера ведение переговоров (жесткие, мягкие, принципиальные переговоры).

### Задача 7

#### НефтеЭксплозивСервис

Бизнес включает в себя производство, продажу изделий и сервисных услуг для обработки призабойной зоны пласта нефтяных скважин, перспективы бизнеса видятся в повышении продаж изделий и продаже контроля в фирме крупной нефтесервисной компании.

Компания обеспечивает повышение эффективности нефтеотдачи истощенных скважин с трудноизвлекаемыми нефтями в 1,5-2 раза.

Продукт позволяет за одну операцию комплексно очистить нефтяные пласты скважины от асфальто-смолистых парафинистых отложений с помощью теплового воздействия, давления кислотных паров.

Сегмент рынка – B2B – нефтесервисные и нефтедобывающие компании.

Основные каналы продаж изделий нефтесервисным компаниям - презентация технологии на техническом совещании в этих компаниях, предложения по обработке двух-трех скважин на безвозмездной основе; нефтедобывающим компаниям – личные контакты и выход на лиц, принимающих решение, рассылка коммерческих предложений, презентации и опытные показы и продажи. Предусматривается скидка при повторном заказе изделий и услуг в размере 5%.

В настоящее время осваивается рынок Татарстана, Удмуртии, Самарской области. В планах укрепить позиции на рынке Туркменистана (партнер и покупатель «NEFTEMASHNAUKAGROUP LTD»), Канаде (компания Lahmrock), ведется поиск новых покупателей.

Задача:

Предложите свои варианты «выхода» инвестора из компании и масштабирования бизнес-модели.

### Задача 8

НефтеЭксплозивСервис – экономическая модель проекта. Основы определения вариантов контрактной политики.

Задача: построить финансовую модель компании. Определить объем необходимых инвестиций, NPV и IRR инвестора.

Основные допущения:

	2019	2020	2021	2022
Макро показатели				
Инфляция	10%	10%	10%	10%
Продажи (в ценах 2019 года)				

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

термоисточники 1 типа (шт)	20	162	355	460
цена за 1 шт. (тыс.руб.)	11	11	11	11
термоисточки 2 типа (шт)	55	490	1190	1540
цена 1 шт (тыс.руб.)	13	13	13	13
оказание услуг по обучению	2	3	5	8
цена 1 услуги по обучению (тыс.руб.)	20	20	20	20
оказание технологической услуги в комплексе	2	3	4	5
цена 1 технолог.услуги (тыс.руб.)	75	75	75	75
Себестоимость (в ценах 2019 года)				
термоисточника 1 типа (за 1 шт в тыс. руб.)	5	5	5	5
термоисточника 2 типа (за 1 шт в тыс. руб.)	7	7	7	7
услуги по обучению (1 шт. в тыс.руб.)	15	15	15	15
услуги по техническому обслуживанию (1 шт. в тыс.руб.)	53	53	53	53
ФОТ (тыс. руб., в ценах 2019 года)	2599	2599	2599	2599
ФОТ без налогов в месяц (тыс.руб.)	138	138	167	167
кол-во человек всего:	11	11	12	12
средняя зп без налогов в мес. (тыс.руб.)	14	14	12	12
социальные выплаты в месяц на чел. (тыс.руб.)	6	6	6	6
ФОТ на человека в год (тыс.руб., в ценах 2019 года)	236	236	217	217
Затраты на развитие продукт	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Затраты на маркетинг (тыс. руб., в ценах 2019 года)	<b>450</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
Сайт (тыс.руб.)	200			
Командировки, выставки, конференции (тыс.руб.)	200	200	200	200
Опытные показы (тыс.руб.)	50	50	50	50
Офис и производство (есть площади)	0	0	0	0
Административные расходы (тыс. руб., в ценах 2019 года)	100	100	100	100
САРЕХ (Капзатраты, тыс. руб.)	200			
Норма амортизации (лет)	7			

### **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

1. Твердая оферта – это ...

- а) направляется группой продавцов одному покупателю
- б) это предложение, от которого покупатель не имеет права отказаться
- в) это предложение одному покупателю, в течение срока действия которого продавец не вправе предлагать данный товар другому покупателю

2. Виды ВЭД (внешнеэкономической деятельности):

- а) внешняя торговля, инвестиции, кредиты
- б) создание совместных предприятий, международный финансовый лизинг, лицензирование, франчайзинг, страхование
- в) внешняя торговля, производственное сотрудничество, научно-техническое сотрудничество, инвестиционное сотрудничество, валютно-финансовое сотрудничество

3. Письменное предложение продавца, направленное возможному покупателю – это ...
- а) акцепт
  - б) оферта
  - в) коносамент
4. Письменное предложение на продажу, посланное оферентом одному возможному покупателю – это ...
- а) первая твердая оферта
  - б) свободная оферта
  - в) твердая оферта
5. Комплекс основных и вспомогательных видов коммерческой деятельности, т.е. набор технических приемов, последовательное применение которых обеспечивает реализацию договора купли-продажи – это ...
- а) условия поставки товаров
  - в) внешнеэкономическая деятельность
  - б) внешнеторговая операция
6. К условию контракта «транспортные условия» обязательно должна прилагаться схема транспортно-экспедиторского обслуживания сделки
- а) да
  - б) нет
7. Унифицированные, стандартные условия международной купли-продажи одного товара или группы аналогичных товаров – это ...
- а) типовой контракт
  - б) специальный контракт
  - в) базисные условия поставок по Инкотермс-2000
8. В группе С по каким условиям поставки страхование основной перевозки осуществляет продавец?
- а) CIF
  - б) CFR
  - в) CPT
  - г) CIP
9. Правила УНИДРУА разработаны:
- а) ЕЭК ООН
  - б) Международным институтом унификации частного права
  - в) ООН
  - г) МВФ
10. Условия поставки ИНКОТЕРМС впервые разработаны были в:
- а) 1936 г.
  - б) 1956 г.
  - в) 1990 г.
  - г) 2000 г.
11. Документ, выдаваемый грузоотправителю в удостоверение принятия груза к перевозке:
- а) коносамент
  - в) таймшит

б) штурманская расписка                      г) доковая расписка

12. К отгрузочным документам по подготовке экспортного товара к отгрузке не относится:

а) свидетельство об осмотре                      в) упаковочный лист  
б) заявка на фрахтование                      г) консульская фактура

13. Коммерческий счет, отражающий цены за единицу товара по видам, сортам, а также стоимость всей партии – это ...

а) проформа-счет                      в) счет спецификация  
б) счет фактура                      г) предварительный счет

14. К таможенным документам не относится:

а) таможенная декларация                      в) экспортная лицензия  
б) грузовая декларация                      г) извещение об отгрузке

15. К отгрузочным документам по подготовке экспортного товара к отгрузке не относится:

а) свидетельство об осмотре                      в) упаковочный лист  
б) заявка на фрахтование                      г) консульская фактура

16. К международным встречным операциям относятся:

а) товарообменные и компенсационные сделки на безвалютной основе  
б) товарообменные и компенсационные сделки на коммерческой основе  
в) сделки на основе соглашений о производственном сотрудничестве  
г) сделки по закупке запчастей для импортного оборудования

17. По договору безвозвратной консигнации непроданные к установленному сроку товары консигнатор ...

а) имеет право вернуть консигнанту  
б) не имеет права вернуть консигнанту, а должен весь товар выкупить  
в) имеет право вернуть часть товара консигнанту

18. При дилерских операциях ...

а) посредник действует от своего имени и за свой счет  
б) посредник действует от своего имени, но за чужой счет  
в) посредник действует от чужого имени и за чужой счет

19. Отличительной особенностью международных встречных операций является ...

а) использование в расчетах метода инкассо  
б) обязательное участие посредника  
в) увязка между поставками в двух направлениях, что указывается в контракте или дополнительном соглашении

г) включение в контракт пункта по требованиям к упаковке и маркировке при перепродаже товара

20. При комиссионных операциях ...

а) посредник действует от своего имени и за свой счет  
б) посредник действует от своего имени, но за чужой счет  
в) посредник действует от чужого имени и за чужой счет

21. Приобретение арендодателем в собственность, указанного арендатором имущества у определенного им продавца и предоставление арендатору этого



31. Инклюзив-тур предусматривает предоставление ...
- а) отдельных туристических услуг
  - б) всего комплекса туристических услуг
  - в) экскурсионного обслуживания
  - г) туристических услуг, связанных с размещением туриста
32. Договор франшизы при оказании туристических услуг заключается:
- а) между туроператором и агентом
  - б) между туроператором и исполнителем услуг
  - в) между производителем туристических услуг и турагентством
  - г) между туроператором, турагентством и клиентом
33. Туристская организация, занимающаяся комплектацией туров, – это ...
- а) туроператор
  - б) турагентство
  - в) бюро экскурсий
  - г) бюро реализации туристско-экскурсионных путевок
34. Международная организация, регламентирующая международную туристическую деятельность, – это ...
- а) ЮНВТО
  - б) ВТО
  - в) МТП
  - г) ЕЭК ООН
35. Документ, на основании которого производится обслуживание иностранных туристов и взаиморасчет с фирмой, – это ...
- 1) путевка
  - 2) ваучер
  - 3) чек
  - 4) договор на туристическое обслуживание
36. Грузы в упаковке и без нее, принимаемые к транспортировке по счету грузовых мест, – это ...
- а) генеральные грузы
  - б) массовые грузы
  - в) особорежимные
37. Тайм-чартер – это ...
- а) договор морского агентирования
  - б) договор фрахтования судна без экипажа
  - в) договор фрахтования судна на время
38. Договор морской перевозки грузов в трамповом судоходстве оформляется:
- а) чартером
  - б) коносаментом
39. Договор морской перевозки грузов в линейном судоходстве оформляется:
- а) чартером
  - б) коносаментом
40. Перевозка грузов по одному документу, выполняющему функции договора перевозки, даже если груз перегружается в пути – это ...
- а) прямое сообщение
  - б) смешанное сообщение
41. Выберите правильные варианты ответа. Международные перевозки грузов воздушным транспортом регламентируются:
- а) Варшавской конвенцией от 1929 г.
  - б) Таможенной конвенцией TIR от 1975 г.
  - в) Конвенцией ООН
  - г) Протоколами изменений к Варшавской конвенции (Гаагский)
  - д) Бернскими конвенциями СИМ – СОТIF от 1980 г.
42. Выберите правильные варианты ответа. Во внешнеторговых контрактах сроки отгрузки могут быть указаны следующим образом:

- а) немедленно  
б) как можно быстрее  
в) в течение 10 дней
- г) по открытии навигации  
д) в течение одного года

43. Выберите правильные варианты ответа. Речной транспорт регламентируется:

- а) уставом внутреннего водного транспорта  
б) книжкой МДП  
в) Варшавской конвенцией от 1929 г.  
г) Гамбургскими правилами от 1992 г.

44. Во внешнеторговых контрактах используются следующие методы определения качества:

- а) метод по предварительному осмотру  
б) комплексный метод  
в) метод по стандарту
- г) метод по образцу  
д) технический метод

45. Во внешнеторговых контрактах различают следующие виды сдачи-приемки:

- а) предварительная  
б) окончательная  
в) полная
- г) по качеству  
д) комплексная

46. Международные перевозки грузов железнодорожным транспортом регламентируются:

- а) Бернскими конвенциями СИМ – СОТИФ от 1980 г.  
б) Конвенцией ООН  
в) Соглашением о международном железнодорожном грузовом сообщении  
г) Сводом правил  
д) Таможенной конвенцией TIR от 1975 г.

47. Во внешнеторговых контрактах гарантийный период может исчисляться:

- а) с даты поставки товара  
б) даты отправки товара
- г) условной даты  
д) даты передачи товара первому

потребителю

- в) даты передачи товара

48. Статистический отдел ООН не относит к экспортным операциям:

а) вывоз за границу ранее вывезенного оттуда товара, не подвергшегося в стране экспортера какой-либо переработке

- б) ввоз из-за границы товаров, не подвергшихся переработке

в) реэкспорт (стоимость дополнительных операций превысила 50% экспортной цены)

- г) дары иностранных государств

- д) гуманитарную помощь

49. К основным сделкам купли-продажи услуг относятся:

- а) сделки по оказанию производственно-технических услуг

- б) сделки, связанные с продажей торгового оборудования

- в) лизинговые операции

- г) обмен результатами научно-технической и творческой деятельности

д) международные туристические услуги

50. В транспортные условия внешнеторгового контракта купли-продажи включаются:

а) сроки отгрузки товара, порядок размещения груза на судне

б) качество в) условия платежа

г) наименование портов, пограничных железнодорожных станций и пунктов перегрузки, передачи товара с одного вида транспорта на другой

д) арбитраж

51. ... предусматривает передачу прав и привилегий на сбыт туристских услуг, охраняемых торговой маркой либо производимых на основе технологии производителя туристских услуг.

а) договор франшизы

б) агентское соглашение

в) договор купли-продажи туристических услуг

52. В случае заключения агентского соглашения все денежные средства, получаемые от продажи туристских услуг, не принадлежат агенту и отделяются от его собственных средств:

а) да

б) нет

53. ... логистика подразумевает осуществление контроля за всеми операциями, связанными с наличием сырья и полуфабрикатов, выпуском готовой продукции, состоянием производственных запасов, объемами поставок, транспортировкой сырья на производство и готовой продукции в розничную сеть.

а) транспортная

в) информационная

б) производственная

г) снабженческо-сбытовая

54. Логистическая система, подразумевающая доведение МП до потребителя как по прямым связям, так и с участием посредников:

а) гибкая

б) многоуровневая

в) с прямыми связями

55. Грузы, хранение и перевозка которых осуществляется при условии соблюдения специальных правил:

а) генеральные

б) массовые

в) особорежимные

56. Навалочным грузом является:

а) руда

б) зерно

в) сахар

57. Трубы, металлоконструкции, подвижная техника – это ...

а) тарно-упаковочные грузы

б) грузы в укрупненных грузовых местах и транспортных единицах

в) грузы без тары или упаковки

58. Складирование и хранение в логистической системе осуществляется через:

а) оценку стоимости производственных запасов

б) определение порядка эксплуатации складов

в) разработку схем использования складского пространства

59. Скидка с цены товаров, качество которых ниже предусмотренного договором, стандартом (базисной кондицией) или техническими условиями:

а) бонификация

б) рефакция

60. Клиент имеет право требовать у экспедитора, если это предусмотрено



72. Данный вид транспорта характеризуется следующими особенностями: исключение возможности потери грузов, высокий уровень автоматизации операций, независимость от условий окружающей среды, обеспечение непрерывности подачи и транспортировки груза, трудоемкость строительства необходимой инфраструктуры:

- а) железнодорожный транспорт
- б) трубопроводный транспорт
- в) морской транспорт
- г) воздушный транспорт

73. Экспедитор вправе выбирать или изменять вид транспорта, маршрут перевозки груза, последовательность перевозки груза различными видами транспорта, исходя из интересов клиента:

- а) да
- б) нет

74. Кто является собственником оборудования при лизинге?

- а) лизингодатель
- б) лизингополучатель
- в) фирма-продавец оборудования

75. Толлинг – это ...

- а) операция с давальческим сырьем
- б) джентльменское соглашение
- в) сделка о разделе продукции
- г) сделка полной компенсации

76. Самые крупные электронные бартерные сделки в больших количествах заключаются в секторе:

- а) b2b
- б) b2c
- в) c2c
- г) c2b

77. Документ, посредством которого осуществляются банковские переводы и который адресуется одним банком другому. Представляет собой приказ банка, адресованный своему корреспонденту, о выплате определенной суммы по просьбе и за счет перевододателя иностранному получателю (бенефициару):

- а) платежное поручение
- б) аккредитивное письмо
- в) чек

78. Данный вид операций в РФ, регулируется главой 34 2-ой части ГК РФ:

- а) арендные операции
- б) лизинговые операции
- в) факторинговые операции

79. Тратта, выставляемая в пользу третьей стороне, либо одним банком на другой, либо отделением банка на центральное отделение (или наоборот) или на другое отделение того же банка:

- а) вексель
- б) переводной вексель
- в) чек

80. Эксперты данной организации выделяют следующие виды встречных сделок: бартерные сделки (barter transactions); торговые компенсационные сделки (commercial compensation); промышленные компенсационные сделки (industrial compensation):

- а) ООН
- б) ОЭСР
- в) ЕЭК ООН

81. Сделки типа «свитч» предполагают, что:

а) экспортер передает свои обязательства по встречной поставке третьей стороне

б) экспортер соглашается закупить в стране импортера товары на сумму, составляющую определенную долю от суммы экспортной поставки

в) экспортер поставляет оборудование на условиях кредита

г) экспортер заключает с организацией в стране-импортере сделку, на основе которой группируются все встречные закупки на длительный период

82. Экспортер соглашается закупить в стране импортера товары на сумму, составляющую определенную долю от суммы экспортной поставки, причем такая доля чаще всего превышает 100%. Сделки такого рода, как правило, связаны с дорогостоящими программами закупок оружия и военной техники в рамках реализации правительственных программ закупок:

- а) соглашение об «оффсете»
- б) сделки типа «свитч»
- в) параллельные закупки или выкуп устаревшей продукции
- г) сделки о разделе продукции

83. Собственник имущества продает его лизинговой компании с последующим использованием этого имущества на условиях лизинга – это:

- а) возвратный лизинг
- б) чистый лизинг
- в) мокрый лизинг

84. Венская Конвенция о договорах международной купли-продажи товаров 1980 г. действует в РФ с ...

- а) 1981 г.
- б) 1991 г.
- в) 1993 г.
- г) 2001

г.

85. Соглашение, позволяющее лизингополучателю арендовать дополнительное оборудование без заключения каждый раз нового контракта, –

- а) лизинговая линия
- б) групповой лизинг
- в) компенсационный лизинг

86. Концессионное соглашение, по которому концессионер осуществляет строительство и эксплуатацию (в основном – на праве собственности) в течение установленного срока, после чего объект передается государству –

- а) BOT (Build - Operate - Transfer) - «Строительство - управление - передача»
- б) BTO (Build - Transfer - Operate) - «Строительство - передача - управление»
- в) BOO (Build - Own - Operate) - «Строительство - владение - управление»
- г) BOOT (Build - Own - Operate - Transfer) - «Строительство - владение - управление - передача»

87. При этой форме встречных операций, объектом первичного контракта выступает оборудование, патенты, ноу-хау или техническая помощь, которые будут использованы для налаживания производства покупателя. Стороны договариваются, что продавец впоследствии будет приобретать у покупателя изделия, изготовленные на таком производстве:

- а) взаимные закупки
- б) встречные закупки

88. Основная цель проведения ... предоставление экспонентам возможности выставить образцы своего производства, продемонстрировать новые достижения и новые технологии для заключения торговых сделок:

- а) торги
- б) аукционы
- в) ярмарки
- г) выставки

89. Документ, согласно которому банк обязуется выплатить ограниченную сумму денег названной стороне, на условиях, указанных в нем – это ...

- а) банковская гарантия
- б) товарный аккредитив
- в) инкассовое поручение

90. Поставка товара на равную стоимость без расчетов в валюте, что сделка

заключается с использованием договорных цен и для широкого ассортимента товаров:

- а) бартер                      б) прямая компенсация                      в) базовое соглашение

91. Экспортер поставляет оборудование на условиях кредита, причем оплата предоставляемых кредитов должна производиться после получения выручки от встречных поставок продукции. В рамках таких соглашений на условиях кредита импортируются машины, оборудование, материалы и некоторые другие виды товаров для строительства промышленных объектов. Впоследствии валютная выручка от экспорта части продукции этих предприятий служит источником погашения кредита

- а) сделка «развитие-импорт»                      в) джентльменское соглашение  
б) соглашение о разделе продукции

92. Встречные сделки делятся на бартерные сделки, торговые компенсационные сделки, промышленные компенсационные сделки согласно классификации:

- а) ООН                      б) МТП                      в) МВФ                      г) ОЭСР

93. При этой форме встречных операций объектом первичного контракта выступает оборудование, патенты, ноу-хау или техническая помощь, которые будут использованы для налаживания производства покупателя:

- а) взаимные закупки                      в) сделки «развитие-импорт»  
б) обратные закупки                      г) сделки о разделе продукции

94. Удостоверение судовладельца в принятии товара к перевозке. Выдается пока не готов коносамент, выписывает помощник капитана:

- а) штурманская расписка                      б) аддендум                      в) бордеро

95. Россия присоединилась к Конвенции УНИДРУА о международном финансовом лизинге в:

- а) 1988 г.                      б) 1998 г.                      в) 2008 г.

96. Разновидность лизинга, подразумевающая в течение действия контракта выплату сумм арендодателю, которые покрыли бы полную стоимость амортизации оборудования или большую ее часть, а также прибыль арендодателя:

- а) финансовый                      в) чистый  
б) мокрый                      г) оперативный

97. В период кризисных явлений в экономике объем бартерных сделок:

- а) увеличивается                      в) уменьшается  
б) незначительно уменьшается                      г) остается неизменным

98. Профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению фирмой:

- а) инжиниринг                      в) лицензирование  
б) франчайзинг                      г) консалтинг

99. Отличительной особенностью международных встречных операций является:

- а) использование в расчетах метода инкассо  
б) обязательное участие посредника  
в) увязка между поставками в двух направлениях, что указывается в контракте или дополнительном соглашении

г) включение в контракт пункта по требованиям к упаковке и маркировке при перепродаже товара

100. Россия является членом World Tourism Organization с:

а) 1965 г.                      б) 1925 г.                      в) 1995 г.                      г) 2005 г.

101. В сделке финансируемого лизинга участвуют:

а) арендатор и производитель арендуемого оборудования

б) арендатор и лизинговая компания

в) производитель арендуемого оборудования и лизинговая компания

г) арендатор, лизинговая компания и производитель арендуемого оборудования

102. Для установления контрактных цен в международных коммерческих сделках используются:

а) внутренние цены производителя      д) цены ведущих мировых экспортеров

б) биржевые котировки                      е) справочные цены мировых товарных

рынков

в) публикации в деловой прессе              ж) расчетные цены таможенных органов

г) прейскуранты и ценники

103. При базисном условии СРТ обязательства продавца по поставке товара считаются выполненными:

а) при пересечении грузом поручней судна в порту погрузки

б) при пересечении грузом поручней судна в порту выгрузки

в) при передаче груза первому перевозчику

г) после выгрузки с транспортного средства в поименованном пункте назначения

104. Комиссионные операции:

а) посредник действует от своего имени и за свой счет

б) посредник действует от своего имени, но за чужой счет

в) посредник действует от чужого имени и за чужой счет

105. При каких операций состязательного типа, реализуется стандартизированная продукция?

а) биржевых              б) торговых              в) аукционных              г) выставочных

106. Какие виды бирж находятся под наблюдением государства и организуются на основе закона о биржах?

а) имеющие публично-правовой характер

б) имеющие частноправовой характер

в) имеющие частично публично-правовой характер

107. Какие типовые контракты разработаны МТП?

а) агентский и комиссионный

в) агентский и дистрибьюторский

б) агентский и брокерский

г) комиссионный и брокерский

108. Посредники во внешнеэкономической деятельности чаще используются:

а) при продвижении уже зарекомендовавших себя товаров на рынок

б) при реализации продукции на хорошо известных рынках

в) при реализации продукции на отдаленных труднодоступных рынках

г) при реализации продукции на местных рынках

109. Профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению

фирмой –

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| а) инжиниринг  | в) лицензирование |
| б) франчайзинг | г) консалтинг     |

110. Торговые посредники, которые не только осуществляют экспорт продукции своего принципала, но и финансируют экспортные операции:

- |             |                  |
|-------------|------------------|
| а) факторы  | в) торговые дома |
| б) стокисты | г) агенты        |

## 7.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля.

Промежуточная аттестация осуществляется в форме зачета.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается: ответы на вопросы к зачету.

### ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Можно ли говорить о «жизненном цикле» по отношению к проектному менеджменту?

2. Каковы основные задачи, которые приходится решать проектным менеджерам?

3. Каков основной подход к решению задачи по сокращению времени запуска новой продукции в производство?

4. Каковы основные задачи при создании гибких производственных систем, позволяющих в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей?

5. Определение внешнеторговой операции и сделки.

6. Экспортная операция, импортная операция, реэкспортная операция, реимпортная операция.

7. Особенности экспортно-импортных операций при торговле машинно-технически-ми изделиями, сырьевыми, продовольственными и потребительскими товарами.

8. Особенности экспортно-импортных операций при торговле готовой продукцией, поставке узлов и деталей для последующей сборки машин и оборудования, а также торговли запасными частями.

9. Специфика внешнеэкономических операций по купле-продаже услуг.

10. Операции по обмену товарами в материально-вещественной форме.

11. Международные сделки по обмену услугами (инжиниринговые операции, арендные операции, международный туризм, аудиторские услуги).

12. Международные сделки по обмену результатами научно-технической и творческой деятельности.

13. Операции по международным перевозкам.

14. Транспортно-экспедиторские операции.
  15. Операции по международному страхованию.
  16. Финансово-расчетные операции.
  17. Таможенные и посреднические услуги.
  18. Понятие и основные группы внешнеторговых документов.
  19. Общие реквизиты внешнеторговых документов.
  20. Документация по подготовке товара к отгрузке (заявка на фрахтование, поручения по отгрузке, ордер на отправку и т.д.).
  21. Коммерческие документы (счет-фактура, счет-спецификация, предварительный счет и т.д.).
  22. Документы по платежно-банковским операциям (банковская гарантия, инкассовое поручение, товарный аккредитив и т.д.).
  23. Страховые документы (страховой полис, страховой сертификат и т.д.).
  24. Транспортные и экспедиторские документы (коносамент, бордеро, штурманская расписка, товароскладская квитанция и т.д.).
  25. Таможенная документация (таможенная декларация, грузовая декларация, валютная лицензия и т.д.).
  26. Понятие внешнеторгового контракта купли-продажи.
  27. Виды и структура контракта купли-продажи.
  28. Классификация условий контракта.
  29. Основные международные договоры и документы, регулирующие порядок заключения международных контрактов.
  30. Основные коммерческие условия контрактов.
  31. Содержание «Инкотермс-2010». Хронология публикаций Инкотермс. Особенности Инкотермс.
  32. Особенности подготовки экспортных контрактов.
  33. Особенности подготовки импортных контрактов.
  34. Обязательства сторон при исполнении контрактов.
  35. Особенности исполнения контрактов на комплексное оборудование.
  36. Особенности долгосрочных контрактов на сырье и полуфабрикаты.
  37. Система товародвижения и товарораспределения.
  38. Понятие и основные виды логистики (производственная, транспортная, информационная).
  39. Виды логистических систем.
  40. Структура логистической системы.
  41. Техничко-экономические особенности отдельных видов транспорта.
  42. Виды сообщений и категории грузов.
  43. Международная классификация видов транспорта для внешней торговли.
- Транспортно-экспедиторские операции с грузами.
44. Организация доставки товаров морским транспортом при импорте и экспорте товаров.
  45. Организация доставки товаров железнодорожным транспортом. Организация доставки товаров автомобильным транспортом.
  46. Организация доставки товаров при воздушных перевозках.

47. Страхование внешнеэкономических грузов.
48. Значение процесса организации доставки товаров и управления ею на современном этапе.
49. Вопросы управления рисками во внешнеэкономической деятельности.
50. Виды страхования во внешнеэкономической деятельности.
51. Страхование экспортных кредитов.
52. Страхование рисков, связанных с инвестициями.
53. Содержание и тенденции развития международных производственно-технических связей.
54. Понятие и виды международного производственного сотрудничества.
55. Организационно-правовые формы производственного сотрудничества.
56. Международное научно-техническое кооперирование.
57. Подрядное кооперирование.
58. Кооперирование на основе создания совместного производства.
59. Кооперирование на основе договорной специализации и создания международных научно-технических производственных комплексов.
60. Оценка эффективности международного производственного сотрудничества предприятий РФ.
61. Содержание и характер обмена технологическими знаниями.
62. Особенности технологического обмена знаниями на современном этапе развития.
63. Значение международной торговли научно-техническими знаниями.
64. Деловая практика в передачи технологий.
65. Объекты интеллектуальной собственности и их характеристики.
66. Международное лицензирование.
67. Патент. Лицензия.
68. Принципы патентной системы развитых стран.
69. Международная торговля лицензиями.
70. Виды и содержание соглашений об обмене лицензиями.
71. Функционирование организаций, занимающихся торговлей лицензиями.
72. Организация международного обмена научно-техническими услугами.
73. Понятие и виды инжиниринга.
74. Особенности организации международного инжиниринга.
75. Методика определения экономической эффективности международного научно-технического сотрудничества предприятий.

## **8. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся экзаменом или зачетом (выбрать необходимый вариант), оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40)

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	55
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>
<b>Промежуточная аттестация:</b>	<b>40</b>
<b>Итого по всем формам контроля:</b>	<b>100</b>

Оценка социальных характеристик обучающегося рассматривается как неотъемлемый элемент учебно-воспитательного процесса и проводится в целях повышения ответственности и организованности обучающихся, их мотивации глубокому и всестороннему усвоению необходимого объема знаний, привития навыков систематической работы.

В число обязательных параметров (критериев) оценки социальных характеристик обучающегося входят:

- уважительное, корректное общение с преподавателем
- уважительное, корректное общение с обучающимися;
- посещение занятий;
- активность на занятиях;
- соблюдение правил внутреннего учебного распорядка.

Шкала соответствия оценок:

5-ти балльная система	Рейтинговая оценка	Соответствие системе зачтено/не зачтено
«Отлично»	86-100	Зачтено
«Хорошо»	80-85	
	71-79	
«Удовлетворительно»	65-70	
	56-64	
«Неудовлетворительно»	Менее 55	Не зачтено

Соответствие оценок балльно-рейтинговой системы Института МИРБИС:

100-балльная оценка	Определение
<b>86 - 100</b>	« <i>Отлично</i> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество их выполнения оценено числом баллов, близким к <b>максимальному</b> .
<b>80 - 85</b>	« <i>Очень хорошо</i> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

<b>100- балльная оценка</b>	<b>Определение</b>
	обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>большинства</b> из них оценено числом баллов, близким <b>к максимальному</b> .
<b>71 - 79</b>	« <i>Хорошо</i> » - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, <b>некоторые</b> практические навыки работы с освоенным материалом сформированы <b>недостаточно</b> , <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>ни одного</b> из них <b>не оценено минимальным</b> числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с <b>ошибками</b> .
<b>65 - 70</b>	« <i>Удовлетворительно</i> » - теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , но пробелы <b>не носят существенного</b> характера, <b>необходимые</b> практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>большинство</b> предусмотренных программой обучения учебных заданий <b>выполнены</b> , <b>некоторые</b> из выполненных заданий, возможно, содержат <b>ошибки</b> .
<b>56 - 64</b>	« <i>Посредственно</i> » - теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , некоторые практические навыки работы <b>не сформированы</b> , <b>многие</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>не выполнены</b> , либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким <b>к минимальному</b> .
<b>0-55</b>	« <i>Безусловно неудовлетворительно</i> » - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы <b>не сформированы</b> , <b>все</b> выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, <b>дополнительная самостоятельная</b> работа над материалом курса <b>не приведет</b> к какому-либо значимому <b>повышению качества</b> выполнения учебных заданий.

Положительными оценками, при получении которых дисциплина (модуль) или иной компонент образовательной программы является аттестованной, являются оценки «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Зачтено».

При повторной промежуточной аттестации из общего рейтинга обучающегося вычитается:

- за первую повторную промежуточную аттестацию (экзамен) – 10 баллов;
- за вторую повторную промежуточную аттестацию (экзамен)– 15 баллов;
- за первую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 5 баллов;
- за вторую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 10 баллов.