

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Аналитические методы исследований в цифровой экономике»

Шифр: 38.04.01

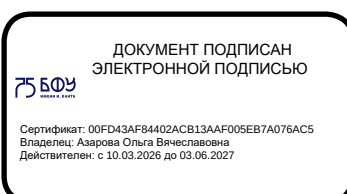
Направление подготовки: Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы: Экономика будущего

(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Калининград
2026



Лист согласования

Составитель: Лукьянова Наталия Юрьевна, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г..

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В..

Содержание

1. Наименование дисциплины «Аналитические методы исследований в цифровой экономике».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Аналитические методы исследований в цифровой экономике».

Цель дисциплины - освоение слушателями программы теоретических основ аналитических исследований и применение полученных навыков в практической деятельности экономиста для подготовки принятия эффективных управленческих решений.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ПК-1 Способен разработать эконометрические и финансово-экономические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценить и интерпретировать полученные результаты	ПК-1.1 Имеет представление о современных эконометрических и финансово-экономических моделях исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности ПК-1.2. Способен оценить и интерпретировать результаты, полученные в результате использования эконометрических и финансово-экономических моделей, исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности	Знать: Современные статистические и экономико-математические методы анализа, прогнозирования и моделирования Уметь: Проводить аналитические исследования, использовать аналитические методы и современные информационные и цифровые технологии для подготовки эффективных управленческих решений Владеть: методиками анализа структурированных данных, прогнозирования, моделирования, их прикладного использования в управлении бизнесом

УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.1 Умеет анализировать проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации УК-1.8 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях, включая международные, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)	Знать: методологию аналитических и эмпирических исследований в социально-экономической и управленческой сфере; возможности и ограничения статистических, экономико-математических и нейромоделей при исследовании сложных процессов и явлений; принципы выбора методов анализа и моделирования в зависимости от исследовательской задачи и доступных данных; Уметь: анализировать проблемные ситуации и исследовательские задачи с позиции системного подхода; формулировать цели, гипотезы и дизайн исследования с использованием аналитических, статистических и модельных методов; выбирать и обосновывать применение экономико-математических и нейромоделей для решения прикладных и исследовательских задач; интерпретировать результаты моделирования и анализа данных в контексте управленческих, экономических решений; представлять результаты проведенных исследований в форме аналитических отчетов; Владеть: навыками постановки и формализации исследовательских задач, основанных на анализе данных и моделировании; практиками представления результатов исследований в профессиональной среде
--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Аналитические методы исследований в цифровой экономике» представляет собой дисциплину базовой (обязательной) части блока дисциплин подготовки студентов.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение	Цифровая экономика: мифы и реальность. Цели и задачи, нормативно-правовая и законодательная база. Аналитические исследования: виды исследований с использованием структурированных данных и данных любой природы. Инструментальные среды проведения аналитических исследований в цифровой экономике. Направления статистического и экономико-математического моделирования как основа для проведения аналитического исследования. Ведущие научные школы статистического и экономико-математического моделирования. Информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
2	Технология проведения аналитического исследования	Типовой алгоритм и описание основных этапов проведения аналитического исследования на основе структурированных данных. Общие принципы и приемы разработки информационной базы аналитического исследования, рационального подбора методов и методик для проведения исследования, выбор соответствующего программного инструментария, разработка организационного плана проведения аналитического исследования. Техническое задание на проведение аналитического исследования
3	Методы и инструменты Аналитических исследований: статистическое моделирование	Обзор методов и инструментов статистического моделирования: классификация, характеристика, особенности. - Моделирование и анализ временных рядов и прогнозирование (аналитическое выравнивание, экспоненциальное сглаживание, скользящие средние и др.). Методика комбинирования прогнозов, полученных разными методами. - Корреляционно-регрессионное моделирование. Методика построения портретов реальных и потенциальных клиентов (поставщиков, конкурентов, спонсоров и т.п.), исследование рыночных сегментов, прогнозирование их показателей (методика двухэтапного портретного моделирования) - Методы проверки статистических гипотез. Методика оценки эффективности реализованных управленческих мероприятий (рекламной компании)
4	Методы и инструменты Аналитических исследований: экономико-математическое моделирование	Обзор методов и инструментов экономико-математического моделирования: классификация, характеристика, особенности. - Нейромоделирование. Методика прогнозирования развития рыночной ситуации, спроса, показателей работы предприятия. - Теория массового обслуживания и имитационное моделирование. Методика моделирования бизнес-процессов, максимально приближенных к целевому уровню эффективности.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение

Аналитические исследования: виды исследований с использованием структурированных данных и данных любой природы. Инструментальные среды проведения аналитических исследований в цифровой экономике. Направления статистического и экономико-математического моделирования как основа для проведения аналитического исследования. Информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.

Тема 2. Технология проведения аналитического исследования

Типовой алгоритм и описание основных этапов проведения аналитического исследования на основе структурированных данных. Техническое задание на проведение аналитического исследования

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Обзор методов и инструментов статистического моделирования: классификация, характеристика, особенности.

- Моделирование и анализ временных рядов и прогнозирование (аналитическое выравнивание, экспоненциальное сглаживание, скользящие средние и др.). Методика комбинирования прогнозов, полученных разными методами.
- Корреляционно-регрессионное моделирование. Методика построения портретов реальных и потенциальных клиентов (поставщиков, конкурентов, спонсоров и т.п.), исследование рыночных сегментов, прогнозирование их показателей (методика двухэтапного портретного моделирования)
- Методы проверки статистических гипотез. Методика оценки эффективности реализованных управленческих мероприятий (рекламной компании)

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Обзор методов и инструментов экономико-математического моделирования: классификация, характеристика, особенности.

- Нейромоделирование. Методика прогнозирования развития рыночной ситуации, спроса, показателей работы предприятия.
- Теория массового обслуживания и имитационное моделирование. Методика моделирования бизнес-процессов, максимально приближенных к целевому уровню эффективности.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1-2. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение. Технология проведения аналитического исследования

Реализация типового алгоритма в части реализации базовых этапов проведения аналитического исследования: от формулирования его цели и задач, формирования информационной базы аналитического исследования, рационального подбора методического и программно-

технического обеспечения до разработки организационных вопросов проведения аналитического исследования.

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Проведение аналитических исследований на основе статистических инструментов

- 1) исследование развития отраслевых рынков на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по временным рядам с использованием универсальных и специализированных программных сред: Excel™, Statistica™;
- 2) прогнозирование развития рыночной ситуации с использованием нейронной сети с использованием специализированной программной среды Statistica™;
- 3) двухэтапное моделирование портрета потребителя (спонсора, поставщика, конкурента) для сегментирования и уточнения характеристик целевого сегмента, прогнозирования спроса с использованием специализированной программной среды Statistica™
- 4) сегментирование рынка с помощью кластерного анализа данных с использованием специализированной программной среды SPSS™;
- 5) анализ успешности рекламной кампании с использованием универсальных и специализированных программных сред Excel™, SPSS™;

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Проведение аналитического исследования на основе экономико-математических инструментов

- анализ эффективности функционирования фирмы на основе моделирования ее работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™.

Требования к самостоятельной работе студентов

Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение

Задание 1. Предлагается сформировать собственное понимание термина “цифровая экономика”, уточнить ее основные характеристики, черты, перечислить показатели, характеризующие цифровую экономику по основной и дополнительной литературе. Сформулируйте систему критериев, по которым можно относить аналитическое исследование и его результаты к сфере цифровой экономики. Предлагается обсудить полученные результаты на практическом занятии.

Задание 2. Выполнение исследовательского задания. Предлагается изучить лучшие мировые практики проведения аналитических исследований при подготовке управленческих решений в управлении бизнес-процессами, фирмами, территориями по источникам не вошедшим в список основной и дополнительной литературы (по официальным научным изданиям, статьям из списков РИНЦ, Web Of Science, SCOPUS). Предлагается пользоваться открытыми бесплатными источниками, например, <http://www.elibrary.ru> или в электронном каталоге публикаций научных исследований EBSCO.

Результаты предлагается представить в виде таблицы и разместить файл в формате MS Word в <http://eios.kantiana.ru> для проверки

Задание 3. Обучающее тестирование по теме 1 на портале <http://eios.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Тема 2. Технология проведения аналитического исследования

Задание 1. Выполнение проектного задания. Предлагается сформулировать техническое задание на проведение собственного аналитического исследования, например, в рамках ВКР

(для объекта ВКР или его среды, с целью проведения расчетных обоснований предлагаемых в ВКР управленческих решений).

Результаты предлагается представить в виде таблицы и разместить файл в формате MS Word в балльно-рейтинговой системе вуза <http://eios.kantiana.ru> для проверки.

Задание 2. Обучающее тестирование по теме 2 на портале <http://eios.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Задание 1. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://eios.kantiana.ru>:

☐ исследование развития отраслевых рынков на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по временным рядам с использованием универсальных и специализированных программных сред: Excel™, Statistica™;

Задание 2. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://eios.kantiana.ru>:

☐ двухэтапное моделирование портрета потребителя (спонсора, поставщика, конкурента) для сегментирования и уточнения характеристик целевого сегмента, прогнозирования спроса с использованием специализированной программной среды Statistica™

Задание 3. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://eios.kantiana.ru>:

анализ успешности рекламной кампании с использованием универсальных и специализированных программных сред Excel™, SPSS™;

Задание 4. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://eios.kantiana.ru>:

☐ анализ успешности рекламной кампании с использованием универсальных и специализированных программных сред Excel™, SPSS™;

Задание 6. Обучающее тестирование по теме 3 на портале <http://eios.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное по всем пройденным методам) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Задание 1. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуального (лабораторного) исследования по теме 4 на <http://eios.kantiana.ru>:

☐ прогнозирование развития рыночной ситуации с использованием нейронной сети с использованием специализированной программной среды Statistica;

Задание 2. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуального (лабораторного) исследования по теме 4 на <http://eios.kantiana.ru>:

☐ анализ эффективности функционирования фирмы на основе моделирования ее работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™.

Задание 2. Обучающее тестирование по теме 4 на портале <http://eios.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение	<i>ПК-1, УК-1</i>	Тестирование, решение задач
Тема 2. Технология проведения аналитического исследования	<i>ПК-1, УК-1</i>	Тестирование, решение задач
Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование	<i>ПК-1, УК-1</i>	Тестирование, отчеты по лабораторным работам (решение задач)
Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование	<i>ПК-1, УК-1</i>	Тестирование, отчеты по лабораторным работам (решение задач)

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые задания практических работ и тестов:

Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение

Вопрос теста

Что составляет основу “цифровой экономики”?

Варианты ответов

- ☐ данные в цифровой форме
- ☐ информация
- ☐ Интернет
- ☐ финансы
- ☐ нет правильного ответа

Перечислите шкалы измерения данных, которые можно анализировать эконометрическими методами:

- ☐ Порядковая (ранговая, ординальная)
- ☐ Наименований
- ☐ Интервальная
- ☐ Отношений

Какой аналитический метод применим для моделирования бизнес-процессов в реальном масштабе времени?

- ☐ Экспоненциальное сглаживание временного ряда
- ☐ Имитационное моделирование
- ☐ Регрессионное моделирование
- ☐ Линейное программирование

Перечислите аналитические исследования, которые целесообразно проводить с использованием статистических методов:

- ☐ Прогнозирование оборотов розничной торговли региона
- ☐ Выявление потребительских предпочтений
- ☐ Исследование влияния на потребительский спрос социально-экономических показателей
- ☐ Оптимизация бизнес-процесса

Задача 1

Описание управленческой проблемы. В последнее время на региональном рынке потребительских товаров длительного пользования наблюдается заметное сокращение спроса на крупную бытовую технику (холодильники/морозильные камеры, варочные поверхности/газовые плиты/духовые шкафы, вытяжки, микроволновые печи, стиральные машины, посудомоечные машины, сушильные шкафы и т.п.). Продавцы столкнулись с проблемой “затоваривания” – склады заполнены крупной бытовой техникой, продажи упали. Посещаемость магазинов также сократилась.

Какие аналитические исследования по анализу сложившейся рыночной ситуации вы можете предложить провести руководству магазина по продаже крупной бытовой техники для подготовки принятия эффективных управленческих решений?

Задача 2

По описанию проблемы и результатам выполнения задачи 1 предложите руководству компании по продаже крупной бытовой техники формулировку цели и задач описанного вами аналитического исследования, уточните объект и предмет аналитического исследования.

Задача 3

По результатам выполнения задач 1-2 сформируйте информационную базу предложенного вами аналитического исследования.

Задача 4

По результатам выполнения задач 1-3 сформируйте методическую базу предложенного вами аналитического исследования.

Задача 5

По результатам выполнения задач 1-4 опишите программно-техническое обеспечение предложенного вами аналитического исследования.

Тема 2. Технология проведения аналитического исследования

Вопрос теста

Варианты ответов

Что включает техническое задание на проведение аналитического исследования?

- ☐ описание управленческой проблемы
- ☐ результаты анализа внешней среды компании-заказчика
- ☐ результаты анализа внутренней среды компании-заказчика
- ☐ описание источников информации
- ☐ технологические характеристики исследования

Перечислите этапы проведения аналитического исследования:

- ☐ разработка технического задания
- ☐ формулирование цели и задач исследования
- ☐ калькулирование себестоимости проведения исследования
- ☐ формирование информационной базы исследования
- ☐ представление и применение результатов исследования

Что включает организационный план проведения аналитического исследования?

- ☐ разработка программы аналитического исследования
- ☐ разработка календарного плана аналитического исследования
- ☐ распределение работы между исполнителями
- ☐ сбор данных для аналитического исследования
- ☐ разработка макетов, аналитических таблиц, методики их заполнения

Какие методы аналитических исследований применяют для анализа профилей покупателей?

- ☐ Динамическое программирование
- ☐ Прогнозирование по временным рядам
- ☐ DataMining
- ☐ Корреляционно-регрессионное моделирование
- ☐ Теория массового обслуживания

Задача 6

По результатам решения задач 1-5 сформируйте алгоритм проведения аналитического исследования.

Задача 7

По результатам решения задач 1-6 Составьте техническое задание на реализацию алгоритма проведения предложенного вами аналитического исследования по следующей форме:

1. Управленческая проблема:
2. Объект исследования:
3. Предмет исследования:
4. Цель исследования:
5. Задачи исследования:
6. Источники информации:
7. Технологические характеристики исследования:
 - вид исследования;
 - методы и методики (в т.ч. указать источники);
 - описание данных (методы сбора данных, объем выборки, период сбора, источник, метод контроля качества данных и т.п.);
 - программное обеспечение исследования.
8. Общий срок выполнения работ:
9. Предоставляемый материал (указать форму и структуру представления результатов):

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Вопрос теста

Варианты ответов

Что обычно понимают под комбинированным прогнозом?

- ☐ прогноз, который может быть получен в результате “мозгового штурма” экспертов;
- ☐ прогноз, который получают из количественных и качественных прогнозов ;
- ☐ прогноз, рассчитанный на основе оценок прогнозируемого показателя, полученных разными методами прогнозирования
- ☐ прогноз, полученный на основе количественных экспертных оценок прогнозируемого показателя;
- ☐ нет правильного ответа

Для какого из этапов построения корреляционно-регрессионной модели потребителя может потребоваться применение экспертных оценок?

- ☐ отбор факторов для построения модели
- ☐ кодирование фиктивных переменных
- ☐ анкетирование потребителей
- ☐ проверка качества корреляционно-регрессионной модели потребителя
- ☐ нет правильного ответа

Односторонние статистические тесты используются, когда...

- ☐ ...проверяется гипотеза о значимости различия между средними значениями двух параметров
- ☐ ...исследователя интересует существование статистически значимой зависимости между двумя параметрами
- ☐ ...исследователя интересует значимость превышения доли измеряемой характеристики, полученной по опросу, над заданным фиксированным значением
- ☐ ...исследователя интересует значимость отклонения доли измеряемой

Какая из методик комбинирования прогнозов является корректной?

характеристики, полученной по опросу, от порога, неважно в какую сторону (большую или меньшую)

☐ нет правильного ответа

- ☐ анализа индивидуальных прогнозов
- ☐ приведения индивидуальных прогнозов в сопоставимый вид
- ☐ моделирования индивидуальных прогнозов
- ☐ средняя арифметическая простая индивидуальных прогнозов;

Модель портрета потребителя может быть выражена в форме:

- ☐ ряда Фурье
- ☐ логистической кривой
- ☐ линейной многофакторной регрессионной модели
- ☐ производственной функции
- ☐ нет правильного ответа

Задача 8

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой необходимо проведение аналитического исследования развития отраслевого рынка на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по временным рядам. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Предложите набор методов, которые можно использовать для прогнозирования по временным рядам, всесторонне характеризующим рыночные тенденции для описанной вами управленческой проблемы. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

Задача 9

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой может потребоваться проведение аналитического исследования на основе методики двухэтапного моделирования портрета потребителя с помощью корреляционно-регрессионного моделирования. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Укажите, какие факторы формируют портрет потребителя на первом этапе моделирования, а какие факторы определяют портрет целевого сегмента потребителей. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

Задача 10

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой необходимо проведение аналитического исследования на основе методики прогнозирования развития рыночной ситуации с использованием нейронной сети. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Укажите тип нейронной сети, который следует применить в данном случае. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

Задача 11

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой может потребоваться проведение аналитического исследования на основе методики сегментирования рынка с помощью кластерного анализа. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Укажите, какие переменные следует применить для

сегментирования. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

Задача 12

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой может потребоваться аналитическое исследование анализа успешности рекламной кампании на основе проверки статистических гипотез. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

Задача 13 (отчет по лабораторной работе)

По полученному файлу с данными по временному ряду (кейсы по вариантам выдаются преподавателем на практическом занятии) проведите исследование развития отраслевого рынка на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по временным рядам (например, аналитического выравнивания по тренду, экспоненциального сглаживания) с использованием универсальных и специализированных программных сред: Excel™, Statistica™. Разработайте прогноз. Сделайте выводы по результатам проведенного исследования.

Задача 14 (отчет по лабораторной работе)

Двухэтапное моделирование портрета потребителя (спонсора, поставщика, конкурента) для сегментирования и уточнения характеристик целевого сегмента, прогнозирования спроса с использованием специализированной программной среды Statistica™

Используя данные анкетирования 120 покупателей магазина одной из торговых сетей г.Калининграда, требуется построить девятифакторную линейную регрессионную модель потребителя с фиктивными переменными (кейсы по вариантам выдаются преподавателем на практическом занятии).

Исходные данные для моделирования: зависимость величины среднего чека (Y) от возраста покупателя (X_1); его пола (X_2); состоит ли покупатель в браке или нет (X_3); близости расположения магазина (X_4); душевого дохода семьи (X_5); размера семьи (X_6); регулярности покупок (X_7), уровня цен (X_8); эффективности рекламной политики магазина (X_9). Введем фиктивные переменные согласно обозначениям таблицы 1. Данные для моделирования представлены в таблице 2.

Необходимо дать смысловую интерпретацию полученной модели потребителя, а также спрогнозировать размер чека для холостого мужчины 30 лет с уровнем дохода 45000 рублей в месяц, регулярно посещающего магазин, проживающего в шаговой доступности и следящего за акциями.

Источник данных: исследование потребителей торговой точки одного продуктового ритейлера г.Калининграда

Таблица 1. Показатели для моделирования

Обозначение показателя в модели	Наименование	Единицы измерения
X_1	Возраст	Количество лет
X_2	Пол	1-женщина, 0-мужчина
X_3	Брак	1-состоит, 0-иначе
X_4	Причина обращения	1-близость к дому, 0-иначе
X_5	Душевой доход семьи (мес.)	Денежные единицы, руб.
X_6	Размер семьи	Кол-во людей в семье
X_7	Делает ли клиент покупки часто	1-постоянно, 0-иначе

X_8	Причина обращения	1-низкие цены, 0-иначе
X_9	Причина обращения	1-реклама, 0-иначе
Y	Средний чек	Денежные единицы, руб.

Таблица 2. Исходные данные к работе

Клиенты	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
1	1100	38	1	1	1	10000	4	1	1	0
2	800	23	1	0	0	12000	2	1	1	0
3	1200	29	0	0	1	20000	1	1	0	0
4	1500	42	0	1	1	13300	3	1	1	0
5	500	19	0	0	0	12000	1	0	0	0
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
120	1400	27	0	1	1	20000	2	1	1	0

Решите задачу в среде пакета STATISTICA

На базе имеющихся данных предлагается построить модель целевого сегмента мужчин, уточнить характеристики целевого сегмента и подготовить предложения по увеличению среднего чека данной категории покупателей.

Задача 15 (отчет по лабораторной работе)

По полученному файлу с данными по временному ряду (кейсы по вариантам выдаются преподавателем на практическом занятии) проведите исследование развития рыночной ситуации в сфере розничной торговли с использованием нейронной сети на базе специализированной программной среды Statistica™. Разработайте прогноз. Сделайте выводы про результатам проведенного исследования.

Задача 16 (отчет по лабораторной работе)

Анализ успешности рекламной кампании на основе проверки гипотезы о значимости различия между выборочной доли информированных потребителей и значением, заданным на исследуемой совокупности с использованием универсальной и специализированной программных сред Excel™, SPSS™.

Используя данные анкетирования 385 респондентов – жителей г.Калининграда в возрасте от 18 до 34 лет, требуется подтвердить или опровергнуть гипотезу руководства отеля, которое считает что если информированность об отеле, как о месте проведения свадебных торжеств, среди мужчин и женщин свадебного возраста, превышает 40%, то рекламная кампания в данной целевой группе проведена успешно.

Исходные данные для моделирования: по данным опроса среди респондентов указанной целевой группы (таблица 1) найти долю (p^*) тех, кто знает об отеле, как о месте проведения свадебных торжеств. Проверить гипотезу, что не только среди опрошенных, но и среди всех представителей данной целевой группы, доля лиц (π), информированных об указанном отеле, превышает 40% ($\pi > 40\%$ при уровне значимости $\alpha=0,05$).

Источник данных: результаты опроса 385 респондентов – жителей г.Калининграда в возрасте от 18 до 34 лет одного из отелей г.Калининграда

Таблица 1. Исходные данные к работе

№	Дата заполнения	Какие из перечисленных отелей для проведения свадебного торжества, Вы знаете?	Укажите Ваш пол	Укажите Ваш возраст
1	17.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Radisson Hotel, Kaliningrad, Филипп,	Женский	28

		Усадьба, Las Palmas, Русь		
2	17.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Schloss, Филипп, Усадьба	Женский	22
3	17.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Турист, Radisson Hotel, Kaliningrad, Усадьба, Las Palmas, Вилла "Гламур", Nesselbeck	Мужской	25
...	...	...	...	...
385	29.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Турист, Schloss, Филипп, Усадьба, Las Palmas, Вилла "Гламур", Русь, Nesselbeck	Мужской	27

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Вопрос теста

Аналитическое исследование эффективности работы касс в супермаркете в реальном масштабе времени целесообразно проводить с использованием методов:

Подготовку управленческих решений по оптимизации обслуживания вендинг-машин (аппаратов по продаже, например, напитков) целесообразно проводить с использованием:

Понятие потока вероятности характеризует:

Решением системы уравнений Колмогорова при моделировании системы массового обслуживания будут:

Варианты ответов

- ☐ корреляционно-регрессионного моделирования
- ☐ динамического программирования
- ☐ теории игр
- ☐ теории массового обслуживания
- ☐ имитационного моделирования

линейного программирования

- ☐ динамического программирования
- ☐ теории игр
- ☐ теории массового обслуживания
- ☐ имитационного моделирования

- ☐ переход системы из начального состояния в соседнее
- ☐ переход системы из начального состояния в конечное
- ☐ переход системы из предшествующего состояния в последующее
- ☐ переход системы из одного состояния в любое соседнее
- ☐ нет правильного ответа

- ☐ показатели скорости поступления заявок
- ☐ стационарные вероятности состояний системы массового обслуживания
- ☐ Показатели скорости обслуживания заявок
- ☐ показатели интенсивности нагрузки каналов обслуживания

Задача 17

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой необходимо проведение аналитического исследования на основе анализа эффективности функционирования бизнес-

процесса путем моделирования его работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

Задача 18 (отчет по лабораторной работе)

Анализ эффективности функционирования бизнес-процесса и его оптимизация на основе моделирования ее работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™.

Предлагается рассмотреть функционирование многоканальной системы массового обслуживания с ограниченной очередью для моделирования бизнес-процесса – работы небольшого бистро, расположенного на оживленной автотрассе, располагает четырьмя окошками для обслуживания автомобилистов. Бистро располагает парковкой на семь автомобилей. Таким образом, максимальное количество ожидающих обслуживания машин составляет 3. К бистро подъезжает в среднем 4 автомобиля в минуту. На обслуживание каждого клиента в любом из окошек в среднем затрачивается 1,25 мин. Средний чек составляет 250 рублей. Работа каждого из окошек требует затрат в размере 10800 рублей в час.

Предлагается рассчитать показатели эффективности работы бистро, смоделировав функционирование СМО в программной среде MatLab™.

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Цифровая экономика: цели и задачи, нормативно-правовая и законодательная база.
2. Цифровая экономика: субъекты и объекты, сферы и отрасли.
3. Цифровая экономика: цифровые технологии
4. Аналитические исследования в цифровой экономике: виды исследований на основе структурированных данных и данных любой природы.
5. Инструментальные среды проведения аналитических исследований в цифровой экономике.
6. Статистические методы и моделирование как основа для проведения аналитического исследования.
7. Экономико-математическое моделирование как основа для проведения аналитического исследования.
8. Ведущие научные школы статистического моделирования.
9. Ведущие научные школы экономико-математического моделирования.
10. Информационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
11. Методическое обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
12. Программно-техническое обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
13. Организационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
14. Типовой алгоритм и основные этапы проведения аналитического исследования на основе структурированных данных.
15. Общие принципы и приемы разработки информационной базы аналитического исследования. Общие принципы и приемы рационального подбора методов и методик для проведения аналитического исследования.
16. Общие принципы и приемы выбора программного инструментария для проведения аналитического исследования.
17. Разработка организационного плана проведения аналитического исследования.
18. Техническое задание на проведение аналитического исследования
19. Обзор методов и инструментов статистического моделирования: классификация,

- характеристика, особенности.
20. Моделирование и анализ временных рядов и прогнозирование (аналитическое выравнивание, экспоненциальное сглаживание, скользящие средние и др.). Возможности Excel™, Statistica™; SPSS™.
 21. Методика комбинирования прогнозов, полученных разными методами.
 22. Нейромоделирование. Возможности Statistica™.
 23. Методика прогнозирования развития рыночной ситуации, спроса, показателей работы предприятия на основе нейромоделирования.
 24. Корреляционно-регрессионное моделирование. Возможности Excel™, Statistica™; SPSS™.
 25. Методика построения портретов реальных и потенциальных клиентов (поставщиков, конкурентов, спонсоров и т.п.), исследование рыночных сегментов, прогнозирование их показателей (методика двухэтапного портретного моделирования)
 26. Методы проверки статистических гипотез. Возможности Excel™, SPSS™.
 27. Методика оценки эффективности реализованных управленческих мероприятий (рекламной компании)
 28. Обзор методов и инструментов экономико-математического моделирования: классификация, характеристика, особенности.
 29. Теория массового обслуживания и имитационное моделирование. Возможности MatLab™.
 30. Методика моделирования бизнес-процессов, максимально приближенных к целевому уровню эффективности.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степенью самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	зачтено	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	зачтено	50-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

Итоговый рейтинг по дисциплине определяется в соответствии с Положением БФУ им.И.Канта “о проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся ...” и рейтинговым планом дисциплины.

На основе итогового рейтинга студент получает оценку «зачтено», «не зачтено».

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Гобарева, Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel : учебное пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 350 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-9558-0560-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893969>

Дополнительная литература

1. Лукьянова, Н. Ю. Аналитические методы исследований в цифровой экономике: учеб. пособие для магистратуры/ Н. Ю. Лукьянова, Е. Г. Галицкая ; под ред. Н. Ю. Лукьяновой; Балт. федер. ун-т им. И. Канта. - Казань: Бук, 2019. - 232 с.: табл.. - (Благотворительный фонд Владимира Потанина. Стипендиальная программа). - ISBN 978-5-00118-339-6 (В электронном виде в lms-3.kantiana.ru)
2. Щербинина, Л. Ю. Методы исследования и анализа рынков : Учебное пособие для магистратуры / Л. Ю. Щербинина, Н. Ю. Лукьянова. — Калининград : Балтийский федеральный университет им. И. Канта, 2025. — 80 с. — ISBN 978-5-9971-0990-5.
3. Садовникова, Н. П. Методы и модели в аналитических программных средствах : учебное пособие / Н. П. Садовникова, Д. С. Парыгин, Д. М. Коробкин. — Волгоград : ВолгГТУ, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-9948-2569-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/157221>
4. Лебедева, Т. В. Анализ временных рядов и бизнес-прогнозирование : учебно-методическое пособие / Т. В. Лебедева. — Оренбург : ОГУ, 2018. — 240 с. — ISBN 978-5-7410-2205-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/159738>.
5. Ростовцев, В. С. Искусственные нейронные сети : учебник для вузов / В. С. Ростовцев. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-8114-7462-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/160142>.
6. Афанасьев В. Н., Юзбашев М. М. Анализ временных рядов и прогнозирование учеб. для вузов/ В. Н. Афанасьев, М. М. Юзбашев. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2012. - 317 с.
7. Афонин, В. В. Моделирование систем: учеб.-практ. пособие для вузов/ В. В. Афонин, С. А. Федосин. - М.: БИНОМ. Лаб. знаний: Интернет-Ун-т Информ. Технологий, 2012. - 231 с.
8. Боровиков В.П., Г.И. Ивченко. Прогнозирование в системе STATISTICA в среде WINDOWS : основы теории и интенсивная практика на компьютере : учеб. пособие для вузов/ В. П. Боровиков, Г. И. Ивченко. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 384 с.
9. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования: учеб. для магистров/ Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая; Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т. - М.: Юрайт, 2012. - 540 с.
10. Гудфеллоу, Я. Глубокое обучение / Я. Гудфеллоу, И. Бенджио, А. Курвилль ; перевод с английского А. А. Слинкина. — 2-е изд. — Москва : ДМК Пресс, 2018. — 652 с.

11. Крыштановский А.О. Анализ социологических данных с помощью пакета SPSS. Москва: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2006. 281 с.

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО (Excel, Statistica, SPSS, Matlab) и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«БИЗНЕС-АНАЛИТИКА»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: «Экономика»

Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Калининград
2026

Лист согласования

Составитель: Гаврилова Ю.В., к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г..

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины **«Бизнес-аналитика»**
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
4. Виды учебной работы по дисциплине
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
- 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
- 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
- 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
- 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Бизнес-аналитика».

Цель дисциплины: изучение методов количественного выражения взаимосвязей экономических процессов и явлений; освоение методов анализа информации и прогнозирования развития социально-экономических процессов.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-2. Способен применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	ОПК-2.1. Владеет продвинутыми инструментальными методами экономического анализа ОПК-2.2. Применяет продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	Знать: • продвинутые методы обработки и анализа различных типов данных; • современные инструментальные средства сбора, обработки и визуализации данных (Python, SQL, Power BI, Yandex DataLens); • методы описательной, диагностической и прогнозной аналитики. Уметь: • применять продвинутые инструментальные методы для решения прикладных задач в финансах, маркетинге, логистике и управлении персоналом; • строить модели временных рядов, оценивать их адекватность и точность; • интерпретировать результаты анализа и формулировать обоснованные выводы для принятия

		управленческих решений. Владеть: • навыками работы с современными BI-системами и языками программирования для проведения прикладного экономического анализа; • методами количественного и качественного анализа взаимосвязей экономических процессов и явлений; • инструментарию прогнозирования и моделирования социально-экономических процессов.
УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.1 Умеет анализировать проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.5 Демонстрирует знание методов формирования команды и управления командной работой УК-1.6 Разрабатывает и реализует командную стратегию в групповой деятельности для достижения поставленной цели	Знать: • методологию системного подхода к анализу сложных экономических и управленческих ситуаций; • принципы и методы организации командной работы, распределения ролей и управления проектами в сфере бизнес-аналитики (Agile, Scrum). Уметь: • применять системный подход для декомпозиции проблемной ситуации, выявления причинно-следственных связей и генерации альтернативных решений;

		• ставить задачи для проектной команды, формулировать гипотезы и определять метрики успеха аналитического проекта; • взаимодействовать с участниками команды, заказчиками и разработчиками для достижения целей проекта. Владеть: • навыками критического анализа информации и выработки стратегии действий на основе данных; • методами организации групповой деятельности при разработке и реализации аналитических решений; • навыками презентации результатов командной работы и защиты предложений перед заинтересованными сторонами.
--	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-аналитика» представляет собой дисциплину базовой части учебного плана образовательной программы магистратуры.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может

проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Введение в бизнес-аналитику	Цели и задачи бизнес-аналитики: Определение, роль в принятии решений, связь с Data Science и управлением бизнесом. Основные понятия: Данные, информация, знания, метрики, KPI. Области применения: Финансы, маркетинг, логистика, управление персоналом и др. Жизненный цикл аналитического проекта: От постановки задачи до внедрения решений.
2.	Основы работы с данными	Типы данных: Структурированные, неструктурированные, полуструктурированные. Источники данных: Базы данных, CRM, ERP, социальные сети, IoT. Сбор и очистка данных: Методы ETL (Extract, Transform, Load), обработка пропусков и выбросов.
3.	Аналитические методы и инструменты	Описательная аналитика: Дескриптивный анализ, анализ трендов. Диагностическая аналитика: Поиск причинно-следственных связей, анализ отклонений. Прогнозная аналитика: Временные ряды
4	Визуализация данных и отчетность	Принципы визуализации: Выбор графиков, цветов, упрощение сложной информации. Инструменты: Tableau, Power BI, Yandex DataLens, BI навигатор, Python (Matplotlib, Seaborn), Excel. Создание дашбордов: Интерактивные отчеты, автоматизация обновления данных. Презентация результатов: Как донести выводы до заинтересованных сторон.
6	Управление проектами в бизнес-аналитике	Методологии: Agile, Scrum, Waterfall. Постановка задач: Формулирование гипотез, определение метрик успеха. Работа с командами: Роль бизнес-аналитика в проекте, взаимодействие с разработчиками и менеджерами. Внедрение решений: Оценка эффективности, итеративное улучшение.
7	Бизнес-аналитика	Финансы: Анализ рисков, прогнозирование доходов,

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
	в различных отраслях	фрод-аналитика. Маркетинг: Анализ клиентской базы, прогнозирование продаж, оценка ROI. Логистика: Оптимизация цепочек поставок, управление запасами. HR: Анализ текучести кадров, прогнозирование потребности в персонале.
8	Этика и безопасность данных	Конфиденциальность данных: GDPR, HIPAA и другие стандарты. Этические аспекты: Использование данных, предотвращение дискриминации. Кибербезопасность: Защита данных от утечек и атак.
9	Тренды и будущее бизнес-аналитики	Big Data: Обработка больших объемов данных, распределенные системы (Hadoop, Spark). Искусственный интеллект: Глубокое обучение, нейронные сети. Автоматизация аналитики: AutoML, роботизация процессов (RPA). Кейсы успешного применения: Примеры из реального бизнеса.

6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1 Введение в бизнес-аналитику

Содержание темы: Цели и задачи бизнес-аналитики, ее роль в принятии управленческих решений, взаимосвязь с Data Science и менеджментом. Основные понятия: данные, информация, знания, метрики, ключевые показатели эффективности (KPI). Области применения бизнес-аналитики: финансы, маркетинг, логистика, управление персоналом. Жизненный цикл аналитического проекта: от постановки задачи до внедрения решений.

Тема 2 Основы работы с данными

Содержание темы: Типология данных: структурированные, неструктурированные, полуструктурированные. Источники данных: базы данных, CRM, ERP, социальные сети, интернет вещей (IoT). Процессы сбора и очистки данных: методы ETL (Extract, Transform, Load), обработка пропущенных значений и выбросов. Особенности подготовки данных для последующего анализа.

Тема 3 Аналитические методы и инструменты

Содержание темы: Описательная аналитика: дескриптивный анализ, выявление трендов и закономерностей. Диагностическая аналитика: поиск причинно-следственных связей, анализ отклонений. Прогнозная аналитика: методы анализа временных рядов, базовые подходы к прогнозированию. Обзор инструментов реализации аналитических методов.

Тема 4 Визуализация данных и отчетность

Содержание темы: Принципы эффективной визуализации: выбор типов графиков, цветовых решений, упрощение сложной информации. Обзор инструментов визуализации: Tableau, Power BI, Yandex DataLens, BI навигатор, библиотеки Python (Matplotlib, Seaborn), возможности Excel. Создание интерактивных дашбордов, автоматизация обновления данных. Презентация результатов анализа: методы донесения выводов до заинтересованных сторон.

Тема 5 Бизнес-аналитика в функциональных областях менеджмента

Содержание темы: Применение бизнес-аналитики в финансах: анализ рисков, прогнозирование доходов, фрод-аналитика. Маркетинговая аналитика: анализ клиентской базы, прогнозирование продаж, оценка ROI рекламных кампаний. Аналитические решения в логистике: оптимизация цепочек поставок, управление запасами. HR-аналитика: анализ текучести кадров, прогнозирование потребности в персонале, оценка эффективности кадровых решений.

Тема 6 Управление проектами в бизнес-аналитике

Содержание темы: Методологии управления аналитическими проектами: Agile, Scrum, Waterfall, их адаптация к задачам бизнес-аналитики. Постановка задач: формулирование гипотез, определение метрик успеха, критерии приемки результатов. Организация командной работы: роль бизнес-аналитика в проекте, взаимодействие с разработчиками, заказчиками и менеджерами. Процессы внедрения аналитических решений: оценка эффективности, сбор обратной связи, итеративное улучшение моделей и методик.

Тема 7 Этика, безопасность и тренды бизнес-аналитики

Содержание темы: Конфиденциальность данных: стандарты GDPR, HIPAA и другие нормативные требования. Этические аспекты использования данных, предотвращение дискриминации и необъективных выводов. Основы кибербезопасности: защита данных от утечек и несанкционированного доступа. Современные тренды: Big Data, искусственный интеллект, глубокое обучение, автоматизация аналитики (AutoML, RPA). Кейсы успешного применения бизнес-аналитики в реальных компаниях.

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам:

Тема 1 Введение в бизнес-аналитику

Изучение роли бизнес-аналитики в принятии управленческих решений, анализ взаимосвязи с Data Science и менеджментом. Подготовка обзора областей применения бизнес-аналитики (финансы, маркетинг, логистика, управление персоналом) с примерами из практики компаний. Анализ этапов жизненного цикла аналитического проекта: от постановки задачи до внедрения решений.

Тема 2 Основы работы с данными

Освоение методов сбора и очистки данных из различных источников: базы данных, CRM, ERP, социальные сети, IoT. Выполнение практических заданий по обработке пропусков и выбросов, применению методов ETL. Сравнительный анализ структурированных, неструктурированных и полуструктурированных данных в контексте конкретных бизнес-задач.

Тема 3 Аналитические методы и инструменты

Изучение методов описательной, диагностической и прогнозной аналитики. Выполнение заданий по дескриптивному анализу данных, выявлению трендов, поиску причинно-следственных связей. Освоение базовых подходов к анализу временных рядов и прогнозированию. Подготовка аналитических записок по результатам применения изученных методов.

Тема 4 Визуализация данных и отчетность

Освоение принципов эффективной визуализации: выбор типов графиков, цветовых решений, методов упрощения сложной информации. Выполнение практических заданий в инструментах визуализации (Power BI, Yandex DataLens, Python, Excel). Разработка интерактивных дашбордов для решения конкретных бизнес-задач. Подготовка презентационных материалов с визуализацией результатов анализа.

Тема 5 Бизнес-аналитика в функциональных областях менеджмента

Углубленное изучение применения аналитических методов в финансах (анализ рисков, прогнозирование доходов, фрод-аналитика), маркетинге (анализ клиентской базы, прогнозирование продаж, оценка ROI), логистике (оптимизация цепочек поставок, управление запасами) и HR-менеджменте (анализ текучести кадров, прогнозирование потребности в персонале). Подготовка аналитических отчетов по каждому направлению с использованием реальных или модельных данных.

Тема 6 Управление проектами в бизнес-аналитике

Изучение методологий управления аналитическими проектами: Agile, Scrum, Waterfall. Освоение методов постановки задач, формулирования гипотез, определения метрик успеха. Анализ ролей в аналитических проектах и практик взаимодействия с заказчиками, разработчиками и менеджерами. Подготовка плана реализации аналитического проекта с описанием этапов, рисков и критериев эффективности.

Тема 7 Этика, безопасность и тренды бизнес-аналитики

Изучение стандартов конфиденциальности данных (GDPR, HIPAA) и этических аспектов использования данных. Анализ рисков, связанных с дискриминацией и необъективностью выводов. Обзор современных трендов: Big Data, искусственный интеллект, глубокое обучение, автоматизация аналитики (AutoML, RPA). Подготовка аналитического обзора перспективных направлений развития бизнес-аналитики с примерами из реальной практики.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников;

чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Введение в бизнес-аналитику	ОПК-2, УК-1	Контрольная работа
Тема 2. Основы работы с данными	ОПК-2, УК-1	Практическое задание
Тема 3. Аналитические методы и инструменты	ОПК-2, УК-1	Практическое задание
Тема 4. Визуализация данных и отчетность	ОПК-2, УК-1	Практическое задание
Тема 5. Бизнес-аналитика в функциональных областях менеджмента	ОПК-2, УК-1	Реферат / Эссе
Тема 6. Управление проектами в бизнес-аналитике	ОПК-2, УК-1	Контрольная работа
Тема 7. Этика, безопасность и тренды бизнес-аналитики	ОПК-2, УК-1	Реферат / Эссе

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Практическое задание

1. Работа с данными

- Дана таблица с данными о продажах. Проведите очистку данных: удалите пропуски, обработайте выбросы.

- Напишите SQL-запрос для выборки данных: например, найдите топ-5 товаров по объёму продаж за последний месяц.

2. Анализ данных

- Проведите анализ данных о клиентах компании. Выделите сегменты клиентов на основе их поведения (например, частота покупок, средний чек).

- Постройте прогноз продаж на следующий квартал с использованием временных рядов.

3. Визуализация данных

- Создайте дашборд в Tableau или Power BI, который отображает ключевые метрики бизнеса (например, выручка, количество клиентов, ROI).

- Постройте график, который наглядно показывает динамику продаж по месяцам.
- 4. Машинное обучение
 - Разработайте модель классификации для прогнозирования оттока клиентов. Оцените её точность с помощью метрик (accuracy, precision, recall).
 - Проведите кластеризацию данных о клиентах с использованием алгоритма k-средних (k-means). Интерпретируйте результаты.
- 5. Кейс-стадии
 - Проанализируйте кейс компании, которая использует бизнес-аналитику для оптимизации логистики. Какие методы и инструменты были применены? Каковы результаты?
 - Предложите решение для компании, которая хочет внедрить бизнес-аналитику для улучшения маркетинговой стратегии.

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Теоретические вопросы

1. Основы бизнес-аналитики
 - Дайте определение бизнес-аналитики. Каковы её основные цели и задачи?
 - Опишите жизненный цикл аналитического проекта.
 - Какие виды аналитики (описательная, диагностическая, прогнозная, прескриптивная) вы знаете? Приведите примеры их применения.
2. Работа с данными
 - Какие типы данных используются в бизнес-аналитике? Приведите примеры.
 - Опишите процесс ETL (Extract, Transform, Load). Какие инструменты используются для его реализации?
 - Что такое Data Warehousing? Каковы его преимущества и недостатки?
3. Аналитические методы
 - Какие методы описательной аналитики вы знаете? Приведите примеры их использования.
 - Опишите основные этапы прогнозной аналитики. Какие алгоритмы машинного обучения используются для прогнозирования?
 - Что такое кластеризация? Какие алгоритмы кластеризации вы знаете?
4. Визуализация данных
 - Каковы основные принципы эффективной визуализации данных?
 - Опишите инструменты для создания дашбордов (Tableau, Power BI, Python). Каковы их преимущества и недостатки?
 - Как визуализация данных помогает в принятии бизнес-решений?
5. Машинное обучение в бизнесе
 - Какие задачи решаются с помощью машинного обучения в бизнесе? Приведите примеры.
 - Опишите процесс обучения модели машинного обучения. Какие метрики используются для оценки её качества?
 - Что такое переобучение модели? Как его избежать?
6. Этика и безопасность данных
 - Каковы основные этические принципы работы с данными?
 - Что такое GDPR и как он влияет на бизнес-аналитику?
 - Какие меры безопасности данных вы знаете? Как их применять в аналитических проектах?

Пример задания для проектной работы

1. Проект: Анализ данных для розничной компании
 - Соберите данные о продажах, клиентах и товарах.

- Проведите анализ данных: выделите ключевые тренды, сегментируйте клиентов, постройте прогноз продаж.
- Создайте дашборд для визуализации результатов.
- Подготовьте презентацию с рекомендациями для бизнеса.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степенью самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Хофер, П. Дж. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям / П. Дж. Хофер, К. Р. Ларсон. – М.: Издательство, 2018. – 320 с.
2. Пробст, Ф. Data Science для бизнеса: Что нужно знать о data mining и аналитическом мышлении / Ф. Пробст, Б. Боуман. – СПб.: Питер, 2017. – 400 с.
3. Дьяконов, А. В. Аналитика больших данных: методы и технологии / А. В. Дьяконов, И. В. Смирнов. – М.: ДМК Пресс, 2020. – 256 с.
4. Маккинни, У. Python для анализа данных / У. Маккинни. – М.: Вильямс, 2018. – 544 с.
5. Танур, К. SQL для анализа данных / К. Танур. – М.: Диалектика, 2019. – 384 с.
6. Шваб, К. Визуализация данных: принципы и практика / К. Шваб. – М.: Издательство,

2021. – 288 с.

Дополнительная литература

1. Дэвенпорт, Т. Искусственный интеллект в бизнесе / Т. Дэвенпорт, Р. Ронанки. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 320 с.
2. Банерджи, О. Г. Машинное обучение для бизнеса / О. Г. Банерджи. – М.: ДМК Пресс, 2020. – 280 с.
3. Иванов, И. В. Основы бизнес-аналитики: Учебное пособие / И. В. Иванов, А. А. Петров. – М.: Издательство, 2019. – 200 с.
4. Уайт, Т. Аналитика больших данных: Hadoop и Spark / Т. Уайт. – М.: Вильямс, 2018. – 512 с.
5. Шассан, Д. Этика данных: Как принимать ответственные решения в эпоху Big Data / Д. Шассан. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 256 с.
6. Саймон, Дж. Книга по Tableau: Полное руководство для начинающих / Дж. Саймон. – М.: Издательство, 2020. – 300 с.
7. Шеффер, Р. Л. Основы статистики для аналитиков / Р. Л. Шеффер, Дж. Т. Макклав. – М.: Диалектика, 2019. – 480 с.
8. Салливан, С. Л. Бизнес-аналитика: Управление данными и принятие решений / С. Л. Салливан. – М.: Издательство, 2020. – 320 с.

Электронные ресурсы

1. Coursera: Бизнес-аналитика и Data Science [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coursera.org>
2. edX: Курсы по аналитике данных [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.edx.org>
3. Kaggle: Практические задачи и датасеты [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kaggle.com>
4. Medium: Статьи по бизнес-аналитике [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.medium.com>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;

серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и занятий используются

специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п. 11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Шифр: 38.04.01
Направление подготовки: «Экономика»
Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»
(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Калининград
2026

Лист согласования

Составитель: Беклемешева Елена Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Левина Е.К.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Бизнес-процессы предприятия»
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
4. Виды учебной работы по дисциплине
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
- 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
- 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
- 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
- 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Бизнес-процессы предприятия».

Цель дисциплины: приобретение знаний и практических навыков в области управления бизнес-процессами предприятия.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-2. Способен применять продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	ОПК-2.1. Владеет продвинутыми инструментальными методами экономического анализа ОПК-2.2. Применяет продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	Знать: основные этапы разработки и реализации проекта, методы и механизмы управления проектом на каждом из этапов его жизненного цикла, методы исследования и анализа информации, необходимой для разработки управленческих решений в рамках основных и обеспечивающих бизнес-процессов предприятия, инструменты и способы реализации бизнес-стратегии, обеспечивающей исполнение принятых управленческих решений Уметь: проводить комплексный анализ эффективности реализации бизнес-процессов на предприятия в контексте управления проектами, обосновывать эффективную программу действий по реализации бизнес-проектов Владеть: навыками оценки управленческих решений в области реализации бизнес-процессов на предприятии, навыками прогнозирования эффективности реализации бизнес-проектов предприятия на целевом рынке по различным стадиям жизненного цикла

УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.1 Умеет анализировать проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.12 Оценивает свои личностные, ситуативные, временные ресурсы, оптимально их использует для успешного выполнения профессиональных задач УК-1.13 Владеет индивидуально значимыми способами самоорганизации и саморазвития, выстраивает гибкую профессионально-образовательную траекторию	Знать: базовые понятия системного и процессного подходов к управлению; источники, способы формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия на основе управления бизнес-процессами; сущность и особенности применения процессного подхода к планированию и выполнению профессиональных задач; способы самоорганизации и саморазвития в контексте процессного подхода к планированию профессионально-образовательной траектории Уметь: использовать систему знаний в области управления бизнес-процессами предприятия; анализировать проблемные ситуации, используя системный подход; оценивать свои личностные, ситуативные, временные ресурсы, оптимально используя их для успешного выполнения профессиональных задач Владеть: навыками ситуационного анализа; методами оценки личностных, ситуативных и временных ресурсов при планировании и выполнении профессиональных задач; индивидуально значимыми способами самоорганизации и саморазвития; навыками выстраивания гибкой профессионально-образовательной траектории на основе процессного подхода
--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-процессы предприятия» представляет собой дисциплину, Б1.В.01 изучаемую студентами, обучающимися в магистратуре по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, программа «Экономика будущего», и относится к блоку 1 части образовательной программы магистратуры, формируемой участниками образовательных отношений.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы

контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Сущность и роль бизнес-процессов в системе управления предприятия	Функциональный и процессный подходы к управлению: сущность и сравнительная характеристика. Преимущества и недостатки функционального и процессного подходов к управлению. Принципы процессного подхода к управлению предприятием. Понятие и виды бизнес-процессов предприятия. Основные бизнес процессы. Обеспечивающие бизнес процессы. Сопутствующие бизнес-процессы. Бизнес-процессы управления и развития. Типовая структура управленческого бизнес-процесса. Окружение бизнес-процесса. Первичные и вторичные входы и выходы бизнес-процесса. Способы выделения, описания и моделирования бизнес-процессов. Необходимость моделирования бизнес-процессов. Текстовый, табличный и графический форматы описания бизнес-процесса. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процесса. Модель цепочки добавленной стоимости. Модель IBL (The International Business Language). 13-процессная модель описания бизнес-процесса. Построение диаграммы потоков работ — WFD
2.	Тема 2. Процесс и методические основы бизнес-планирования на предприятии	Понятие и виды бизнес-проектов. Стадии жизненного цикла проекта. Внешние бизнес-проекты: профессиональные конференции; бизнес-туры; рекламные интеграции. Внутренние проекты: проекты обучения сотрудников; проекты реконструкции и перевооружения предприятия; инвестиционные и финансовые проекты. Жизненный цикл проекта: сущность, этапы. Инициация и планирование проекта. Сбор требований к проекту. Реализация проекта. Тестирование проекта. Завершение проекта. Последовательность выполнения задач на проекте. Модели жизненного цикла проекта. Водопадная (waterfall) модель жизненного цикла проекта. Гибкая модель жизненного цикла проекта. Инструменты контроля проекта по стадиям его жизненного цикла: чек-листы; сбор обратной связи; мониторинги и графики; дашборды; цикл Деминга – Шухарта; диаграмма Ганта.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
3.	Тема 3. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов предприятия	Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Критерии приоритезации: важность бизнес-процесса; проблемность бизнес-процесса; возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса. Оценка важности бизнес-процессов через определение критических факторов успеха организации (КФУ). Оценка проблемности бизнес-процессов: этапы и критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов. Барьеры для изменения бизнес-процессов. Ключевые показатели бизнес-процессов: показатели результативности; показатели стоимости; показатели времени; показатели качества; показатели фрагментации; смешанные показатели.
4.	Тема 4. Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов предприятия	Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов. Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы. Методы бенчмаркинга. Методы групповой работы. Формализованные универсально-принципиальные методы оптимизации бизнес-процессов предприятия. Бюджет реализации бизнес-процессов в рамках реализации проекта. Процедуры и методы контроля, оценки выполнения этапов реализации бизнес-проекта по стадиям его жизненного цикла. Нормативно-правовое регулирование управления бизнес-проектом на различных стадиях жизненного цикла.

6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1: Сущность и роль бизнес-процессов в системе управления предприятия

1. Функциональный и процессный подходы к управлению: сущность и сравнительная характеристика.
2. Принципы процессного подхода к управлению предприятием.
3. Понятие и виды бизнес-процессов предприятия.
4. Типовая структура управленческого бизнес-процесса.
5. Способы выделения, описания и моделирования бизнес-процессов.

Тема 2: Процесс и методические основы бизнес-планирования на предприятии

1. Понятие и виды бизнес-проектов.
2. Стадии жизненного цикла проекта.
3. Внешние и внутренние бизнес-проекты.
4. Жизненный цикл проекта: сущность, этапы.
5. Модели жизненного цикла проекта.

Тема 3: Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов предприятия

1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации.
2. Оценка проблемности бизнес-процессов: этапы и критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов.
3. Барьеры для изменения бизнес-процессов.
4. Ключевые показатели бизнес-процессов

Тема 4: Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов предприятия

1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов
2. Этапы проведения реинжиниринга.
3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов.
4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
5. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов.
6. Процедуры и методы контроля, оценки выполнения этапов реализации бизнес-проекта по стадиям его жизненного цикла.

Рекомендуемая тематика практических занятий:

Тема 1: Сущность и роль бизнес-процессов в системе управления предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Преимущества и недостатки функционального и процессного подходов к управлению.
2. Привести примеры основных, обеспечивающих, сопутствующих бизнес-процессов, а также бизнес-процессов управления и развития.
3. Перечислите факторы окружения бизнес-процесса. Приведите пример.
4. Что такое первичные и вторичные входы и выходы бизнес-процесса?
5. В чем, по вашему мнению, заключается необходимость моделирования бизнес-процессов?
6. Текстовый, табличный и графический форматы описания бизнес-процесса.
7. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процесса.
8. Модель цепочки добавленной стоимости. Модель IBL (The International Business Language). 13-процессная модель описания бизнес-процесса.
9. Построение диаграммы потоков работ — WFD

Тема 2: Процесс и методические основы бизнес-планирования на предприятии

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое внешние бизнес-проекты? Приведите примеры внешних бизнес-проектов применительно к практике региональных предприятий.
2. В чем заключается цель проведения профессиональных конференции?
3. Что такое внутренние проекты? Приведите примеры.
4. Проекты обучения сотрудников.
5. Проекты реконструкции и перевооружения предприятия.
6. В чем заключается этап инициации и планирования проекта?
7. Перечислите ключевые требования к проекту.
8. Как проводится тестирование проекта в процессе его реализации по стадиям жизненного цикла?
9. Какова последовательность выполнения задач на проекте?
10. Водопадная (waterfall) модель жизненного цикла проекта и гибкая модель жизненного цикла проекта: понятие, преимущества и недостатки.
11. Какие инструменты контроля проекта по стадиям его жизненного цикла вам известны?
12. Диаграмма Ганта как инструмент контроля хода реализации проекта.

Тема 3: Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите критерии приоритезации бизнес-процессов на предприятии с учетом фактора времени.
2. В чем заключается критерий проблемности бизнес-процесса?
3. Как оценивается возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса?
4. Поясните методику оценки важности бизнес-процессов через определение критических факторов успеха организации (КФУ).
5. Назовите основные показатели результативности бизнес-процессов.

Тема 4: Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов предприятия? В чем его суть и значение?
2. Перечислите формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы оптимизации бизнес-процессов предприятия.
3. Методы бенчмаркинга: сущность и содержание.
4. Методы групповой работы в оптимизации бизнес-процессов предприятия: условия применения.
5. Формализованные универсально-принципиальные методы оптимизации бизнес-процессов предприятия.
6. Бюджет реализации бизнес-процессов в рамках реализации проекта: правила и методы составления.
7. В чем заключается нормативно-правовое регулирование управления бизнес-процессами на различных стадиях жизненного цикла.
8. Какие внутренние стандарты и локальные нормативные акты могут регулировать управление бизнес-процессами на предприятии?

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам:

Роль бизнес-планирования в системе стратегического управления предприятием. Сущность и роль бизнес-процессов в системе управления предприятием.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов и выполнение упражнений по выбранным объектам анализа, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам:

Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов предприятия. Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов предприятия.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать

преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Сущность и роль бизнес-процессов в системе управления предприятия	УК-1, ОПК-2	тестирование задания
Тема 2. Процесс и методические основы бизнес-планирования на предприятии	УК-1, ОПК-2	тестирование кейс
Тема 3. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов предприятия	УК-1, ОПК-2	тестирование задания
Тема 4. Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов предприятия	УК-1, ОПК-2	тестирование кейс

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

8.2.1 Тестовые задания

Целью тестирования является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

Тема 1. Сущность и роль бизнес-процессов в системе управления предприятия

Текст вопроса	Варианты ответов
Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:	А) описаны "сквозные" бизнес-процессы Б) бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам В) описаны бизнес-процессы, требуемые iso 9001:2000
Бизнес-процесс – это:	А) деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента Б) Преобразование входов отдельных модулей бизнес-системы в выходы. В) Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации. Г) Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы
При внедрении процессного подхода на предприятии:	А) Должны быть выделены процессы, создающие ценность Б) Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000 В) Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы Г) Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:	А) Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000 Б) Описаны "сквозные" бизнес-процессы В) Созданы положения о подразделениях Г) Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам
Основные бизнес-процессы – это процессы	А) наиболее важные для организации Б) связанные с материальным производством В) участвующие в создании ценности для клиентов организации Г) верхнего уровня
Вспомогательные бизнес-процессы – это процессы	А) не связанные с материальным производством Б) обеспечивающие основные процессы ресурсами В) второстепенные по значимости Г) администрирования
Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:	А) Рекомендаций общего характера Б) Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями В) Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т.

Текст вопроса

Варианты ответов

д.

Г) Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны

Тема 2. Процесс и методические основы бизнес-планирования на предприятии

Текст вопроса

Варианты ответов

Разработка маркетинговой стратегии большинства российских компаний на современном этапе развития рынка основывается на
Анализ потребительского поведения используется в бизнес-планировании для ...

- А) концепции сбыта
- Б) производственной концепции
- В) продуктовой концепции
- Г) концепции маркетинга
- Д) концепции социально-этического маркетинга
- А) сегментации рынка
- Б) разработки структуры службы маркетинга
- В) составления досье конкурентов
- Г) анализа рыночных возможностей

Жизненный цикл проекта бывает разным в зависимости от:

- А) типа производства
- Б) размера отрасли
- В) сложности проекта
- Г) специфики проекта

Классические методы проектного управления подходят для проектов:

- А) с высокой степенью стабильности и формализации
- Б) с низкой степенью формализации
- В) для проектов с любой стабильностью и степенью формализации
- Г) инвестиционных

К недостаткам гибких методов управления проектами относят:

- А) низкая точность оценок сроков и бюджета,
- Б) недостаточное документирование и контроль над созданием продукции.
- В) низкая гибкость, адаптивность
- Г) низкая вовлеченность заказчика в процесс создания продукции

Тема 3. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов предприятия

Текст вопроса

Варианты ответов

Входы бизнес-процесса – это:

- А) Сырье и материалы
- Б) Регламентирующие процесс документы
- В) Информация (документы) и материальные объекты
- А) Сырье и материалы

Выходы бизнес-процесса – это:

- А) Отчетные документы
- Б) Готовые изделия
- В) Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
- А) Отчетные документы
- Б) Готовые изделия
- В) Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.

Текст вопроса	Варианты ответов
Ресурсы бизнес-процесса – это:	А) Персонал. Б) Финансовые средства. В) Здания и сооружения. Г) Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса
Владелец бизнес-процесса – это:	А) Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс Б) Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса В) Коллегиальный орган управления процессом Г) Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс
При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:	А) разработаны KPI по каждому процессу Б) разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA В) разработаны должностные инструкции руководителей Г) созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам
Показатели бизнес-процесса – это:	А) KPI бизнес-процесса Б) Стоимостные показатели бизнес-процесса В) Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса Г) Цели выполнения процесса

Тема 4. Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов предприятия

Текст вопроса	Варианты ответов
Результатом проведения бизнес-реинжиниринга является ... процесса управления	А) усложнение Б) упрощение В) упразднение
К процессам, добавляющим ценность продукту или услуге, относятся	А) послепродажный сервис Б) управление персоналом В) бюджетирование
Процесс сравнения продукции и бизнес-процессов компании с продукцией и бизнес-процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для поиска путей повышения качества продукции и эффективности работы компании - ...	А) бенчмаркинг Б) конкурентная разведка В) анализ конкурентов Г) промышленный шпионаж
Авторами концепции реинжиниринга бизнес-процессов являются:	А) В. Леонтьев Б) А. Смит В) М. Хаммер, Г) Д. Чампи

8.2.2 Задания

Тема 1. Сущность и роль бизнес-процессов в системе управления предприятия

Задание (исследовательская работа).

По теме исследования выполните обзор (анализ литературных источников по вопросам процессного подхода к управлению предприятием). Оценивается: что уже сделано автором (экономической школой / практиками), что в этом вопросе ещё не ясно и поэтому требует дальнейшего исследования, в каком состоянии на современный момент находится тема исследования. При этом обязательно высказывание своей точки зрения. Следует отметить изменения в изучаемой проблеме за определенный промежуток времени (за последние 3-5 лет) с целью выяснения основных тенденций и особенностей ее развития. В ходе анализа вскрываются недостатки (проблемы), выявляются мероприятия и резервы по совершенствованию, намечаются пути решения.

Решения должны быть аргументированы.

Темы исследовательских работ:

1. Проблемы процессного управления и бизнес-планирования в практике российских предприятий на современном этапе.
2. Особенности и проблемы бизнес-планирования малого бизнеса.
3. Бизнес-процесс как ключевой элемент в системе управления предприятием.
4. Бизнес-планирование как инструмент реализации стратегии предприятия.
5. Бизнес-план как условие стратегического развития организации.
6. Система бизнес-процессов на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений.
7. Бизнес-планирование как способ укрепления позиции предприятия.

Контрольные вопросы и задания:

1. Сформулируйте определение бизнес-процесса
2. В чем заключаются основные различия между понятиями "план" и "процесс"?
3. Какие типы и виды бизнес-процессов вам известны? Какова их сущность?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные трудности, с которыми сталкиваются российские предприниматели в ходе разработки бизнес-процессов.
5. Как взаимосвязаны стратегия развития предприятия и бизнес-процессы?
6. Раскройте сущность бизнес-процесса. Какие цели и задачи он позволяет решать?
7. В какой стране зародилась технология бизнес-планирования и с чем это было связано?
8. Назовите и охарактеризуйте основные барьеры, препятствующие широкому распространению технологии управления процессами.
9. Каково место бизнес-процессов в общей системе управления предприятием?
10. Назовите цели и задачи бизнес-планирования.

Тема 3. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов предприятия

Задание.

Из предложенного списка выбрать и обосновать актуальность бизнес-идеи, то есть объяснить, почему данную бизнес-идею целесообразно развивать. Для этого нужно продумать каким образом данную бизнес-идею можно воплотить в конкретном регионе и для конкретных потребителей.

Привести перечень основных и вспомогательных бизнес-процессов по каждому примеру из приведенного перечня.

Перечень бизнес-проектов.

2. Мини-пекарня.

3. Кофейня.
4. Книжный магазин.
5. Магазин детских товаров.
6. Кафе-мороженое.
7. Мебельный магазин.
8. Парфюмерный бутик
9. Интернет-магазин по продаже книг.
10. Цветочный салон.
11. СПА-салон.
12. Фирма по организации праздников.
13. Свадебный салон.
14. Химчистка.
15. Фитнес-клуб.
16. Магазин спорттоваров.
17. Свой вариант бизнес-идеи.

Контрольные вопросы и задания:

1. Сформируйте команду для выполнения выделенных бизнес-процессов.
2. Оцените себя и каждого члена вашей команды по каждой из компетенций и разделите роли внутри процесса, определив кому из членов вашей команды какая из четырех ролей в процессе подходит.
3. Сформируйте комплекс командных компетенций, нанеся на каждую из осей максимальное значение участников команды.
4. Напишите, кто нужен для бизнес-процесса (должность/роль) и какими компетенциями он должен обладать.
5. Предложите перечень критериев эффективности реализации выделенных бизнес-процессов.

8.2.3 Решение кейсов.

Тема 2. Процесс и методические основы бизнес-планирования на предприятии

Кейс. Бизнес-планирование в ГК «АЛТ ТЕЛЕКОМ»

Наталья Сергеева, руководитель Учебного центра ГК «Альт Телеком»: «Для компании, занимающейся розничной торговлей, корпоративные стандарты - это, прежде всего, правила, требования и регламенты, касающиеся обслуживания клиентов.

В этот перечень входят стандарты оформления торговых точек, выкладки товара, стандарты внешнего вида сотрудников, правила обслуживания клиентов, критерии качества консультирования, нормативы по оформлению покупки и т. д. Именно эти аспекты и определяют узнаваемость бренда, формируя пул лояльных клиентов.

Если говорить о стандартах обслуживания клиентов, то их внедрение происходило в нашей компании путем взаимодействия многих департаментов и отделов. Разработка велась при непосредственном участии как топ-менеджмента, так и менеджеров по продажам в салонах. Организовывались «рабочие группы», учитывались пожелания, анализировался и обобщался успешный опыт специалистов. Планируемые изменения были озвучены руководством компании на общем собрании сотрудников розницы. Учебным центром были разработаны и реализованы программы обучения продавцов. Было выпущено красочное пособие по обслуживанию клиентов. Для мониторинга выполнения стандартов ввели систему контроля качества обслуживания – «тайный покупатель». Для продавцов был организован профессиональный конкурс - победители получили ценные призы, главным из которых был автомобиль. Кроме того, стандарты сервиса были включены в систему регулярной оценки торгового персонала и стали одним из важных критериев при принятии решения о включении сотрудника в кадровый резерв.

Используя корпоративные стандарты, наша компания поддерживает высокий уровень качества работы с клиентами, обеспечивает успешность своих позиций на рынке, создает благоприятную атмосферу для работы в компании, а самое главное - формирует доверие, уважение и приверженность

своих клиентов и сотрудников».

Вопросы к кейсу:

1. Какие основные бизнес-процессы были инициированы к совершенствованию руководителем учебного центра?
2. Предложите описание процесса разработки программы обучения продавцов.
3. Какие, по вашему мнению, бизнес-процессы нуждаются в первоочередной проработке?
4. Предложите программу действий, направленных на оптимизацию бизнес-планирования на предприятии.
5. Разработайте текстовую, графическую и табличную модели одного из бизнес-процессов организации.

Тема 4. Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов предприятия

Кейс. Перепроектирование бизнес-процессов в компании «АТ&Т»

Краткая информация о компании

Компания АТ&Т начинает свою историю с года, в котором Александр Грэм Бэлл изобрел телефон, а начиная с 1885 г. существует как акционерное общество. В конце 1983 г. до того как Bell Telephone Companies выделилась в отдельное предприятие, в компании работало более 1 млн. служащих. В 1989 г. после реорганизации в составе АТ&Т насчитывалось около 20 биз- нес- подразделений. На сегодняшний день представительства корпорации открыты более, чем в 50 странах мира с общим числом сотрудников свыше 300 тыс. человек.

Предыстория Global Business Communications Systems (GBCS) - это подразделение АТ&Т, социализирующееся на продаже, монтаже и сервисном обслуживании офисных АТС и других систем связи, в том числе систем обработки голоса, и обслуживающее корпорации клиентов по всему миру. В настоящее время ее объемы продаж превышают 3 млрд. долл. США. Общая численность штата 25 тыс человек. GBCS сформировалась в результате слияния в 1992 г. двух подразделений - Business Communication Systems (BCS) и General Business Systems (GBS). BCS обслуживала крупных клиентов с высокими потребностями в системном обеспечении, а рынок GBS составляли клиенты со средними и низкими потребностями в системном обеспечении. BCS была основана в 1980 г. На протяжении всего последующего десятилетия компания владела значительной долей рынка, но так и не стала источником прибыли для корпорации АТ&Т. К концу 80-х гг. началось резкое сокращение объема продаж. АТ&Т рассматривала даже такой вариант, как продажа подразделения, однако ее удерживал то факт, что при таких неудовлетворительных показателях нельзя было рассчитывать на хорошую цену. Компания BCS не приносила прибыли, объемы продаж сокращались, удовлетворенность заказчиков (определяемая по их готовности к совершению повторной покупки) упала до 53%, а удовлетворенность служащих - еще ниже и не превышала 38%.

Первые шаги: формирование команды В июне 1989 г. занимавший в то время пост президента Джек Бактер принял решение создать сборную команду внешних консультантов и менеджеров из всех функциональных направлений BCS. В команде были представлены такие направления деятельности, как продажа, обслуживание, менеджмент продукции, маркетинг, НИОКР а также отдел федеральных систем, который обслуживал государственные структуры. Итого в команду вошло около 25 человек. Первоначально она была сформирована на срок 6 месяцев, и возглавляла ее Кэрол Кнауфф. Инструкции команде были простыми и краткими: изучить существующие процессы и найти более прибыльный вариант работы, который, кроме того, полностью удовлетворил бы покупателей и персонал.

Сбор данных, анализ и диагностика (июнь 1989 - февраль 1991 гг.)

После ряда установочных встреч команда приступила к работе. Согласно намерениям, сфера действий должна была быть достаточно широкой и охватывать все процессы от первого контакта с покупателем до оплаты услуг, включая продажу, подписание контракта, производство, монтаж, выставление счета и прием платежей. Вскоре стало ясно, что команде нужно разделиться на две группы. Одна группа занималась изучением 24 заказов предыдущего периода (в том числе тех, завершение которых приходилось на ближайшее будущее). Другая группа производила детальный анализ времени и деятельности всех участников процесса. Решение о разделении команды было вызвано двумя причинами: во-первых, циклы выполнения заказов могли занимать несколько месяцев и даже лет, проследить текущие заказы, некоторые из которых оставались незавершенными от начала до конца, было невозможно. Поэтому для понимания процесса требовалось изучить предыдущие

заказы. Во-вторых, разделение командной работы было необходимо, чтобы обеспечить полноту анализа текущей деятельности. Данные, полученные в ходе анализа, предполагалось использовать для подтверждения результатов исследования предыдущих заказов, а также в качестве гарантии, что будут учитываться только процессы, которые впоследствии не претерпели изменения. Во всех 24 исследованиях заказов предыдущего периода объектом изучения был целостный процесс выполнения заказа конкретного клиента. В итоге образовалась выборка, в которой были представлены самые разнообразные типы заказчиков. Команда отслеживала каждое действие, произведенное для выполнения заказа. С этой целью проводились индивидуальные интервью с каждым из служащих BCS, принимавших участие в выполнении заказа. После того, как была воссоздана и изучена полная картина внутреннего процесса, были проведены подробные интервью с заказчиками, в ходе которых команда выявила участки процесса, где, по мнению заказчиков, существовали возможности для совершенствования, и определила ожидания заказчиков. Потребовалось около трех месяцев, чтобы составить подробные карты процессов с разбивкой по функциям, которые обеспечивали процесс выполнения заказа в каждом из 24 случаев.

Диагностика отчасти осложнялась вопросами подчиненности отдельных подразделений. В частности, организации, занимавшиеся производством и продажами, подчиняясь непосредственно AT&T, автоматически выпадали из подотчетности BGS. В результате работы были получены исходные данные для сравнительного анализа, которые в дальнейшем предполагалось использовать для оценки успешности изменений. В число этих показателей вошли удовлетворенность покупателей и персонала, временные циклы, рентабельность и производительность процессов.

Анализ времени и действий охватывал команды, объединяющие непосредственных участников того или иного процесса, и заключался в подробном изучении распределения их времени по отдельным операциям в соответствующих рабочих центрах. Такой анализ по видам деятельности фактически означал сидение рядом с приемщиками заказов, совместные разъезды с инженерами-монтажниками, наблюдение за их производственным процессом, и т.д. Всего для подтверждения достоверности результатов на наблюдения было потрачено 300 человеко-дней. В результате деятельности команды на этом этапе в текущих процессах были выявлены три основные проблемы: Переделка. Выполнение каждого заказа сопровождалось большим объемом переделок, в результате чего весь процесс становился неэффективным. Потребность в переделках возникала по нескольким причинам. Поскольку в процессе было занято множество людей и отделов, никто не принимал на себя ответственность за весь процесс, и в целом он оставался бесхозным. Эта ситуация не устраивала заказчиков, которые в результате не имели определенного контактного лица, полностью осведомленного о ходе выполнения заказа. Действия на ранних этапах процесса часто оборачивались дополнительной работой на поздних этапах. Кроме того, отсутствовал четкий контроль, сам производственный процесс занимал слишком много времени, а внутренняя система распределения работала неэффективно. При этом разработка спецификации на продукт полностью завершалась к моменту заключения сделки между заказчиком и директором по работе с клиентами, однако между поступлением спецификации и производством продукта проходило несколько месяцев вплоть до года. За это время потребности заказчика нередко успевали претерпеть радикальные изменения, что приводило к большому количеству переделок, а установленный продукт в большинстве случаев уже не отвечал потребностям клиента, повышал общий уровень покупательской неудовлетворенности. Низкий уровень рентабельности. Все участники процесса оценили заказы как прибыльные, однако на самом деле такими были менее десяти из 24 заказов. Рентабельность процесса не отражалась на служащих нижнего уровня организации. Система отчетности по прибыли существовала только на президентском уровне. В самих системах, поставляемых заказчиком, также не предполагался учет рентабельности. Ситуацию усугубляли и сотрудники службы продаж, где система компенсаций и вознаграждений мотивировала служащих на максимальное удовлетворение потребностей клиента независимо от сопряженных с этим издержек. Высокие накладные расходы. Ситуация осложнялась высоким уровнем косвенных расходов. Команда обнаружила, что штаб-квартира организации и центральные вспомогательные службы были задействованы в продаже и монтаже систем, так что даже если прямые расходы на реализацию и административно-хозяйственное обеспечение контролировались, уровень прибыльности снижался за счет накладных расходов. Команда выработала ряд рекомендаций общего характера. В их число вошли прямая доставка заказов, выравнивание стоимости контракта и стоимости, указанной в счете, установление четкого межфункционального процесса управления проектами и сосредоточение на прибыльной деятельности, что подразумевало значительное расширение доступа к финансовой информации. Производственному подразделению было рекомендовано перейти на систему «Точно ко времени» (Just in Time); доставку рекомендовалось отдать на субподряд. В дополнение к

рекомендациям аналитической команды процессов, решено было создать в компании специализированную команду по продаже офисных АТС. В период с ноября 1989 г. по февраль 1990 г. команда провела ряд выступлений перед различными группами руководителей организации, на которых познакомила их с результатами анализа и предварительными выводами. В начале 1990 года было принято решение утвердить предложенные рекомендации, разработать детальный проект и провести пробный запуск нового процесса на отдельно взятом экспериментальном участке. Разработка процесса реинжиниринга (март - сентябрь 1990 г.) В составе основной команды были произведены замены, чтобы прежние члены могли вернуться к своим постоянным обязанностям в компании, а команда получила людей, способных по новому взглянуть на ситуацию. В результате произведенных замен команду возглавил Гленн Хэзард, а сам состав команды был обновлен на 50%. Межфункциональность команды соблюдалась по-прежнему, причем в нее вошли представители отделов информационных систем и обучения. Новый состав представлял больше уровней организации: в команде оказались не только менеджеры, но и непосредственные исполнители. По-прежнему в команде работали консультанты. Штаб-квартира команды изменила свое местоположение, переехав в Сан-Франциско, где, согласно принятому решению, предстояло провести первый пилотный запуск обновленного процесса.

Работа по реорганизации процесса велась в тесном сотрудничестве с местными специалистами. Внутри основной команды было принято решение о разделении ответственности по различным участкам процесса, и в течение нескольких месяцев шла интенсивная работа, результатом которой должен был стать более оперативный, с низким уровнем затрат высококачественный бизнес-процесс. Команда реинжиниринга понимала, что одна из важнейших задач заключается в сокращении времени, между подписанием контракта и монтажом готового продукта. Производственные процессы должны были быть перепроектированы таким образом, чтобы включить в себя все необходимо для осуществления подхода «Точно ко времени». Доставка была передана внешнему подрядчику. Была введена новая должность — менеджер проекта для подготовки сметы по каждому заказу и управлению заказом от поступления до окончательного выполнения. Количество разрывов в течение процесса сократилось с 12 до 3.

Реорганизация коснулась и области работы с заказчиками, где была введена специальная подготовка по оказанию помощи заказчику в полной и всесторонней оценке его потребностей на ранних этапах процесса. Кроме того, был упрощен процесс монтажа оборудования: если раньше заказчик получал телефонные системы, которые требовалось устанавливать в индивидуальном порядке для каждого сотрудника, то в новом процессе использовалось программное обеспечение, позволяющее выбирать настройки. Теперь каждый сотрудник организации-заказчика мог самостоятельно настраивать аппарат в соответствии со своими потребностями. Ожидалось, что благодаря такому комплексу изменений средняя продолжительность цикла сократится с трех месяцев до трех недель. Апробация новой структуры процесса (1990 - 1991 гг.) К августу 1990 г. работы по перепроектированию процесса были полностью завершены. Пилотный запуск состоялся в сентябре 1990 г. и по его результатам предполагалось оценить успешность проекта, а также провести окончательную доводку и настройку, выявить и устранить возможные дефекты. Служащим отделения, ранее изолированным на своих участках процесса, теперь предстояло работать сообща. Изменились и обязанности, а также требования к навыкам работы сотрудников. В связи с этим была проведена большая работа по разработке программ обучения и подготовке вспомогательных материалов, которые должны были обеспечить лучшее понимание людьми своих новых обязанностей и способствовать их более эффективному выполнению. В число запланированных мероприятий вошли профессиональное обучение управлению проектами, а также техническая подготовка руководителей по работе с заказами, целью которой было знание продаваемых систем. Информационные системы были расширены и перепроектированы, что позволило упростить конфигурацию и ввод заказов, наладить прогнозирование, и контроль прибыльности и поддерживать новые методы управления проектами. По завершении этих работ команда сосредоточилась на настройке и подготовке процесса к полномасштабному внедрению. С командой встретился один из старших менеджеров отдела контроля качества при штаб-квартире корпорации, который высказал замечание, что из-за чрезмерной концентрации на проблемах перепланировки, весь процесс оказался собран недостаточно последовательно. Используя методы повышения качества, предоставленные отделом корпорации по контролю качества, команда сумела более плотно совместить новые процессы. Новые подкоманды, организованные вокруг подпроцессов, разработали программы обучения работе с процессом на всем его протяжении и встроили в его окончательную структуру этапы для непрерывного совершенствования.

Подготовка и запуск процесса (апрель 1991 - апрель 1992 гг.) Наряду с настройкой обновленного процесса в конце 1990-начале 1991 гг. команда планировала внедрить в эксплуатацию новый процесс продажи и монтажа офисных АТС. Предполагалось, что запуск процесса будет последовательно произведен в каждом из 7 регионов по два региона сразу. На предварительную подготовку каждого запуска отводилось 5 месяцев. Всего планировалось охватить 20 офисов по 100 служащих в каждом. Всякий раз поддержку запуска должны были осуществлять две команды: команда специалистов по информационным технологиям и команда процессов, по 3-4 человека в каждой. На базе команды перепланировки были сформированы три такие команды процессов. Основная команда осуществляла общую координацию подготовки. В апреле 1991 г. в двух офисах, подотчетных сан-францисскому отделению: в Сан-Хосе и в Сакраменто - прошел испытание план развертывания нового процесса. Для его внедрения использовались различные методы. Так, одним из средств коммуникации стал видеоролик, в котором вице-президент по продажам и сервисному обслуживанию Пэт Руссо подробно рассказывала о каждом новом процессе. Кроме рассказа Пэт Руссо, в видеоролик вошли свидетельства сотрудников, работающих на новом процессе в рамках пилотных проектов, рассказывавших о преимуществах изменений. Информированность поддерживалась на высоком уровне посредством системы встреч сотрудников с менеджерами, а также благодаря регулярному выпуску внутриорганизационного журнала. Гленн Хэзард хорошо понимал, что именно коммуникация является ключом к успеху, а потому проследил за выделением специальных сотрудников, отвечающих за информационное обеспечение внедрения нового бизнес-процесса. В каждом регионе была создана своя небольшая команда для управления переходным состоянием во главе с региональным менеджером. Внедрение нового процесса вызвало определенное сопротивление, однако успех пилотных запусков и поддержка сверху помогли преодолеть все препятствия. Важную роль в поддержании новых процессов сыграли информационные системы. Благодаря системам UNIX, облегчающим доступ к информации на местах, большие ЭВМ стали более открытыми и простыми в работе. После своего внедрения системы подверглись дальнейшему усовершенствованию, результатом которого стало использование сетей клиент-сервер и обеспечение ноутбуками всех служащих, работающих непосредственно с заказчиками. Пилотный процесс начал приносить свои первые плоды. Средний цикл был сокращен с трех месяцев до трех недель. Расходы по процессу сократились на 30%. Заказчики очень одобрительно отзывались о новом подходе к управлению проектами, а служащие выражали удовлетворенность своими новыми задачами. В 1991 г. президент BCS Джек Бактер был переведен в другое подразделение AT&T, а на его место пришел Джерр Стад. Потеря главного куратора и идеолога могла обернуться для Гленна Хэзарда и его команды полной катастрофой, но, как оказалось, на Джерра Стэда все увиденное произвело огромное впечатление, и он выразил свою полную поддержку и готовность способствовать дальнейшему развитию проекта. В это время в корпорации AT&T обсуждались планы слияния BCS и GBS. Было очевидно, что если слияние произойдет и возникнет новое подразделение, а реинжиниринг бизнес-процесса в BCS докажет свою эффективность, то естественным развитием событий будет реинжиниринг новой компании GBCS. Несколько новых идей для программы реинжиниринга внес и Джерр Стад, который успел понять, что нужен реинжиниринг не только процессов компании: нужно обновление отношений и образа мышления. Связующее звено (1991-1992 гг.) В то время как Гленн Хэзард и его команда реинжиниринга процесса продолжали разворачивать новый процесс продажи и монтажа офисных АТС Джерр Стад с командой высшего руководства приступил к формированию видения, миссии, ценностей и целей для GBCS.

Работа велась в рамках серии консультаций и встреч. В заявлении о видении было сформулировано следующее назначение организации: «Быть лучшим из лучших ваших партнеров - стремящимся к качеству и преданным вашему успеху». Заявление о миссии звучало 19 следующим образом: «Быть мировым лидером в индустрии связи для бизнеса, предоставляя товары, услуги и решения высочайшего качества».

В заявлении о ценностях были представлены семь основных принципов организации, каждый в сопровождении развернутого поясняющего заявления: - Уважение к личности: «Мы относимся друг к Другу с уважением и достоинством... и прислушиваемся к мнению друг друга независимо от уровня и должности». - Преданность интересам покупателя: «Мы искренне заботимся о каждом покупателе... мы знаем и предвосхищаем нужды наших покупателей и с каждым днем служим им лучше и лучше». - Высочайшие образцы честности: «Мы честны и порядочны... мы выполняем свои обещания и признаем свои ошибки. Наше поведение - гарант незапятнанного имени AT&T, которая достойна вашего доверия». - Новаторство: «Мы верим, что новаторство - тот самый двигатель, который поддерживает нашу жизнеспособность... творческое мышление и смелость в преследовании новых

возможностей - часть нашей культуры». - Командная работа: «Мы поощряем и вознаграждаем достижения команд и отдельных лиц... Мы свободно сотрудничаем с нашими коллегами, не разделенные организационными границами». - Ответственность: «Каждый на нас несет ответственность за успех GBCS». - Совершенство: «Мы не отступим, пока не станем лучшими во всем, что мы делаем».

Джерр Стэд понимал, что одного реинжиниринга процессов и серии заявлений о видении, миссии, ценностях и целях недостаточно. Организации требовался ряд процессов по изменению организационной культуры, которые бы дополнили бизнес-реинжиниринг и обеспечили воплощение видения и миссии в жизнь. В конце 1991 г. он пригласил Фреда Лэйна возглавить отдел по работе с персоналом и поручил ему создать такую внутреннюю среду в организации, которая «поддерживала бы наших людей как единственное неизменное конкурентное преимущество». Программа изменения организационной культуры (1992-1993 гг.) Фред Лэйн и его команде приступили к работе и в 1992-1993 гг. в тесном сотрудничестве с руководителями функциональных подразделений и произвели целую серию изменений, которые в сумме дали эффективное культурное изменение GBCS. Команда высшего руководства GBCS получила новое название - Совет качества. Этой команде отводилась активная роль в происходящих изменениях. Целью этих изменений было установление связи между стратегией и процессами с одной стороны и каждым отдельным сотрудником организации с другой. В число изменений вошли: - устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий персоналу низших уровней; - создание Товарищества «Отличников труда»; - введение новых схем начисления компенсаций; - введение схем признания заслуг перед GBCS; 20 - запуск новых коммуникационных программ; - реорганизация кадровой службы в команды процессов. Устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий. Из существовавших ранее в BCS 14 иерархических уровней и такого же числа уровней в GBS осталось всего пять. Руководителей учили быть «инструкторами» и поощряли соответствующее поведение, а служащим прививали новые отношения, необходимые для того, чтобы стать «членами Товарищества». Товарищество «Отличников труда» Это целая серия методов и процессов, которая позволила изменить традиционные системы оценки и вместо присвоения разрядов и начисления баллов ввести практику содействия людям в реализации их потенциала. Была развернута крупномасштабная система обучения и подготовки, которая помогала сотрудникам приобрести новые знания и умения и изменить традиционные отношения. В новые схемы начисления компенсаций вошли две схемы премирования: Прогрессивный план участия в прибыли и Специальный долгосрочный план. В рамках Прогрессивного плана для всех сотрудников предусматривалась возможность участвовать в распределении прибыли пропорционально своему вкладу в достижение покупательской удовлетворенности и целевых финансовых показателей. Долгосрочный план - это подобие Прогрессивного плана для высшего управленческого звена, в его критерии расчета суммы премий также входит удовлетворенность сотрудников. Долгосрочный план включает в себя разветвленную систему рычагов с формулой начислен и надбавок «за выслугу лет», что в совокупности призвано не допустить принесения в жертву долгосрочного совершенствования ради краткосрочной выгоды. Схемы признания заслуг перед GBCS В организации были введены разнообразные схемы признания заслуг для поощрения членов Товарищества и инструкторов за выдающиеся достижения, включая: - Клуб победителей - для всех сотрудников отделов продаж и сервисного обслуживания, имеющих высокие трудовые показатели. - Лучший партнер - звание, присуждаемое за регулярное достижение высоких показателей качества; кандидаты выдвигаются членами Товарищества, победителя выбирает команда из 6 членов. - Советник президента - звание, присуждаемое членам Товарищества за выдающийся вклад в работу организации; кандидаты выдвигаются инструкторами, победителя называет Совет качества. - Гроза бюрократии - присуждается членам Товарищества за рациональные предложения по сокращению бюрократического аппарата. - Награда за содействие - присуждается членам Товарищества за выдающийся вклад в дела корпоративной общественности. Новая программа коммуникации Еще до начала изменений компания выпускала свою газету. Программа изменения организационной культуры принесла с собой целый ряд новых 21 средств коммуникации. Это само по себе способствовало изменению культуры, проводя новое видение, миссии, ценности и цели. Программа коммуникации включала следующие элементы: - Вопросы к президенту - члены Товарищества могут письменно или по телефону обратиться к президенту со своими вопросами и получить ответ в течение 48 часов. - Справочная линия - члены Товарищества могут позвонить по телефонному номеру 800 с вопросами или требованиями информации и получить ответ от квалифицированного специалиста в соответствующей области. - Беседы - президент GBCS проводит регулярные неформальные встречи. С группами членов Товарищества. - Широкое вещание для всей организации - ежеквартальные

передачи интерактивного видеовещания как в прямом эфире (с возможностью позвонить и задать вопрос его авторам), так и в видеозаписи. Реорганизация кадровой службы в команды Сотрудники кадрового отдела и были той командой, которая осуществляла управление программой изменения организационной культуры. Тем не менее, в ходе работы они увидели, что и сами должны будут измениться для того, чтобы отвечать новым требованиям. С этой целью они создали шесть команд, определив свое основное предназначение как содействие всем членам GBCS.

Мониторинг и достигнутые результаты.

Проектные команды регулярно информировали команду высшего руководства о происходящем. Таким образом, проводилась оценка развития программы. При этом результаты определялись по трем основным критериям: - Удовлетворенность членов Товарищества - измеряется в ходе регулярного опроса мнения, проводимого раз в полгода и охватывающего всех членов организации. - Удовлетворенность покупателей - намеряется главным образом по намерению совершить повторную покупку, которое оценивается в ходе индивидуальных интервью со всеми покупателями, проводимых вскоре после выполнения заказа. - Финансовые критерии - показатели финансового и балансового отчетов. Реинжиниринг бизнес-процессов в GBCS был достаточно сложным и обширным: у 19 тыс. из 26 тыс. служащих изменилось содержание рабочей деятельности. При этом были достигнуты следующие улучшения:

- В группе членов Товарищества показатель максимальной удовлетворенности вырос с 38% в 1989 г. до 63% в 1993 г.

- Покупательская удовлетворенность в 1993 г. поднялась до 80% по сравнению с 53% в 1989 г.

- Удовлетворенность менеджеров проектов выросла с 41% в 1989 г. до 90% в 1993 г.

- Улучшились показатели дебиторской задолженности (счета к получению): в 1993 г уровень погашенной задолженности вырос до 71% в течение 30 дней по сравнению с 69% в течение 60-90 дней в 1989 г, 22

- Объем корректировок (списание безнадежных долгов и т.п.) сократился с 4% от суммы дохода в 1989 г. до 0,6% в 1993 г.

- На фоне сокращения расходов выросли доходы: во втором квартале 1992 г. в GBGS были зарегистрированы первые прибыли, ознаменовавшие выход из кризиса; следующий 1993 г. стал первым годом, законченным с прибылью.

Таким образом, команда реинжиниринга процессов и команда изменения организационной культуры совместными усилиями успешно провели программу бизнес-реинжиниринга, которая вывела GBCS из кризисной ситуации.

Вопросы к кейсу:

1. Проанализируйте причины, по которым компания терпела убытки.
2. Каким образом была организована диагностика бизнес-процессов компании?
3. Какие изменения было предложено внедрить в бизнес-процессы? Оцените перспективы дальнейшего совершенствования бизнес-процессов компании.
4. Какие изменения произошли в организационной культуре компании? Почему они потребовались?

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Функциональный и процессный подходы к управлению: сущность и сравнительная характеристика.
2. Преимущества и недостатки функционального и процессного подходов к управлению.
3. Принципы процессного подхода к управлению предприятием.
4. Понятие и виды бизнес-процессов предприятия.
5. Основные бизнес процессы.
6. Обеспечивающие бизнес процессы.
7. Сопутствующие бизнес-процессы.

8. Бизнес-процессы управления и развития.
9. Типовая структура управленческого бизнес-процесса.
10. Окружение бизнес-процесса.
11. Первичные и вторичные входы и выходы бизнес-процесса.
12. Способы выделения, описания и моделирования бизнес-процессов.
13. Необходимость моделирования бизнес-процессов.
14. Текстовый, табличный и графический форматы описания бизнес-процесса.
15. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процесса.
16. Модель цепочки добавленной стоимости.
17. Модель IBL (The International Business Language).
18. 13-процессная модель описания бизнес-процесса.
19. Построение диаграммы потоков работ — WFD Понятие и виды бизнес-проектов.
20. Стадии жизненного цикла проекта.
21. Внешние бизнес-проекты: профессиональные конференции; бизнес-туры; рекламные интеграции.
22. Внутренние проекты: проекты обучения сотрудников;
23. Проекты реконструкции и перевооружения предприятия, инвестиционные и финансовые проекты.
24. Жизненный цикл проекта: сущность, этапы.
25. Инициация и планирование проекта.
26. Сбор требований к проекту.
27. Реализация проекта. Тестирование проекта. Завершение проекта.
28. Модели жизненного цикла проекта. Водопадная (waterfall) модель жизненного цикла проекта. Гибкая модель жизненного цикла проекта.
29. Инструменты контроля проекта по стадиям его жизненного цикла: чек-листы; сбор обратной связи; мониторинги и графики; дашборды;
30. цикл Деминга – Шухарта;
31. диаграмма Ганта.
32. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации.
33. Критерии приоритезации: важность бизнес-процесса; проблемность бизнес-процесса; возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.
34. Оценка важности бизнес-процессов через определение критических факторов успеха организации (КФУ).
35. Оценка проблемности бизнес-процессов: этапы и критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов.
36. Барьеры для изменения бизнес-процессов.
37. Ключевые показатели бизнес-процессов: показатели результативности; показатели стоимости; показатели времени; показатели качества; показатели фрагментации; смешанные показатели.
38. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов
39. Этапы проведения реинжиниринга.
40. Принципы перепроектирования бизнес-процессов.
41. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
42. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
43. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов.
44. Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы.
45. Методы бенчмаркинга.
46. Методы групповой работы.
47. Формализованные универсально-принципиальные методы оптимизации бизнес-процессов предприятия.
48. Бюджет реализации бизнес-процессов в рамках реализации проекта.
49. Процедуры и методы контроля, оценки выполнения этапов реализации бизнес-проекта

по стадиям его жизненного цикла.

50. Нормативно-правовое регулирование управления бизнес-проектом на различных стадиях жизненного цикла.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

- Маслевич Т.П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2024. – 206с. (ЭБС <https://znanium.com>)
- Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. Моделирование бизнес-процессов. Учебное

Дополнительная литература

1. Каплан Я. Бизнес incognita: Как расширить границы предпринимательского мышления. - М.: Альпина Про 2023. – 255с. (ЭБС <https://znanium.com>)
2. Бедердинова О.И. Технологии моделирования бизнес-процессов. Учебное пособие – М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2022. – 102с. (ЭБС <https://znanium.com>)

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;

серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Глобальные тренды и инновационная экономика»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы: Экономика будущего

Специализированное высшее образование программ магистратуры

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: Алейникова Ю.А., к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г..

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Глобальные тренды и инновационная экономика».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
- 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
- 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
- 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
- 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Глобальные тренды и инновационная экономика».

Цель дисциплины «Глобальные тренды и инновационная экономика» является изучение фундаментальных основ инновационной экономики и цифровизации, освоение базовых прикладных навыков стратегического анализа поведения экономических агентов в этой среде.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.1 Обладает знаниями экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства ОПК-1.2 Применяет инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик управления для решения профессиональных задач ОПК-1.3 Выбирает наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие теории для решения профессиональных задач	Знать: - понятийный аппарат инновационной экономики - концепцию цифровизации и накопленный мировой опыт - сущность инноваций и инновационного процесса контуры инновационной экономики, ее возможности, риски - методы прикладных исследований - выбирать методы исследований глобальной среды Уметь: - работать в постоянной изменяющейся потоке информации о глобальных трендах и внешней среде - разрабатывать гипотезы продуктов, стратегии и модели, актуальные в мире 4.0 - на основании проведенных исследований готовить варианты решений по снижению рисков в инновационной экономике - ставить стратегические задачи развития предприятия с учетом технологических, экологических и социальных вызовов внешней среды - проектировать карту развития отрасли с учетом индустриальных и потребительских трендов, действий отраслевых конкурентов Владеть: - методами критического анализа среды - методами исследований глобальной среды - методами форсайта, трендотчинга с целью анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде - сценарным подходом к проектированию изменений в потребительской корзине в долгосрочной перспективе и упаковывать их в конкретные нужды и запросы - базисным подходом к цифровизации продуктов и бизнеса - количественными и качественными методами для проведения прикладных исследований в сфере индустриальных и потребительских трендов

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Глобальные тренды и инновационная экономика» представляет собой дисциплину базовой части блока дисциплин подготовки студентов.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Промышленные революции	Понятие промышленной революции. Циклы Н.Кондратьева. Понятие инноваций. Обзор промышленных революций, их предпосылок и результатов
2	Контурсы инновационной экономики	Четвертая промышленная революция. Цифровизация: ее понятие и ключевые элементы. Анализ опыта мировых компаний. Цифровые единороги. Понятие трендов. Роль мегатрендов в эволюции общественного производства и глобального потребления. Равновесие и конкуренция в инновационной экономике
3	Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	Обзор индустриальных трендов. Трендвотчинг и его алгоритм. Анализ кейсов из мировой практики. Предложение в инновационной экономике. Ценовые и неценовые факторы предложения. Модели конкуренции, их возможности и риски.
4	Потребительские тренды, модели потребительского поведения	Обзор потребительских трендов. Форсайтинг и его методология. Анализ кейсов из мировой практики. Спрос в инновационной экономике. Ценовые и неценовые факторы спроса. Модели потребительского поведения и изменения в потребительской корзине

6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Наименование темы	Содержание темы
Промышленные революции	Понятие промышленной революции. Циклы Н.Кондратьева. Понятие инноваций. Обзор промышленных революций, их предпосылок и результатов
Контурсы инновационной экономики	Четвертая промышленная революция. Цифровизация: ее понятие и ключевые элементы. Анализ опыта мировых компаний. Цифровые единороги. Понятие трендов. Роль мегатрендов в эволюции общественного производства и глобального потребления. Равновесие и конкуренция в инновационной экономике
Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	Обзор индустриальных трендов. Трендвотчинг и его алгоритм. Анализ кейсов из мировой практики. Предложение в инновационной экономике. Ценовые и неценовые факторы предложения. Модели конкуренции, их возможности и риски.

Потребительские тренды, модели потребительского поведения	Обзор потребительских трендов.Форсайтинг и его методология. Анализ кейсов из мировой практики. Спрос в инновационной экономике.Ценовые и неценовые факторы спроса. Модели потребительского поведения и изменения в потребительской корзине
---	--

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Наименование темы	Содержание темы
Промышленные революции	Инновации и промышленные перевороты
Контуры инновационной экономики	Ключевые мегатренды 21века. Принципы цифровизации.
Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	Индустриальные тренды, продукты и стратегии ведущих глобальных компаний
Потребительские тренды, модели потребительского поведения	Потребительские тренды и изменения в потребительской корзине

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:

1. Хедлайнеры промышленных революций
2. Мегатренды и потребительская корзина 2030
3. Карта развития отрасли
4. Портрет Клиента

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной

программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контроли- руемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Промышленные революции	УК-6 ОПК-1	реферат

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контроли- руемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 2. Контуры инновационной экономики	УК-6 ОПК-1	реферат
Тема 3. Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	УК-6 ОПК-1	кейсы
Тема 4. Потребительские тренды, модели потребительского поведения	УК-6 ОПК-1	кейсы

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Темы рефератов

- 1 Первый промышленный перепорот и его хедлайнеры
- 2 Второй промышленный перепорот и его хедлайнеры
- 3 Третий промышленный перепорот и его хедлайнеры
- 4 Четвертый промышленный перепорот и его хедлайнеры
5. Рокфеллер и его влияние на общественное производство 20 века
- 5.Хедлайнеры цифровой экономики: Amazon
6. Хедлайнеры цифровой экономики Google.....
7. Хедлайнеры российской цифровой экономики (1-2 на выбор)
8. Рентная экономика и ее хедлайнеры
9. Экономика совместного пользования и ее хедлайнеры
10. Цифровые единороги.

Пример кейса.

Компания Google проводит стратегическую сессию по определению ключевых индустриальных трендов с целью покупки необходимых сервисов для дальнейшего горизонтального развития.

Проведите исследование индустриальных трендов, которые в ближайшей перспективе (3-5 лет) будут оказывать сильное влияние на бизнес Google.

Индустриальный тренд	Описание	Степень влияния на отрасль (1,2,3)	Как изменит	
			продукт	технологии производства
1				
2				

...				
-----	--	--	--	--

Вывод: самое большое влияние будут оказывать... продукт трансформируется в....

Пример кейса.

Компания «Залесский фермер» (производство молочных продуктов) поводит исследование формирует продуктовую стратегию на ближайшие 5 лет с целью обоснования бизнес-плана развития. На основе исследования потребительских трендов опишите своего Клиента предприятия через набор его потребностей и изменений в потребительском поведении под влиянием трендов.

Потребительский тренд	Описание	Степень влияния на Клиента (1,2,3)	Как изменит ценность продукта или процесса	
			изменения в требованиях к самому продукту	изменения в поведении Клиента относительно выбора и покупки продукта
1				
...				

Вывод: под влиянием трендов.... потребитель изменит свое поведение на..., станет предъявлять новые требования к продукту...

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Понятие промышленной революции.
2. Циклы Н.Кондратьева.
3. Понятие инноваций.
4. Первая промышленная революция, ее предпосылки и результаты.
5. Вторая промышленная революция, ее предпосылки и результаты.
6. Третья промышленная революция, ее предпосылки и результаты.
7. Четвертая промышленная революция.
8. Цифровизация: ее понятие и ключевые элементы.
9. Цифровизация и концепция 6D.
10. Понятие трендов.
11. Роль мегатрендов в эволюции общественного производства и глобального потребления.
12. Мегатренды «Человек».
13. Мегатренды «Ресурсы».
14. Мегатренды «Экология».
15. Мегатренды «Энергия».
16. Трендвотчинг и его алгоритм.

17. Жизненный цикл тренда.
18. Трендсеттеры.
19. Алгоритм разработки стратегий в условиях постоянно изменяющейся среды.
20. Понятие инноваций.
21. Элементы инновационной экономики.
22. Виртуальная и дополненная реальность.
23. Превентивная медицина и биотех.
24. Финтех.
25. Индустрия 4.0.
26. Роботизация.
27. Концепция 4R.
28. Онлайн покупки.
29. Рентная экономика.
30. Экономика совместного потребления.
31. Форсайтинг и его методология.
32. Бенчмаркинг.
33. Метод критических технологий.
34. Метод Дельфи.
35. Модели конкуренции инновационной экономики.
36. Олигополия. Возможности и риски.
37. Монополия. Возможности и риски.
38. Совершенная конкуренция. Возможности и риски.
39. Монополистическая конкуренция. Возможности и риски.
40. Тренды и потребительское поведение.
41. Спрос в инновационной экономике.
42. Ценовые и неценовые факторы спроса в инновационной экономике.
43. Предложение в инновационной экономике.
44. Ценовые и неценовые факторы предложения в инновационной экономике.
45. Равновесие в инновационной экономике.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает низсостоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100

Базовый	Применение знаний и Умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степенью самостоятельности и инициативы	Включает низший уровень. Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Донцова, О. И. Инновационная экономика : учебник / О.И. Донцова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 217 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5cda60c7d5a032.22522929. - ISBN 978-5-16-016895-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907056>.

2. Инновации и современные модели бизнеса : учебник / Т.Г. Попадюк, Н.В. Линдер, А.В. Трачук [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 334 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1876532. - ISBN 978-5-16-017801-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1876532>

Дополнительная литература

1. Донцова, О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-98281-403-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008664>

2. Сильвестров, С. Н. Эффективное государственное управление в условиях инновационной экономики: формирование и развитие инновационных систем : монография / под ред. С. Н. Сильвестрова, И. Н. Рыковой. - Москва : Дашков и К, 2011. - ISBN 978-5-394-01900-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/451025>

2. Мильнер, Б. З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : монография / под ред. Б.З. Мильнера. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 624 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-003649-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1933178>.

3. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. — 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 418 с. - ISBN 978-5-394-03213-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093188>.

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются (учебные аудиторы оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Оптимизация налогообложения предприятий»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: «Экономика»

Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

Специализированное высшее образование программ магистратуры

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Калининград
2026

Лист согласования

Составитель: Тищук М.О., к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Оптимизация налогообложения предприятия».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1.Наименование дисциплины: «Оптимизация налогообложения предприятия».

Цель изучения дисциплины: состоит в овладении методологией, способами и методами снижения налоговой нагрузки, размеров платежей в бюджет хозяйствующих субъектов в рамках современного российского законодательства.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Владеет методами реализации принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.2. Применяет современные методы для разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знать: - методологические основы и принципы налогового учета, исчисления и уплаты налогов; - систему законодательной и нормативно-правовой базы по организации налогообложения; - способы и методы расчета налоговых платежей и других платежей в бюджет; - современные инструменты государственной поддержки бизнеса; - законные способы, методы и методики снижения налоговых платежей и других платежей в бюджет; Уметь: - оценивать влияние организационной структуры и места осуществления деятельности экономических субъектов, учетной и договорной, кредитной политики предприятия; - анализировать и давать оценку изменений налогового и гражданского законодательства, объяснить их взаимосвязь с деятельностью предприятия; - учитывать налогообложение при разработке операционной, финансовой, инвестиционной деятельности предприятия; -составлять прогноз налоговой нагрузки экономических субъектов и обосновывать его результаты; - применять законные способы и методы снижения налоговой нагрузки предприятия; Владеть: - навыками анализа и оценки налоговой нагрузки с учетом критериев эффективности и налоговых рисков; - навыками разработки на примере конкретных ситуаций стратегий поведения экономических субъектов по оптимизации налогообложения и отчислений в социальные фонды; -навыками применения современных методов снижения налоговой нагрузки и налоговых

		льгот в рамках операционной, финансовой и инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта;
--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Оптимизация налогообложения предприятия» представляет собой дисциплину обязательной части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин подготовки студентов.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Тема 1. Оптимизация налогообложения и минимизация налоговой нагрузки	Понятие, сущность и виды налоговой оптимизации. Законодательное регулирование налоговой оптимизации. Актуальные налоговые льготы. Современная налоговая судебная практика. Понятие налоговой нагрузки и методы исчисления. Налоговая база как существенный элемент налога. Налоговая база как элемент налогообложения. Основные характеристики налоговых баз. Взаимосвязь налоговой базы и объекта налогообложения. Дополнительные элементы налогообложения, характеризующие налоговую базу. Измерение налоговой базы по различным налогам. Виды минимизации налогов (законная, незаконная). Соотношения оптимизации, минимизации налогов и уклонения от уплаты налоговых платежей. Понятие налоговой выгоды. Обоснованная и необоснованная налоговая выгода. Проблемы доказательства обоснованной налоговой выгоды. Государственное регулирование налоговой

		оптимизации. Принципы налоговой оптимизации. Методы налоговой оптимизации. Налоговая выгода и оптимизация налоговой базы. Необоснованная налоговая выгода: понятие и последствие. Признаки недобросовестного налогоплательщика. Налоговые риски при оптимизации налоговой базы. Уклонение от уплаты налога и ответственность. Государственное регулирование и борьба с уклонением от уплаты налогов.
2	Тема 2. Специальные налоговые режимы	Особенности применение специальных налоговых режимов для снижения налоговой нагрузки. УСН: особенности, элементы, исчисление и уплата. Страховые взносы на УСН. ПСН: особенности, элементы, исчисление и уплата. Страховые взносы индивидуальных предпринимателей. ЕСХН: особенности, элементы, исчисление и уплата и страховые взносы. Самозанятые: особенности функционирования и возможности использования режима для оптимизации налогообложения предприятия.
3	Тема 3. Методы снижения налоговой нагрузки на ОСНО	Учетная политика предприятия. Основные элементы учетной политики в целях налоговой оптимизации. Договорная и кредитная политика предприятия для целей оптимизации налогообложения. Методы снижения налоговой базы по налогу на прибыль организации. Методы оптимизации налога на добавленную стоимость. Освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость. Оптимизация НДС при применении налоговых льгот. Экономия НДС при авансовых платежах. Экономия на платежах по НДС путем применения перехода права собственности в особом порядке. Экономия на платежах по НДС покупателем товара, формально выступающим в качестве посредника. Положительные и отрицательные методы оптимизации НДС. Оптимизация налоговой базы по НДС при экспортно-импортных операциях. Оптимизация налоговой базы по налогу на имущество. Объекты обложения по налогу на доходы физических лиц. Налоговая база по налогу на доходы физических лиц. Доходы, не облагаемые налогом. Порядок использования налоговых льгот. Особенности оптимизации доходов, полученных в денежной, натуральной форме и в форме материальной выгоды при исчислении налога на доходы физических лиц. Схемы минимизации налоговой базы по налогу на доходы физических лиц. Арбитражная практика по налогу на доходы

		физических лиц и ее использование для профилактики правонарушений. Избежание двойного налогообложения доходов физических лиц. Варьирование методами учета различных объектов с целью выбора приемлемов для конкретного предприятия модель. Формирование договорной, учетной и кредитной политики предприятия в целях оптимизации налогообложения
4	Тема 4. Современные схемы оптимизации налогообложения	Новая стратегия ФНС по борьбе с «черными» и «серыми» схемами: последние изменения законодательства и практики его применения, судебные решения, документы ФНС, СК РФ и ЦБ РФ. Ужесточение банковского контроля за «сомнительными операциями». Дробление бизнеса: новые метод, способы и обоснование. Критерии дробления ФНС. Дробление бизнеса: арбитражная практика. Налоговая миграция. Фирмы однодневки: современные методы.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Понятие, сущность и виды налоговой оптимизации. Законодательное регулирование налоговой оптимизации. Актуальные налоговые льготы. Измерение налоговой базы по различным налогам. Виды минимизации налогов (законная, незаконная). Понятие налоговой нагрузки и методы исчисления. Налоговая база как существенный элемент налога. Налоговая база как элемент налогообложения. Основные характеристики налоговых баз. Взаимосвязь налоговой базы и объекта налогообложения. Дополнительные элементы налогообложения, характеризующие налоговую базу. Измерение налоговой базы по различным налогам. Виды минимизации налогов (законная, незаконная). Соотношения оптимизации, минимизации налогов и уклонения от уплаты налоговых платежей. Понятие налоговой выгоды. Обоснованная и необоснованная налоговая выгода. Проблемы доказательства обоснованной налоговой выгоды.

Тема 2. Особенности применение специальных налоговых режимов для снижения налоговой нагрузки. УСН: особенности, элементы, исчисление и уплата. Страховые взносы на УСН.

Тема 3. Методы оптимизации налога на добавленную стоимость. Освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость. Оптимизация НДС при применении налоговых льгот. Экономия НДС при авансовых платежах. Экономия на платежах по НДС путем применения перехода права собственности в особом порядке. Экономия на платежах по НДС покупателем товара, формально выступающим в качестве посредника. Положительные и отрицательные методы оптимизации НДС. Оптимизация налоговой базы по НДС при экспортно-импортных операциях. Оптимизация налоговой базы по налогу на имущество. Объекты обложения по налогу на доходы физических лиц. Налоговая база по налогу на доходы физических лиц. Доходы, не облагаемые налогом. Порядок использования налоговых льгот. Особенности оптимизации доходов, полученных в денежной,

натуральной форме и в форме материальной выгоды при исчислении налога на доходы физических лиц. Схемы минимизации налоговой базы по налогу на доходы физических лиц. Арбитражная практика по налогу на доходы физических лиц и ее использование для профилактики правонарушений. Избежание двойного налогообложения доходов физических лиц.

Тема 4. Дробление бизнеса: новые метод, способы и обоснование. Критерии дробления ФНС. Дробление бизнеса: арбитражная практика. Налоговая миграция. Фирмы однодневки: современные методы.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического занятия
1	Тема 1. Оптимизация налогообложения и минимизация налоговой нагрузки	Актуальные налоговые льготы. Современная налоговая судебная практика. Государственное регулирование налоговой оптимизации. Принципы налоговой оптимизации. Методы налоговой оптимизации. Налоговая выгода и оптимизация налоговой базы. Необоснованная налоговая выгода: понятие и последствие. Признаки недобросовестного налогоплательщика. Налоговые риски при оптимизации налоговой базы. Уклонение от уплаты налога и ответственность. Государственное регулирование и борьба с уклонением от уплаты налогов.
2	Тема 2. Специальные налоговые режимы	ПСН: особенности, элементы, исчисление и уплата. Страховые взносы индивидуальных предпринимателей. ЕСХН: особенности, элементы, исчисление и уплата и страховые взносы. Самозанятые: особенности функционирования и возможности использования режима для оптимизации налогообложения предприятия.
3	Тема 3. Методы снижения налоговой нагрузки на ОСНО	Учетная политика предприятия. Основные элементы учетной политики в целях налоговой оптимизации. Договорная и кредитная политика предприятия для целей оптимизации налогообложения. Методы снижения налоговой базы по налогу на прибыль организации. Варьирование методами учета различных объектов с целью выбора приемлемой для конкретного предприятия модель. Формирование договорной, учетной и кредитной политики предприятия в целях оптимизации налогообложения
4	Тема 4. Современные схемы оптимизации налогообложения	Новая стратегия ФНС по борьбе с «черными» и «серыми» схемами: последние изменения законодательства и практики его применения,

		судебные решения, документы ФНС, СК РФ и ЦБ РФ.
--	--	---

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по всем темам курса.

Содержание самостоятельной работы

Тема 1. Оптимизация налогообложения и минимизация налоговой нагрузки

Актуальные налоговые льготы. Современная налоговая судебная практика. Измерение налоговой базы по различным налогам. Виды минимизации налогов (законная, незаконная). Соотношения оптимизации, минимизации налогов и уклонения от уплаты налоговых платежей. Понятие налоговой выгоды. Обоснованная и необоснованная налоговая выгода. Проблемы доказательства обоснованной налоговой выгоды.

Тема 2. Специальные налоговые режимы

Особенности применение специальных налоговых режимов для снижения налоговой нагрузки. Самозанятые: особенности функционирования и возможности использования режима для оптимизации налогообложения предприятия.

Тема 3. Методы снижения налоговой нагрузки на ОСНО

Методы оптимизации налога на добавленную стоимость. Освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость. Положительные и отрицательные методы оптимизации НДС. Избегание двойного налогообложения доходов физических лиц. Особенности оптимизации доходов, полученных в денежной, натуральной форме и в форме материальной выгоды при исчислении налога на доходы физических лиц.

Тема 4. Современные схемы оптимизации налогообложения

Дробление бизнеса: арбитражная практика. Налоговая миграция. Фирмы однодневки: современные методы. Новая стратегия ФНС по борьбе с «черными» и «серыми» схемами: последние изменения законодательства и практики его применения, судебные решения, документы ФНС, СК РФ и ЦБ РФ.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Оптимизация налогообложения и минимизация налоговой нагрузки	<i>ОПК-4</i>	тестирование, кейсы
Тема 2. Специальные налоговые режимы	<i>ОПК-4</i>	тестирование, кейсы, решение задач
Тема 3. Методы снижения налоговой нагрузки на ОСНО	<i>ОПК-4</i>	тестирование, кейсы, решение задач
Тема 4. Тема 4. Современные схемы оптимизации налогообложения	<i>ОПК-4</i>	тестирование, кейсы, решение задач

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Тестовые задания.

1. Налоговая оптимизация подразумевает:

- а) текущий финансовый контроль за налоговыми платежами и прогноз их изменения
- б) уменьшение налоговых расходов при ухудшении финансового состояния
- в) снижение объекта обложения вплоть до приостановки производственной деятельности

2. Учетная политика для целей налогообложения применяется, начиная:

- а) с даты ее утверждения
- б) с начала календарного года

в) с начала
налогового периода

3. Налоговая нагрузка определяется как частное:

- а) начисленных налогов и финансового результата от продаж
- б) начисленных налогов и выручки
- в) начисленных налогов и валового дохода

4. Эффективность налоговой оптимизации проявляется при минимизации:

- а) одного налога
- б) двух налогов и сборов
- в) совокупности налогов и сборов, уплачиваемых налогоплательщиком

Типовые задачи

1. Рассчитать налоговое бремя/ налоговую нагрузку (это сумма всех платежей в бюджет страны) предпринимателя Иванова А.А. отдельно за 2022 и 2021 год, если он будет применять :
 - 1.УСН (оба варианта режима)
 - 2.ПСН
 - 3.НПД

ИП Иванов А.А. занимается розничной торговлей продовольственных товаров. Выручка за 2022 год составил 33,745 млн. руб., выручка за 2021 год составил 26,673 млн. руб.

Предприниматель занимается данной деятельностью по адресу Калининградская область, г. Калининград, ул. Пехотная, д. 13 на торговой площади, объект недвижимости находится в собственности ИП Иванова А.А.

Предприниматель для своей деятельности также использует машину- FORD TRANSIT 2013 года выпуска, бензин, 174 л.с.

ИП Иванов А.А. 1980 г.р., нанял 2 сотрудников: 1965 г.р., с заработной платой ежемесячно 40 000 руб., и 1991 г.р., с заработной платой 27 000 руб.

Расходы предпринимателя, учтенные в рамках налогового учета в 2021 году- 16,933 млн. руб., в 2022 году- 33,2 млн. руб.

Аргументируйте, какой режим будет выгоднее для предпринимателя с учетом временного периода (года расчета). Учитывайте все возможности снижения налоговых платежей, региональные коэффициенты, страховые взносы.

Типовые кейсы

1. ИП Сидорова А.М. стоит на учете в качестве налогоплательщика-предпринимателя с 2000 года. ИП Сидорова А.М. обратилась в ИФНС №8 по г. Калининграду 26.12.2021г. с заявлением на переход на применение ПСН и получение патента в отношении вида деятельности «оказание автотранспортных услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом». 31.12.2021 г. был

выдан патент на срок 01.01.2022г -31.12.2022 г. Предприниматель оплатила патент 30.04.2022 г.

Каковы последствия данного действия?

На каком режиме продолжит работать ИП Сидорова А.М.?

Что необходимо сделать ИП Сидоровой А.М., чтобы перейти на подходящий налоговый режим и в какие сроки?

Как ИП Сидорова будет отчитываться перед органами ФНС?

2. ИП Родионов А.А. с 01.01.2018г. применяет патентную систему налогообложения. Предприниматель получил патент сроком на 1 год и в 2022 году. ИП Родионов А.А. имеет договоренность с ООО «Пилигрим» на ряд поставок предприятию мелкой бытовой техники на регулярной основе. ООО «Пилигрим» осуществляет свою деятельность с применением общей системы налогообложения. ИП готов подписать долгосрочный крайне выгодный для него договор (обеспечивающий постоянный высокий доход), но ООО «Пилигрим» настаивает на заключение договора, в котором будут в качестве исполнительных документов фигурировать – счета фактуры с выделением НДС.

Что необходимо сделать ИП, чтобы не потерять контрагента? Какие варианты действий есть у ИП?

Чем грозит ИП Родионову А.А. выписка таких счетов-фактур?

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Налоговая база по как элемент налогообложения, ее правовое регулирование.
2. Натуральные методы оценки налоговой базы.
3. Стоимостные методы оценки налоговой базы.
4. Статистические методы анализа налоговой базы.
5. Расчетно-аналитические методы анализа налоговой базы.
6. Понятие налоговой оптимизации.
7. Причины налоговой оптимизации.
8. Государственное регулирование налоговой оптимизации.
9. Принципы налоговой оптимизации.
10. Методы налоговой оптимизации.
11. Налоговая выгода и оптимизация налоговой базы.
12. Уклонение от уплаты налога и ответственность.
13. Налоговая выгода и оптимизация налоговой базы.
14. Государственное регулирование и борьба с уклонением от уплаты налогов.
15. Налоговая база по НДС и ее снижение
16. Освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость.
17. 18. Оптимизация налоговой базы по НДС при экспортно-импортных операциях.
19. Методы оптимизации налоговой базы по налогу на добавленную стоимость.
25. Освобождение от уплаты налога на имущество организаций.
- Оптимизация налоговой базы по налогу на имущество
26. Объект налогообложения и налоговая база по налогу на прибыль, способы снижения.
27. Оптимизация налогообложения по налогу на прибыль.
27. Учетная политика организации, ее использование в процессе оптимизации налоговой базы по налогу на прибыль.

28. Оптимизация доходов в целях налогообложения прибыли.
29. Оптимизация расходов в целях налогообложения прибыли.
30. Объекты налогообложения налоговая база по налогу на доходы физических лиц.
31. Доходы, не облагаемые налогом на доходы физических лиц.
32. Особенности оптимизации доходов при исчислении НДФЛ, полученных в денежной и натуральной форме.
33. Схемы минимизации налоговой базы по налогу на доходы физических лиц.
37. Двойное налогообложение по НДФЛ о возможности его избежания.
40. Объект налогообложения и налоговая база по упрощенной системе налогообложения.
41. Использование УСН для оптимизации налогообложения.
41. Оптимизация доходов при исчислении налоговой базы по единому налогу по упрощенной системе налогообложения.
42. Оптимизация расходов при исчислении налоговой базы по единому налогу по упрощенной системе налогообложения.
43. Использование ПСН для оптимизации налогообложения.
44. Самозанятые, возможности и ограничения режима для оптимизации налогообложения
45. Современная политика ФНС по налоговому контролю
46. Дробление бизнеса как способ оптимизации налогообложения: критерии применимости
47. Незаконные схемы снижения налоговой нагрузки
48. Налоговая миграция как способ снижения налоговой нагрузки

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает низший уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степенью самостоятельности и инициативы	<i>Включает низший уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70

Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня	неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55
---------------	---	---------------------	------------	----------

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Сидорова, Е. Ю. Налоги и налогообложение: практикум : учебное пособие / Е.Ю. Сидорова, Д.Ю. Бобошко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 262 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1413930. - ISBN 978-5-16-016951-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1413930>

Дополнительная литература

1. Богданова, М. М. Аудит налогообложения : учебное пособие / М.М. Богданова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1060348. - ISBN 978-5-16-015837-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1060348>

2. Романов, Б. А. Налоги и налогообложение в Российской Федерации : учебное пособие / Б. А. Романов. - Москва : Дашков и К, 2016. - 560 с. - ISBN 978-5-394-02646-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1428260>

3. Полежарова, Л. В. Международное налогообложение: современная теория и методология: Монография / Полежарова Л.В., Гончаренко Л.И. - Москва : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 416 с. ISBN 978-5-9776-0409-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/527708>

4. Левкевич, М. М. Малый бизнес: учет и налогообложение: Учебное пособие / М.М. Левкевич. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 432 с. + CD-ROM. - (Высшее образование). (переплет, cd rom) ISBN 978-5-16-005089-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/251784>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;

- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения –

мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Оценка стоимости бизнеса»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: «Экономика»

Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: к.э.н., доцент Кочелаба Ж.В.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Оценка стоимости бизнеса
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
4. Виды учебной работы по дисциплине
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Оценка стоимости бизнеса».

Цель дисциплины - получение студентами знаний в области теоретических и практических аспектов современной методологии оценки стоимости бизнеса.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Владеет методами реализации принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.2. Применяет современные методы для разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знать: - принципы, подходы и методы оценки; - факторы, влияющие на оценку стоимости бизнеса и отдельных объектов оценки; - виды стоимости объектов оценки; - изменение стоимости денег во времени; - права и обязанности оценщика и заказчика; - особенности регулирования оценочной деятельности; Уметь: - четко формулировать цель и ставить задачи оценки бизнеса, выявлять факторы, учитываемые при оценке; - анализировать и проверять отчеты об оценке; - пользоваться стандартами оценки и другими нормативными документами в данной области; - применять классические подходы к оценке стоимости бизнеса; - рассчитывать стоимость предприятия с использованием разных методов в рамках трех подходов к оценке; - обоснованно применять подходы и методы оценки; - вносить поправки и корректировки рассчитанной стоимости бизнеса, рассчитывать премии и скидки. Владеть: - методикой сбора и подготовки информации для оценки, - методом дисконтирования денежных потоков, - методами и моделями определения ставки дисконтирования, - методом капитализации прибыли, - методами сравнительной оценки

		стоимости предприятия, - методом оценки по чистым активам, - методом ликвидационной стоимости, - методами оценки стоимости отдельных активов бизнеса: недвижимости, машин и оборудования, нематериальных активов, финансовых активов и др.
УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации УК-1.11 Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач УК-1.14 Определяет способы совершенствования жизненно-образовательного маршрута в профессиональных сообществах, в том числе с учетом целей национального развития	Знать: - правовые основы регулирования оценочной деятельности в РФ; - ключевые этапы и основные процедуры проведения оценки стоимости предприятия (бизнеса); - технологии процесса оценки бизнеса в рамках соответствующих подходов и методов оценки- правовые основы регулирования оценочной деятельности в РФ; - ключевые этапы и основные процедуры проведения оценки стоимости предприятия (бизнеса); - технологии процесса оценки бизнеса в рамках соответствующих подходов и методов оценки Уметь: - выбирать наиболее эффективные методы оценки в зависимости от целей проведения оценки и других её особенностей; - рассчитывать показатели деятельности хозяйствующего субъекта в целях оценки бизнеса; - использовать современные методы оценки бизнеса - разрабатывать мероприятия по повышению стоимости бизнеса Владеть: - навыками сбора и анализа информации, необходимой для целей оценки бизнеса различными подходами; - технологией организации работ по организации и проведению оценки стоимости предприятия (бизнеса), составления отчетов по оценке стоимости; - практическими навыками использования инструментов оценки стоимости бизнеса

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Оценка стоимости бизнеса» представляет собой дисциплину по выбору вариативной части учебного плана.

3. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Цели и задачи оценки стоимости предприятия	- Правовые основы оценки стоимости предприятия; - Особенности бизнеса как объекта оценки; - Факторы, учитываемые при определении стоимости бизнеса; - Оценка бизнеса в целях антикризисного управления предприятием.
2	Подготовка и анализ финансовой отчетности в оценке бизнеса	- Сбор информации для определения стоимости предприятия (бизнеса); - Цели финансового анализа в оценке бизнеса; - Корректировка финансовой отчетности в целях оценки бизнеса; - Влияние результатов финансового анализа на оценку стоимости предприятия.
3	Доходный подход к оценке стоимости предприятия бизнеса	- Основные положения доходного подхода; - Учет стоимости денег во времени при использовании доходного подхода; - Метод капитализации дохода; - Метод дисконтирования денежных потоков; - Определение ставок дисконтирования; - Прогнозирование доходов в оценке бизнеса.
4	Затратный подход к оценке стоимости предприятий	- Метод чистых активов; - Метод ликвидационной стоимости.
5	Оценка имущества предприятия	- Оценка машин и оборудования; - Оценка недвижимого имущества; - Сравнительный подход к оценке недвижимости; - Затратный подход к оценке недвижимости;

		- Доходный подход к оценке недвижимости; - Особенности оценки земельных участков; - Оценка нематериальных активов.
6	Сравнительный подход к оценке бизнеса	- Особенности сравнительного подхода к оценке бизнеса; - Методы рынка капитала и сделок; - Применение оценочных мультипликаторов; - Метод отраслевых соотношений.
7	Составление отчета об оценке	- Требования к содержанию отчета об оценке; - Характеристика основных разделов отчета; - Согласование данных в итоговую оценку стоимости; - Методы определения весовых коэффициентов при согласовании результатов оценки.

5. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1: Цели и задачи оценки стоимости предприятия

- подходы, методы и стандарты оценки;
- нормативные и правовые акты в сфере оценочной деятельности и бизнеса (законы, приказы, постановления, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты и др.);
- требования к составу и эффективному использованию имущественного комплекса в разных сферах хозяйствования;

Тема 2: Подготовка и анализ финансовой отчетности в оценке бизнеса

- финансовый учет и отчетность предприятия, методики финансового анализа.
- ликвидность доли и (или) бизнеса;
- нематериальные активы, имидж предприятия на рынке;
- ограничения для рассматриваемого бизнеса;
- размер оцениваемой доли бизнеса.

Тема 3: Доходный подход к оценке стоимости предприятия бизнеса

- ☐ обоснование стабильности получения доходов;
- ☐ выбор вида дохода, который будет капитализирован;
- ☐ определение величины капитализируемого дохода;
- ☐ расчет ставки капитализации;
- ☐ капитализация дохода.

Тема 4: Затратный подход к оценке стоимости предприятий

- ☐ Определение стоимости чистых активов предприятия;
- ☐ Варианты использования оценки активов по ликвидационной стоимости.

Тема 5: Оценка имущества предприятия

- ☐ Оценка НМА;
- ☐ Принципы оценки рыночной стоимости недвижимости;
- ☐ Оценка оборудования;
- ☐ Оценка финансовых вложений;
- ☐ Принципы оценки НЗП и других видов имущества.

Тема 6: Сравнительный подход к оценке бизнеса

- ☐ Метод рынка капитала и сделок;
- ☐ Метод отраслевых коэффициентов.

Тема 7: Составление отчета об оценке

- ☐ Требования к содержанию отчета об оценке;
- ☐ Характеристика основных разделов отчета;
- ☐ Сущность согласования результатов оценки.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1: Цели и задачи оценки стоимости предприятия

— Изучение и разбор нормативных и правовых акты в сфере оценочной деятельности и бизнеса (законы, приказы, постановления, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты и др.);

— Изучение и разбор требований к составу и эффективному использованию имущественного комплекса в разных сферах хозяйствования

Тема 2: Подготовка и анализ финансовой отчетности в оценке бизнеса

- ☐ Проведение финансового анализа деятельности предприятия в целях оценки;
 - ☐ Методы корректировки финансовой отчетности в целях оценки.
- Тема 3: Доходный подход к оценке стоимости предприятия бизнеса
- ☐ Разбор примеров выбора вида дохода, который будет капитализирован;
 - ☐ Разбор примеров определение величины капитализируемого дохода;
 - ☐ расчет ставки капитализации тремя различными способами в зависимости от специфики предприятия;

Тема 4: Затратный подход к оценке стоимости предприятий

- ☐ Особенности корректировки раздела I баланса при методе чистых активов;
- ☐ Определение действий и методов при упорядоченной, принудительной ликвидации и ликвидации с прекращением существования активов предприятия.

Тема 5: Оценка имущества предприятия

- ☐ Разбор примера оценки НМА;
- ☐ Разбор примера оценки рыночной стоимости недвижимости;
- ☐ Разбор примера оценка оборудования;
- ☐ Разбор примера оценка финансовых вложений;
- ☐ Разбор примера оценки НЗП и других видов имущества.

Тема 6: Сравнительный подход к оценке бизнеса

- ☐ Разбор ситуаций с применением оценочных мультипликаторов;
- ☐ Изучение источников информации об отраслевых соотношениях.

Тема 7: Составление отчета об оценке

- ☐ Разбор примера отчета об оценке;
- ☐ Работа по формированию основных разделов отчета об оценке

6. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал

прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

7. Фонд оценочных средств

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Цели и задачи оценки стоимости предприятия	УК-1 ОПК-4	Опрос, контрольная работа
Подготовка и анализ финансовой отчетности в оценке бизнеса	УК-1 ОПК-4	Опрос, контрольная работа
Доходный подход к оценке стоимости предприятия бизнеса	УК-1 ОПК-4	Опрос, контрольная работа
Затратный подход к оценке стоимости предприятий	УК-1 ОПК-4	Опрос, контрольная работа
Оценка имущества предприятия	УК-1 ОПК-4	Опрос, контрольная работа
Сравнительный подход к оценке бизнеса	УК-1 ОПК-4	Опрос, контрольная работа
Составление отчета об оценке	УК-1 ОПК-4	Опрос, контрольная работа

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

1. Метод отраслевых коэффициентов сравнительного подхода используется:
А) для оценки миноритарного пакета акций акционерных обществ открытого типа;
Б) при наличии информации о значениях отраслевых мультипликаторов;
В) для оценки приобретения предприятия в целом или мажоритарного пакета акций.
2. Метод сделок сравнительного подхода используется:
А) при наличии информации о значениях отраслевых мультипликаторов
Б) для оценки приобретения предприятия в целом или мажоритарного пакета акций
В) для оценки миноритарного пакета акций акционерных обществ открытого типа
3. Метод отраслевых коэффициентов сравнительного подхода предполагает:
А) наличие полной информации по продажам акций на фондовом рынке соответствующих отраслей
Б) наличие разработанных ценовых коэффициентов по отраслям
4. Ценовой мультипликатор определяется как:
А) соотношение текущей стоимости будущих доходов компании и его финансового показателя
Б) соотношение собственного капитала оцениваемой компании и собственного капитала компании аналога
В) соотношение цены продажи аналогичного предприятия, зафиксированной рынком, и его финансового показателя
5. На что ориентируется оценщик при применении сравнительного подхода?
А) на рыночные цены купли-продажи акций, принадлежащих сходным компаниям
Б) на имущественное положение компании
В) на фактически достигнутые финансовые результаты оцениваемой компании
6. Метод рынка капиталов (метод компании-аналога) сравнительного подхода используется:
А) для оценки приобретения предприятия в целом или мажоритарного пакета акций
Б) при наличии информации о значениях отраслевых мультипликаторов
В) для оценки миноритарного пакета акций акционерных обществ открытого типа
7. Критерии сопоставимости предприятий при применении сравнительного подхода определены:
А) самостоятельно оценщиком
Б) стандартами оценки
В) заказчиком
8. Финансовый анализ в рамках сравнительного подхода применяется с целью:
А) выявления финансового положения предприятия
Б) определения ранга оцениваемого предприятия
9. Рассчитайте мультипликатор «цена/денежный поток», если чистая прибыль компании аналога составила 6000 у.е., величина начисленной амортизации - 2000 у.е., цена продажи компании – 24000 у.е., балансовая стоимость собственного капитала – 32000 у.е.
А) 4
Б) 3
10. Какие из перечисленных методов применяются для выбора величины мультипликатора?
А) метод, основанный на подборе одного или двух парных финансовых показателей

- Б) метод сравнения
- В) метод, основанный на использовании результатов финансового анализа и определения ранга оцениваемой компании в общем списке

11. На основе какой финансовой базы мультипликатора производится оценка контрольного пакета акций?

- А) потенциальные дивиденды
- Б) фактические дивиденды

12. Какие из перечисленных мультипликаторов относятся к интервальным?

- А) мультипликатор «цена/денежный поток»
- Б) мультипликатор «цена/прибыль»
- В) мультипликатор «цена/балансовая стоимость»
- Г) мультипликатор «цена/дивиденды»

13. На основе какой финансовой базы мультипликатора оцениваются предприятия, в активах которых преобладает активная часть основных фондов?

- А) чистая прибыль
- Б) денежный поток

14. Какие из перечисленных мультипликаторов относятся к моментным?

- А) мультипликатор «цена/балансовая стоимость»
- Б) мультипликатор «цена/чистая стоимость активов»
- В) мультипликатор «цена/прибыль»
- Г) мультипликатор «цена/денежный поток»

15. На основе какой финансовой базы мультипликатора оцениваются предприятия, в активах которых преобладает недвижимость?

- А) денежный поток
- Б) чистая прибыль

16. В каких случаях используется мультипликатор «цена/выручка» при оценке сравнительным подходом?

- А) при оценке холдинговых компаний
- Б) если целью оценки является поглощение компании
- В) проверки объективности результатов, получаемых другими способами
- Г) при оценке предприятий сферы услуг

17. На основе какой финансовой базы мультипликатора производится оценка предприятия с различной финансовой структурой по отношению к компании аналога?

- А) прибыль до уплаты налога на прибыль и процентов по заемным средствам
- Б) чистая прибыль
- В) прибыль

18. Оцените компанию, если цена продажи одной акции аналогичной компании составила 5 у.е., ее прибыль – 100 у.е., количество акций в обращении 50 шт., прибыль оцениваемой компании составила 200 у.е.

- А) 10
- Б) 250
- В) 500

19. Метод чистых активов затратного подхода используется для оценки:

- А) полной стоимости прав контролера (100% собственного капитала)
- Б) компаний, находящихся в состоянии банкротства

20. Стоимость бизнеса методом накопления активов определяется:

- А) в размере рыночной стоимости активов, уменьшенной на величину обязательств предприятия и ликвидационных затрат
- Б) в размере рыночной стоимости активов, уменьшенной на величину обязательств предприятия
- В) в размере рыночной стоимости активов

21. Рыночная стоимость банковских депозитов определяется как:

- А) номинальная стоимость серии очищенных от налогов денежных поступлений, ожидаемых в будущие периоды для их держателей
- Б) текущая стоимость серии очищенных от налогов денежных поступлений, ожидаемых в будущие периоды для их держателей

22. Оцените «гудвилл» компании, если величина собственного капитала и прибыль оцениваемой компании составили 1000 у.е. и 300 у.е. соответственно, среднеотраслевая доходность собственного капитала 15%, ставка капитализации – 10%.

- А) 10000
- Б) 6667
- В) 3000
- Г) 1500

23. Рыночная стоимость денежных средств, отраженных в балансе предприятия определяется:

- А) на основе дисконтирования их величины, отраженной в балансе
- Б) в размере их величины, отраженной в балансе

24. При оценке дебиторской задолженности учитывается:

- А) качество дебиторской задолженности
- Б) срок наступления платежа
- В) вид продукции, реализованной в кредит

25. Оцените бизнес методом ликвидационной стоимости, если рыночная стоимость активов составила 100000 у.е., величина долгов предприятия - 70000 у.е., затраты по ликвидации – 15000 у.е.

- А) 45000
- Б) 15000
- В) 30000

26. Метод ликвидационной стоимости затратного подхода используется:

- А) для оценки компаний, находящихся в состоянии банкротства
- Б) в любом случае оценки
- В) в случае, когда стоимость компании при ликвидации выше, чем при продолжении деятельности

27. Стоимость бизнеса методом ликвидационной стоимости определяется:

- А) в размере рыночной стоимости активов, уменьшенной на величину обязательств предприятия и ликвидационных затрат
- Б) в размере рыночной стоимости активов
- В) в размере рыночной стоимости активов, уменьшенной на величину обязательств

предприятия

28. Определите рыночную стоимость 100 акций, если рыночная стоимость предприятия определена в размере 500000 у.е., количество акций в обращении 1000 шт., стоимость долга предприятия – 200000 у.е.

- А) 70000
- Б) 30000
- В) 50000

29. Оценивается контрольный пакет акций методом рынка капитала. Какие скидки или премии следует применить?

Варианты ответов:

- А) премия за контроль
- Б) скидка на недостаточную ликвидность
- В) скидка на недостаточную ликвидность акций
- Г) скидка на неконтрольный характер пакета

30. Оценивается свободно не реализуемый (неликвидный) неконтрольный пакет акций (пай) методом дисконтированного денежного потока. Какие скидки или премии следует применить?

- А) премия за контроль
- Б) скидка на неконтрольный характер пакета
- В) скидка на недостаточную ликвидность
- Г) скидка на недостаточную ликвидность акций

31. Оценивается безусловный контроль над предприятием методом накопления активов. Какие скидки или премии следует применить?

- А) никаких поправок вносить не надо
- Б) скидка на недостаточную ликвидность акций
- В) скидка на неконтрольный характер пакета
- Г) премия за контроль
- Д) скидка на недостаточную ликвидность

32. Информация, предоставленная заказчиком считается достоверной, если она:

- А) имеет подтверждение в соответствующих органах
- Б) заверена в установленном порядке
- В) подписана уполномоченным на то лицом

33. Отчет об оценке:

А) должен быть пронумерован постранично, прошит, подписан оценщиком, скреплен личной печатью оценщика

Б) не требует подписи оценщика

34. Какие из перечисленных разделов должны содержаться в отчете?

- А) согласование результатов
- Б) основные факты и выводы
- В) сведения о заказчике оценки и об оценщике
- Г) задание на оценку
- Д) порядок определения вознаграждения за оценку

35. При составлении отчета об оценке оценщик должен придерживаться принципов:

- А) принцип обоснованности

- Б) принцип существенности
- В) принцип вариативности
- Г) принцип однозначности
- Д) принцип проверяемости

36. Документы, используемые оценщиком и устанавливающие количественные и качественные характеристики объекта оценки:

- А) должны быть размещены в приложении отчета по оценке
- Б) могут не прилагаться к отчету по оценке но обязательно хранятся у оценщика

7.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

- 1 Управление стоимостью компании: факторы и методы управления
- 2 Предприятие как объект купли-продажи и необходимость его оценки
- 3 Виды стоимостей, используемые в оценке бизнеса, их связь с целью оценки
- 4 Факторы, влияющие на рыночную стоимость предприятия
- 5 Законодательная и нормативная база для осуществления оценочной деятельности
- 6 Государственное регулирование оценочной деятельности
- 7 Принципы оценки бизнеса
- 8 Основные этапы оценки бизнеса
- 9 Макроэкономическая информация, необходимая для оценки предприятий
- 10 Отраслевая информация, необходимая для оценки предприятий
- 11 Информация, предоставленная собственником предприятия, необходимая для оценки бизнеса
- 12 Основные направления работы с финансовой информацией при оценке бизнеса
- 13 Доходный подход к оценке бизнеса: его содержание, методы, область применения
- 14 Общая схема работы оценщика по методу дисконтированных денежных потоков
- 15 Выбор и расчет денежного потока при применении доходного подхода к оценке бизнеса
- 16 Понятие ставки дисконта, номинальная и реальная ставка
- 17 Определение ставки дисконта по модели CAPM
- 18 Определение ставки дисконта кумулятивным методом
- 19 Определение ставки дисконта по модели WACC
- 20 Определение остаточной стоимости предприятия при применении доходного подхода
- 21 Метод капитализации: сущность, основные этапы, условия применения
- 22 Преимущества и недостатки методов доходного подхода.
- 23 Методы сравнительного подхода к оценке бизнеса, их достоинства и недостатки, условия применения
- 24 Основные этапы оценки методом рынка капитала
- 25 Сбор информации при применении метода рынка капитала.
- 26 Выбор предприятий - аналогов при применении метода рынка капитала
- 27 Способы расчета, область применения различных мультипликаторов
- 28 Мультипликаторы Цена/Прибыль и Цена /Денежный поток: способы расчета, область применения
- 29 Метод сделок: сущность, область применения, основные этапы
- 30.Затратный подход к оценке бизнеса: его содержание, методы, область применения
- 31 Метод стоимости чистых активов: сущность, область применения, основные этапы
- 32 Метод расчета ликвидационной стоимости: сущность, область применения, основные этапы
- 33.Особенности земли как товара. Развитие земельных отношений в России
- 34 Определение рыночной стоимости земельных участков
- 35 Определение рыночной стоимости машин и оборудования

- 36 Определение рыночной стоимости нематериальных активов
- 37 Деловая репутация организации: понятие, метод расчета
- 38 Применение затратного подхода к оценке недвижимости
- 39 Применение сравнительного подхода к оценке недвижимости
- 40 Применение доходного подхода к оценке недвижимости
- 41 Выбор методов оценки и определение итоговой величины стоимости бизнеса
- 42 Оценка стоимости контрольных и неконтрольных пакетов акций
- 43 Классификация пакетов акций и анализ их влияния на стоимость пакета
- 44 Требования, предъявляемые законодательством к договору на оценку объекта
- 45 Требования к содержанию отчета об оценке предприятия

7.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	Менее 55

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой

для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Вертакова, Ю. В. Оценка и управление стоимостью предприятия : учебное пособие / Ю.В. Вертакова, О.Е. Пирогова, В.А. Плотников. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 175 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1860991. - ISBN 978-5-16-017556-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1926426> (дата обращения: 25.01.2025). — Режим доступа: по подписке.
2. Царев, В.В. Оценка стоимости бизнеса. Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов по специальностям 080105 «Финансы и кредит» и 090109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»/ В.В. Царев, А.А. Кантарович. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 575 с. - ISBN 978-5-238-01113-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028604> (дата обращения: 25.01.2025). — Режим доступа: по подписке.
3. Оценка стоимости бизнеса : учебник / М. А. Эскиндаров, М. А. Федотова, Н. А. Атабиева [и др.] ; под ред. М. А. Эскиндарова, М. А. Федотовой. — Москва : КноРус, 2018. — 320 с.

Дополнительная литература

1. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник для бакалавров / Н. Ф. Чеботарев. - 6-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 252 с. - ISBN 978-5-394-05043-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083291> (дата обращения: 25.01.2025). — Режим доступа: по подписке.
2. Вертакова, Ю. В. Оценка и управление стоимостью предприятия : учебное пособие / Ю.В. Вертакова, О.Е. Пирогова, В.А. Плотников. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 175 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1860991. - ISBN 978-5-16-017556-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1926426> (дата обращения: 21.01.2025). — Режим доступа: по подписке.

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;

серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное

программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п. 11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ПОСТРОЕНИЕ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ»

Шифр: 38.04.01
Направление подготовки: «Экономика»
Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

Специализированное высшее образование программ магистратуры

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Калининград
2026

Лист согласования

Составитель: Кочин М.С., к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Построение центров финансовой ответственности».....	
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	
4. Виды учебной работы по дисциплине.....	
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.....	
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы	
7. Методические рекомендации по видам занятий.....	
8. Фонд оценочных средств.....	
8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины.....	
8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля.....	
8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине.....	
8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания.....	
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.....	
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	

1. Наименование дисциплины: «Построение центров финансовой ответственности».

Цель дисциплины: формирование у обучающихся комплексного и научного представления о бюджетировании и построении центров финансовой ответственности организаций всех организационно-правовых форм и их структурных подразделений; приобретение ими практических навыков бюджетирования в современной рыночной среде, формирования стратегической управленческой отчетности по центрам ответственности, оказывающих существенное влияние на процесс принятия управленческих решений.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Владеет методами реализации принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.2. Применяет современные методы для разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знать: - экономические показатели, характеризующие деятельность организации с учетом стратегического управления; - способы и приемы составления финансовых планов организации; Уметь: - составлять финансовые планы (бюджеты) организации с учетом стратегического управления; - обеспечивать полноценные финансовые взаимоотношения с контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления; Владеть: - навыками составления финансовых планов организации, разработки и реализации бюджетов с учетом стратегического управления; - навыками обеспечения полноценных финансовых взаимоотношений с контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления; - навыками работы по применению методик обработки данных и анализа управления финансами, построения тактических и стратегических бюджетов

ОПК-5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.1. Имеет представление о структуре и принципах работы информационных технологий и программных средств, применяемых для решения современных задач профессиональной деятельности ОПК-5.2. Использует информационные технологии и программные средства для ведения профессиональной деятельности	Знать - приемы обеспечения полноценных финансовых взаимоотношений с контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления. Уметь - применять современные методики анализа и синтеза, необходимые для решения задач по финансовому управлению и планированию. Владеть - навыками расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и навыками интерпретации их для последующего обоснования решений в условиях реализации бюджетирования и управления финансами хозяйствующих субъектов
---	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Построение центров финансовой ответственности» представляет собой базовой части учебного плана образовательной программы магистратуры.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1	Методологические	Современное понятие стратегического

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
	основы организации стратегического управленческого учета по центрам финансовой ответственности	управленческого учета Стратегическая управленческая отчетность Понятие стратегической децентрализации Центр финансовой ответственности (ЦФО) как элемент финансовой структуры компании Типы, задачи и этапы внедрения ЦФО
2	Виды и методология построения и функционирования ЦФО	Центр доходов: модель стратегического управленческого учета доходов, основы функционирования центра доходов, развитие методики отражения доходов в системе стратегической управленческой отчетности Центр расходов (затрат): модель стратегического управленческого учета расходов, структура и полномочия центра расходов, стратегическая управленческая отчетность центров затрат Центр маржинального дохода: структура и полномочия центра маржинального дохода, стратегическая управленческая отчетность центра маржинального дохода Центр чистой прибыли: структура и полномочия центра прибыли, стратегическая управленческая отчетность центра прибыли, стратегический отчет о финансовых результатах Центр инвестиций: структура и полномочия центра инвестиций, стратегическая управленческая отчетность центра инвестиций
3	Оценка эффективности ЦФО	Показатели эффективности ЦФО Интерпретация показателей эффективности ЦФО для последующего обоснования решений в условиях реализации бюджетирования и управления финансами хозяйствующих субъектов

6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Методологические основы организации стратегического управленческого учета по центрам финансовой ответственности.

1.1. Современное понятие стратегического управленческого учета. Стратегическая управленческая отчетность. Понятие стратегической децентрализации.

1.2. Центр финансовой ответственности (ЦФО) как элемент финансовой структуры компании.

1.3 Типы, задачи и этапы внедрения ЦФО.

Тема 2. Виды и методология построения и функционирования ЦФО.

2.1. Центр доходов.

2.2. Центр расходов (затрат).

2.3. Центр маржинального дохода.

2.4. Центр чистой прибыли.

2.5. Центр инвестиций.

Тема 3. Оценка эффективности ЦФО.

3.1. Показатели эффективности ЦФО.

3.2. Интерпретация показателей эффективности ЦФО.

Рекомендуемая тематика практических занятий:

Тема 1. Методологические основы организации стратегического управленческого учета по центрам финансовой ответственности.

Вопросы для обсуждения:

1.1. Современное понятие стратегического управленческого учета.

1.2. Понятие стратегической децентрализации.

1.3. ЦФО как элемент финансовой структуры компании.

1.4. Критерии определения отдельных ЦФО в рамках бизнеса.

1.5. Принципы выделения ЦФО.

1.6. Ключевые финансовые задачи бизнеса, решаемые ЦФО.

1.7. Типы, задачи и этапы внедрения ЦФО.

Тема 2. Виды и методология построения и функционирования ЦФО.

Вопросы для обсуждения:

2.1. Выделение и функционирование ЦФО - Центр доходов.

2.2. Выделение и функционирование ЦФО - Центр расходов (затрат).

2.3. Выделение и функционирование ЦФО - Центр маржинального дохода.

2.4. Выделение и функционирование ЦФО - Центр чистой прибыли.

2.5. Выделение и функционирование ЦФО - Центр инвестиций.

2.6. Разработка финансовых моделей бюджетов ЦФО.

2.7. Автоматизация учета ЦФО

Тема 3. Оценка эффективности ЦФО.

Вопросы для обсуждения:

3.1. Показатели эффективности ЦФО.

3.2. Интерпретация показателей эффективности ЦФО.

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам:

Тема 1. Методологические основы организации стратегического управленческого учета по центрам финансовой ответственности.

1. Центр финансовой ответственности (ЦФО) как элемент финансовой структуры компании
2. Типы, задачи и этапы внедрения ЦФО

Тема 2. Виды и методология построения и функционирования ЦФО.

1. Центр расходов (затрат): модель стратегического управленческого учета расходов, структура и полномочия центра расходов, стратегическая управленческая отчетность центров затрат
2. Центр маржинального дохода: структура и полномочия центра маржинального дохода, стратегическая управленческая отчетность центра маржинального дохода
3. Центр чистой прибыли: структура и полномочия центра прибыли,

стратегическая управленческая отчетность центра прибыли, стратегический отчет о финансовых результатах

4. Центр инвестиций: структура и полномочия центра инвестиций, стратегическая управленческая отчетность центра инвестиций

Тема 3. Оценка эффективности ЦФО.

1. Показатели эффективности ЦФО
2. Интерпретация показателей эффективности ЦФО для последующего обоснования решений в условиях реализации бюджетирования и управления финансами хозяйствующих субъектов

Тема реферата также может быть индивидуально предложена студентом. Все темы рефератов согласуются с преподавателем.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Методологические основы организации стратегического управленческого учета по центрам финансовой ответственности	ОПК-4, ОПК-5	кейсы
Виды и методология построения и функционирования ЦФО	ОПК-4, ОПК-5	кейсы
Оценка эффективности ЦФО	ОПК-4, ОПК-5	кейсы

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Примерные кейсы

Разработайте схемы финансовой структуры условных компаний и укажите типы ЦФО:

1. Производственное предприятие (завод) в составе холдинга выпускает продукцию в соответствии с установленным «сверху» ассортиментом. Распределение функций между предприятиями холдинга таково, что продажами завод не занимается и всю продукцию забирает торговая компания холдинга. Таким образом, функция сбыта на заводе отсутствует. Изменять состав основных средств завод не может, поскольку этим правом наделена только холдинговая компания.

2. Производственное предприятие (завод) в составе холдинга выпускает продукцию по профилю своего производства. Реализует ее на рынке самостоятельно. В такой ситуации предприятие может регулировать величину объема продаж (доход) и величину потребляемых ресурсов (затраты). Изменять состав основных средств завод не может, решения в этой области принимает холдинговая компания.

3. Производственное предприятие (завод) является совершенно самостоятельным и независимым участником рынка, производит и реализует продукцию, проводя собственную рыночную политику и политику расходования средств. Завод может из менять состав основных средств: поставить новую производственную линию, ввести в строй еще один цех, продать устаревшее оборудование и т. д., так как эту функцию больше никто, кроме самого предприятия, в силу его юридической обособленности выполнять не может.

4. Торгово-производственное предприятие имеет три направления деятельности, т.е. фактически ведет три бизнеса: торговля, оказание услуг, производство полуфабрикатов. Каждое направление (бизнес) занимается реализацией самостоятельно, но ряд служб являются общефирменными (финансы, логистика, персонал). Каждое направление (бизнес) способно регулировать величину объема продаж (доход) и величину потребляемых ресурсов (затраты). Однако бизнесы могут контролировать только свои собственные затраты (прямые), а общефирменные издержки им неподконтрольны. Маржа всех трех направлений (бизнесов) передается на покрытие общефирменных косвенных (накладных) расходов и должна обеспечить требуемый уровень прибыли компании в целом. Бизнесы не имеют права управлять находящимися в их пользовании основными средствами.

5. Торговое предприятие реализует товары оптом и через розничный магазин. За счет ценовой и ассортиментной политики опт и розница могут обеспечивать требуемые объемы продаж и до известной степени регулировать отпускные цены, определяя, таким образом,

величину торговой наценки. Остальные затраты контролируют другие подразделения компании. Ответственность за прибыль несет предприятие в целом, оно же имеет право управлять основными средствами.

6. Многопрофильный концерн осуществляет диверсифицированную деятельность, т.е. ведет несколько не связанных между собой видов бизнеса: производит и реализует товары бытовой химии, производит и реализует автомобильные запчасти, оказывает телекоммуникационные услуги. Для ведения каждого бизнеса организовано отдельное юридическое лицо. Бизнесы не имеют права управлять находящимися в их пользовании основными средствами, потому что это право принадлежит концерну. Сама материнская компания осуществляет общие для всех участников концерна функции: общее управление, планирование, контроль, логистику, управление персоналом. При выполнении этих функций она потребляет ресурсы.

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Современное понятие стратегического управленческого учета
2. Стратегическая управленческая отчетность
3. Понятие стратегической децентрализации
4. Центр финансовой ответственности (ЦФО) как элемент финансовой структуры компании
5. Типы, задачи и этапы внедрения ЦФО
6. Центр доходов: модель стратегического управленческого учета доходов, основы функционирования центра доходов, развитие методики отражения доходов в системе стратегической управленческой отчетности
7. Центр расходов (затрат): модель стратегического управленческого учета расходов, структура и полномочия центра расходов, стратегическая управленческая отчетность центров затрат
8. Центр маржинального дохода: структура и полномочия центра маржинального дохода, стратегическая управленческая отчетность центра маржинального дохода
9. Центр чистой прибыли: структура и полномочия центра прибыли, стратегическая управленческая отчетность центра прибыли, стратегический отчет о финансовых результатах
10. Центр инвестиций: структура и полномочия центра инвестиций, стратегическая управленческая отчетность центра инвестиций
11. Показатели эффективности ЦФО
12. Интерпретация показателей эффективности ЦФО для последующего обоснования решений в условиях реализации бюджетирования и управления финансами хозяйствующих субъектов

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень. Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу</i>	отлично	86-100

		теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий		
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижеследующий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие: [16+] / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Б. А. Доронин [и др.]; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022. – 152 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700769>. – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

2. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие: [16+] / И. А. Белолипец, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувиллин ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд., перераб. – Москва: Прометей, 2021. – 192 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690627>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-00172-195-6. – Текст: электронный.

Дополнительная литература

1. Полковский Л. М. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / Л. М. Полковский. – 5-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2024. – 254 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711138>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05581-2. – Текст: электронный.

2. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В. Э. Керимов. – 10-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 399 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496204>. – Библиогр.: с. 392-394. – ISBN 978-5-394-02539-6. – Текст: электронный.

3. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник / В. Э. Керимов. – 12-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 364 с.: табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711052>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05395-5. – Текст: электронный.

4. Савкина Р. В. Планирование на предприятии: учебник / Р. В. Савкина. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 320 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710038>. – Библиогр.: с. 314-315. – ISBN 978-5-394-05146-3. – Текст: электронный.

5. Бойкова М. В. Контроллинг: учебник: [16+] / М. В. Бойкова, С. Я. Юсупова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 368 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684509>. – Библиогр.: с. 350-358. – ISBN 978-5-394-04760-2. – Текст: электронный.

6. Черняев М. В. Внутрифирменное планирование: учебное пособие для бакалавров: [16+] / М. В. Черняев, Ю. В. Соловьёва. – 5-е изд., испр. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 210 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697048>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05231-6. – Текст: электронный.

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;

серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории

оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Разработка финансовой стратегии предприятия»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: «Экономика»

Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: к.э.н., доцент Кочелаба Ж.В.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В..

Содержание

1. Наименование дисциплины «Разработка финансовой стратегии предприятия»
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
4. Виды учебной работы по дисциплине
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины:

«Разработка финансовой стратегии предприятия».

Цель дисциплины - формирование у студентов необходимого объема знаний, навыков и умений в области разработки, адаптации и реализации финансовой стратегии предприятия в соответствии с принятыми стандартами, обеспечивающей достижение долгосрочных целей бизнеса в условиях неопределенности и динамично меняющейся рыночной среды.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.1 Умеет анализировать проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации УК-1.4 Использует методы и инструменты управления проектом для решения профессиональных задач	Знать: Основы стратегического финансового управления; корпоративные нормативные акты, определяющие общую стратегию развития организации; Принципы принятия тактических стратегических решений, в том числе в условиях неопределённости и риска. Уметь: Разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности; разрабатывать индикаторы результативности и эффективности финансовой деятельности организации. Владеть: Методами и навыками выбора и реализации оптимальных управленческих решений в области финансов; навыками разработки стратегии устойчивого роста компании.

ПК-2 - Способен составить экономические разделы планов организации с учетом стратегического управления	ПК – 2.1 - Умеет составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность предприятия ПК – 2.2 - Способен разработать стратегические и тактические планы финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации	Знать: Основные особенности использования информации финансового, статистического, оперативного учета при осуществлении аналитической деятельности; взаимосвязь стратегических финансовых показателей деятельности организации. Уметь: Готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области финансовой политики и принятия стратегических решений на макро- и микроуровне; выявлять факторы, влияющие на выбор источников финансирования организации, уровень эффективности деятельности в целом. Владеть: Навыками применения современных инструментов и методов координации деятельности организационных структур, в том числе подразделения в рамках финансовой стратегии; навыками аргументации выбора финансовых инструментов для принятия финансовых решений на основе бизнес-анализа в области стратегического финансового управления.
--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Разработка финансовой стратегии предприятия» представляет собой дисциплину вариативной части.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Финансовая стратегия и методы ее разработки	Понятие финансовой стратегии предприятия, принципы и последовательность ее разработки. Понятие функциональных стратегий предприятия, встраивание финансовой стратегии в общую пирамиду стратегий предприятия. Факторы, определяющие выбор финансовой стратегии.
2.	Стратегический финансовый анализ и его методы	Цели, задачи и информационная база стратегического финансового анализа. Методы стратегического финансового анализа. Оценка потенциала формирования и эффективности распределения и использования финансовых ресурсов предприятия. Оценка финансовой безопасности предприятия. Оценка уровня качества управления финансовой деятельностью предприятия.
3.	Формирование стратегических целей финансовой деятельности	Подходы к построению «дерева целей» финансовой стратегии предприятия. Подходы к индивидуализации стратегических целей финансовой деятельности с учетом требований их реализуемости.
4.	Принятие стратегических финансовых решений	Этапы процесса принятия стратегических финансовых решений. Модели стратегической финансовой позиции предприятия, обеспечивающие реализацию отдельных видов его главной финансовой стратегии.
5.	Оценка финансовой стратегии	Основные параметры оценки разработанной финансовой стратегии предприятия. Критерии и показатели оценки результативности стратегии.
6.	Управление реализацией финансовой стратегии и контроль ее выполнения	Последовательность этапов управления реализацией финансовой стратегии предприятия. Состав основных систем финансового менеджмента, требующих осуществления стратегических изменений. Построение системы контроля реализации финансовой стратегии предприятия.

6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Финансовая стратегия и методы ее разработки.

Понятие финансовой стратегии предприятия, принципы и последовательность ее разработки. Понятие функциональных стратегий предприятия, встраивание финансовой стратегии в общую пирамиду стратегий предприятия. Факторы, определяющие выбор финансовой стратегии.

Тема 2. Стратегический финансовый анализ и его методы.

Цели, задачи и информационная база стратегического финансового анализа.

Методы стратегического финансового анализа. Оценка потенциала формирования и эффективности распределения и использования финансовых ресурсов предприятия. Оценка финансовой безопасности предприятия. Оценка уровня качества управления финансовой деятельностью предприятия.

Тема 3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности.

Подходы к построению «дерева целей» финансовой стратегии предприятия. Подходы к индивидуализации стратегических целей финансовой деятельности с учетом требований их реализуемости.

Тема 4. Принятие стратегических финансовых решений.

Этапы процесса принятия стратегических финансовых решений. Модели стратегической финансовой позиции предприятия, обеспечивающие реализацию отдельных видов его главной финансовой стратегии.

Тема 5. Оценка финансовой стратегии.

Основные параметры оценки разработанной финансовой стратегии предприятия. Критерии и показатели оценки результативности стратегии.

Тема 6. Управление реализацией финансовой стратегии и контроль ее выполнения.

Последовательность этапов управления реализацией финансовой стратегии предприятия. Состав основных систем финансового менеджмента, требующих осуществления стратегических изменений. Построение системы контроля реализации финансовой стратегии предприятия.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1. Финансовая стратегия и методы ее разработки.

Изучение и оценка реализации финансовой стратегии действующих предприятий. Разработка упрощенной финансовой стратегии по условиям кейсов. Разработка пирамиды стратегий.

Тема 2. Стратегический финансовый анализ и его методы.

Практическое применение различных методов стратегического финансового анализа. Разбор кейсов по оценке потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия. Решение заданий по оценке эффективности распределения и использования финансовых ресурсов предприятия. Решение заданий на оценку финансовой безопасности предприятия. Решение кейсов на оценку уровня качества управления финансовой деятельностью предприятия.

Тема 3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности.

Построение «дерева целей» финансовой стратегии предприятий по конкретным кейсам. Отработка навыков и принципов построения «дерева целей», а также ключевых ошибок.

Тема 4. Принятие стратегических финансовых решений.

Изучение моделей стратегической финансовой позиции предприятия, обеспечивающих реализацию отдельных видов его главной финансовой стратегии.

Тема 5. Оценка финансовой стратегии.

Отработка навыков построения системы показателей оценки разработанной финансовой стратегии предприятия.

Тема 6. Управление реализацией финансовой стратегии и контроль ее выполнения.

Изучение последовательности этапов управления реализацией финансовой стратегии предприятия на конкретных примерах. Построение системы контроля реализации финансовой стратегии предприятия на базовых кейсах.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных

явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контроли- руемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
1. Финансовая стратегия и методы ее разработки	УК-1 ПК-2.1 ПК-2.2	Кейс, контрольная работа, групповая работа
2. Стратегический финансовый анализ и его методы	УК-1 ПК-2.1 ПК-2.2	Кейс, контрольная работа, групповая работа
3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности	УК-1 ПК-2.1 ПК-2.2	Кейс, контрольная работа, групповая работа
4. Принятие стратегических финансовых решений	УК-1 ПК-2.1 ПК-2.2	Кейс, контрольная работа, групповая работа
5. Оценка финансовой стратегии	УК-1 ПК-2.1	Кейс, контрольная работа, групповая работа

	ПК-2.2	
6. Управление реализацией финансовой стратегии и контроль ее выполнения	УК-1 ПК-2.1 ПК-2.2	Кейс, контрольная работа, групповая работа

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

1. Цель финансовой стратегии:
 - a) подчинена общей стратегии развития и направлена на максимизацию рыночной стоимости
 - b) организации, финансовой независимости, ликвидности, обеспечения платежеспособности и др.
 - c) заключается в максимизации прибыли фирмы
 - d) заключается в минимизации затрат фирмы
 - e) заключается в максимизации прибыли и минимизации затрат фирмы
2. Финансовая стратегии организации имеет следующие особенности:
 - a) она реализует наиболее централизованную функцию стратегического управления
 - b) определяет финансовые возможности и ограничения
 - c) финансовые результаты являются единым и интегральным измерителем результатов
 - d) реализации любой стратегии
 - e) все ответы правильные
3. Система целей финансовой стратегии разрабатывается:
 - a) после определения миссии организации
 - b) перед определением миссии организации
 - c) одновременно с определением миссии организации
 - d) не зависит от определения миссии организации
4. На первом этапе разработки системы целей финансовой стратегии:
 - a) разрабатывается общее дерево стратегических целей организации из ряда уровней
 - b) определяется миссия фирмы
 - c) определяется основное направление стратегического развития фирмы
 - d) разрабатываются тактические приемы достижения цели
5. Результат хозяйственной деятельности отражает:
 - a) ликвидность компании после финансирования всех ее текущих расходов
 - b) способность стабильно производить продукцию
 - c) активность фирмы и мобильность ее финансовых ресурсов
 - d) прибыль фирмы
6. Положительная величина результата хозяйственной деятельности фирмы свидетельствует о том, что:
 - a) фирма может позволить себе реализацию масштабных инвестиционных проектов
 - b) фирма достаточно конкурентоспособна
 - c) фирма имеет значительные финансовые ресурсы
 - d) фирма оптимально распределяет финансовые ресурсы и эффективно управляет ими
7. Задачами стратегического финансового планирования являются:

- a) проверка согласованности стратегических целей и реальности их реализации
- b) обеспечение взаимодействия различных подразделений организации;
- c) анализ различных сценариев развития предприятия, объемов инвестиций и способов их финансирования
- d) разработка конкретных мероприятий на случай наступления неблагоприятных изменений
- e) во внешней и внутренней среде организации;
- f) контроль за финансовым состоянием предприятия
- g) все ответы правильные

8. Основными принципами стратегического финансового планирования являются:

- a) Принципы платежеспособности, адаптации к условиям рынка, эффективности использования финансовых ресурсов
- b) принципы эффективности инвестирования и сбалансированности рисков
- c) принцип предельной рентабельности
- d) все ответы правильные

9. Структура поступления финансовых средств на развитие фирмы должна иметь следующие показатели:

- a) доходы и прибыль всего, в т.ч. по направлениям бизнеса
- b) кредиты
- c) привлеченные средства
- d) все ответы правильные

10. Стратегический финансовый бюджет состоит из:

- a) стратегического бюджета денежной наличности;
- b) стратегического бюджета капитала
- c) стратегического финансового баланса
- d) все ответы правильные

11. Экономический риск представляет собой:

- a) экономическую деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации
- b) неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата и отклонения от цели
- c) деятельность в сфере хозяйственной жизни, в процессе которой приходится принимать решения
- d) деятельность в процессе реализации продукции фирмы
- e) деятельность риск-менеджеров фирмы, в процессе которой минимизируется риск производства и реализации продукции

12. По времени возникновения различают:

- a) ретроспективные, текущие и перспективные риски
- b) ранние, текущие и будущие риски
- c) ретропродуктивные, текущие и неориски
- d) неопределенные по времени, фактические и возможные риски

13. По характеру последствий различают:

- a) чистые, спекулятивные и фундаментальные риски
- b) грязные, производственные и финансовые риски
- c) азартные, неазартные и допустимые риски

d) консервативные, либеральные и агрессивные риски

14. Принцип эффективности использования финансовых ресурсов означает, что:

- a) заемный капитал следует привлекать только в случае, когда ожидаемая рентабельность собственной деятельности будет выше процентов по заемному капиталу
- b) рентабельность должна быть не ниже средней процентной ставки на краткосрочных депозитах
- c) рентабельность должна быть не ниже средней процентной ставки на среднесрочных депозитах
- d) рентабельность должна быть не ниже средней процентной ставки на долгосрочных депозитах

15. Принцип эффективности инвестирования означает, что

- a) вложения капитала в реальные инвестиции и в ценные бумаги должны норму прибыльности, процент которой составляет не менее ставки рефинансирования Центробанка РФ
- b) вложения капитала в реальные инвестиции и в ценные бумаги должны давать норму прибыльности, процент которой составляет не менее средней процентной ставки на краткосрочных депозитах
- c) вложения капитала в реальные инвестиции и в ценные бумаги должны давать норму прибыльности, процент которой составляет не менее средней процентной ставки на среднесрочных депозитах
- d) вложения капитала в реальные инвестиции и в ценные бумаги должны давать норму прибыльности, процент которой составляет не менее средней процентной ставки на долгосрочных депозитах

16. Принцип сбалансированности рисков означает, что:

- a) наиболее рискованные капиталовложения следует производить за счет собственных источников
- b) все капиталовложения следует производить за счет собственных источников
- c) все капиталовложения следует производить за счет собственных и заемных источников
- d) капиталовложения следует производить за счет собственных, заемных и привлеченных источников

17. Коэффициент внутреннего роста представляет собой:

- a) Максимальный темп роста, который предприятие может достигнуть без внешнего финансирования
- b) минимальный темп роста, который предприятие может достигнуть без внешнего финансирования
- c) нулевой темп роста, который предприятие может достигнуть без внешнего финансирования
- d) максимальный темп роста, который предприятие может достигнуть с использованием внешнего финансирования

18. Подготовка стратегического финансового бюджета опирается на прогнозы о:

- a) состоянии и тенденциях развития мировой экономики и народного хозяйства страны
- b) состоянии и тенденциях развития отрасли в масштабах мировой и национальной экономик
- c) состоянии и тенденциях развития конкретной продукции фирмы

d) все ответы правильные

19. Стратегическое бюджетирование предназначено для решения следующих управленческих задач:

- a) планирование операций, обеспечивающих достижение стратегических целей организации и координирование деятельности структурных подразделений
- b) организация контроля за отклонением фактических результатов деятельности предприятия,
- c) анализ причин отклонений, принятие решений о проведении регулирующих мероприятий, контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечением плановой дисциплины, оценка выполнения плана центрами финансовой ответственности и мотивация их менеджеров
- d) все ответы правильные.

20. Целью финансовой деятельности предприятия является:

- a) обеспечение бесперебойного кругооборота средств;
- b) снабжение предприятия материальными ресурсами;
- в) увеличение выручки от продаж.

21. Финансовая политика предприятия представляет собой:

- a) деятельность предприятия по целенаправленному использованию финансов;
- b) совокупность сфер финансовых отношений на предприятии;
- в) финансовый механизм, являющийся составной частью системы управления производством.

22. Капитализация — это:

- a) сумма произведений курсов акций на количество акций в обращении;
- b) совокупный объем эмиссии ценных бумаг, обращающихся на рынке;
- в) совокупный акционерный капитал компаний-эмитентов по номинальной стоимости;
- г) совокупная рыночная стоимость активов компаний-эмитентов.

23. На что направлен процесс финансового планирования на предприятии:

- a) на более эффективное использование прибыли и других доходов;
- b) на рациональное использование трудовых ресурсов;
- в) на улучшение потребительских свойств товара.

24. Верно ли утверждение, что увеличение долгосрочных финансовых вложений создает приток денежных средств на предприятии?

- a) да;
- б)нет.

25. Запас финансовой прочности определяется как:

- a) разность между выручкой и переменными затратами;
- b) разность между выручкой и постоянными затратами;
- в) разность между выручкой и порогом рентабельности.

26. Главная цель финансовой деятельности предприятия состоит:

- a) в организации на предприятии финансовой работы;
- b) в правильном исчислении и своевременной уплате налогов;
- в) в точном выполнении всех показателей финансовых планов;
- г) в максимизации благосостояния собственников в текущем и перспективном периоде;
- д) в максимизации прибыли;

е) в обеспечении финансовой устойчивости предприятия.

27. Укажите источники выплаты дивидендов по обыкновенным акциям:

- а) нераспределенная прибыль текущего года
- б) нераспределенная прибыль прошлых лет
- в) резервный фонд
- г) нераспределенная прибыль текущего года и прошлых лет.

28. Из перечисленных источников выберите источник финансирования долгосрочных инвестиций:

- а) акционерный капитал
- б) добавочный капитал
- в) амортизационный фонд
- г) резервный фонд.

29. Финансовая стратегия - это:

- а) определение долговременного курса в области финансов предприятия, направленного на решение крупномасштабных задач;
- б) решение задач конкретного этапа развития финансов предприятия;
- в) разработка новых форм и методов распределения денежных средств предприятия.

30. Источниками формирования оборотных активов организации являются:

- а) краткосрочные кредиты банков, кредиторская задолженность, собственный капитал;
- б) уставный капитал, добавочный капитал, краткосрочные кредиты банков, кредиторская задолженность;
- в) собственный капитал, долгосрочные кредиты, краткосрочные кредиты, кредиторская задолженность.

31. На какой стадии жизненного цикла предприятия решается вопрос о диверсификации производства?

32. К объектам управления финансовой политики предприятия относятся:

- а) финансовый рынок;
- б) капитал;
- в) денежные потоки;
- г) инновационные процессы.

33. Укажите наиболее вероятные последствия значительного превышения собственного капитала компании по отношению к заемному капиталу вследствие того, что компания предпочитает выпуск акций выпуску облигаций:

- а) ускорение темпов роста прибыли на одну акцию;
- б) замедление темпов роста прибыли на одну акцию;
- в) увеличение рыночной стоимости акций компании;
- г) снижение рыночной стоимости акций компании.

34. Укажите финансовый инструмент, используемый для привлечения собственного капитала:

- а) дополнительный паевой взнос
- б) эмиссия облигаций
- в) увеличение добавочного капитала
- г) лизинг.

35. Если у компании нет прибыли, то владелец привилегированных акций:

- а) может требовать выплаты дивидендов по всем акциям;
- б) может требовать выплаты дивидендов частично;
- в) вообще не может требовать выплаты дивидендов;
- г) а и б.

36. Доля привилегированных акций в уставном капитале АО не должна превышать:

- а) 10%
- б) 25%
- в) 50%
- г) норматив устанавливает общее собрание акционеров

37. Для предприятий какой организационно-правовой формы формирование резервного капитала является обязательным в соответствии с российским законодательством:

- а) государственные унитарные предприятия
- б) акционерные общества
- в) товарищества на вере
- г) ООО

38. Эффект финансового рычага определяет:

- а) рациональность привлечения заемного капитала
- б) отношение оборотных активов к краткосрочным пассивам
- в) структуру финансового результата
- г) финансовое состояние организации

39. Какое влияние окажет на запас финансовой прочности увеличение постоянных расходов:

- а) запас финансовой прочности возрастет;
- б) запас финансовой прочности уменьшится;
- в) запас финансовой прочности останется неизменным.

40. Финансовая стратегия – это:

- а) определение долговременного курса в области финансов предприятия, направленного на решение крупномасштабных задач;
- б) решение задач конкретного этапа развития финансов предприятия;
- с) разработка новых форм и методов распределения денежных средств предприятия;
- д) разработка новых форм и методов распределения оборотных средств предприятия.

41. Основной целью финансового менеджмента является:

- а) разработка финансовой стратегии организации;
- б) рост дивидендов организации;
- с) максимизация рыночной стоимости организации.
- д) максимизация прибыли предприятия.

42. Реинвестирование прибыли является:

- а) внешним источником финансирования деятельности предприятия;
- б) рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков;
- с) внутренним источником финансирования деятельности предприятия
- д) привлеченным источником финансирования деятельности предприятия

43. Критериями для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий являются:

- a) низкий объем продаж;
- b) высокий коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- c) низкий коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.
- d) низкий коэффициент текущей платежеспособности.

44. Управление оборачиваемостью дебиторской и кредиторской задолженности имеет целью:

- a) снижение балансовых остатков кредиторской задолженности;
- b) увеличение балансовых остатков кредиторской задолженности;
- c) обеспечение наличия свободных средств в обороте;
- d) повышение платежеспособности

45. Размер выплачиваемых дивидендов зависит:

- a) от размера выручки и доходов организации за отчетный период;
- b) суммы полученной прибыли;
- c) размера добавочного капитала;
- d) размера акционерного капитала.

46. К основным показателям, которые характеризуют эффективность дивидендной политики предприятия принадлежат:

- a) коэффициент ценности акций;
- b) сумма дополнительного капитала;
- c) сумма реинвестированной прибыли;
- d) структура капитала предприятия.

47. Финансовая стратегия предприятия - это:

- a) решение задач конкретного этапа развития предприятия
- b) определение долговременного курса в области финансов предприятия, решение крупномасштабных задач
- c) разработка принципиально новых форм и методов перераспределения денежных фондов предприятия
- d) определение источников финансирования

48. Стратегический финансовый менеджмент - это:

- a) научное направление в макроэкономике
- b) наука об управлении государственными финансами
- c) практическая деятельность по управлению денежными потоками компании
- d) управление возможностями финансирования перспектив развития компании

49. Долгосрочный кредит используется предприятием для:

- a) пополнения собственных источников финансирования предприятия
- b) приобретения оборудования при недостаточности собственных средств
- c) получения права на использование оборудования
- d) на пополнение оборотных средств предприятия

50. Стратегические инвестиции - это. . .

- a) денежные средства, направляемые на капитальное строительство и производственное потребление
- b) вложения капитала в развитие организации с целью получения прибыли
- c) вложения денежных средств, ценных бумаг и иного имущества, имеющего денежную оценку, для получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта в будущем
- d) денежные средства, вложенные в долгосрочные ценные бумаги

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к экзамену:

- 1 Финансовая стратегия компании: понятие, цели, задачи и принципы формирования.
- 2 Основные направления реализации финансовой стратегии компании.
- 3 Типы финансовой политики компании и их характеристика.
- 4 Место и роль финансовой стратегии в корпоративной стратегии компании.
- 5 Принципы и этапы формирования финансовой стратегии компании.
- 6 Содержание и основные направления разработки финансовой стратегии компании.
- 7 Финансовые решения на разных этапах жизненного цикла компании.
- 8 Основные стратегические финансовые цели компании.
- 9 Концепция управления стоимостью (VBM) и ее элементы.
- 10 Целевые стратегические финансовые показатели компании.
- 11 Риск и доходность как факторы формирования финансовой стратегии компании.
- 12 Порядок расчета свободного денежного потока (FCF) и его использование для определения стоимости компании.
- 13 Показатели оценки эффективности дивидендной политики компании.
- 14 Методика расчета и экономический смысл показателя экономической добавленной стоимости (EVA).
- 15 Управление собственными источниками финансирования деятельности компании.
- 16 Управление заемными источниками финансирования деятельности компании.
- 17 Дивидендная политика и рыночная стоимость компании.
- 18 Цена и стоимость капитала. Факторы, влияющие на среднюю стоимость капитала.
- 19 Определение цены собственного капитала.
- 20 Определение цены заемного капитала.
- 21 Оптимизация структуры капитала по различным критериям.
- 22 Воздействие структуры капитала на рыночную стоимость компании.
- 23 Использование инструментов операционного анализа в управлении прибылью компании.
- 24 Совокупный риск компании: источники, способ определения, пути снижения.
- 25 Роль ассортиментной политики компании в построении ее ценовой стратегии.
- 26 Особенности управления оборотными и внеоборотными активами компании.
- 27 Оборачиваемость активов и ее воздействие на финансовые результаты.
- 28 Циклы оборота средств организации, пути оптимизации длительности производственного, операционного и финансового циклов.
- 29 Эффективное управление запасами как фактор роста прибыли.
- 30 Кредитная политика компании, ее влияние на величину оборотных активов.
- 31 Основные формы рефинансирования дебиторской задолженности.
- 32 Виды денежных активов и показатели эффективности их использования.
- 33 Методы оптимизации остатка денежных активов.
- 34 Планирование потребности и выбор источников финансирования оборотных активов.
- 35 Оборотный капитал: сущность, порядок формирования, направления использования.
- 36 Управление кредиторской задолженностью как источником финансирования активов

компании.

40 Финансовая политика управления операционными затратами.

41 Финансовая политика управления доходами и расходами в компании.

42 Методы финансового прогнозирования.

43 Дивидендная политика и стоимость корпорации.

44 Формы финансирования деятельности компании и их характеристика.

45 Политика финансового обеспечения и финансирования: сущность, принципы.

46 Модели стратегической финансовой позиции предприятия, обеспечивающие реализацию отдельных видов его главной финансовой стратегии.

47 Этапы и принципы составления программы стратегического финансового развития предприятия.

48 Система показателей оценки разработанной финансовой стратегии.

49 Финансовый контроллинг.

50 Аспекты финансовой безопасности в реализации финансовой стратегии предприятия.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70

Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня	неудовлетворительно	Менее 55
---------------	---	---------------------	----------

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Финансовые стратегии бизнеса : учебное пособие / Н. И. Аксенова, Е. В. Костяева, Е. А. Приходько, П. Н. Тесля. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2018. - 183 с. - ISBN 978-5-7782-3755-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870494> (дата обращения: 25.01.2025). – Режим доступа: по подписке.
2. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебник / под ред. д-ра экон. Наук, профессора И.Я. Лукасевича. – М.: Центркаталог, 2021. – 336 с. – (Вузовский учебник).
3. Ивашковская, И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход : монография / И.В. Ивашковская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 320 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006874-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085273> (дата обращения: 16.02.2026). – Режим доступа: по подписке.
4. Бородин, А. И. Финансовый менеджмент: методы и модели : учебное пособие / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, Н. Н. Наточеева. - Москва : Дашков и К, 2022. - 303 с. - ISBN 978-5-394-04834-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1927406> (дата обращения: 25.01.2025). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Финансовые стратегии и инструменты : учебник / Е.Н. Елисеева, О.Т. Шипкова, А.А. Кузьмина, Л.А. Бадалов ; под ред. канд. экон. наук, доц. Е.Н. Елисеевой. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 208 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2125939. - ISBN 978-5-16-019537-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2125939> (дата обращения: 16.02.2026). – Режим доступа: по подписке.
2. Симоненко, Н. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы : учебник / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. — 512 с. - ISBN 978-5-9776-0246-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843596> (дата обращения: 25.01.2025). – Режим доступа: по подписке.

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;

серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Шифр: 38.04.01
Направление подготовки: «Экономика»
Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

Специализированное высшее образование программ магистратуры

Квалификация выпускника: магистр

Калининград
2026

Лист согласования

Составитель: Беклемешева Елена Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Современные аспекты экономики предприятия»
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
4. Виды учебной работы по дисциплине
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
- 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
- 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
- 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
- 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Современные аспекты экономики предприятия».

Цель дисциплины: формирование у будущих специалистов комплекса знаний по функционированию предприятия, как хозяйственной системы в современной экономике, теоретических знаний и практических навыков управления экономическими методами деятельностью организаций различных форм собственности, использования экономической информации для принятия управленческих решений, аналитической и расчетно-экономической деятельности для прогнозирования и планирования основных технико-экономических показателей организации.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-2: Способен применять продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях;	ОПК-2.1: Владеет продвинутыми инструментальными методами экономического анализа ОПК-2.2: Применяет продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	Знать: экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия; критерии и методики оценки эффективности альтернативных вариантов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности. Уметь: анализировать и рассчитывать экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия; критически оценивать предлагаемые варианты организационно-управленческих решений Владеть: практическими навыками анализа и расчета экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

ОПК-4: Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.	ОПК-4.1: Владеет методами реализации принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.2: Применяет современные методы для разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знать продвинутые методики и инструментарий экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия Уметь организовать и осуществлять контроль и учет результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия Владеть навыками организации и осуществления контроля и учета результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия; навыками оценки эффективности предлагаемых решений, с учетом критериев их социально-экономической эффективности
--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные аспекты экономики предприятия» представляет собой дисциплину Б1.О.03, изучаемую студентами, обучающимися в магистратуре по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, программа «Экономика будущего», и относится к блоку 1 обязательной части образовательной программы магистратуры.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Место и роль	Понятие, сущность и экономические основы функционирования

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
	предприятия в современной экономике	организации (предприятия). Основные понятия экономики и специфика экономических институтов. Отраслевая принадлежность предприятий и отраслевая структура экономики. Микро- и макроэкономика в современных условиях. Ситуационное факторное окружение: оценка влияния на экономику предприятия. Нормативно-правовое регулирование предпринимательской деятельности в РФ.
2.	Тема 2. Базовые показатели экономической деятельности предприятия и методы их оценки.	Базовые показатели экономической деятельности предприятия. Классификация методов и приемов, используемых в комплексном экономическом анализе. Методы экономической статистики и обработки информации. Метод сравнения. Методы оценки динамики. Вертикальный и горизонтальный анализ отчетности. Факторный анализ. Ликвидность и платежеспособность как базовые показатели финансового состояния предприятия.
3.	Тема 3. Современные аспекты управления основными и оборотными средствами предприятия	Основные средства: понятие, состав, структура и воспроизводственная характеристика. Направления оценки основных средств предприятия. Физический и моральный износ основных средств. Амортизация основных средств: способы оценки. Оценка наличия, состояния, движения и использования основных средств. Развитие методов анализа основных средств по российским и международным стандартам. Понятие, состав и структура оборотных средств. Роль эффективного управления оборотными средствами в условиях финансового кризиса. Определение потребности в оборотных средствах. Методы оценки эффективности использования оборотных средств. Способы управления чистым оборотным капиталом предприятия в условиях кризиса.
4.	Тема 4. Планирование производственной программы предприятия в условиях турбулентности.	Производственная программа и производственная мощность предприятия. Исследование рынка как основа формирования производственной программы предприятия. Методы оценки и прогнозирования емкости рынка. Методические подходы к планированию производства на предприятии. Производственная мощность предприятия: понятие, показатели и эффективность использования.
5.	Тема 5. Управление трудовыми ресурсами предприятия в современных условиях	Трудовые ресурсы предприятия: понятие, состав и структура. Анализ динамики трудовых ресурсов предприятия. Показатели плана по труду организации (предприятия). Производительность труда: сущность, методы оценки. Заработная плата: формы и системы оплаты труда, эффективность системы оплаты труда и ее оценка. Совершенствование системы заработной платы предприятия в условиях дефицита трудовых ресурсов.
6.	Тема 6. Современные аспекты управления затратами и финансовыми результатами (прибылью) предприятия	Понятие и классификация издержек предприятия. Сущность себестоимости и ее экономическое значение. Элементы себестоимости. Калькуляция себестоимости продукции. Прибыль и ее показатели. Рентабельность и факторы, влияющие на ее уровень. Методика и инструментарий ценообразования в контексте повышения рентабельности. Экономическая эффективность производства в условиях дефицита оборотных средств. Абсолютная и сравнительная экономическая эффективность. Принятие обоснованных решений в области капитальных вложений и инвестиций в производство в условиях нестабильности. Современные методы

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
		оценки экономической эффективности.

6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1: Место и роль предприятия в современной экономике

1. Понятие, сущность и экономические основы функционирования организации (предприятия).
2. Основные понятия экономики и специфика экономических институтов.
3. Микро- и макроэкономика в современных условиях.
4. Ситуационное факторное окружение: оценка влияния на экономику предприятия.
5. Нормативно-правовое регулирование предпринимательской деятельности в РФ.

Тема 2: Базовые показатели экономической деятельности предприятия и методы их оценки.

1. Базовые показатели экономической деятельности предприятия.
2. Методы и методика комплексного экономического анализа
3. Классификация методов и приемов, используемых в комплексном экономическом анализе
4. Методы экономической статистики и обработки информации.

Тема 3: Современные аспекты управления основными и оборотными средствами предприятия

1. Основные средства: понятие, состав, структура и воспроизводственная характеристика.
2. Направления оценки основных средств предприятия.
3. Амортизация основных средств: способы оценки.
4. Развитие методов анализа основных средств по российским и международным стандартам.
5. Понятие, состав и структура оборотных средств.
6. Определение потребности в оборотных средствах и методы оценки эффективности их использования.

Тема 4: Планирование производственной программы предприятия в условиях турбулентности.

1. Исследование рынка как основа формирования производственной программы предприятия.
2. Методы оценки и прогнозирования емкости рынка.
3. Методические подходы к планированию производства на предприятии.
4. Производственная мощность предприятия: понятие, показатели и эффективность использования.

Тема 5: Управление трудовыми ресурсами предприятия в современных условиях

1. Трудоресурсы предприятия: понятие, состав и структура.
2. Анализ динамики трудовых ресурсов предприятия.
3. Показатели плана по труду организации (предприятия).
4. Производительность труда: сущность, методы оценки.
5. Заработная плата: формы и системы оплаты труда, эффективность системы оплаты труда и ее оценка.

6. Совершенствование системы заработной платы предприятия в условиях дефицита трудовых ресурсов.

Тема 6: Современные аспекты управления затратами и финансовыми результатами (прибылью) предприятия

1. Сущность себестоимости и ее экономическое значение.
2. Калькуляция себестоимости продукции.
3. Прибыль и ее показатели. Рентабельность и факторы, влияющие на ее уровень.
4. Методика и инструментарий ценообразования в контексте повышения рентабельности.
5. Экономическая эффективность производства в условиях дефицита оборотных средств.
6. Принятие обоснованных решений в области капитальных вложений и инвестиций в производство в условиях нестабильности.
7. Современные методы оценки экономической эффективности.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1: Понятие, сущность и экономические основы функционирования организации (предприятия).

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «предприятия».
2. В чем заключаются различия между предприятием и некоммерческой организацией?
3. Какую роль выполняет предприятие как основное звено экономики?
4. Каким образом конкуренция влияет на деятельность предприятия?
5. Как проявляются формы общественного разделения труда?
6. Перечислите признаки классификации отраслей промышленности.
7. Приведите примеры факторов внешнего окружения предприятия.
8. Назовите основные меры государственной поддержки предпринимательства.
9. Режим Особой экономической зоны: сущность, виды ОЭЗ, характеристика ОЭЗ в Калининградской области.

Тема 2: Базовые показатели экономической деятельности предприятия и методы

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите базовые показатели экономической деятельности предприятия.
2. Что в себя включает методика комплексного экономического анализа?
3. Классификация методов и приемов, используемых в комплексном экономическом анализе
4. Назовите методы экономической статистики и обработки информации. Приведите пример.

Тема 3: Современные аспекты управления основными и оборотными средствами предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое основные средства предприятия?
2. Опишите состав и структуру основных фондов предприятия.
3. Какие виды стоимостной оценки основных фондов вам известны?
4. Что такое амортизация основных фондов? Какие методы определения амортизационных начислений вам известны?
5. Перечислите основные показатели использования основных фондов.
6. Каковы пути повышения эффективности использования основных фондов?
7. Что включают нематериальные активы предприятия?

8. Поясните сущность оборотных средств предприятия и опишите классификацию.
9. Каковы источники образования оборотных средств предприятия?
10. Назовите стадии кругооборота оборотных средств предприятия.
11. Как проводится нормирование оборотных средств? В чем его экономическая роль?
12. Назовите показатели использования оборотных средств.

Тема 4: Планирование производственной программы предприятия в условиях турбулентности.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое условия турбулентности? Можно ли считать современные условия хозяйствования турбулентными?
2. Перечислите показатели планирования и учета выполнения производственной программы.
3. Назовите стоимостные показатели планирования и учета выполнения производственной программы.
4. Дайте понятие производственной мощности предприятия.
5. Какова связь производственной программы и производственной мощности предприятия?
6. Какие показатели расчета производственной мощности изделия вам известны?
7. Какие методы оценки емкости рынка используются при планировании производственной программы предприятия?

Тема 5: Управление трудовыми ресурсами предприятия в современных условиях

Вопросы для обсуждения:

1. Трудовые ресурсы предприятия: понятие, состав и структура.
2. Анализ динамики трудовых ресурсов предприятия.
3. Показатели плана по труду организации (предприятия).
4. Производительность труда: сущность, методы оценки.
5. Заработная плата: формы и системы оплаты труда, эффективность системы оплаты труда и ее оценка.
6. Совершенствование системы заработной платы предприятия в условиях дефицита трудовых ресурсов.
7. Источники и размеры привлечения персонала на предприятии в условиях дефицита трудовых ресурсов на рынке труда.
8. Назовите направления выбытия персонала.

Тема 6: Современные аспекты управления затратами и финансовыми результатами (прибылью) предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте понятие затрат и издержек производства, сущности себестоимости и ее экономического значения.
2. Классификация затрат на производство и реализацию продукции.
3. Состав затрат, включаемых в себестоимость.
4. Смета затрат на производство, ее назначение и порядок разработки.
5. Понятие цеховой, производственной и полной себестоимости.
6. Калькуляция себестоимости, порядок ее составления.
7. Методы калькулирования себестоимости.
8. Какие источники и факторы снижения затрат вы знаете?
9. Какое значение имеет цена для предприятия?
10. Какие проблемы возникают перед предприятием в процессе ценообразования?
11. Какие факторы влияют на политику цен предприятия?

12. В чем сущность стратегии ценовой политики предприятия?
13. Перечислите и охарактеризуйте этапы определения цены на предприятии.
14. Как предприятия реагируют на изменение цен конкурентами?
15. Что такое прибыль предприятия и каков порядок ее формирования?
16. Что такое рентабельность, каковы ее виды и порядок расчета?

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам:

Роль предприятия в системе экономического развития страны и региона. Основные направления экономического анализа предприятия. современные инструменты и методы оценки экономического состояния предприятия.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов и выполнение упражнений по выбранным объектам анализа, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам:

Анализ и ключевые показатели деятельности промышленного предприятия. Особенности экономики предприятий сферы услуг. Анализ экономических показателей регионального предприятия. Влияние государства на развитие предпринимательской деятельности в условиях эксклавноности региона.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1: Место и роль предприятия в современной экономике	ОПК - 4	тестирование кейс
Тема 2: Базовые показатели экономической деятельности предприятия и методы	ОПК – 2 ОПК – 2.1; ОПК – 2.2	тестирование задания
Тема 3: Современные аспекты управления основными и оборотными средствами предприятия	ОПК – 2 ОПК – 2.1; ОПК – 2.2	тестирование задания
Тема 4: Планирование производственной программы предприятия в условиях турбулентности.	ОПК – 2 ОПК – 2.1; ОПК – 2.2	тестирование задания
Тема 5: Управление трудовыми ресурсами предприятия в современных условиях	ОПК – 4.2 ОПК-2.2	тестирование задания
Тема 6: Современные аспекты управления затратами и финансовыми результатами (прибылью) предприятия	ОПК – 4 ОПК – 4.1	тестирование задания

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

8.2.1 Тестовые задания

Целью тестирования является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

Тема 1. Место и роль предприятия в современной экономике

Текст вопроса	Варианты ответов
Выберете определение предприятия:	а) Предприятие — это самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, товары и услуги, занимающийся различными видами экономической деятельности. б) Одна из форм организации людей. в) Хозяйство, выполняющее определенные виды работ. г) Это организация, занимающаяся реализацией товаров. д) Это организация основана на государственной собственности
Определите права предприятия как субъекта рыночной экономики:	а) Самостоятельно решает все вопросы обеспечения ресурсами. б) Не имеет право само распоряжаться. в) Всё может делать сам, но не хочет.
Определите цель некоммерческой организации:	а) Основные цели деятельности таких юридических лиц заключаются в извлечении прибыли. б) Основные цели деятельности таких предприятий не связаны с извлечением прибыли. в) Основные цели деятельности могут быть разные.
Определите критерии малого предприятия	а) Количество работников < 15 человек, предельный доход предприятия за год < 120 млн. руб. б) Количество работников от 16-100 человек, предельный доход предприятия за год < 800 млн. в) Количество работников от 101-250 человек, предельный доход предприятия за год 2 млрд. руб.
Определите критерии среднего предприятия:	а) Количество работников < 15 человек, предельный доход предприятия за год < 120 млн. руб. б) Количество работников от 16-100 человек, предельный доход предприятия за год < 800 млн. в) Количество работников от 101-250 человек, предельный доход предприятия за год 2 млрд. руб.
Укажите, какая из перечисленных ниже организаций является коммерческой	а) производственный кооператив; б) потребительский кооператив; в) благотворительный фонд.
Предприятие, не наделенное правом собственности на закрепленное за ним имущество, - это ...	а) общество с ограниченной ответственностью б) производственный кооператив в) коммандитное хозяйственное товарищество г) унитарное предприятие

Тема 2. Базовые показатели экономической деятельности предприятия и методы

Текст вопроса	Варианты ответов
Разработка маркетинговой стратегии большинства российских компаний на современном этапе развития рынка основывается на	А) концепции сбыта Б) производственной концепции В) продуктовой концепции Г) концепции маркетинга Д) концепции социально-этического маркетинга

Текст вопроса	Варианты ответов
Анализ потребительского поведения используется в бизнес-планировании для ...	А) сегментации рынка Б) разработки структуры службы маркетинга В) составления досье конкурентов Г) анализа рыночных возможностей
Жизненный цикл проекта бывает разным в зависимости от:	А) типа производства Б) размера отрасли В) сложности проекта Г) специфики проекта
Классические методы проектного управления подходят для проектов:	А) с высокой степенью стабильности и формализации Б) с низкой степенью формализации В) для проектов с любой стабильностью и степенью формализации Г) инвестиционных
К недостаткам гибких методов управления проектами относят:	А) низкая точность оценок сроков и бюджета, Б) недостаточное документирование и контроль над созданием продукции. В) низкая гибкость, адаптивность Г) низкая вовлеченность заказчика в процесс создания продукции

Тема 3. Современные аспекты управления основными и оборотными средствами предприятия

Текст вопроса	Варианты ответов
Отметьте, какие из материально-вещественных элементов не входят в состав основных производственных фондов:	а) здания и сооружения; б) передаточные устройства; в) инструменты и приспособления; г) транспортные средства; е. машины и оборудование; д) незавершенное производство; е) измерительные и регулирующие приборы.
Как изменится объем произведенной продукции с ростом доли активной части основных производственных фондов:	а) уменьшится; б) увеличится; в) останется неизменным.
Основные фонды предприятия при зачислении их на баланс предприятия оцениваются:	а) по восстановительной стоимости; б) по полной первоначальной стоимости; в) по остаточной стоимости; с. по смешанной стоимости.
Уровень использования основных производственных фондов характеризуют:	а) рентабельность и прибыль; б) фондоотдача и фондовооруженность; в) коэффициент сменности; г) производительность труда.
К какой части основных производственных фондов относится ЭВМ, входящая в состав автоматизированной системы управления технологическим процессом:	а) к активной части ОПФ; б) к пассивной части ОПФ.

Текст вопроса	Варианты ответов
Амортизация основных фондов – это:	а) износ основных фондов; б) процесс перенесения стоимости основных фондов на себестоимость продукции; в) восстановление основных фондов.
Какие виды износа основных производственных фондов официально учитываются в экономических процессах: Снижение ликвидационной стоимости при линейной амортизации ведет:	а) физический, моральный, социальный; б) физический и моральный; в) физический и социальный; г) моральный и социальный. а) к росту нормы амортизации; б) снижению нормы амортизации; в) норма амортизации не зависит от ликвидационной стоимости; г) все ответы не верны.
Что не входит в оборотные производственные фонды:	а) производственные запасы; б) затраты на подготовку и освоение новой продукции; полуфабрикаты собственного изготовления; в) товары отгруженные, но неоплаченные.
Из каких элементов складываются оборотные средства?	а) денежные средства и материальные запасы; б) оборотные производственные фонды и фонды обращения; в) денежные средства, материальные запасы, незавершенное производство.
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует:	а) размер реализованной продукции, приходящейся на 1 рубль производственных фондов; б) средняя длительность одного оборота оборотных средств; в) количество оборотов оборотных средств за соответствующий отчетный период; г) затраты производственных фондов на 1 рубль товарной продукции.
Тема 4. Планирование производственной программы предприятия в условиях турбулентности.	
Текст вопроса	Варианты ответов
К натуральным показателям производственной программы относятся:	а) реализованная продукция; б) номенклатура продукции; в) валовая продукция; г) ассортимент продукции.
К стоимостным показателям производственной программы относятся:	а) товарная продукция; б) реализованная продукция; в) затраты на 1 руб. товарной продукции; г) стоимость основных фондов.
Производственная мощность предприятия зависит от:	а) фонда времени работы оборудования; б) норм амортизационных отчислений; в) коэффициента оборачиваемости; г) трудоемкости продукции.
Объем товарной продукции определяется как произведение:	а) оптовой цены единицы продукции на объем производства продукции в натуральном выражении; б) оптовой цены единицы продукции на объем реализации продукции в натуральном выражении; в) себестоимости единицы продукции на объем производства

Текст вопроса	Варианты ответов
	продукции в натуральном выражении.
Объем чистой продукции определяется:	а) как разность товарной продукции и себестоимости товарной продукции; б) как разность товарной продукции, материальных затрат и амортизации; в) как разность товарной продукции, заработной платы и амортизации; г) как разность товарной продукции и материальных затрат; д) как разность товарной продукции и незавершенного производства.
Методы оценки емкости рынка включают:	а) на основе объемов производства б) на основе объемов продаж в) на основе норм потребления и расходования г) на основе цен

Тема 5: Управление трудовыми ресурсами предприятия в современных условиях

Текст вопроса	Варианты ответов
Какой из показателей является трудовым показателем производительности труда:	а) станкоемкость; б) энергоемкость; в) трудоемкость; г) фондоемкость.
Отношение числа выбывших работников по причинам излишнего оборота рабочей силы к среднесписочной численности за период:	а) коэффициент текучести; б) коэффициент выбытия; в) коэффициент замещения.
На предприятии применяются высокомеханизированные и автоматизированные производственные процессы. Какая форма оплаты труда целесообразнее:	а) повременная; б) сдельная; в) смешанная.
Косвенно-сдельная система применяется для оплаты труда:	а) основных рабочих; б) вспомогательных рабочих; в) административно-управленческого персонала.
Что необходимо знать для расчета дневной тарифной ставки:	а) ставку первого разряда; б) тарифный коэффициент; в) оба ответа верны.
Что такое сдельная расценка:	а) показатель, отражающий затраты времени работника; б) месячная тарифная ставка; в) оплата труда за единицу продукции.
При сдельной системе оплаты труда заработная плата определяется:	а) тарифной ставкой, отработанным работниками временем; б) сдельной расценкой и объемом выполненных работ; в) сдельной расценкой и тарифной ставкой.

Текст вопроса	Варианты ответов
Что является условием применения сдельной оплаты труда:	а) необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции; б) невозможность количественного измерения объемов производства продукции; в) функционирование поточных линий

Тема 6: Современные аспекты управления затратами и финансовыми результатами (прибылью) предприятия

Текст вопроса	Варианты ответов
К прямым затратам на производство продукции не относится:	а) сырье; б) вспомогательные материалы; в) полуфабрикаты; г) заработная плата инженерно-технических работников д) электрическая энергия на технологию.
Что не входит в производственную себестоимость:	а) расходы по подготовке производства; б) расходы по содержанию и эксплуатации производства; в) внутрипроизводственные расходы; г) общезаводские расходы.
Если себестоимость определяется по признаку - количество машиночасов работы оборудования по изготовлению изделия, то это:	а) простые затраты; б) косвенные затраты; в) полностью постоянные затраты.
Что не относится к внутрипроизводственным факторам снижения себестоимости:	а) повышение технического уровня производства; б) изменение объемов производства; в) нормы амортизации.
Определение издержек производства и реализации единицы продукции это:	а) смета затрат; б) калькуляция; в) бизнес-план.
К косвенным затратам не относятся затраты на:	а) заработную плату основных рабочих; б) заработную плату вспомогательных рабочих; в) заработная плата инженерно-технических работников.
Какая информация необходима для принятия решения по ценам?	а) емкость рынка товара; б) сегмент рынка; в) потребители товара; г) конкуренты; д) структура затрат; е) все ответы верны.
Стратегия премиального ценообразования – это:	а) стратегия средних цен; б) стратегия целевой прибыли; в) стратегия «снятия сливок»; г) нет верного ответа.
Под понятием «прибыль от реализации продукции» подразумеваются:	а) выручка, полученная от реализации продукции; б) чистый доход предприятия; в) разность между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении (без НДС и акциза) и ее себестоимостью г) денежное выражение стоимости товара.

Текст вопроса	Варианты ответов
Понятие «балансовая прибыль предприятия» включает:	а) выручка предприятия, полученная от реализации продукции; б) разность между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении (без НДС и акциза) и ее себестоимостью; в) прибыль от реализации продукции, результат от прочей реализации, расходы и доходы от внереализационных операций.
Рентабельность продукции определяется:	а) отношением балансовой прибыли к объему реализованной продукции; б) отношением балансовой прибыли к средней стоимости имущества предприятия; в) отношением прибыли от реализации к выручке от реализации продукции (без НДС и акциза).

8.2.2 Задания

Тема 2: Базовые показатели экономической деятельности предприятия и методы

Контрольные вопросы:

1. Понятие и виды базовых показателей экономической деятельности предприятия.
2. Сущность и виды прибыли.
3. Способы оценки финансового состояния предприятия.
4. Международная практика аудита предприятия.

Задание 1.

За текущий месяц владелец мастерской получил доход в размере 200 тыс. руб. Из этого дохода он должен заплатить 5 тыс. руб. своему помощнику и 2,5 тыс. руб. уборщице. Стоимость затраченного на производство сырья и материалов – 170 тыс. руб. Определите бухгалтерскую и чистую экономическую прибыль, если владелец мастерской мог бы получать заработную плату 7,5 тыс. руб. и доход на вложенные средства в размере 15 % годовых. (При организации предприятия владелец вложил в него 100 тыс. руб.)

Задание 2.

Предприятие реализовало за период 23 475 т продукции по цене 3 750 руб./т; полная себестоимость единицы продукции равна 3 068 руб./т. В том же периоде реализовано излишнее оборудование на сумму 353 тыс. руб.; остаточная стоимость этого оборудования составила 345 тыс. руб. Сумма внереализационных доходов и расходов за рассматриваемый период – 10 тыс. руб. Налог на прибыль – 24 %. Рассчитайте прибыль от реализации продукции, прибыль до налогообложения (валовую), чистую прибыль.

Задание 3.

Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб.; затраты на производство продукции – 390 тыс. руб.; прибыль от реализации материальных ценностей – 14 тыс. руб.; прибыль от внереализованных операций – 12 тыс. руб. Определите балансовую прибыль; уровень рентабельности реализованной продукции.

Задание 4.

Определите рост прибыли в отчетном периоде по сравнению с базисным, если объем реализованной продукции в отчетном году составил 340 тыс. руб., в базисном – 300 тыс. руб.; прибыль от реализации продукции в базисном году – 56 тыс. руб.

Тема 3. Современные аспекты управления основными и оборотными средствами

предприятия

Контрольные вопросы:

1. Понятие, состав и структура основных и оборотных фондов предприятия.
2. Виды стоимостной оценки основных фондов.
3. Понятие, виды и сущность износа основных фондов.
4. Амортизация: значение, методы начисления.
5. Показатели использования основных и оборотных фондов предприятия.
6. Пути повышения эффективности использования основных фондов.
7. Нематериальные активы предприятия.

Задание 1:

Определите стоимость ввода (ОПФвв) и выбытия (ОПФлик), коэффициент прироста (Кпр) и коэффициент выбытия (Клик), если известно, что стоимость основных фондов на начало года (ОПФнг) составляла 2,0 млн. руб., прирост ОПФпр в течение года составил 0,2 млн. руб., а коэффициент обновления Кобн = 0,35.

Методические указания.

Стоимость основных производственных фондов на конец года:

$$\text{ОПФкг} = \text{ОПФнг} + \text{ОПФвв},$$

$$\text{Стоимость ввода ОПФвв} = \text{ОПФкг} \times \text{Кобн}$$

$$\text{Стоимость выбытия ОПФлик} = \text{ОПФвв} - \text{ОПФпр}$$

$$\text{Коэффициент прироста Кпр} = \text{ОПФпр} / \text{ОПФкг}$$

$$\text{Коэффициент выбытия Клик} = \text{ОПФлик} / \text{ОПФнг}$$

Задание 2.

Определите первоначальную, восстановительную и остаточную стоимость основных производственных фондов исходя из следующих данных.

Цена приобретения единицы оборудования Цоб составляла 5 тыс. руб.;

транспортно-монтажные затраты ЗТМ равны 1,0 тыс. руб.;

среднегодовые темпы роста производительности труда в отрасли Потр составляют 0,03, или 3 %;

норма амортизации На = 10 %;

период эксплуатации Тэк = 7 лет.

Методические указания.

Первоначальная стоимость – это стоимость приобретения единицы оборудования (Цоб) плюс транспортно-монтажные затраты (ЗТМ):

$$\text{Цпер} = \text{Цоб} + \text{ЗТМ}.$$

Восстановительная стоимость – это стоимость техники на год переоценки:

$$\text{Цвос} = \text{Цпер} / (1 + \Pi)^t,$$

где Π – среднегодовые темпы роста производительности труда в отрасли;

t – время между годами выпуска техники и переоценки, например, год приобретения – 2010, год переоценки – 2022, $t = 12$ лет.

Остаточная стоимость – это первоначальная стоимость, уменьшенная на величину перенесенной стоимости (накопленная амортизация):

$$\text{Цост} = \text{Цпер} - \text{Цпер} \times \text{На} \times \text{Тэк} = \text{Цпер} (1 - \text{На} \times \text{Тэк}).$$

Задание 3.

Предприятие имеет двух поставщиков продукции. Первый поставщик производит отгрузку 1 раз в 10 дн., второй – 1 раз в 7 дн. Средний объем поставки для первого поставщика равен 400 т, для второго – 450 т. Время на транспортировку от первого поставщика до предприятия – 5 дн., от второго поставщика до предприятия – 3 дн.

Рассчитайте норму запаса в днях.

Тема 4. Планирование производственной программы предприятия в условиях турбулентности.

Контрольные вопросы:

1. Показатели планирования и учета выполнения производственной программы.
2. Стоимостные показатели планирования и учета выполнения производственной программы.
3. Понятие производственной мощности предприятия.
4. Связь производственной программы и производственной мощности предприятия.
5. Показатели расчета производственной мощности изделия.

Задание 1.

В отчетном периоде предприятие выпустило изделий «А» в количестве 20 000 шт., изделий «Б» – 30 000 шт. Цена изделия «А» – 1 800 руб./шт., изделия «Б» – 2 580 руб./шт. Стоимость услуг промышленного характера, оказанных стороннему предприятию, – 3 750 000 руб. Остаток незавершенного производства на начало года составляет 750 000 руб., на конец года – 830 000 руб. Наряду с основной продукцией произведены полуфабрикаты на сумму 600 000 руб., в том числе для отпуски на сторону на сумму 250 000 руб. Определить: объемы товарной и валовой продукции.

Задание 2.

Определите в выходную и среднегодовую производственную мощность предприятия.

Исходные данные:

производственная мощность предприятия на начало года – 18200 млн. руб.;

планируемый прирост производственной мощности: с 1 апреля – 400 млн. руб., с 1 июля – 340 млн. руб., с 1 ноября – 300 млн. руб.;

планируемое выбытие производственной мощности: с 1 июня – 120 млн. руб., с 1 сентября – 180 млн. руб.

Задание 3.

Предприятие выпустило основной продукции на сумму 3256 тыс. руб. Стоимость работ промышленного характера, выполненных для сторонних организаций, составила 411,5 тыс. руб. Полуфабрикатов собственного производства изготовлено на 237 тыс. руб., из них 20 % реализовано сторонним покупателям. Размер незавершенного производства на конец года составил 50 тыс. руб. материальные затраты составляют 40% от стоимости товарной продукции.

Определить размер реализованной, валовой и чистой продукции.

Задание 4.

Основная продукция предприятия запланирована в объеме 5200 тыс. руб., услуги промышленного характера – 480 тыс. руб. Стоимость полуфабрикатов составит в планируемом периоде 500 тыс. руб., из них 50 % – для собственного производства. Размер незавершенного производства на конец периода составит 380 тыс. руб. остатки готовой продукции на складе на начало периода – 800 тыс. руб. на конец периода – 300 тыс. руб.

Определить объем реализованной, валовой и чистой продукции предприятия, если известно, что стоимость материальных затрат составляет 55 % товарной продукции.

Тема 5: Управление трудовыми ресурсами предприятия в современных условиях

Контрольные вопросы:

1. Понятие производительности труда и ее показатели
2. Структура кадров на предприятии.
3. Планирование персонала предприятия.
4. Привлечение персонала на предприятии.
5. Направления выбытия.
6. Показатели, характеризующие состояние кадров на предприятии.
7. Формы оплаты труда и условия их применения.

Задание 1.

Определите рост производительности труда при изготовлении отдельных 63 изделий и в целом по всей номенклатуре продукции, если в плановом периоде объем производства изделия А составляет ВПплА – 800 тыс. руб.; изделия Б – ВПплБ = 200 тыс. руб., изделия В – ВПплВ = 100 тыс. руб., численность работающих при изготовлении изделия А равна ЧплА = 400 человек; изделия Б – ЧплБ = 200 человек; изделия В – ЧплВ = 80 человек. В отчетном периоде: ВПотчА = 880 тыс. руб.; ВПотчБ = 360 тыс. руб.; ВПотчВ = 150 тыс. руб.; ЧотчА = 400 человек; ЧотчБ = 300 человек; ЧотчВ = 125 человек.

Задание 2.

Определите темпы роста производительности труда по изделиям и в целом по всей номенклатуре продукции, если трудоемкость изделия А в плановом периоде ТЕплА = 15 мин; изделия Б – ТЕплБ = 20 мин; изделия В – ТЕплВ = 30 64 мин; объем производства изделия А – QА = 2,0 тыс. шт., изделия Б – QБ = 2,5 тыс. шт.; изделия В – QВ = 3,0 тыс. шт. В отчетном периоде: ТЕотчА = 12 мин, ТЕотчБ = 15 мин, ТЕотчВ = 25 мин.

Задание 3.

Нормативная трудоемкость токарных работ – 270 тыс. нормо-часов; коэффициент выполнения норм – 1715; среднее число часов работы одного токаря в год – 1664. Определите плановую трудоемкость токарных работ; необходимую численность токарей.

Тема 6: Современные аспекты управления затратами и финансовыми результатами (прибылью) предприятия

Контрольные вопросы:

1. Понятие затрат и издержек производства, сущность себестоимости и ее экономическое значение.
2. Классификация затрат на производство и реализацию продукции.
3. Состав затрат, включаемых в себестоимость.
4. Смета затрат на производство, ее назначение и порядок разработки.
5. Понятие цеховой, производственной и полной себестоимости.
6. Калькуляция себестоимости, порядок ее составления.
7. Методы калькулирования себестоимости.
8. Назовите виды оценки эффективности инвестиций.
9. Что учитывают показатели экономической эффективности? 8. Источники и факторы снижения затрат.
10. Какое значение имеет цена для предприятия?
11. Какие факторы влияют на политику цен предприятия?
12. В чем сущность стратегии ценовой политики предприятия?
13. Перечислите и охарактеризуйте этапы определения цены на предприятии.
14. Как предприятия реагируют на изменение цен конкурентами?
15. Вилки доходов предприятия и порядок их определения.
16. Прибыль предприятия, порядок ее формирования.

Задание 1.

Определите экономию на материальных затратах, если в плановом периоде норма расхода (Ред) материала на единицу продукции составила 0,4 кг; цена материала (Цм) равна 15 тыс. руб. за 1 тонну, коэффициент использования 71 материала Ким = 0,8. Фактический расход составил 0,4 кг; цена возросла до 16 тыс. руб./т, коэффициент использования материала увеличился до Ким = 0,9. Годовой объем производства продукции – 20 тыс. шт.

Задание 2.

Определите цеховую себестоимость продукции и ее структуру, если стоимость основного материала 3 м составляет 800 тыс. руб.; заработная плата основных производственных рабочих Зпр равна 65 тыс. руб., амортизационные отчисления Зам = 36 тыс. руб., доля амортизационных затрат в цеховых расходах аз = 0,15, прочие цеховые расходы Зпр = 5 %.

Задание 3.

Определите валовую прибыль, если годовой объем реализации изделия А – $Q_A = 2000$ шт.; изделия Б – $Q_B = 3000$ шт.; цена единицы продукции: $Ц_A = 0,75$ тыс. руб.; $Ц_B = 0,6$ тыс. руб.; ликвидационная стоимость основных производственных фондов: $ЦЛ_1 = 120$ тыс. руб.; $ЦЛ_2 = 150$ тыс. руб.; остаточная стоимость ликвидируемых объектов: $ЦостЛ_1 = 70$ тыс., руб.; $ЦостЛ_2 = 180$ тыс. руб.; себестоимость единицы продукции: $С_A = 0,6$ тыс. руб.; $С_B = 0,55$ тыс. руб.

8.2.3 Решение кейсов.

Тема 1. Место и роль предприятия в современной экономике

Кейс. «Школа нейл-арта»

В начале 2000-х годов Николай М. принял решение открыть студию нейл-арта в городе Ростове чтобы финансово поддержать своих дочерей, уехавших в этот город учиться. Николай уже имел представление об особенностях ведения бизнеса в этой сфере: ранее его жена руководила салоном красоты, а сам он осуществлял продажу оборудования для подобных салонов. Компания начала работать только спустя два года. Дочь Николая, Вера М., зарегистрировалась в качестве индивидуального предпринимателя и при поддержке отца арендовала помещение размером в 40 квадратных метров. Салон располагался в спальном районе и первое время в нем работали всего два мастера. В его функции входило не только предоставление услуг, но и обучение мастеров, а также продажа профессиональных материалов. Однако проходимость была очень низкой, в среднем за неделю компанию посещали два клиента, а мастера регулярно увольнялись, не проработав и трех месяцев. Вера была вынуждена реже посещать институт и начать самостоятельно выполнять функции одного из мастеров.

Помимо этого она привлекла свою младшую сестру, Катю М., в то время обучающуюся по специальности «декоративно-прикладное искусство» и имевшую навыки по созданию эскизов. Год спустя сестры начали посещать тематические выставки, на которых познакомились с мастерами из другого города и получили от них приглашение по проведению мастер-класса. Так началось активное развитие курсов маникюра и педикюра, количество учеников неуклонно росло: первый курс посещали всего трое учеников, а уже на третий было записано семеро. Ученики начали приезжать из других городов и регионов, занятия начали проводиться каждый день. В 2007–2008 годах Екатериной было написано несколько книг и пособий по дизайну ногтей, выпущенных под брендом их школы. Ознакомившись с опубликованными книгами, мастера из других городов обратились в компанию с просьбой на получение разрешения по открытию школы дизайна ногтей в своих городах.

Так компания начала обучать инструкторов, которые становились преподавателями в школах дизайна. Вскоре и за границей были открыты школы, обучающие по программе компании.

В 2011 году сестры запустили свою линию материалов для дизайна ногтей, что повысило число запросов на открытие школ под их брендом до 10–20 в год. Бренд стал официально зарегистрированным, и компания запустила собственную франшизу, заменявшую прежнюю схему ведения бизнеса, в которой обучением занимались единичные инструктора — представители компании. Обороты компании превышали 4,5 миллиона рублей, из которых 2 приходилось на салон, около миллиона — на школы и 1,5 миллиона на продажу материалов различных брендов. Сестры обнаружили, что качество услуг сильно отличалось в различных школах сети. Это было обусловлено использованием разных материалов в зависимости от предпочтений мастеров. Было принято решение организовать собственное производство, и первыми были выпущены гелевые краски в тюбиках, затем материал, дающий эффект песка на ногтях. После того как число мастеров в салоне достигло 18 человек, компания сменила арендуемое помещение на четырехэтажное здание, построенное за счет собственных средств. Компания не совершала инвестиций в рекламу, за исключением одного эксперимента, в рамках которого на местном канале был показан рекламный видеоролик. Результатом эксперимента стало появление небольшого числа клиентов (около пяти человек), которые, в свою очередь, порекомендовали услуги компании своим родственникам и знакомым. Несмотря на бурное развитие, к 2014 году компания все еще не вышла на положительную прибыль. После обращения в консалтинговую компанию и проведения маркетингового исследования обнаружилось, что ключевой проблемой являются компании, копирующие новые продукты, выпускаемые сестрами, и продающие их дешевле. Более того, школы производили большое количество мастеров, которые после обучения работали под иными брендами и использовали материалы других компаний. В 2015 году, руководствуясь полученной информацией компания приняла решение развивать дистрибуцию

материалов через их продвижение в салонах красоты и меньше внимания уделять развитию школ и магазинов. В результате следования новой стратегии удалось увеличить долю салонов, использующих материалы компании (в Ростове), с 13 до 60%, маржинальность — до 10–20%, а штат менеджеров по продажам был расширен с 3 до 12 человек. На данный момент в компании работают 160 сотрудников, школы компании открыты в 54 регионах России и 17 странах мира. Общий оборот оценивается в 350 млн рублей в год, из которых на школы приходится около 150 млн, а на линейку средств для дизайна ногтей — 200 миллионов.

Вопросы к кейсу:

1. Опишите этапы, которые прошла компания в своем развитии.
2. Проанализируйте бизнес-модель компании на последнем этапе ее развития.
3. Какие факторы внешней среды повлияли на изменения стратегии компании?
4. Какие еще факторы внешней среды могут повлиять на ее деятельность?

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Темы курсовых работ (если предусмотрено учебным планом)

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

Примерный перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Народнохозяйственный комплекс страны: понятие, структура, тенденции и направления развития.
2. Организация как хозяйствующий субъект.
3. Организационно-правовые формы коммерческих организаций.
4. Производственный процесс и принципы его организации, пути расширения производства.
5. Сущность и классификация основных фондов.
6. Виды оценок основных средств.
7. Виды износа основных средств.
8. Способы начисления амортизации основных средств в соответствии с бухгалтерским и налоговым учетами.
9. Показатели эффективности использования основных средств.
10. Резервы повышения эффективности использования основных средств.
11. Сущность и классификация оборотных средств.
12. Нормирование производственных запасов методом прямого счета.
13. Нормирование производственных запасов аналитическим методом.
14. Нормирование незавершенного производства и готовой продукции.
15. Показатели эффективности использования оборотных средств.
16. Персонал предприятия (организации). Основные категории производственного персонала.
17. Тарифная система оплаты труда и ее элементы.
18. Сдельная оплата труда и ее виды.
19. Повременная оплата труда и ее виды.
20. Основные элементы производственной структуры организации.
21. Сущность, этапы и виды планирования. Особенности планирования хозяйственной деятельности в условиях турбулентности.
22. Характеристика основных разделов бизнес-плана.
23. Сущность затрат, издержек, расходов. Характеристика основных видов затрат.
24. Группировка затрат по экономическим элементам и по статьям калькуляции.
25. Порядок распределения косвенных расходов.
26. Выручка от реализации продукции (работ, услуг): сущность, методы учета.
27. Сущность, функции и виды прибыли.
28. Показатели рентабельности предприятия.
29. Методика определения прибыли предприятия.

30. Экономическая сущность и функции цены. Классификация цен.
31. Затратные и параметрические методы ценообразования.
32. Рыночные и тендерные методы ценообразования.
33. Понятие, субъекты и объекты инвестиционной деятельности.
34. Классификация инвестиций.
35. Современные методики разработки инвестиционного проекта.
36. Показатели эффективности инвестиционного проекта.
37. Государственные и международные стандарты и системы качества.
38. Управление качеством продукции.
39. Конкурентоспособность предприятия (организации) и его продукции.
40. Понятие и классификация инноваций.
41. Финансовые результаты деятельности предприятия (организации).
42. Калькулирование себестоимости продукции.
43. Классификация затрат по статьям калькуляции.
44. Методы планирования, учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции.
45. Смета затрат на производство продукции.
46. Пути повышения прибыли и рентабельности.
47. Показатели оценки финансового состояния предприятия.
48. Понятие капитальных вложений.
49. Показатели эффективности капитальных вложений.
50. Капитал организации: понятие, структура, формирование, показатели эффективности использования.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения	хорошо	71-85

	степени самостоятельности и инициативы	или обосновывать практику применения		
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Морозов В.А. Экономика взаимодействия: учебное пособие. - М.: Дашков и К – 2023. – 274 с. (ЭБС <https://znanium.com>)
2. Кукукина И.Г., Макарова А.В. Управленческая экономика: анализ и диагностика деятельности предприятия. Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, - 2023. – 248с. (ЭБС <https://znanium.com>)

Дополнительная литература

1. Шмелева Н.В. Экономика устойчивого развития корпораций. - М.: ИД НИТУ МИСиС, - 2023. – 76с. (ЭБС <https://znanium.com>)
2. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация, менеджмент. Учебное пособие – М.: Альпина ПРО – 2023. – 1113с. (ЭБС <https://znanium.com>)

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами

обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы: Экономика будущего

(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: Пурыжова Л.В., к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г..

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Управление изменениями».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
- 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
- 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
- 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
- 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Управление изменениями».

Цель дисциплины «Управление изменениями» является изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с со-противлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-3 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в экономике	ОПК-3.1. Владеет методами сбора, анализа и синтеза информации о научных исследованиях в экономике ОПК-3.2. Обобщает собранную информацию и формулирует выводы по результатам прикладного и/или фундаментального исследования в области экономики	Знать: психологические аспекты осуществления организационных изменений; причины возникновения сопротивления изменениям Уметь: применять методы управления сопротивлением; выбирать эффективный стиль управления изменениями; определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений; формировать систему управления знаниями в организации; выбирать эффективный стиль управления изменениями Владеть: методами оценки потенциала сотрудников в условиях изменений; методами оценки причин возникновения сопротивления изменениям, методами подбора команды изменений; организации, на котором она находится; методами определения причин изменений в организации

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» представляет собой дисциплину базовой части блока дисциплин подготовки студентов.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Раздел 1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	Предмет и задачи дисциплины. Теоретические аспекты развития организационных изменений. Подходы к определению организационных изменений. Модели жизненного цикла организаций. История развития теории организационных изменений. Основопологающие идеи и принципы управления. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Стратегия осуществления изменений. Виды стратегий изменений. Базовые модели в управлении изменениями. Сопротивление изменениям и методы их устранения. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Менеджмент обучающейся организации. Лидерство в процессе изменений и создания обучающейся организации.
2	Раздел 2. Организационно-экономические аспекты управления организационными изменениями	Формирование команды для стратегических изменений. Принципы создания команды. Эффективность работы команды. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Инструменты управления организационными изменениями. Анализ и диагностика организационных изменений. Совершенствование мотивационного механизма как фактора управления изменениями. Управление изменением культуры организации. Управление развитием (изменениями) персонала. Управление изменениями операций.

6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Наименование темы	Содержание темы
Раздел 1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	Предмет и задачи дисциплины. Теоретические аспекты развития организационных изменений. Подходы к определению организационных изменений. Модели жизненного цикла организаций. История развития теории организационных изменений. Основопологающие идеи и принципы управления. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Стратегия осуществления изменений. Виды стратегий изменений. Базовые модели в управлении изменениями. Сопротивление изменениям и методы их устранения. Причины сопротивления

	изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Менеджмент обучающейся организации. Лидерство в процессе изменений и создания обучающейся организации.
Раздел 2. Организационно экономические аспекты управления организационными изменениями	Формирование команды для стратегических изменений Принципы создания команды. Эффективность работы команды. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Инструменты управления организационными изменениями. Анализ и диагностика организационных изменений. Совершенствование мотивационного механизма как фактора управления изменениями. Управление изменением культуры организации. Управление развитием (изменениями) персонала. Управление изменениями операций.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Наименование темы	Содержание темы
Раздел 1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	Предмет и задачи дисциплины. Теоретические аспекты развития организационных изменений. Подходы к определению организационных изменений. Модели жизненного цикла организаций. История развития теории организационных изменений. Основополагающие идеи и принципы управления. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Стратегия осуществления изменений. Виды стратегий изменений. Базовые модели в управлении изменениями. Сопротивление изменениям и методы их устранения. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Менеджмент обучающейся организации. Лидерство в процессе изменений и создания обучающейся организации.
Раздел 2. Организационно экономические аспекты управления организационными изменениями	Формирование команды для стратегических изменений Принципы создания команды. Эффективность работы команды. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Инструменты управления организационными изменениями. Анализ и диагностика организационных изменений. Совершенствование мотивационного механизма как фактора управления изменениями. Управление изменением культуры организации. Управление развитием (изменениями) персонала. Управление изменениями операций.

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Раздел 1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями

Предмет и задачи дисциплины. Теоретические аспекты развития организационных изменений. Основополагающие идеи и принципы управления. Классификация организационных изменений. Стратегия осуществления изменений. Виды стратегий изменений. Базовые модели в управлении изменениями. Менеджмент обучающейся организации.

Раздел 2. Организационно экономические аспекты управления организационными изменениями

Формирование команды для стратегических изменений
Принципы создания команды. Совершенствование мотивационного механизма как фактора управления изменениями. Управление изменением культуры организации. Управление развитием (изменениями) персонала. Управление изменениями операций.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Раздел 1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями

Модели жизненного цикла организаций. История развития теории организационных изменений. Виды стратегий изменений. Базовые модели в управлении изменениями. Сопротивление изменениям и методы их устранения. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Менеджмент обучающейся организации. Лидерство в процессе изменений и создания обучающейся организации.

Раздел 2. Организационно экономические аспекты управления организационными изменениями

Основные этапы развития команды стратегических изменений. Инструменты управления организационными изменениями. Анализ и диагностика организационных изменений. Совершенствование мотивационного механизма как фактора управления изменениями. Управление изменением культуры организации. Управление развитием (изменениями) персонала. Управление изменениями операций.

Требования к самостоятельной работе студентов:

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:

1. Управление организационными изменениями (на примере конкретной организации).
2. Характеристика управленческого труда: цель, предмет, средство, специфика, продукт, результат.
3. Эволюция управления организационными изменениями в зарубежных и отечественных исследованиях.
4. Бенчмаркетинг как инструмент управления изменениями
5. Коучинг в системе управления организационными изменениями
6. Организационные патологии: сущность, особенности, механизм управления (на примере конкретной организации)
7. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям
8. Факторы, влияющие на реализации изменений в организации
9. Лидерство в процессе управления организационными изменениями
10. Формирование команды для реализации стратегий изменений

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения,

контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Раздел 1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями	ОПК-1	тестирование
Раздел 2. Организационно-экономические аспекты управления организационными изменениями	ОПК-1	тестирование

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Тесты:

1. Регулярный менеджмент становится нормой на стадии жизненного цикла организации по И. Адизису:
 - a) аристократизм;
 - b) юность;
 - c) младенчество;
 - d) расцвет.

2. Отсутствие делегирования НЕ является организационной патологией на стадии жизненного цикла организации по И. Адизису:
 - a) младенчество;
 - b) юность;

- c) расцвет;
- d) аристократизм.

3. Экспертный подход к реализации организационно-управленческих изменений характеризуется:

- a) наймом в организацию экспертов в области управления извне;
- b) использованием метода экспертных оценок для разработки решения;
- c) использованием в качестве экспертов работников организации;
- d) использованием экспертного консультирования.

4. Последовательность подходов к реализации организационных изменений по мере роста затрат времени на проведение:

- a) сбытовой;
- b) экспертный;
- c) организационное развитие;
- d) силовой.

5. Организационные изменения чаще всего терпят неудачу вследствие:

- a) неправильной последовательности действий;
- b) внешних обстоятельств;
- c) недостатка ресурсов для осуществления изменений;
- d) консерватизма людей.

6. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина предполагает формирование новых компетенций работников:

- a) одновременно с выработкой видения перспективы;
- b) на стадии движения;
- c) при «замораживании» ситуации;
- b) на стадии «размораживания».

7. Анализ поля сил Курта Левина является:

- a) методом стратегического анализа;
- b) подходом к реализации организационных изменений;
- c) подходом к организационному проектированию;
- d) методом организационной диагностики.

8. Закрепление желаемого поведения работника наиболее эффективно происходит за счет:

- a) отсутствия какой-либо реакции на него;
- b) поощрения данного поведения;
- c) сочетания поощрения и наказания;
- d) устранения неблагоприятных условий.

9. Личные барьеры, лежащие в основе сопротивления изменениям:

- a) недовольство предложениями консультантов;
- b) взаимозависимость подсистем организации;
- c) страх перед неизвестным;
- d) высокий уровень групповой сплоченности;
- e) отрицание необходимости перемен.

10. Вовлечение работников в принятие решений как способ преодоления сопротивления имеет следующий основной недостаток:

- a) приводит к принятию неэффективных для организации решений;
- b) занимает много времени;
- c) создает основу для последующего сопротивления;
- d) невозможно в больших организациях.

11. Быстро преодолеть сопротивление изменениям можно с использованием тактики:

- a) вовлечение работников в принятие решений;
- b) кооптация;
- c) принуждение;
- d) обучение.

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Сущность организационных изменений.
2. Особенности организационных изменений.
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
7. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
8. Характеристика основных типов организационных изменений.
9. Модель управления организационными изменениями Левина.
10. Модель преобразований Гуийара и Келли.
11. Модель кривой изменений Дж. Дак.
12. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
13. Причины сопротивления изменениям.
14. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
15. Преимущества и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
16. Факторы внешней среды организации, которые обуславливают необходимость организационных изменений.
17. Факторы организационных изменений, заложенные в саму организацию.
18. 10-ти шаговая модель управления организационными изменениями, предложенная Дж. Коттером.
19. Влияние корпоративной культуры на организационные изменения.
20. Роль власти и лидерства при проведении организационных изменений. Различия менеджера и лидера, проявляющиеся при проведении изменений.
21. Задача лидера на разных этапах организационных изменений.
22. Стратегия изменения и ее построение.
23. Виды стратегий изменений.
24. Модель переходного периода и постепенного наращивания.
25. Модель EASIER.
26. Проведение изменений с помощью бенчмаркинга.
27. Концепция «шесть сигм».
28. Реинжиниринг бизнес-процессов и проблемы его применения.
29. Коучинг как инструмент управления изменениями
30. Инструменты управления изменениями

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)

Повышенный	Творческая деятельность	Включает низжестоящий уровень. Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и Умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	Включает низжестоящий уровень. Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Коттер, Д. Управление изменениями: Практическое руководство - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136>
2. Романова, А. Т. Управление жизненным циклом организации : конспект лекций / А. Т. Романова, А. С. Кондрахина, С. И. Кавындинов. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 132 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896555>

Дополнительная литература

1. Управление потенциалом предприятия в условиях кризиса : монография / В. В. Горлов, Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова, В. И. Сурат ; под ред. И. В. Соклаковой ; НОЧУ ВО «Московский экономический институт». - Москва : Дашков и К, 2020. - 194 с. - ISBN 978-5-394-03884-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232769>
2. Управление организацией (предприятием) : учебное пособие для бакалавров и специалистов / под ред. к.э.н., доцента И. М. Лаврова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2020. - 167 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896564>

3. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 347 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/18432. - ISBN 978-5-16-014377-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/978530>
4. Сухарев, О. С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 368 с. - ISBN 978-5-905554-34-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002674>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО СТАНДАРТУ 5П»**

Шифр: 38.04.01
Направление подготовки: «Экономика»
Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»
(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Калининград
2026

Лист согласования

Составитель: Щекотурова Светлана Дмитриевна, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В..

Содержание

1. Наименование дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО СТАНДАРТУ 5П».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО СТАНДАРТУ 5П».

Цель изучения дисциплины: состоит в овладении методологией управления проектом и получении навыков, которые позволят создавать процветающую экономику, характеризующуюся экологической и социальной направленностью.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.3 Демонстрирует знание этапов жизненного цикла проекта, методов и инструментов управления проектом на каждом из этапов УК-1.4 Использует методы и инструменты управления проектом для решения профессиональных задач УК-1.5 Демонстрирует знание методов формирования команды и управления командной работой УК-1.9 Анализирует системы ценностей и учитывает их особенности в социальном взаимодействии	Знать: основы теории управления проектной деятельностью, методы организации и руководства проектной деятельности, Уметь: управлять интеграцией, содержанием, расписанием, стоимостью, качеством, ресурсами коммуникацией рисками, закупками и заинтересованными сторонами проекта, с учетом влияния процессов и результатов проекта на окружающую среду, общество, финансовые показатели организации и местную экономику. Владеть: методами управления проектом, навыками эффективного взаимодействия с командой проекта и заинтересованными сторонами, навыками оценки эффективности деятельности, навыками принятия управленческих решений, инструментами, позволяющими привести портфели, программы и проекты в соответствие со стратегией организации в области устойчивого развития.
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные	ОПК-4.1 Владеет методами реализации принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в	Знать принципы принятия организационно-управленческих решений, положения стандарта 5П

организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность;	профессиональной деятельности ОПК-4.2 Применяет современные методы для разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Уметь Применять методы оценки эффективности проекта с учетом экономики проекта и его влияния на окружающую среду в соответствии с ESG- концепцией Владеть Инструментами и методами управления проектами с использованием программных продуктов. Знаниями управления проектами по стандарту 5П
---	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО СТАНДАРТУ 5П» представляет собой дисциплину обязательной Б1.О.0.5 части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин подготовки студентов.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Теоретические аспекты управления проектами	Понятие и классификация проектов. Проект как объект управления: содержание, участники и окружение проекта. Жизненный цикл проекта. Бизнес-документы управления проектом. Среда, в которой осуществляется проект. Роль руководителя проекта. Команда проекта. Основные подходы к управлению проектами. Управление интеграцией проекта. Процессы

		управления проектной деятельностью
2	Основные положения по стандарту по устойчивому управлению проектами GPM Global P5	Устойчивое развития (термины и определения), изменение климата, корпоративное устойчивое развития, этика и цепочки поставок. Соответствие руководству GRI G4 и глобальному договору ООН. Десять принципов глобального договора ООН
2	Стандарт 5P	Стандарт 5P P5 и Продукт P5 и Процесс P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ» P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ» P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ФИНАНСЫ»
3	АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПО СТАНДАРТУ P5	Ключи к выполнению анализа влияния P5 Методы выполнения анализа влияния P5 P5 И ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ P5 И ОТЧЕТЫ О СТАТУСЕ ПРОЕКТОВ P5 И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ P5 И ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА P5 И ОТЧЕТЫ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

1. Понятие и классификация проектов. Проект как объект управления: содержание, участники и окружение проекта. Жизненный цикл проекта.
2. Бизнес-документы управления проектом. Среда, в которой осуществляется проект. Роль руководителя проекта. Команда проекта.
3. Основные подходы к управлению проектами. Управление интеграцией проекта. Процессы управления проектной деятельностью
4. Устойчивое развития (термины и определения), изменение климата, корпоративное устойчивое развития, этика и цепочки поставок.
5. Соответствие руководству GRI G4 и глобальному договору ООН.
6. Десять принципов глобального договора ООН
7. Стандарт 5P
8. P5 и Продукт
9. P5 и Процесс
10. P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»
11. P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ»
12. P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ФИНАНСЫ»
13. Ключи к выполнению анализа влияния P5
14. Методы выполнения анализа влияния P5
15. P5 И ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
16. P5 И ОТЧЕТЫ О СТАТУСЕ ПРОЕКТОВ
17. P5 И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

18. P5 И ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

19. P5 И ОТЧЕТЫ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического занятия
	Теоретические аспекты управления проектами	1. Выбор предприятия для изучения в рамках. 2. Анализ проектной деятельности предприятия и выбор одного из проектов 3. Определение участников, окружения своего проекта. 4. Разработка устава, плана, работ по своему проекту 5. Основы MS Project для разработки, планирования работ, сроков, ресурсов проекта. 6. Календарное и структурное планирование проекта 7. Ресурсное планирование проекта 8. Оценка стоимости и определение бюджета проекта
	Основные положения по стандарту по устойчивому управлению проектами GPM Global P5	9. Анализ деятельности предприятия на соответствие стандарту 5П Соответствие руководству GRI G4 и глобальному договору ООН
	Стандарт 5P	10. Описание состояния предприятия как есть в вопросах устойчивого развития и предложение видения как должно быть через предлагаемый проект или систему мероприятий
	АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПО СТАНДАРТУ P5	11. Составление плана проекта, отражающего основы реализации предприятием устойчивого развития, описание и представление.

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Понятие и классификация проектов. Проект как объект управления: содержание, участники и окружение проекта. Жизненный цикл проекта. Бизнес-документы управления проектом. Среда, в которой осуществляется проект. Роль руководителя проекта. Команда проекта. Основные подходы к управлению проектами. Управление интеграцией проекта. Процессы управления проектной деятельностью Устойчивое развития (термины и определения), изменение климата, корпоративное устойчивое развития, этика и цепочки поставок. Соответствие руководству GRI G4 и глобальному договору ООН. Десять принципов глобального договора ООН. Стандарт 5P . P5 и Продукт. P5 и Процесс. P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ». Р5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ. Р5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ФИНАНСЫ». Ключи к выполнению анализа влияния Р5. Методы выполнения анализа влияния Р5. Р5 И ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ. Р5 И ОТЧЕТЫ О СТАТУСЕ ПРОЕКТОВ. Р5 И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. Р5 И ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА. Р5 И ОТЧЕТЫ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Выполнение домашнего задания, предусматривающего выполнения работ по своему проекту, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Выбор предприятия для изучения в рамках. Анализ проектной деятельности предприятия и выбор одного из проектов. Определение участников, окружения своего проекта. Разработка устава, плана, работ по своему проекту. Основы MS Project для разработки, планирования работ, сроков, ресурсов проекта. Календарное и структурное планирование проекта. Ресурсное планирование проекта. Оценка стоимости и определение бюджета проекта. Анализ деятельности предприятия на соответствие стандарту 5П Соответствие руководству GRI G4 и глобальному договору ООН. Описание состояния предприятия как есть в вопросах устойчивого развития и предложение видения как должно быть через предлагаемый проект или систему мероприятий. Составление плана проекта, отражающего основы реализации предприятием устойчивого развития, описание и представление.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Теоретические аспекты управления проектами	УК-1	Тестирование, задания
Основные положения по стандарту по устойчивому управлению проектами GPM Global P5	УК-1	Выполнение заданий по проекту
Стандарт 5P	УК-1 ОПК-4	Выполнение заданий по проекту
АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПО СТАНДАРТУ P5	ОПК-4	Выполнение заданий по проекту

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Тема 1. Теоретические аспекты управления проектной деятельностью

Тестовые задания.

Целью тестирования является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

Текст вопроса	Варианты ответов
Выберите определение проекта, которое представлено в стандарте управления проектами Pmbok?	это творческая деятельность, которая вызывает к жизни нечто новое и полезное, чего раньше не существовало это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата это программа действий, или процесс целенаправленного изменения технической или социально-экономической системы, реализуемого в определенные сроки и с определенным бюджетом это единовременное рискованное предприятие, предназначенное для создания новых, уникальных, востребованных потребителями товаров и услуг (благ)

Что значит управлять проектной деятельностью?	Это изобретать что-то новое
	Это действия, выполняемые в организованной манере, с четко определенными датами начала и завершения работы, для достижения конкретных целей предприятия, содержащихся в текущем бизнес-плане.
	Это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту
Что из перечисленного можно отнести к инновационным продуктам и услугам:	Схема нового вида летательного аппарата
	Новый цвет (красный) зубных щеток от известной российской компании
	Найденный в процессе лабораторных работ студентов новый способ выращивания клеток Chlorophyta
	Выпущенный на рынок новый процессор Intel Core™ i7 7-го поколения
Какие этапы НЕ обязательно должна пройти придуманная идея, чтобы превратиться в готовый продукт?	Этап прототипа (модели продукта)
	Этап патентования
	Этап производства
	Этап первых продаж
Что такое жизненный цикл проекта?	Это цикл от начала до завершения проекта
	Это время реализации проекта
	Это набор фаз, через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения.
Что включает в себя стандарт 5P?	персонал
	планета
	потребности
	прибыль
	продукт
	процесс

Тема 2. Основные положения по стандарту по устойчивому управлению проектами GPM Global P5

Задание. Анализ деятельности предприятия на соответствие стандарту 5П Соответствие руководству GRI G4 и глобальному договору ООН

Опишите в соответствии с таблицей на сколько в деятельности предприятия отражены десять принципов глобального договора ООН в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией

Принцип	Отражение в деятельности предприятия	Пример реализации в деятельности другого предприятия
---------	--------------------------------------	--

Принцип 1: Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека, и		
Принцип 2: не должны быть причастны к нарушениям прав человека		
Принцип 3: Деловые круги должны поддерживать свободу объединений и реальное признание права на заключение коллективных договоров;		
Принцип 4: должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда;		
Принцип 5: должны выступать за полное искоренение детского труда; и		
Принцип 6: должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости		
Принцип 7: Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности;		
Принцип 8: должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды; и		
Принцип 9: должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий		
Принцип 10: Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество		

Тема 3. Стандарт 5P

Задание. Опишите состояния предприятия как есть в вопросах устойчивого развития и предложение видения как должно быть через предлагаемый проект или систему мероприятий

Пункт	Как есть	Как должно быть
P5 и Продукт		
P5 и Процесс		
P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»		
P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ»		
P5 И ИТОГ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ФИНАНСЫ»		

Итогом заполнения таблицы и выявления сильных и слабых сторон должно быть предложение проекта/списка мероприятий направленных на достижение предприятием нового состояния в отношении вопросов устойчивого развития.

Тема 4. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПО СТАНДАРТУ Р5

Составление плана проекта, отражающего основы реализации предприятием устойчивого развития, описание и представление.

Задание

Управление проектом на базе Microsoft Office Project 2010

Пакет MS Project является наиболее популярным в среде менеджеров малых и средних проектов. Это объясняется широкими возможностями программы и удобным графическим интерфейсом. Он позволяет эффективно управлять проектом на различных этапах его реализации. Программа дает возможность выполнить структуризацию проекта путем разделения его на этапы, задачи и подзадачи, выявить критические задачи, получить сетевой график и календарный план проекта, назначить стоимостные, трудовые и материальные ресурсы задачам проекта, а также эффективно отслеживать и своевременно корректировать план проекта в рамках запланированного срока и бюджета.

Задание 1. Определение проекта

1. Запуск программы из меню «Пуск» (здесь и далее выбор режима щелчок мышью).
2. Изучение режимов работы программы на панели инструментов (справка ?или F1).
3. Просмотр шаблонов разных проектов: Файл - Создать - На компьютере - Шаблоны проектов - выбор и просмотр шаблонов - ОК.
4. Определение общих сведений о проекте: Файл – Свойства – Документ – (ввод данных) – ОК

5. Изменение базового календаря для каждого месяца проекта:

Сервис – изменить рабочее время – создать новый календарь – создать новый базовый календарь – ОК

- исключить праздники (установить курсор на нужную дату месяца, в меню таблицы «исключения» в поле «название» ввести слово «праздник» и проверить поля начало и окончание);

- задать субботу рабочим днем (в меню – рабочие недели - подробности – СБ - задать дни для использования этих рабочих часов - ввести время с... по ...- ОК)

6. Сохранение файла: Файл – Сохранить как – (путь) - ОК.

Задание 2. Планирование проектных работ

7. Создание нового плана проекта: Файл – Создать – Пустой проект – Ввод задач проекта (ввести наименование этапов и видов работ, длительность, дату их начала, предшествующие работы – Enter).

8. Создание вех (этапов с нулевой длительностью), суммарных задач на каждом этапе, подчиненных задач с помощью кнопки «>» (на уровень ниже), типов связей между задачами (следуйте инструкциям на экране).

9. Просмотр плана проекта: Проект - Сведения о проекте – Статистика.

10. Просмотр плана проекта в представлении диаграммы Ганта: Вид – Масштаб – Весь проект – ОК.

11. Просмотр сетевого графика с изменением шкалы времени: Формат – Изменение шкалы времени – квартал - ОК - Вид – Сетевой график (отмена).

Задание 3. Планирование ресурсов

12. Определение ресурсов: Вид – Лист ресурсов (ввод ресурсов в таблицу, при затруднении - справка).

13. Назначение ресурсов задачам: (выставить курсор на конкретную задачу) Сервис – Назначить ресурсы - курсор на конкретном ресурсе – Назначить. (энергетические и информационные назначаются на суммарные задачи; трудовые и материальные – на подчиненные задачи).

14. Заполнение текстом диаграммы Ганта: в области диаграммы щелчок правой кнопкой мыши – Стили отрезков – Текст – в таблице «справа» - название ресурса; «слева» – затраты.

15. Сохранение базового плана: Сервис – Отслеживание - Задание базового плана – Задать базовый план – для всего проекта – ОК.

16. Печать плана проекта: Отчет – Отчеты - Настраиваемые – Выбрать (на экране просмотр разных отчетов). Отчет – Наглядные отчеты (просмотр графических данных проекта).

Задание 4. Управление реализацией проекта (обновление данных в режиме отслеживания выполнения задач на определенную дату)

17. Определение даты отслеживания проекта: Сервис – Отслеживание – Обновить проект – Обновить трудозатраты как завершенные по (ввести дату отслеживания на этапе реализации, а не этапе эксплуатации) – для всего проекта – ОК.

18. Обновление фактических дат начала и окончания некоторых задач: (Щелкните на задаче, для которой заносятся фактические данные) Сервис – Отслеживание - Обновить задачи - (ввод фактических данных: % завершения задачи; или длительность и дата начала) - ОК (нельзя обновлять даты суммарной задачи!)

19. Обновление фактических трудозатрат для ресурсов: Вид – Использование задач - Применить. Формат – Подробности - Фактические трудозатраты (ввод новых данных).

20. Обновление фактических затрат на использование ресурсов: Вид – Лист ресурсов – (курсор на ресурс). Проект – Сведения о ресурсе – Затраты (обновить затраты в таблице норм затрат)

21. Сохранение текущего плана (с изменениями): Сервис – Отслеживание – Задание базового плана – задать текущий план (ввод дат начала 1 и окончания 1) – ОК (базовый и текущий план сохраняются в одном файле).

Задание 5. Просмотр состояния проекта

22. Просмотр текущего плана проекта: Проект - Сведения о проекте – Статистика.

23. Анализ отклонений и затрат: Вид – Таблица – Отклонение / Затраты.

24. Отслеживание выполнения плана: Вид – Таблица – Отслеживание.

25. Просмотр затрат по задачам: Отчет – Отчеты – Затраты - Выбрать (просмотр отчетов о затратах) - Заккрыть.

26. Печать результатов выполнения плана: Отчет – Отчеты – Настраиваемые (для формирования отчета по работе с МОР напечатать 7-8 различных отчетов).

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Понятие и классификация проектов.
2. Проект как объект управления: содержание, участники и окружение проекта.
3. Жизненный цикл проекта.
4. Бизнес-документы управления проектом.
5. Среда, в которой осуществляется проект.
6. Роль руководителя проекта. Команда проекта.
7. Основные подходы к управлению проектами. Управление интеграцией проекта.
8. Процессы управления проектной деятельностью
9. Устойчивое развития (термины и определения), изменение климата, корпоративное устойчивое развития, этика и цепочки поставок.
10. Соответствие руководству GRI G4 и глобальному договору ООН.
11. Десять принципов глобального договора ООН
12. Стандарт 5P
13. P5 и Продукт

14. P5 и Процесс
15. P5 и итог по показателю «социальная ответственность»
16. P5 и итог по показателю «охрана окружающей среды»
17. P5 и итог по показателю «финансы»
18. Ключи к выполнению анализа влияния P5
19. Методы выполнения анализа влияния P5
20. P5 и план управления устойчивым развитием
21. P5 и отчеты о статусе проектов
22. P5 и управление качеством
23. P5 и закрытие проекта
24. P5 и отчеты в области устойчивого развития

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степенью самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Управление инновационными проектами: учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов; Под ред. В.Л. Попова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с. : - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052440>
2. Дегтярева, В. В. Управление инновационной деятельностью : учебно-методическое пособие / В. В. Дегтярева, И. С. Прохорова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 247 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896559>

Дополнительная литература

1. Стандарт по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5™ [Электронный ресурс]: URL: <https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/P5/The%20GPM%20P5%20Standard%20for%20Sustainability%20in%20Project%20Management%20Russian%20Version%202.0.pdf>
2. Донцова, О. И. Инновационная экономика : учебник / О.И. Донцова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 217 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5cda60c7d5a032.22522929. - ISBN 978-5-16-016895-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1317775>.
3. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK) / Институт управления проектами - Текст : электронный. - URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf>
4. Руководство по проектному менеджменту /Национальный стандарт Российской Федерации - Текст : электронный. - URL: https://pmservices.ru/pmcertify_files/GOST-R-ISO-21500-2014.pdf

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами

обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление стратегическими изменениями»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: «Экономика»

Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: Бородавкина Н.Ю., к.э.н, доцент.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23 » января 2026 г.

Председатель
Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Управление стратегическими изменениями».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - a. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - b. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - c. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - d. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Управление стратегическими изменениями».

Цель дисциплины - изучение перемен в организациях, формирование знаний и ключевых навыков выбора подходов к управлению изменениями и использованию успешного опыта решения проблем развивающихся изменений.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1. Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач	ОПК-1.1. Понимает терминологию, подходы, модели фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач. ОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат фундаментальной экономической науки	Знать: подходы к выделению этапов жизненного цикла организаций Уметь: применять модели жизненного цикла организаций при разработке стратегических изменений; Владеть: Приемами систематизации информации о ситуации для подготовки управленческих решений с учетом социальной и этической ответственности; навыками выявления ситуаций, требующих внедрения стратегических изменений Знать: характеристики организаций в контексте процессов изменений; Уметь: формировать модели управления изменениями; Владеть: приемами формирования моделей управления изменениями с учетом их влияния на стратегическое развитие организации

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление стратегическими изменениями» представляет собой дисциплину по выбору учебного плана, формируемую участниками образовательных отношений.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной

информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Тема 1. Организации в контексте стратегических изменений.	Экономические и социальные силы, вызывающие кардинальные перемены в организациях. Характерные особенности различных типов конкурентных стратегий предприятий. Метафорический подход к изменениям. Революционная и эволюционная модели изменений. Метод оценки вероятности успеха изменений.
2.	Тема 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений	Модель управления в жизненном цикле организаций (Ларри Грейнер). Жизненный цикл организации по Ицхаку Адизесу. Проблемы бизнеса на разных стадиях развития. Различия базовых моделей жизненного цикла.
3.	Тема 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций	Модель Мак-Кинси «7S»: основные характеристики и практическое применение. Модель диагностирования изменений Надлера-Ташмена. Трехступенчатая модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Джона П. Коттера. Модель управления изменениями «EASIER». Мотивы и причины неприятия изменений, виды сопротивления. Стили и методы управления изменениями. Формы участия сотрудников в процессе изменений. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Организации в контексте стратегических изменений

Экономические и социальные силы, вызывающие кардинальные перемены в организациях. Характерные особенности различных типов конкурентных стратегий предприятий. Метафорический подход к изменениям. Революционная и эволюционная модели изменений. Метод оценки вероятности успеха изменений.

Тема 2 Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений

Модель управления в жизненном цикле организаций (Ларри Грейнер). Жизненный цикл организации по Ицхаку Адизесу. Проблемы бизнеса на разных стадиях развития. Различия базовых моделей жизненного цикла.

Тема 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций
Модель Мак-Кинси «7S»: основные характеристики и практическое применение.

Модель диагностирования изменений Надлера-Ташмена. Трехступенчатая модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Джона П.Коттера. Модель управления изменениями «EASIER». Мотивы и причины неприятия изменений, виды сопротивления. Стили и методы управления изменениями. Формы участия сотрудников в процессе изменений. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж.Коттер и Л.Шлезингер.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1. Организации в контексте стратегических изменений.

Вопросы для обсуждения: Ключевые глобальные тренды в обществе, технологиях, организационном развитии. Обсуждение видео «Did you know 20...». Обоснование позиции относительно высказывания «Если внешний мир меняется быстрее вас, то крах вашего бизнеса уже на горизонте» (Джек Вэлч /Jack Welch).

Изучение ситуации в глобальной компании на основе тест-таблицы соответствия параметров деятельности предприятия выбранной конкурентной стратегии.

Тема 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений

Вопросы для обсуждения: Дискуссия по сравнительному анализу разных подходов к жизненному циклу организации: Л. Данко, Л. Грейнер, И. Адизес, Б.З. Мильнер.

Применение ключевых вопросов управления изменениями по Л. Грейнеру.

Применение метода оценки вероятности успеха изменений DICE.

Практический пример жизненного цикла организации на базе компаний.

Решение кейса по применению модели жизненного цикла И. Адизеса.

Тема 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций

Вопросы для обсуждения: Дискуссия по вопросам сопоставления подходов к формированию системы организации: классический, подход Г. Минцберга, подход Питерса Уотермена.

Применение модели 7S на примере кейса компании «Lego Group».

Требования к самостоятельной работе студентов

1. *Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, подготовку к заданиям в рамках аудиторной работы на семинарах по следующим темам:* Организации в контексте стратегических изменений.

Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений.

Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций.

2. *Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов в рамках групповой работы по следующим темам:* Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций

3. *Сбор, систематизация и визуализация информации для подготовки презентации по следующим темам:* Организации в контексте стратегических изменений.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

При освоении дисциплины рекомендуется по возможности посещать занятия, внимательно следить за изложением материала преподавателем и задавать вопросы немедленно при их возникновении. В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

Перед началом очередного практического занятия рекомендуется повторить лекционный материал, соответствующий практическому занятию и материал предыдущего практического занятия. На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа и т.п.

Самостоятельная работа. Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий. Выполнение самостоятельной работы студентом требует точного и полного усвоения поставленной задачи. При необходимости конкретизации вопроса следует обратиться к преподавателю за разъяснениями. При выполнении самостоятельной работы студенту рекомендуется обращаться к текстам основной и дополнительной литературы и информационным системам, указанным в настоящей рабочей программе.

Методические рекомендации по организации групповой работы и решению кейсов

Групповая работа по решению ситуационных задач в первую очередь требует внимательного изучения задания и поставленных в нем вопросов каждым членом группы индивидуально. В дальнейшем рекомендуется сделать общее обсуждение содержания задания для выяснения однозначности понимания изложенного материала и поставленных вопросов. В случае ограниченности во времени рекомендуется назначить формального «руководителя», отвечающего за готовность группы к презентации и «контролера», отслеживающего регламент. В случае серьезного расхождения во взглядах на решение поставленной задачи, во время презентации группа может доложить о наличии особого мнения. Презентация должна быть готова в электронном виде (Microsoft Power Point), быть краткой и информативной.

Решение кейсов как процедура оценивания может быть выполнено группой или индивидуально, в зависимости от целей оценки, быть самостоятельной процедурой или входить как часть в зачет или экзамен.

По времени решение кейса может занимать от 20-30 минут до 2-3 часов. В качестве требований к содержанию кейса рекомендуется отсутствие однозначных решений проблемы, побуждающее студентов к поиску оптимальных решений, их аргументации и обоснования.

В качестве критериев оценки результатов индивидуального или группового решения кейсов могут выступать следующие параметры:

- уровень обоснования собственного решения, которые отличают данное решение кейса от других решений;
- глубина анализа, четкие и ясные формулировки проблем, заложенных в кейсе;
- демонстрация адекватных аналитических методов при работе с информацией кейса;
- использование дополнительных источников информации для решения кейса;
- выполнение всех необходимых расчетов.

Требования к презентациям Общие требования:

1. Наличие титульного листа.
2. Соответствие теме сообщения.
3. Слайд должен содержать минимально возможное количество слов.
4. Для надписей и заголовков следует употреблять четкий крупный шрифт, ограничить использование просто текста. Текст легко читаем.
5. Правильность используемой терминологии.
6. Отсутствие ошибок правописания и опечаток.
7. Заливка фона, букв, линий предпочтительна спокойного, «неядовитого» цвета, не вызывающая раздражение и утомление глаз.
8. Чертежи, рисунки, фотографии и другие иллюстрационные материалы должны, по возможности, максимально равномерно заполнить все экранное поле. Но при этом не

перегружать слайд зрительной информацией.

9. Наличие выводов по рассматриваемой проблеме. Наличие однотипных элементов навигации на всех слайдах (управляющие кнопки, гиперссылки)

10. Работа всех ссылок.

11. Единый стиль оформления всех слайдов.

12. Соответствие дизайна слайда содержанию. Сочетается фон, текст и графика.

13. Целесообразно использование эффектов анимации.

14. Звуковое сопровождение слайдов не должно носить резкий, отвлекающий, раздражающий характер.

К содержанию: соответствие заявленной теме и целям; наличие логической связи между рассматриваемыми явлениями и показателями; представление информации в виде картосхем, графиков и диаграмм; отсутствие географических, грамматических и стилистических ошибок; формулировка вывода по результатам проведенной работы.

К оформлению: дизайн должен соответствовать содержанию презентации; анимационные эффекты не должны отвлекать от информации, представленной на слайде; предпочтительно представлять информации кратко, в виде схем, тезисов, карт, диаграмм и т.д., в едином стиле, масштабах и цветовой гамме; чередовать использование разных видов слайдов для обеспечения разнообразия, размер шрифта должен соответствовать важности информации. На первом слайде размещается тема работы и данные автора или авторов. На последнем слайде обязательно должен присутствовать перечень используемой литературы, веб-сайты

Советы по составлению мультимедийной презентации.

Стиль. Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).

Фон. Для фона выбирайте более холодные тона (синий или зеленый).

Использование цвета. На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).

Анимационные эффекты. Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.

Содержание информации. Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.

Расположение информации на странице. Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.

Шрифты. Для заголовков – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Нельзя злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных).

Способы выделения информации. Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.

Объем информации. Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде. Виды слайдов. Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: С текстом; С таблицами; С диаграммами.

Презентация исследования учащегося должна включать: Название исследования.

Содержание. Цель самостоятельной работы. Ход и результат исследования. Выводы. Список использованных ресурсов.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контро-лируемой компе-тенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
1. Организации в контексте стратегических изменений	ОПК-1	тестовые задания, практическая работа
2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений	ОПК-1	тестовые задания, решение кейса
3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций	ОПК-1	тестовые задания, решение кейса

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые кейсы:

По теме 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений

«Формирование и реализация политики управления изменениями инновационного бизнеса».

Исходные данные. В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области)

Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством; ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО

«ГОТЭК-Принт» - упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» - транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» - гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати. Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд. долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», «Сан-Интер-брю», «Крафт Фудс».

В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка - производстве ящиков

сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) - ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso.

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала 2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоев в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса. «Путь, в принципе, верный, - говорит один из экспертов рынка. - Производство гофротары — это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завернула миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка - Stora Enso — финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке».

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигации, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн. долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн. — в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов - компании P&G.

В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, - организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу - сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной.

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК- Инвест» (рисунок 1).



Рисунок 1-Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, - говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова - тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

«В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, - говорит Елена Додонова, - но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит».

Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, - продолжает Е. Додонова, - наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers. Ее сотрудники точно поняли наше техническое решения наших проблем».

Для *определения стадии ЖЦО* в качестве параметров, как правило, используются следующие рыночные переменные: 1) темпы роста рынка (Тр); 2) темпы технологических изменений продукта (Тпрод); 3) темпы технологических изменений процесса (Тпроц); 4) изменения в росте рынка (Рр); 5) сегментация рынка (Ср); 6) функциональное значение (Фзн). Кривая ЖЦО связана с рыночными переменными следующим образом (таблица 1).

Таблица 1- Рыночные переменные

Рыночные перемен- ные / стадии ЖЦ	Рождение	Рост	Разверты- вание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Тр	Низкие	Очень высо- кие	Высокие	Соответствуют тем-пам роста ВВП	Соответ ствуют темпам роста населения	Отрицатель- ные	Близкие к нулю
Тпрод	Очень большие	Большие	Средние	Незначи- тельные	Незначи- тельные	Незначи- тельные	Незначи- тельные
Тпроц	Незначи- тельные	Незначи- тельные/ средние	Очень большие	Большие / средние	Незначи- тельные	Незначи- тельные	Незначи- тельные
Рр	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление	Небольшие
Ср	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Очень мало, несколько	Несколько
Фзн	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производ- ство	Маркетинг, дистрибуции, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

Задания:

1. Изучите содержание таблицы 1 и определите стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по шести рыночным переменным.
2. Определите основные проблемы, с которыми может столкнуться организация в соответствии с теорией жизненного цикла И. Адизеса.
3. Какую стратегию изменений (или их сочетание) использует компания «ГОТЭК»? Дайте подробное описание содержание стратегии и ее назначения,

результаты запишите в таблицу 2.

Таблица 2 – Стратегия изменений компании «ГОТЭК»

Тип стратегии	Содержание	Назначение
Директивная стратегия		
Стратегия переговоров		
Нормативная стратегия (стратегия достижения общих целей)		
Аналитическая стратегия		
Стратегия, ориентированная на действия (проб и ошибок)		

4. Определите возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям. Результаты занесите в таблицу (названия граф: сдерживающие силы, причины возникновения, последствия).

5. Определите, какие методы преодоления сопротивления изменениям следует применить в этой ситуации. Дайте подробное описание выбранного метода.

По теме 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций

Модель 7S для Lego Group

Цели компании Lego Group изложены на её официальном сайте:

- «- Нулевой отзыв продуктов – всегда;
- Стать одной из 10 лучших компаний по безопасности сотрудников к 2015 году;
- Поддержка обучения 101 миллиона детей к 2015 году;
- Переход к 100-процентному использованию возобновляемых источников энергии в 2020 году;
- Нулевой уровень отходов в качестве амбициозной цели».

Стоит отметить активные действия Lego Group по достижению цели повышения качества продукции, что отражается в нулевых показателях количества отозванных продуктов компании Lego Group в 2013 году и в высоком рейтинге лояльности потребителей по методике чистого индекса промоутера (Net Promoter Score Index). Кроме того, видны шагик достижению и других намеченных целей, к примеру, переход к возобновляемым источникам энергии: «В 2012 году KIRKBI A/S, материнская компания Группы LEGO, объявила об инвестиции приблизительно 400 млн евро в строительство морской ветровой электростанции»[4]. Однако следует заметить и изъяны данной стратегии. Стремление достигнуть поставленные цели требует от Lego Group больших финансовых затрат, что отражается на стоимости производимого продукта. В связи с этим компания проигрывает своим более дешёвым аналогам на азиатском рынке. Однако для продвижения своих конструкторов на азиатский рынок и снижения их стоимости в регионе Группа Lego в 2014 году начала строительство собственной фабрики на территории Китая, что может положительно повлиять на прибыль компании. Кроме того, ещё одной проблемой для Lego Group может стать увеличение популярности индустрии мобильных игр, которое ведёт к уменьшению спроса на традиционные игры и игрушки в целом. В связи с этим компания увеличивает разнообразие своих продуктов. На данный момент это не только основной продукт (различные конструкторы), но и видеоигры, парки развлечений, а также полнометражный фильм, ориентированные на тематику основного продукта. Но, несмотря на многообразие выпускаемых продуктов, Группа Lego по-прежнему зависит от одного продукта, приносящего основную часть доходов, поэтому очевидно, что она подвержена рискам в случае резкого уменьшения спроса на него.

«К системам в компании относятся первичные и вторичные процессы, которыми компания пользуется для решения своих задач, например для обеспечения работы производственных систем, планирования поставок и получения заказов. В Lego Group среди основных систем следует выделить менеджмент качества, экологический менеджмент и

менеджмент профессиональной безопасности и здоровья, которым в компании уделяется особое внимание. В качестве примера контроля качества продукции следует привести информацию с официального сайта Lego Group: «каждый кирпичик проходит через процесс подробного документального оформления его безопасности: оценка риска деталей, отчет по безопасности и качеству игрушек; необходимо одобрение детали и ее технический чертеж. Если включить сюда проверки сырья, то получается, что деталь проходит до 10 пунктов проверки». Большое внимание компания уделяет экологическому менеджменту, помимо упомянутого ранее строительства собственной морской ветровой электростанции, Группа Lego предпринимает и другие шаги. Одним из них является подписание партнёрского соглашения с Всемирным фондом дикой природы (World Wildlife Fund), в котором компания обязуется улучшать свою деятельность по целому ряду экологических приоритетов, к примеру, налаживать работу с поставщиками с целью сократить выбросы вредных веществ в окружающую среду. Для развития менеджмента профессиональной безопасности и здоровья в компании прививается корпоративная культура, основанная на соблюдении техники безопасности, и проводится ежегодный опрос сотрудников с целью выяснения их уровня удовлетворённости. Помимо этого, в компании были установлены целевые показатели по снижению производственного травматизма, над достижением которых она в данный момент успешно работает, о чём свидетельствует уменьшение числа несчастных случаев на производстве. Так же в Lego Group действуют системы, способствующие эффективной доставке произведённого товара до целевого рынка, мотивации персонала и т.д.

Данные системы соответствуют стратегии компании, так как способствует достижению поставленных целей. Однако Группе Lego не следует останавливаться в достижении намеченных планов, так как на данный момент требуется дальнейшее развитие систем, которые могли бы быть ещё более эффективными и, к примеру, совсем исключить производственный травматизм или максимально приблизить его к нулю.

В случае Lego Group наиболее важной способностью (умениями) компании следует назвать создание продукции очень высокого качества, что является безусловной сильной стороной компании и явным конкурентным преимуществом. Кроме того, сильной стороной компании можно назвать и узнаваемость бренда, в том числе и на российском рынке. Бренд Lego у многих покупателей является синонимом конструктора, детали которого присоединяются по принципу, аналогичному принципу соединения конструктора Lego, — при помощи шипов. Это доказывает опрос, проведённый в одном из торговых центров Москвы. Опрашиваемым было предложено заполнить небольшую анкету, состоящую всего из трёх пунктов:

1) Ваш возраст:

а) до 14 лет; б) 14-20 лет; в) 20-45 лет; г) более 45 лет.

2) Ваш пол:

а) женский; б) мужской.

3) Напишите фирму-производителя представленной на изображении игрушки (при этом респондентам был показан продукт одного из конкурентов компании Lego — китайского производителя конструкторов Ausini, но на самой картинке никаких изображений, прямо указывающих на производителя, не было).

В опросе приняло участие 100 человек, из которых 18% относились к самой младшей первой возрастной группе, 46% — ко второй, 29% — к третьей и 7% — к четвёртой. 58% опрошенных составили представительницы женского пола, 42% — представители мужского пола. 87% опрошенных, независимо от возраста и пола, ошибочно причислили представленную на изображении игрушку к продукции Lego, 13% затруднились ответить на вопрос.

Подобная высокая популярность бренда может иметь негативные последствия, так как, покупая продукцию конкурентов Lego Group, потребитель может оказаться неудовлетворённым качеством, но при этом составить ошибочное негативное мнение о продукции Группы Lego, что, скорее всего, заставит его в следующий раз сделать выбор в пользу другого типа традиционных игр и игрушек. Одной из ценностей компании является качество, а одной из целей, на достижение которой направлены системы, — повышение качества.

Структура Lego Group представляет собой следующее: во главе стоит генеральный директор (Chief Executive Officer), непосредственно ему подчиняются руководитель кадровой службы (Executive HR), главный исполнительный директор (Chief Operating Officer), директор по маркетингу (Chief Marketing Officer), финансовый директор (Chief Financial Officer). В свою очередь главный исполнительный директор имеет в подчинении отдел поставок, отделы производства (всего в Lego Group их 3: отдельно для Азии, Европы и Америки), отдел контроля за производством и качеством, отдел поставок и распространения. Маркетинг компании имеет разделение на две группы продуктов, что указывает на матричную структуру управления маркетингом. Кроме того, Lego Group обладает тремя отделами, которые занимаются продвижением продуктов на определённых географических территориях: первый охватывает Европу, Средний Восток и Африку, второй – Азию, третий – Северную Америку, Южную Америку и Океанию. Финансовый директор занимается стимулированием бизнеса в целом. Он имеет дело не только с корпоративными финансами, но и с правовыми вопросами и развитием корпоративных IT-технологий. И директор по маркетингу, и финансовый директор, и главный исполнительный директор имеют в своём распоряжении специальные отделы, занимающимися инновациями. Также большое внимание в Lego Group уделяется обратной связи между подчинёнными и начальниками.

В целом организационная структура компании Lego Group имеет линейно-функциональный тип, что способствует стабильности. Однако она, усложнённая матричной структурой маркетинга и направленная на внедрение инноваций, менее подвержена недостаткам подобной организации структуры и обладает гибкостью и адаптивностью к внешней среде, а также помогает быстрому внедрению передовых технологий и новых качественных продуктов в производство. Всё это соответствует стратегии, направленной на стабильный рост, улучшение качества, развитие и инновации.

Своими ценностями Группа Lego называет на своём официальном сайте следующие понятия: воображение, творчество, удовольствие, обучение, заботу и качество. Эти ценности отражаются как и в том, как компания функционирует, в её внутреннем устройстве, так и в том, для чего она производит свою продукцию, так как продукция Lego Group в первую очередь ориентирована на детей.

Все данные ценности отражаются в других элементах системы, которые были рассмотрены ранее. Они связаны и со стратегией компании, направленной на повышение качества продукции, заботу об окружающей среде и помощь в обучении детей, и с системами, и со структурой, которая отличается высокой адаптивностью к изменениям ситуации направлена на быстрое внедрение инноваций во все сферы деятельности компании.

Lego Group в основе своей деятельности опирается на соблюдение прав человека, трудовых прав и противодействие коррупции. Об этом свидетельствует и то, что компанией в 2003 году был подписан Глобальный договор ООН. Исходя из анализа этого договора и норм поведения, установленных в Lego Group, следует выделить несколько принципов взаимодействия с персоналом в данной компании. Во-первых, полное искоренение детского труда, во-вторых, отсутствие дискриминации по какому-либо признаку (к примеру, примерно треть сотрудников Lego Group на уровне директора и выше женского пола, что свидетельствует об отсутствии дискриминации по половому признаку). В-третьих, ликвидация всех форм принудительного труда. В-четвёртых, принятие активных мер по противодействию коррупции. Кроме того, соблюдение права сотрудников на безопасные и здоровые условия труда.

Залогом повышения эффективности работы персонала в Lego Group считается развитие и широкое распространение корпоративной культуры, которая основана на открытости, доверии и на общепринятых в компании ценностях (воображение, творчество, удовольствие, обучение, забота и качество). Кроме того, все сотрудники компании, работающие непосредственно с клиентами и поставщиками, а также сотрудники на уровне директоров и выше должны каждые два года проходить электронный курс по корпоративному поведению.

Принципы взаимодействия с персоналом, осуществляемые в компании, соответствуют тем целям, которые ставит перед собой Группа Lego, корпоративным общепризнанным ценностям, системам и структуре компании. Возможной проблемой

может стать нехватка квалифицированного персонала для новой фабрики в Китае, строительство которой должно полностью закончиться в 2017 году. Возможным выходом из данной ситуации может стать то, что к 2015 году на фабрике уже планируется начать производство с задействованным персоналом в 200-400 человек до выхода её на полную рабочую мощность в 2017 году, когда количество работников увеличится ориентировочно до 2000 человек. Целесообразно было бы начать обучение первой группы работников уже в ближайшее время, чтобы к началу функционирования фабрики располагать квалифицированным персоналом, понимающим и принимающим общепринятые ценности компании, на всех узлах производства.

Анализируя стиль компании, следует отметить, что Lego Group – частная компания, которая с самого её основания в 1932 году принадлежит семье основателя – Кирка Кристиансена. На данный момент её владельцем и генеральным директором является потомок Кирка Кристиансена Йорген Виг Кнудсторп.

Принимая во внимание то, что в Lego Group считают важным мнение каждого сотрудника и всего коллектива в целом при том, что существуют определённые цели и задачи, на достижение которых направлена деятельность всей компании, а также то, что большой акцент делается на важности инициативы и креативности во всех звеньях структуры компании, можно сделать вывод, что стилем лидерства в данном случае является наставнический. Данный стиль лидерства не входит в конфликт с другими ранее рассмотренными элементами модели 7s, так как подходит для компании, которая имеет дело с творческой деятельностью и ставит при этом перед собой целью увеличение прибыли и развитие бизнеса.

Задания:

1. Проанализируйте содержание каждого элемента системы по модели 7S в компании. Дополнительно изучите информацию на сайте компании.
2. Каковы основные шаги по применению модели 7S на практике?
3. В чем состоят риски использования только такой модели при управлении бизнесом

Типовая практическая работа:

По теме 1. Организации в контексте стратегических изменений

Практическое задание заключается в анализе материалов сайта крупной российской или зарубежной компании и выявление аргументированной позиции по реализуемой компанией стратегии развития на основе представленного ниже алгоритма:

Критерии и показатели			Тип конкурентной стратегии			
			Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный
1. Экономические	Динамика доля рынка	малая	0	-	+	+
		средняя	+	-	0	0
		большая	-	+	-	-
	Издержки	высокие	-	-	+	-
		средние	+	0	+	-
		низкие	+	+	-	+
	Ассортимент	широкий	-	+	-	0
		средний	-	0	-	+
		узкий	0	-	+	-

Критерии и показатели		Тип конкурентной стратегии			
		Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный

2. Организационные	Структура и состав менеджмента	учредитель	-	-	-	+
		учредитель + менеджер	+	0	-	+
		наемный менеджер	0	+	+	-
	Закупочно-сбытовая сеть	отсутствует	0	-	-	-
		неконтролируемая	0	-	-	-
		собственная или контролируемая	+	+	+	+
	Реклама и PR	массовая	+	+	-	-
		специализированная	+	+	+	0
		индивидуальная	0	-	+	-

Критерии и показатели			Тип конкурентной стратегии			
			Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный
3. Технологические	Типы НИОКР	улучшающий	-	+	+	0
		приспособительный	+	+	+	+
		прорывной	+	-	-	-
	Стадия разработкитовара	модель	+	-	0	-
		образец	0	0	+	-
		технология	-	+	-	0
	Качество продукции	сверхвысокое	0	0	+	-
		высокое	0	+	+	0
		низкое	0	-	-	+

Критерии и показатели			Тип конкурентной стратегии			
			Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный
4. Социальные	Корпоративные особенности среды	Высокая инновационность	+	0	-	-
		Высокие организационные способности	0	+	0	0
		Высокая квалификация	-	0	+	-
		Высокая активность	0	0	-	+

Материалы анализа реализуемой стратегии представляются в виде презентации.

Типовые тестовые задания

По теме 1. Организации в контексте стратегических изменений

- Выберите метафорическое название организации, в которой подход к изменениям следующий: «Изменения появляются стихийно, ими нельзя управлять»
 - Машина
 - Политическая
 - Организм
 - Поток или Трансформация
- Определите, к какому типу моделей управления изменениями относится хозяйственный реинжиниринг
 - революционный
 - эволюционный
 - реструктуризационный

- | | |
|---|---|
| 3. Расположите типы изменений от минимального до максимального по степени влияния на организацию | 1 умеренное преобразование
2 обычные изменения
3 перестройка организации
4 неизменное функционирование
5 радикальное преобразование |
| 4. выберите наименование подхода к управлению изменениями, который не соответствует описанию:
«Предвидение событий во внешней среде, опережение и собственное инициирование перемен» | <ul style="list-style-type: none"> • реактивный • проактивный • превентивный |

По теме 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений

- | | |
|--|---|
| 1. С каким из этапов модели жизненного цикла организации по И Адизесу связана ловушка основателей или семьи: Что такое «неосуществленное предпринимательство» в контексте модели жизненного цикла организации по И Адизесу | <ul style="list-style-type: none"> • младенчество • давай-давай (активная деятельность) • расцвет • аристократизм • бюрократизация • этап жизненного цикла • кризис • возможное последствие одного из этапов |
| 2. Определите признаки, характеризующие модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру | <ul style="list-style-type: none"> • Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться. • Нет оптимальной точки развития, любая стадия не может длиться более 15 лет, ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно. • Фактор государства следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации. • Последовательно рассматриваются все стадии роста организации. |

По теме 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций

- | | |
|--|---|
| 1. Какой из элементов модели 7S трактуется как «фундаментальные идеи, определяющие смысл существования организации»? | <ul style="list-style-type: none"> • способности (компетенции) • сотрудники • стиль • совместные ценности |
|--|---|

- | | | |
|---|-----------------------------------|---|
| 2. Сопоставьте наименование содержание отдельных элементов модели S | структура
системы
стратегия | общие принципы функционирования и развития организации
базовое функциональное и ролевое распределение сотрудников организации
формальные и неформальное процедура реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия |
|---|-----------------------------------|---|
-
- | | |
|--|---|
| 3. Определите, для анализа какого элемента модели 7S следует задавать следующие вопросы: «Как мы собираемся достигать поставленных бизнес-целей? Что мы пред- принимаем для противостояния конкурентам?» | <ul style="list-style-type: none"> • сотрудники • стиль • совместные ценности • стратегия |
|--|---|

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к экзамену (диф. зачету):

1. Организация в контексте стратегических изменений
2. Общая модель изменений
3. Характерные особенности различных типов конкурентных стратегий предприятия
4. Соответствие параметров деятельности предприятия выбранной конкурентной стратегии
5. DICE: Метод оценки вероятности успеха изменений
6. Значение концепций жизненного цикла организаций. Базовые этапы развития организации.
7. Модель жизненного цикла организаций Леона Данко как классический вариант жизненного цикла любой организации.
8. Пять этапов, «стадий роста» и соответствующие им кризисы в жизненном цикле организаций по Ларри Грейнеру.
9. Циклический характер динамики организационного развития по Ицхаку Адизесу, теория жизненных циклов организаций.
10. Десять закономерных и последовательных этапов по И. Адизесу:
11. Практические аспекты использования жизненного цикла организации при разработке стратегии.
12. Сопоставление подходов к формированию системы организации: классический, подход Г. Минцберга, подход Питерса-Уотермена
13. Модель 7S (Т.Дж.Питерс, Р.Х.Уотермен, Дж.Р. Филиппс).
14. «Мягкие» и «жесткие» элементы системы в модели 7 S. Использование модели 7 S на практике.
15. Основные этапы жизненного цикла организации в соответствии с подходом Б. З. Мильнера.

16. Модель диагностирования изменений Надлера-Ташмена
 17. Трехступенчатая модель изменений К. Левина
 18. Модель управления изменениями Джона П.Коттера: 8 этапов процесса изменений
 19. Модель Л. Грейнера по внедрению изменений
 20. Модель управления изменениями «EASIER»
 21. Мотивы и причины неприятия изменений
 22. Виды и формы проявления сопротивления при управлении изменениями.
 23. Стили управления переменами.
 24. Формы участия сотрудников в процессе изменений
 25. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж.Коттера и Л.Шлезингера
- Представленный перечень формирует основу для итогового тестирования по курсу.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Степень освоения студентами учебного курса контролируется с помощью методологии рейтинговых оценок, которая сформирована на основании Положения о балльно-рейтинговой системе (БРС) БФУ им. И. Канта (утв. решением УС БФУ им. И. Канта протокол №48 от 27.11.2024). Текущий контроль представляет собой оценку преподавателем работы студента в течение семестра. Оценивается выполнение практических работ, тестов, кейсов, участие в дискуссии, а также посещаемость занятий, активность на семинарах. По сути, в состав элементов текущего контроля входят задания аудиторного, внеаудиторного и рубежного контроля. Согласно Положению о БРС структура баллов за курс формируется по сумме всех набранных баллов: зачет: 55 баллов и больше, незачет – от – 0 до 54 баллов.

Структура заданий и баллов утверждается в рейтинг-плане протоколом Научно-методического совета по направлению «Экономика».

Общая оценка за курс:

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, освоения (рейтинговая оценка) %
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85

Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690>.
2. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901>

Дополнительная литература

1. Адизес, И. Управление в условиях кризиса: как выжить и стать сильнее : научно-популярное издание / И. Адизес. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 158 с. - (Серия «Методология Адизеса»). - ISBN 978-5-9614-7161-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841923>
2. Бережнов, Г. В. Стратегия позитивного и креативного развития предприятия : учебник для магистров / Г. В. Бережнов, В. В. Дергунов. — 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 716с. - ISBN 978-5-394-03273- Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081797>
3. Гительман, Л. Д. Менеджмент — твоя работа. Действуй на опережение! учебник / Л.Д. Гительман. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 544 с. - ISBN 978-5-16-004970-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/915561>
4. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю.В. Гуськов, Т.В. Гуськова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1095689. - ISBN 978-5-16-016310-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1095689>.
5. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 464 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015670-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1045608>
6. Коттер, Д. Управление изменениями: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136>
7. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : учебно-практическое пособие / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 365 с. - ISBN 978-5-9614-7007-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838941> Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях : монография / С. Н. Москвин. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/443101>
8. Пейл, Ж. Реальная стратегия: как планировать только то, что можно воплотить : практическое руководство / Ж. Пейл. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 370 с. - ISBN 978-5-9614-6839-7 Текст: электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842381>
9. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Т., Уотерман-мл. Р.Х., - 3-е изд. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 524 с.: ISBN 978-

5-9614-4599-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912388> .

10. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен ; предисл. Ицхака Адизеса ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221820>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11. Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего об-
разования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Устойчивое развитие в глобальной экономике»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: «Экономика»
**Направленность (профиль) образовательной про-
граммы: «Экономика будущего»**

**Специализированное высшее образование про-
грамм магистратуры**

Квалификация выпускника:
экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: к.э.н. доцент Алиева И.А.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г..

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины **«Устойчивое развитие в глобальной экономике»**
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
4. Виды учебной работы по дисциплине
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Устойчивое развитие в глобальной экономике».

Цель дисциплины «Устойчивое развитие в глобальной экономике» - сформировать у обучающихся целостное, научно обоснованное понимание того, как обеспечить долгосрочное развитие человечества без ущерба для природной среды и будущих поколений. Дисциплина нацелена на подготовку специалистов, способных принимать обоснованные решения в условиях глобальных трансформаций, сочетая экономическую эффективность, социальную справедливость и экологическую ответственность.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.1 Умеет анализировать проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации УК-1.7 Редактирует, составляет и переводит различные академические тексты в том числе на иностранном(ых) языке(ах) УК-1.8 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях, включая международные, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)	Знать: Концепцию устойчивого развития, её эволюцию, ключевые принципы и триединую составляющую (экономическое, социальное и экологическое развитие). Основные категории и понятия устойчивого развития, включая индикаторы и критерии оценки устойчивого развития. Глобальные цели устойчивого развития (ЦУР ООН) и их роль в международной политике. Факторы устойчивого развития, включая экономические, социальные, экологические и культурные аспекты. Международные соглашения и конвенции, связанные с устойчивым развитием (например, Рио-де-Жанейрская декларация, Парижское соглашение по климату). Опыт разработки и реализации стратегий устойчивого развития в разных странах и регионах, включая российские и зарубежные практики. Уметь: Анализировать процессы и явления в обществе с точки зрения устойчивого развития, включая межкультурный аспект. Критически оценивать аналитические материалы и сравнивать особенности концепции устойчивого развития в разных странах. Собирать, систематизировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях в контексте устойчивого развития. Проводить анализ резервов и узких мест устойчивого развития в системах разного уровня (глобальном, региональном, локальном). Владеть:

		Навыками аналитического мышления и междисциплинарного подхода к изучению и решению проблем устойчивого развития. Методами оценки резервов и узких мест устойчивого развития в системах разного уровня. Навыками работы с индикаторами и индексами устойчивого развития, включая расчёт и интерпретацию. Методологией анализа современных тенденций развития политических процессов, мировой экономики и глобализации с позиции устойчивого развития .
ОПК-1 Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач;	ОПК 1.1. Понимает терминологию, подходы, модели фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач ОПК 1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат фундаментальной экономической науки	Знать: Принципы ESG-повестки (Environmental, Social, Governance) и их применение в экономике. Современные экономические и политические процессы, влияющие на устойчивое развитие. Методы и модели анализа устойчивого развития, включая количественные и качественные подходы. Место и особенности России в глобальном переходе к устойчивому развитию. Уметь: Рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов с точки зрения устойчивого развития. Планировать проекты в области устойчивого развития и контролировать их реализацию. Прогнозировать развитие экологических проблем и разрабатывать практические рекомендации по их решению. Использовать знания положений концепции устойчивого развития в профессиональной деятельности и повседневной жизни. Ориентироваться в направлениях деятельности мирового сообщества по сохранению среды обитания Владеть: Навыками подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне. Способностью аргументировать свою позицию по различным аспектам концепции устойчивого развития и экологической политики. Навыками стратегического анализа и мышления, включая разработку долгосрочных планов устойчивого развития Умением работать с современными информа-

		ционными технологиями и базами данных для анализа устойчивого развития
--	--	--

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Устойчивое развитие в глобальной экономике» представляет собой дисциплину блока обязательных дисциплин

Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

3,4 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) и рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
Содержание лекционных тем		
1.	Тема 1. Введение в концепцию устойчивого развития. (1 час)	История формирования концепции: от «Пределов роста» до ЦУР-2030. Триединая модель: экономика + социум + экология. Ключевые документы: Рио-92, Повестка-2030, Парижское соглашение.
2	Тема 2 Глобальные вызовы и индикаторы устойчивости (1 час)	Климатические изменения, биоразнообразие, ресурсные ограничения. Система ЦУР ООН: структура, приоритеты, взаимосвязи. Индикаторы УР: ИЧР, Экологический след, ESG-рейтинги
3	Тема 3. Экономические механизмы устойчивого развития (1 час)	«Зелёная» экономика и циркулярные модели. Инструменты экорегулирования: налоги, квоты, субсидии. Финансирование УР: зелёные облигации, ESG-инвестиции.

4	Тема 4. Устойчивое развитие на макро-уровне (1 час)	Национальные стратегии УР: опыт ЕС, Китая, США. Роль международных организаций (ООН, Всемирный банк). Торговля и УР: экологические стандарты, углеродные границы.
5	Тема 5. Корпоративная устойчивость и ESG (1 час)	КСО и устойчивое корпоративное управление. Отчётность: GRI, TCFD, нефинансовая отчётность. Риски и возможности УР для бизнеса.
6	Тема 6. Социальные аспекты устойчивого развития (1 час)	Неравенство, доступ к ресурсам, качество жизни. Гендерное равенство и инклюзивность. Образование для УР: цели и практики.
7	Тема 7. Региональные особенности УР (1 час)	Развитые и развивающиеся страны: различия в траекториях. Урбанизация и «умные города». Арктика, тропики, прибрежные зоны: специфические вызовы
8	Тема 8. Перспективы и инновации в УР (1 час)	Технологии: ВИЭ, цифровизация, биотехнологии. Сценарии будущего: дерост, посткарбонная экономика. Роль науки и гражданского общества.
Практические занятия (темы и виды работ)		
	Анализ ЦУР: приоритеты и индикаторы (2 часа)	Групповая работа: выбор 3–5 ЦУР для страны/региона, обоснование. Расчёт индикаторов (на примере ИЧР, индекса экологической эффективности).
	Кейс-анализ: национальные стратегии УР (2 часа)	Сравнение подходов Германии, Индии и Бразилии. Дискуссия: что можно адаптировать для России?
	Разработка ESG-отчётности компании (2 часа)	Разбор реального отчёта (например, Unilever или Сбер). Упражнение: составление «карточки рисков» для гипотетической фирмы.
	Моделирование углеродного следа (2 часа)	Использование онлайн-калькуляторов (WWF, Carbon Footprint). Предложение мер по снижению для домохозяйства/предприятия
	Дебаты: конфликты целей УР (2 часа)	«АЭС и ВИЭ», «Рост ВВП и экология», «Импортозамещение и глобальные цепочки». Аргументация с опорой на данные.
	Проектирование «зелёного» проекта (2 часа)	Группы предлагают инициативы (например, переработка отходов в кампусе). Оценка затрат, эффектов, стейкхолдеров.
	Работа с ГИС и открытыми данными (2 часа)	Визуализация данных по выбросам CO ₂ (платформа Global Carbon Project). Анализ карт биоразнообразия (например, Protected Planet).

	Итоговое занятие: защита мини-проектов (2 часа)	Презентация решений по теме «Как достичь ЦУР-13 (климат) в моём городе?».
--	---	---

Требования к самостоятельной работе студентов

Самостоятельная работа по данной дисциплине представлена в виде тем для самостоятельного изучения, тематики к докладам, презентациям, к которым студенты самостоятельно в неаудиторное время готовятся и защищают их перед лектором.

Темы для самостоятельного изучения.

1. Теоретические основы устойчивого развития

Тема: Эволюция концепции устойчивого развития

Вопросы: от «Пределов роста» (1972) к ЦУР-2030; роль конференций ООН (Рио-1992, Йоханнесбург-2002, Рио+20).

Источники: доклад Брундтланд (1987), резолюция ООН A/RES/70/1.

Задание: составьте хронологическую ленту ключевых событий и документов.

Тема: Триединая модель УР (экономика + социум + экология)

Вопросы: как согласовать конкурирующие цели? Примеры «треугольника устойчивости».

Источники: публикации UNDP, научные статьи по интегративным моделям.

Задание: приведите 3 примера конфликтов между компонентами и способы их разрешения.

2. Глобальные цели и индикаторы

Тема: Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН

Вопросы: иерархия целей, взаимосвязи (например, ЦУР 13 «Климат» и ЦУР 7 «Энергия»).

Источники: официальный сайт SDGs (sdgs.un.org), национальные отчёты стран.

Задание: выберите 2 ЦУР для вашей страны и проанализируйте прогресс по открытым данным.

Тема: Индикаторы и рейтинги устойчивости

Вопросы: ИЧР, Индекс экологической эффективности (EPI), ESG-рейтинги.

Задание: сравните показатели России и другой страны по 2–3 индексам; объясните различия.

3. Экономические механизмы

Тема: «Зелёная» экономика и циркулярные модели

Вопросы: принципы циркулярной экономики (3R: Reduce, Reuse, Recycle); кейсы компаний (Philips, IKEA).

Задание: разработайте схему циркулярной модели для отрасли (например, текстиль или электроника).

Тема: Финансирование устойчивого развития

Вопросы: зелёные облигации, социальные облигации, принципы PRI (Principles for Responsible Investment).

Задание: проанализируйте структуру зелёного облигационного выпуска (на примере России или ЕС).

4. Корпоративная устойчивость и управление

Тема: ESG-трансформация бизнеса

Вопросы: раскрытие нефинансовой отчётности (GRI, TCFD); управление климатическими рисками.

Задание: сравните ESG-отчёты двух компаний из одной отрасли (например, нефтегазовой).

Тема: Цепочки поставок и ответственное снабжение

Вопросы: сертификация (FSC, Fairtrade), отслеживание углеродного следа в логистике.

Источники: стандарты ISO 20400, кейсы Walmart, Unilever.

Задание: предложите меры по снижению экологического следа цепочки поставок для гипотетической компании.

5. Социальные и региональные аспекты

Тема: Неравенство и инклюзивное развитие

Вопросы: связь ЦУР 10 («Уменьшение неравенства») с другими целями; механизмы социальной защиты.

Задание: оцените уровень неравенства в регионе (по коэффициенту Джини) и предложите меры его снижения.

Тема: Устойчивые города и урбанизация

Вопросы: концепции «умного города», низкоуглеродного транспорта, зелёного строительства.

Задание: разработайте 3 инициативы для повышения устойчивости вашего города/кампуса.

6. Экологические вызовы и технологии

Тема: Климатическая политика и углеродное регулирование

Вопросы: системы торговли квотами (ETS), углеродные налоги, механизмы CDM.

Задание: смоделируйте эффект углеродного налога для отрасли (например, металлургии).

Тема: Инновации для устойчивости

Вопросы: ВИЭ (солнечная, ветровая, водородная энергетика), улавливание CO₂, биотехнологии.

Задание: сравните стоимость и эффективность 2–3 технологий декарбонизации.

7. Глобальные тренды и будущее

Тема: Глобализация и локализация

Вопросы: влияние цепочек поставок на устойчивость; концепции «решоринга» и «блицкрига».

Задание: аргументируйте «за» и «против» локализации производства в условиях климатического кризиса.

Тема: Сценарии будущего: дерост и посткарбонная экономика

Вопросы: теории degrowth, «зелёного» кейнсианства, ресурсо-ориентированной экономики.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно- педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной

работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

3. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

4. Фонд оценочных средств

4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Введение в концепцию устойчивого развития. (1 час)	ОПК 1.1. УК-1	Тестирование
Тема 2 Глобальные вызовы и инди-	ОПК 1.2.,	Дискуссия

каторы устойчивости (1 час)	УК-1	
Тема 3. Экономические механизмы устойчивого развития (1 час)	ОПК 1.1, УК-1	Тестирование
Тема 4. Устойчивое развитие на макроуровне (1 час)	ОПК 1.2, УК-1	Дискуссия
Тема 5. Корпоративная устойчивость и ESG (1 час)	ОПК 1.1, УК-1	Тестирование
Тема 6. Социальные аспекты устойчивого развития (1 час)	ОПК 1.2, УК-1	Дискуссия
Тема 7. Региональные особенности УР (1 час)	ОПК 1.2, УК-1	Тестирование
Тема 8. Перспективы и инновации в УР (1 час)	ОПК 1.2, УК-1	Дискуссия

4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

1. Устойчивое развитие это

- а) такое развитие общества, при котором улучшаются условия жизни человека, а воздействие на окружающую среду остаётся в пределах хозяйственной емкости биосферы, так что не разрушается природная основа функционирования человечества.
- б) развитие общества, которое позволяет удовлетворять потребности нынешних поколений, не нанося при этом ущерба возможностям, оставляемым в наследство будущим поколениям для удовлетворения их собственных потребностей.
- в) процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развития личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей.
- г) все определения верны

2 Международная конференция по устойчивому развитию в 1992 г. состоялась в:

- а) Стокгольме
- б) Йоханнесбурге
- в) Рио де Жанейро
- г) Вене

3. К альтернативным видам энергетики относятся:

- а) гидроэнергетика
- б) атомная энергетика
- в) солнечная энергетика
- г) углеводородная энергетика

4. Основной экологический принцип концепции устойчивого развития:

- а) принцип ответственности производителя
- б) принцип «загрязнитель- платит»
- в) принцип минимизации воздействия
- г) принцип предотвращения загрязнения

5 В соответствии ФЗ «Об отходах производства и потребления» Отходы производства и потребления это

- а) остатки сырья, материалов, полуфабрикатов, иных изделий или продуктов, которые образовались в процессе производства или потребления, а также товары (продукция), утратившие свои потребительские свойства

б) это остатки продуктов или дополнительный продукт, образующиеся в процессе или по завершении определенной деятельности и не используемые в непосредственной связи с этой деятельностью

в) остатки сырья, материалов, полуфабрикатов, иных изделий или продуктов, которые образовались на промышленных предприятиях, а также товары (продукция), утратившие свои потребительские свойства

г) вещества (или смеси веществ), признанные непригодными для дальнейшего использования в рамках имеющихся технологий, или после бытового использования продукции.

6. К основным планировочным элементам городских систем относятся:

а) жилые строения, объединенные в жилые микрорайоны и кварталы

б) строения административно-публичных учреждений и учреждений и компаний культурно-бытового обслуживания населения

в) улицы и площади, набережные, мосты и туннели

г) всё перечисленное

7. Экологический мониторинг это:

а) наблюдения, оценка фактического состояния, прогноз состояния окружающей среды на территориях, где реализуется хозяйственная деятельность человека

б) наблюдения за состоянием окружающей среды, в том числе компонентов природной среды, естественных экологических систем, за происходящими в них процессами, явлениями, оценка и прогноз изменений состояния окружающей среды

в) измерение и анализ состояния окружающей среды при промышленном воздействии, выбросах и сбросах промышленных загрязнителей

г) ни одно определение не верно

8. К лесным экосистемам городского ландшафта не относятся:

а) зеленые насаждения придомовой территории

б) парки и скверы

в) лесополосы вдоль транспортных коммуникаций

г) почвозащитные, водоохранные и другие насаждения

Примерный перечень вопросов к зачету/экзамену:

1. Перечень экзаменационных вопросов по курсу «Устойчивое развитие в глобальной экономике»

Блок 1. Теоретические основы

2. Понятие устойчивого развития: сущность, эволюция концепции.

3. Триада устойчивого развития (экономика + социум + экология): принципы и взаимосвязи.

4. Ключевые международные документы в сфере устойчивого развития (Рио-1992, Повестка-2030, Парижское соглашение).

5. Концепция межпоколенческой справедливости: содержание и значение для глобальной повестки.

6. Отличие концепции устойчивого развития от традиционных экономических моделей роста.

Блок 2. Глобальные цели и индикаторы

1. Цели устойчивого развития ООН (ЦУР): структура, приоритеты, взаимосвязи между целями.

2. Индикаторы устойчивого развития: виды, критерии отбора, примеры (ИЧР, EPI, ESG-рейтинги).

3. Национальные системы индикаторов УР: сравнительный анализ подходов (ЕС, Китай, Россия).

4. Проблемы измерения прогресса в достижении ЦУР: ограничения существующих методик.

5. Роль открытых данных в мониторинге устойчивого развития.

Блок 3. Экономические механизмы

1. «Зелёная» экономика: основные принципы и инструменты реализации.
2. Циркулярная экономика: ключевые модели и примеры внедрения в бизнесе.
3. Механизмы экономического регулирования экологии: налоги, квоты, субсидии.
4. Зелёное финансирование: виды инструментов (зелёные облигации, социальные облигации), принципы размещения.
5. Роль финансовых институтов (Всемирный банк, ЕБРР) в поддержке проектов УР.
6. Блок 4. Корпоративное управление и ESG
7. ESG-факторы в стратегическом управлении компанией: содержание и значимость.
8. Нефинансовая отчётность: стандарты (GRI, TCFD, SASB), требования регуляторов.
9. Управление климатическими рисками в бизнесе: методы оценки и снижения.
10. Цепочки поставок и ответственное снабжение: сертификация, отслеживание углеродного следа.
11. Кейс-анализ: ESG-трансформация крупной компании (на примере выбранной отрасли).

Блок 5. Социальные и территориальные аспекты

1. Проблема неравенства в контексте устойчивого развития: индикаторы и механизмы снижения.
2. Устойчивые города: концепции «умного города» и низкоуглеродного развития.
3. Образование для устойчивого развития: цели, содержание, примеры программ.
4. Гендерное равенство как ЦУР: прогресс и барьеры реализации.
5. Региональные особенности УР: различия между развитыми и развивающимися странами.

Блок 6. Экологические вызовы и технологии

1. Климатическая политика: механизмы углеродного регулирования (ETS, налоги, CDM).
2. Возобновляемые источники энергии: сравнительная эффективность и перспективы масштабирования.
3. Технологии улавливания и хранения углерода (CCS): потенциал и ограничения.
4. Биоразнообразие и экосистемные услуги: экономические оценки и механизмы сохранения.
5. Водородная энергетика как элемент декарбонизации: технологические и экономические аспекты.

Блок 7. Глобальные тренды и будущее

1. Глобализация vs локализация: влияние на устойчивость цепочек поставок.
2. Сценарии посткарбонной экономики: концепции degrowth и «зелёного» кейнсианства.
3. Роль цифровых технологий (ИИ, блокчейн) в достижении ЦУР.
4. Глобальное управление УР: институты, механизмы координации, проблемы эффективности.
5. Перспективы достижения ЦУР-2030: ключевые барьеры и возможные решения.
6. Практико-ориентированные задания (дополнительный блок)
7. Проанализируйте прогресс страны (по выбору) в достижении 2–3 ЦУР на основе открытых данных.
8. Разработайте предложения по снижению углеродного следа для предприятия/города (на примере конкретного объекта).
9. Оцените ESG-риски гипотетической компании в выбранной отрасли.
10. Схема циркулярной модели для продукта/отрасли (с указанием потоков ресурсов и технологий).
11. «Как пандемия COVID-19 повлияла на повестку устойчивого развития?».

Одной из форм итогового контроля является подготовка научной публикации по руководством преподавателя дисциплины, для дальнейшей ее публикации в периодических изданиях уровня РИНЦ и ВАК.

Примерная тематика исследований :

1. Эволюция Концепции устойчивого развития
2. Отраслевые проблемы устойчивого развития - реальный сектор
3. Отраслевые проблемы устойчивого развития - сфера услуг
4. Экономический механизм стимулирования рационального природопользования и охраны окружающей среды
5. Экономическая оценка ущерба от загрязнения окружающей среды
6. Эффективность природопользования
7. «Зеленая» экономика как новый тип экономического развития
8. Устойчивое развитие как новая парадигма развития экономики в 21 веке
9. Проблемы перехода экономики к экологически устойчивой модели развития
10. Индикаторы устойчивого развития и Цели устойчивого развития ООН – новое измерение социально-экономического прогресса
11. Модернизация экономики и устойчивое развитие
12. Включение экологического фактора в макроэкономическую политику
13. Экологические рейтинги российских компаний
14. Экономика экосистемных услуг и биоразнообразия – новые подходы в экономике
15. Экологический анализ проектов – включение экологического фактора
16. Экологические ограничения развития энергетического сектора
17. «Зеленая» экономика и «зеленые» финансы
18. Устойчивое развитие для регионов и городов России
19. Индикаторы устойчивого развития для моногородов и малых городов России
20. Прогнозирование и планирование устойчивого развития регионов и городов России на среднесрочную перспективу
21. Включение экологического фактора в макроэкономическую политику
22. Экологические рейтинги российских регионов, городов и компаний
23. Экологический туризм и устойчивый туризм в России
24. Эколого-экономический анализ проектов – включение экологического фактора в анализ инвестиций
25. Развитие ВИЭ в регионах России
26. Моногорода Арктической зоны (индексы, стратегии)
27. Методики оценки загрязнений в мире и в России
28. Устойчивое развитие на примере любой территории (социо-эколого-экономические подходы)
29. Устойчивое развитие Калининградской обл. (социо-эколого-экономические подходы)

Требования к подготовке научной публикации.

Структура научной работы

Структура IMRAD должна быть дополнена аннотацией, а иногда также заключением. Кроме того, статья, подготовленная по данной структуре, как правило, дополняется перечнем источников и списком литературы, оформленным согласно международным требованиям.

Структура IMRAD и другие элементы полноценной статьи

Наименование элемента на русском	Наименование элемента на английском	Краткое описание и значение
Название	Title	Краткая формулировка смысла работы
Аннотация	Abstract	Мини-версия публикации
Введение	Introduction	Описание характера и масштабов

		проблемы, а также её изученности
Методы	Methods	Описание хода исследования, который можно повторить, и примененных методов
Результаты	Results	Основные результаты изысканий
Обсуждение	Discussion	Анализ и оценка результатов в контексте существующей научной литературы
Выводы	Conclusions	Резюме по анализу результатов проведенного исследования и перспективы
Литература	References	Список литературы составляется согласно библиографическим стандартам с учетом требований журнала

Характеристики элементов IMRAD

В этом разделе подробно рассказывается о каждом элементе IMRAD, который используют при подготовке работы:

Title

Название содержит минимальное количество слов и максимально точно выражает суть текста (цель, основные результаты). Название не содержит вводных слов, четко сообщает читателям о предмете изыскания.

Abstract

Аннотация вовлекает заинтересованное лицо в чтение, помогает ему решить, нужно ли прочитать статью далее или ограничиться ее просмотром. В аннотации не указывают лишнюю информацию, это краткий и четко сформулированный экскурс по всем главам и приложениям.

Introduction

Введение – вводная часть, в которой ученый объясняет читателям в научном стиле, почему он решил исследовать данную тему, обосновывает причины интереса к конкретной тематике. В этом блоке объясняют специальные термины, раскрывают аббревиатуры. Введение не повторяет аннотацию, его цель – раскрыть гипотезу или тему публикации.

Methods

Описание методов: рабочая часть, в ней описывают ход исследования, эксперимент, вещества и оборудование, задействованные в эксперименте. Указываются математические формулы и технологии, на основе которых проводились изыскания.

Results

Результаты – часть, в которой автор рассказывает о том, чего ему удалось добиться в ходе проведения исследования.

Discussion

Обсуждение – раздел, дающий возможность порассуждать, как открытия повлияют на научные гипотезы, и даже посомневаться в некоторых выводах. Здесь ученый может проявить творческое мышление, сравнив полученные достижения с теориями, фактами и объяснениями явлений.

Conclusions

Выводы – это четко сформулированные сведения, в которых подведен итог по исследованию.

References

Составление списков литературы, как правило, вызывает сложности у ученых. Эксперты советуют придерживаться одного из стилей оформления ссылок и перечня литературы. Это стандарт с указанием имен авторов и года издания для цитирования и алфавитный список для литературы. Применяют также систему последовательного цитирования, в ней самым

цитатам присваивается верхний индекс, порядок соблюдают исходя из первого упоминания в работе.

Требования к структуре

https://vk.com/doc525087933_680538553?hash=GjF8SJYTXbxd7GqjTVmOQGzXDQxu7RqjjZdLnMytQlz&dl=I3UVjISKmPMEJ8XyBeEjk01SHjjszw38Petz4sHdHE0&from_module=vkmsg_dektop

4.3. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает низестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает низестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	Менее 55

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Бобылев, Сергей Николаевич. Б72 Экономика устойчивого развития : учебник / С.Н. Бобылев. — Москва : КНОРУС, 2021. — 672 с. — (Бакалавриат и магистратура).
2. Кувалдин, В. Б. Глобальный мир. Политика. Экономика. Социальные отношения : монография / В.Б. Кувалдин. - М.: Весь Мир, 2017. - 400 с. ISBN 978-5-7777-0668-3. - Текст :

электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1012954>

Дополнительная литература

1. . Аткинсон, Л. Как устойчивое развитие может изменить мир / Л. Аткинсон. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2018. - 455 с.
2. . Аткинсон, А. Как устойчивое развитие может изменить мир / А. Аткинсон. - М.: Бином, 2015. - 455 с.
3. . Бобылев, С.Н. Модернизация экономики и устойчивое развитие / С.Н. Бобылев, В.М. Захаров. - М.: Экономика, 2011. - 295 с.
4. . Бобылев, С.Н. Устойчивое развитие: методология и методики измерения: Учебное пособие / С.Н. Бобылев. - М.: Экономика, 2011. - 358 с.
5. . Вертакова, Ю.В. Устойчивое развитие промышленных комплексов на основе модернизации механизма пространственного распределения экономических ресурсов / Ю.В. Вертакова. - М.: Русайнс, 2017. - 352 с.
6. . Вострикова, В.В. Устойчивое развитие России в меняющемся мире: угрозы и перспективы / В.В. Вострикова. - М.: Русайнс, 2014. - 30 с.
7. . Вострикова, В.В. Устойчивое развитие регионов России: вызовы, риски, стратегии: материалы международной научно-практической конференции / В.В. Вострикова. - М.: Русайнс, 2017. - 30 с.
8. . Гуляев, В.Г. Туризм: экономика, управление, устойчивое развитие: Учебник / В.Г. Гуляев, И.А. Селиванов. - М.: Сов. спорт, 2018. - 280 с.
9. . Зозуля, В.В. Устойчивое развитие: градостроительство, экология, право / В.В. Зозуля. - М.: Русайнс, 2017. - 270 с.
10. . Крылов, А.Н. Корпоративная социальная ответственность: экономические модели - мораль - успех - устойчивое развитие / А.Н. Крылов. - М.: ИКАР, 2013. - 452 с.
11. . Кулян, К.К. Устойчивое развитие туристских дестинаций в горной и предгорной зоне Северного Кавказа: Монография / К.К. Кулян, М.К. Кулян.. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 143 с.
12. . Кулян, К.К. Устойчивое развитие туристских дестинаций в горной и предгорной зоне Северного Кавказа: Монография / К.К. Кулян, М.К. Кулян. - М.: Инфра-М, 2010. - 48 с.
13. . Марфенин, Н.Н. Устойчивое развитие человечества / Н.Н. Марфенин. - М.: МГУ, 2007. - 624 с.
14. . Миркин, Б.М. Устойчивое развитие: вводный курс: Учебное пособие / Б.М. Миркин, Л.Г. Наумова. - М.: Логос, 2016. - 312 с.
15. . Ягодин, Г.А. Устойчивое развитие. Человек и биосфера / Г.А. Ягодин, Е.Е. Пуртова. - М.: Бином, 2015. - 109 с.
16. . Ягодин, Г.А. Устойчивое развитие. Человек и биосфера / Г.А. Ягодин. - М.: Бином, 2013. - 109 с.
17. . И. В. Ильин, В. А. Лось, А. Д. Урсул «Устойчивое развитие и глобальные процессы». Издательство МГУ, 2015
18. . Бабурин С.Н., Мунтян М.А., Урсул А.Д. Глобализация в перспективе устойчивого развития Москва Магистр -ИНФРА-М 2021

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- Программное обеспечение обучения включает в себя:
- ~ система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
 - ~ серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
 - ~ установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п. 11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Финансово-экономическое моделирование в бизнесе»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы: Экономика будущего

Специализированное высшее образование программ магистратуры

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: Голубев Андрей Владимирович, к.э.н., доцент ОНК «Институт управления и территориального развития»

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель
Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В

Содержание

1. Наименование дисциплины «Финансово-экономическое моделирование в бизнесе».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Финансово-экономическое моделирование в бизнесе».

Цель дисциплины: является освоение студентами методов и критериев принятия управленческих решений с точки зрения финансовой эффективности инвестиционных проектов.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Владеет методами реализации принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.2. Применяет современные методы для разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знать: теоретические основы проектного управления; Уметь: использовать методы и механизмы управления проектом для решения профессиональных задач Владеть: навыками принятия решений, касающихся оценки проекта, с учетом рисков
ОПК-5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.1. Имеет представление о структуре и принципах работы информационных технологий и программных средств, применяемых для решения современных задач профессиональной деятельности ОПК-5.2. Использует информационные технологии и программные средства для ведения профессиональной деятельности	Знать: Возможности электронных таблиц и специализированных программных средств для разработки и принятия управленческих решений в области экономики Уметь: Создавать цифровые модели для принятия управленческих решений в области экономики Владеть: Методами проведения экономико-финансового анализа с помощью цифровых моделей

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Финансово-экономическое моделирование в бизнесе» представляет собой дисциплину части блока дисциплин подготовки студентов, формируемой участниками образовательных отношений.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной

профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Финансовая модель «Выбор оборудования»	Понятие алгоритма выбора между альтернативными видами оборудования на основе расчета приведенной стоимости затрат. Построение модели выбора между альтернативными видами оборудования с учетом налогообложения.
2	Финансовая модель «Аренда или покупка»	Понятие алгоритма выбора между арендой и покупкой на основе расчета эквивалентной арендной платы. Построение модели выбора между арендой и покупкой с учетом налогообложения.
3	Финансовая модель «Замена оборудования»	Понятие алгоритма выбора между продолжением работы имеющегося оборудования и его заменой на основе расчета эквивалентных аннуитетных платежей. Построение модели выбора между продолжением работы и заменой с учетом налогообложения.
4	Финансовая модель «Мотивация»	Понятие финансовой модели мотивации. Построение финансовой модели мотивации в среде электронных таблиц.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Наименование темы	Содержание темы
-------------------	-----------------

Тема 1. «Выбор оборудования»	Понятие алгоритма выбора между альтернативными видами оборудования на основе расчета приведенной стоимости затрат.
Тема 2. «Аренда или покупка»	Понятие алгоритма выбора между арендой и покупкой на основе расчета эквивалентной арендной платы.
Тема 3. «Замена оборудования»	Понятие алгоритма выбора между продолжением работы имеющегося оборудования и его заменой на основе расчета эквивалентных аннуитетных платежей.
Тема 4. «Мотивация»	Понятие финансовой модели мотивации.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. «Выбор оборудования»	Построение модели выбора между альтернативными видами оборудования с учетом налогообложения.
Тема 2. «Аренда или покупка»	Построение модели выбора между арендой и покупкой с учетом налогообложения.
Тема 3. «Замена оборудования»	Построение модели выбора между продолжением работы и заменой с учетом налогообложения.
Тема 4. «Мотивация»	Построение финансовой модели мотивации в среде электронных таблиц.

Рекомендуемый перечень тем лабораторных работ (при наличии)
ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ

Требования к самостоятельной работе студентов

1. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Понятие чистой приведенной стоимости затрат. Учет налогообложения прибыли и добавленной стоимости при проведении расчетов. Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Составление модели «Выбор оборудования» с учетом налогообложения.
2. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Алгоритм составления модели «Аренда или покупка» с учетом налогообложения.
Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Составление модели «Аренда или покупка» с учетом налогообложения и различных временных периодов.
3. Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение

упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: «Замена оборудования».

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Составление модели «Замена оборудования» с учетом налогообложения и различных временных периодов.

4. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Мотивация. Различные подходы к составлению модели мотивации.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Составление модели расчета мотивации для различных временных периодов.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контроли- руемой компетенции	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине

	(или её части)	
Тема 1. «Выбор оборудования»	ОПК – 4, ОПК- 5	Составление моделей
Тема 2. «Аренда или покупка»	ОПК – 4, ОПК- 5	Составление моделей
Тема 3. «Замена оборудования»	ОПК – 4, ОПК- 5	Составление моделей
Тема 4. «Мотивация»	ОПК – 4, ОПК- 5	Составление моделей

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме 1 «Выбор оборудования»

Задание 1. Составить модель для выбора (не влияющего на доходы) между двумя видами однотипного оборудования со следующими характеристиками:

Наименование	Стоимость приобретения	Срок службы (лет).	Текущие расходы в год
1 оборудование	5 млн. руб.	3	1,2 млн. руб.
2 оборудование	8 млн руб.	5	0.12 млн. руб.

Ставка дисконтирования 20%.

Интерпретировать результат при ставках дисконтирования 10%, 20% и 30%.

Задание 2. Составить модель для выбора (не влияющего на доходы) между двумя видами однотипного оборудования со следующими характеристиками:

Наименование	Стоимость приобретения	Срок службы (мес).	Текущие расходы в мес.
1 оборудование	5 млн. руб.	36	0,1 млн. руб.
2 оборудование	8 млн руб.	60	0.01 млн. руб.

Ставка дисконтирования 20%.

Интерпретировать результат при ставках дисконтирования 10%, 20% и 30%.

Задание 3. Составить модель для выбора (не влияющего на доходы) между двумя видами однотипного оборудования со следующими характеристиками:

Наименование	Стоимость приобретения	Срок службы (мес).	Текущие расходы в мес.
1 оборудование	5 млн. руб.	36	0,1 млн. руб.
2 оборудование	8 млн руб.	60	0.01 млн. руб.

Ставка дисконтирования 20%.

Учесть налогообложение прибыли и добавленной стоимости.

Интерпретировать результат при ставках дисконтирования 10%, 20% и 30%.

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов: По теме 2. Аренда или покупка

Задание 1. Составить модель для выбора между арендой или покупкой со следующими характеристиками:

Наименование	Стоимость
--------------	-----------

	аренды/приобретения
Аренда	2 млн. руб. в год
Покупка	15 млн. руб.

Стоимость виртуальной продажи актива через 15 лет – 25 млн. руб.

Ставка дисконтирования 20%.

Интерпретировать результат при ставках дисконтирования 10%, 20% и 30%.

Задание 2. Составить модель для выбора между арендой или покупкой со следующими характеристиками:

Наименование	Стоимость аренды/приобретения
Аренда	0,17 млн. руб. в год
Покупка	15 млн. руб.

Стоимость виртуальной продажи актива через 15 лет – 25 млн. руб.

Ставка дисконтирования 20%.

Интерпретировать результат при ставках дисконтирования 10%, 20% и 30%.

Задание 3. Составить модель для выбора между арендой или покупкой со следующими характеристиками:

Наименование	Стоимость аренды/приобретения
Аренда	0,17 млн. руб. в год
Покупка	15 млн. руб.

Стоимость виртуальной продажи актива через 15 лет – 25 млн. руб.

Ставка дисконтирования 20%.

Учесть налогообложение прибыли и добавленной стоимости.

Интерпретировать результат при ставках дисконтирования 10%, 20% и 30%.

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме 3 Замена оборудования

Задание Построить гибкую модель замены старого оборудования на новое. Другие исходные данные приведены ниже:

Наименование	Стоимость	Ожидаемые доходы в год	Продолжительность работы (лет).	Ликвидационная стоимость
Имеющееся оборудование		3 млн. руб.	2	0,5 млн. руб.
Новое оборудование	15 млн. руб.	5 млн. руб.	3	1 млн. руб.

Учесть налогообложение прибыли и добавленной стоимости.

Интерпретировать результат при ставках дисконтирования 10%, 20% и 30%.

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме 4. Мотивация

Построить гибкую модель мотивации, предусматривающую 5 должностей с тремя показателями оценки результата в каждой. Предусмотреть базовую мотивацию за выполнение плана и переменную за перевыполнение. Источниками информации для расчета показателей могут быть выручка от реализации, валовая прибыль, чистая прибыль, количество выполненных операций, количество выполненных операций с негативной оценкой и т.п.

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Аттестация проводится на основе модели, выполненной студентом.

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:

- Каким образом показатель приведенной стоимости затрат позволяет сделать выбор между альтернативными видами оборудования с разными сроками использования;
- Продemonстрировать равновесное значение ставки дисконтирования для выбора между альтернативными видами оборудования с разными сроками использования;
- Почему показатель NPV не всегда может быть основанием для выбора между альтернативными видами оборудования с разными сроками использования;
- Каким образом стоимость приобретения конвертируется в эквивалентный аннуитет;
- Продemonстрировать влияние налогообложения прибыли на расчет эквивалентного аннуитета;
- Как на модель выбора между арендой и покупкой влияет ожидаемый рост арендной платы;
- Каков общий алгоритм выбора между заменой оборудования и продолжением его работы;
- Каким образом на алгоритм выбора между заменой оборудования и продолжением его работы влияет налогообложения и добавленной стоимости;
- Каким образом ликвидационная стоимость влияет на выбор между заменой оборудования и продолжением его работы;
- Каким образом моделируются жесткие и гибкие подходы в мотивации;
- Как в модели мотивации учитывается выполнение показателей «чем меньше, тем лучше»;
- Продemonстрировать годовые, квартальные и месячные показатели в модели мотивации.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинг)
		оценки сформированности)			овая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	Включает низестоящий уровень. Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100

Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Инвестиционное проектирование : учебное пособие / А. П. Гарнов, О. В. Краснобаева. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 1 on-line, 254 с. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?pid=2105254#bib>. - Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-16-019304-5 : Б. ц. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Каледин С. В. Финансовый менеджмент. Расчет, моделирование и планирование финансовых показателей: учебное пособие для СПО Издательство "Лань" (СПО) 2020

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта,

обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;

- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Цифровой маркетинг»

Шифр: 38.04.01

Направление подготовки: «Экономика»

Направленность (профиль) образовательной программы: «Экономика будущего»

(специализированное высшее образование программ магистратуры)

Квалификация выпускника: экономист-аналитик

Лист согласования

Составитель: Щербина Любовь Юрьевна, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель
Руководитель ОНК «Институт управления и
территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурыжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «Цифровой маркетинг».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Цифровой маркетинг».

Цель дисциплины - является приобретение обучающимися знаний и навыков маркетинговых технологий управления в условиях быстро изменяющейся рыночной среды, цифровых коммуникаций и новых технологий.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Владеет методами реализации принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.2. Применяет современные методы для разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знать: методологию анализа выявления проблемных ситуаций и выбора технологий и инструментов маркетинга для их решения Уметь: выявить ключевые ценности продуктов, клиентов и возможности развития на целевом рынке на основе анализа проблемной ситуации Владеть: навыками разработки программы маркетинговых действий по реализации маркетинговой стратегии с использованием современных маркетинговых технологий и инструментов
УК-1 Способен к формированию и изменению собственных жизненно-образовательных маршрутов в профессиональных сообществах с учетом приоритетов собственной деятельности и национального развития	УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации УК-1.3 Демонстрирует знание этапов жизненного цикла проекта, методов и инструментов управления проектом на каждом из этапов УК-1.10 Выстраивает профессиональное взаимодействие с учетом культурных особенностей представителей разных этносов, конфессий и социальных групп, а также приоритетов национального развития	Знать методологию планирования и организации маркетинговой деятельности в условиях цифровой трансформации экономики Уметь формировать комплекс инструментов цифрового маркетинга и оценивать его эффективность Владеть: методами и приемами управления комплексом маркетинга в условиях цифрой экономики

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Цифровой маркетинг» представляет собой дисциплину по выбору части блока учебного плана, формируемую участниками образовательных отношений.

4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Маркетинг как категория рыночного хозяйства: эволюция маркетинга от традиционного к цифровому	Маркетинговые технологии управления компанией в новых условиях ведения бизнеса. Эволюция маркетинга 1.0 и 2.0 к маркетингу 3.0 - маркетингу 4.0 и далее к маркетингу 5.0. Изменяющаяся рыночная среда, усиление конкуренции, глобализация бизнеса, появление и развитие новых технологий как факторы, снижающие эффективность традиционных инструментов управления маркетингом в компании.
2	Сквозная маркетинговая аналитика: веб-аналитика, CRM, коллтрекинг	Новые возможности аналитики рынка в условиях цифровой экономики. Технологии создания, ведения и анализа баз данных. Методы анализа потребительского поведения в условиях новых технологий. Профайлинг. Анализ потребительского поведения «по следам в социальных сетях». Big Data – ее назначение, механизмы действия, аналитические возможности. Использование других цифровых технологий в маркетинговом анализе рынка.
3	Комплекс маркетинга в цифровой экономике	Товарная политика: понятие товара в маркетинге; классификация товаров. Упаковка: понятие, функции, этапы разработки упаковки. Ассортимент: понятие и характеристики. Методы анализа ассортимента: матрица БКГ, ABC-анализ, XYZ-анализ.

		Ценовая политика: понятие и компоненты цены, основные стратегии ценообразования, методы ценообразования, приемы ценовой сегментации. Сбытовая политика компании: понятие и функции распределительной политики, каналы сбыта, сбытовые посредники их виды. Коммуникационная политика: сущность, цели и задачи. Виды коммуникаций: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, PR-политика. Особенности применения инструментов коммуникаций.
--	--	---

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Маркетинг как категория рыночного хозяйства: эволюция маркетинга от традиционного к цифровому

Маркетинговые технологии управления компанией в новых условиях ведения бизнеса. Эволюция маркетинга 1.0 и 2.0 к маркетингу 3.0 - маркетингу 4.0 и далее к маркетингу 5.0. Изменяющаяся рыночная среда, усиление конкуренции, глобализация бизнеса, появление и развитие новых технологий как факторы, снижающие эффективность традиционных инструментов управления маркетингом в компании.

Тема 2. Сквозная маркетинговая аналитика: веб-аналитика, CRM, коллтрекинг

Новые возможности аналитики рынка в условиях цифровой экономики. Технологии создания, ведения и анализа баз данных. Методы анализа потребительского поведения в условиях новых технологий. Профайлинг. Анализ потребительского поведения «по следам в социальных сетях». Big Data – ее назначение, механизмы действия, аналитические возможности. Использование других цифровых технологий в маркетинговом анализе рынка.

Тема 3. Комплекс маркетинга в цифровой экономике

Товарная политика: понятие товара в маркетинге; классификация товаров. Упаковка: понятие, функции, этапы разработки упаковки. Ассортимент: понятие и характеристики. Методы анализа ассортимента: матрица БКГ, ABC-анализ, XYZ-анализ.

Ценовая политика: понятие и компоненты цены, основные стратегии ценообразования, методы ценообразования, приемы ценовой сегментации.

Сбытовая политика компании: понятие и функции распределительной политики, каналы сбыта, сбытовые посредники их виды.

Коммуникационная политика: сущность, цели и задачи. Виды коммуникаций: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, PR-политика. Особенности применения инструментов коммуникаций.

Рекомендуемая тематика практических занятий:

Тема 1. Маркетинг как категория рыночного хозяйства: эволюция маркетинга от традиционного к цифровому

Вопросы для обсуждения:

Анализ возможностей применения основных элементов Маркетинга 5.0 : Маркетинга аналитических данных, Контекстуального маркетинга, Предиктивного маркетинга, Дополненного маркетинга, Agile маркетинга в разных сферах бизнеса.

Необходимость применения новых методов и моделей исследования рынка, разработки и вывода продуктов и услуг на рынок.

Новые компетенции, необходимые персоналу, отвечающему в компании за разработку и реализацию маркетинговой политики

Тема 2. Сквозная маркетинговая аналитика: веб-аналитика, CRM, коллтрекинг
Поиск оценки привлекательности рынка проекта на основе модели
РАМ,ТАМ,САМ,СОМ.
Карты эмпатии как метод профайлинга.
Методы Web-аналитики для принятия решений в области маркетинговых коммуникаций.
Тема 3. Комплекс маркетинга.
Вопросы для обсуждения. Маркетинговые модели товара: трехуровневая модель
товара Ф. Котлера. Пятиуровневая модель товара Ф. Котлера. Концепция
мультиатрибутивного товара Ж- Ж. Ламбена. Модель товара Диксона. Виды товаров.
Сущность концепции ЖЦТ. Этапы жизненного цикла товара и их характеристика.
Маркетинговые цели и стратегии на каждом этапе ЖЦТ. Упаковка товара и ее функции.
Ассортиментная политика компании. Методы ценообразования. Система
распределения в системе маркетинге. Коммуникации в маркетинге: оценка эффективности.

Требования к самостоятельной работе студентов
Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций
и учебной литературы, по всем темам курса.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень

освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контроли- руемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Маркетинг как категория рыночного хозяйства: эволюция маркетинга от традиционного к цифровому	УК-1, ОПК-4	кейс
Сквозная маркетинговая аналитика: веб-аналитика, CRM, коллтрекинг	УК-1, ОПК-4	кейс
Комплекс маркетинга в цифровой экономике	УК-1, ОПК-4	Решение задач

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Пример кейса

Кейс «Как сделать морковь модной»

Так как же сделать морковь модной? В 2008 году, когда я только возглавил Bolthouse Farms, именно этот вопрос стал для нас основным. Как и большинство сельскохозяйственных предприятий, основную часть своей 93-летней истории наша компания занималась поставками моркови (ну, еще сока и соусов из нее) с полей и фабрика на ваш обеденный стол. У нас был стабильный, предсказуемый спрос, и людям это нравилось - никто не пытался ничего менять.

Я до этого проработал 20 лет в индустрии прохладительных напитков - и был недоволен нашей пассивностью. Если Coca-Cola способна убедить человечество ежедневно выпивать более чем миллиард стаканов газировки, разве нельзя достичь того же с полезными овощами? Компании, продающие не слишком полезную еду, отлично создают спрос на нее - сам бог велел поучиться у них.

Мы начали с небольших перемен в ценообразовании и упаковке соков. Затем, в 2010 году, наступил переломный момент: мы затеяли многомиллионную маркетинговую кампанию «Полезный фастфуд» на телевидении, в печати и в интернете. Мини-морковки недвусмысленно уподоблялись Cheetos, Doritos и другим любимым снекам потребителей. Кампания сразу стала хитом, привлекла большое внимание СМИ и увеличила наши продажи на 13%.

Но на этом мы не остановились. Мы стали продавать свою продукцию через автоматы, добились права использовать на упаковке персонажей «Улицы Сезам» и продавать товары через множество ритейлеров: от 7-Eleven до Walmart. Мы стали предлагать упакованные морковные снеки со специями ранч и другими вкусами, а также 27 разновидностей соков и смузи - и даже вкуснейшие овощные и фруктовые пюре в удобных тюбиках. Не знаю, удалось ли нам сделать морковь или другие овощи и фрукты модными - но уверен, что мы изменили их место на потребительском рынке. Заодно нам удалось привлечь внимание компании Campbell Soup, и теперь это наша материнская компания.

Газировка и морковь.

Я был младшим из пятерых сыновей и всегда чувствовал, что моя роль - ломать стереотипы, будь то дома, в школе или на работе. Но к концу своей карьеры в Coca-Cola (в 2003 году) я почувствовал, что больше там не нужен: люди и так пили много газировки, продавать им еще больше было уже неуместно.

Желая найти более подходящее для себя место, я уволился и недолго проработал главой холдинга Ubiquity Brands, производящего фастфуд и как раз проходившего реорганизацию. Потом мне предложили руководство инвестиционной фирмой Madison Dearborn, которая тогда контролировала Bolthollse,- и я с радостью согласился. Хотя Bolthollse была уже очень успешной компанией (она первой ввела в моду мини-морковь В 1985 году, а в 2003-м представила удачную линию соков), я был уверен, что смогу оказаться полезным им, превратив бизнес из семейного и по сути фермерского в инновационный, профессионально управляемый и обладающий узнаваемым брендом. На ключевые позиции - директора по операционной деятельности и глав отделов продаж, маркетинга, производства, кадров и ИТ - я нанял новых людей. Все они были нужны мне, чтобы провести необходимые изменения. Мы сразу же внедрили одно важное изменение, применив к сокам базовый принцип газировки: прохладительные напитки надо продавать порционно. Bolthouse не могла бесконечно продавать свой 100% морковный или овощной сок дорогими упаковками по литру или галлону: нужны были небольшие удобные бутылочки. Мы запустили новую стратегию: продавали сок упаковками из трех бутылочек по очень выгодной цене - и всего через девять месяцев стали лидером продаж среди производителей соков в стране. Это был важнейший момент для всей команды: сотрудники убедились, что наработки другой отрасли можно перенести в нашу. Мы получили карт-бланш и могли перейти к еще более значимым реформам - в частности, к этой безумной кампании по маркетингу морковок.

Сама идея «Полезный фастфуд» не такая уж и безумная. До нас был целый ряд кампаний по весьма обычным продуктам: например, реклама с вопросом «Молоко есть?», реклама флоридских апельсинов, калифорнийского изюма, а также свинины под слоганом

«Другое белое мясо». Рассмотрев 68 подобных инициатив, профессора Университета Мичигана обнаружили, что 100% из них смогли увеличить спрос на соответствующую продукцию. В 2009 году Bolthouse показывала медленный стабильный рост прибыли - но только благодаря сокам и соусам: продажи моркови падали на 3-4% в год. Мы подумали: почему бы не попробовать переломить тренд с помощью оригинальной рекламы? Нам пришлось постараться, чтобы убедить совет директоров и руководство компании в своей правоте. Экономика переживала рецессию, наши прямые инвесторы планировали выход из проекта, и нам надо было контролировать свои затраты. К тому же шла консолидация производства, оказавшаяся сложнее ожидаемого. Но я помнил еще один урок, усвоенный в Coca-Cola: в сложные периоды очень важны умелые инвестиции, особенно в маркетинг. Именно здесь можно добиться отличной отдачи, ведь конкуренты находятся на спаде, стоимость рекламы снижается, легче достучаться до потребителя: он видит, что вы по-прежнему бодр.

Мы дали нескольким рекламным агентствам простое задание: разработать кампанию для максимального потребления мини-морковок - и в итоге наняли Crispin Porter + Bogusky, у них тогда лучше всех получался креатив. Из трех-четырех предложенных агентством идей «Полезный фастфуд» была самой рискованной - но и явно самой многообещающей. Некоторые коллеги в Bolthouse решили, что мы совсем с ума сошли. Завсё время до того момента компания потратила на маркетинг тысяч сто - а мы хотели выбросить \$2 млн всего за год! Но мы рискнули и выиграли. Мы разместили рекламу на телевидении - в одной из них были ракеты и взрывы, в другой морковку воспевала полураздетая модель - и дополнили ее серией интернет-роликов про двух нерадивых сотрудников овощного магазина, а также твитам и с хэштегом @babycarrots, обыгрывающими известные бренды не слишком полезной еды (меня самого в твиттере зовут @ChiefCarrot). Мы установили первые вендинговые автоматы Bolthouse в двух школах рядом с обычными автоматами с чипсами и газировкой. Наши продажи выросли, доля рынка тоже, все были счастливы. Но почивать на лаврах было нельзя: надо было использовать успех как трамплин для входа в индустрию снеков - не только нашей компании, но и в потенциале всех производителей овощей и фруктов.

Три кита доступности

Сегодня наша компания одержима миссией: «вдохновить овощную революцию». В нынешнее время предотвращение ожирения стало важнейшей задачей общества. Ею занимаются известные люди, от бывшего мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга до первой леди Мишель Обамы. Тщательный анализ потребительского поведения показал, что родители стремятся подобрать полезные снеки для своих детей. Тем не менее, данные Министерства сельского хозяйства США свидетельствуют о том, что в 2012 году потребление фруктов и овощей на душу населения снова снизилось на 7% по сравнению с предыдущим годом.

Как же изменить эту тенденцию? Наша стратегия вновь опирается на мой опыт работы в индустрии прохладительных напитков и стоит на трех китах.

Прежде всего, это привлекательность - надо сделать продукцию как можно приятнее и удобнее. Люди должны захотеть съесть овощи. Для этого нужна не только реклама, делающая морковку модной, - но и разработка инновационных продуктов. Мы даже перенесли штаб-квартиру компании из города Бейкерсфилд в Калифорнии в Санта-Монику, чтобы привлечь больше талантов, способных выработать, реализовать и продать лучшие идеи.

Вот, например, наша серия Veggie Snackers. Ее концепция родом из города Сиракузы, штат

Нью-Йорк, где мы работали с фокус-группой. 16-летний парень спросил, почему, если уж наша морковь продается в автоматах, как чипсы с разными вкусами, она вся одинаковая. Мы попросили свой исследовательский отдел рассмотреть возможность придать моркови разные вкусы - и в 2014 году на рынок в тестовом режиме вышла новая продуктовая линия. Еще одну напрашивающуюся идею воплотила в себе серия Fruit Tubes. Современные американские дети привыкли сосать йогурт из недорогих мягких упаковок. Теперь они могут купить фруктовые и овощные пюре, упакованные аналогичным образом - свежие, не содержащие консервантов, молока и сахара.

Конечно, мы продолжаем внедрять новые маркетинговые идеи. В этом году мы уже запустили инициативу #urwhatupost: люди делятся изображениями еды через соцсети, и это стимулирует их питаться более правильно. Но, возможно, самое главное наше достижение - это работа с Ассоциацией маркетинга овощей, которая договорилась с

«Улицей Сезам», чтобы мы и другие члены Ассоциации могли бесплатно пользоваться их брендом. Если вы убедите пятилетнего малыша скушать яблочко, поместив на него изображение Элмо, вы наверняка приобретете сразу двух клиентов (ребенка и его родителя) - причем, возможно, на всю жизнь.

Второй кит - доступность по месту. Мы хотим, чтобы наши товары можно было купить повсюду. Раньше мы поручали дистрибуцию только сетям небольших продуктовых магазинов, а теперь работаем и с такими монстрами, как Walmart и Costco - убеждаем их организовать или расширить секции «пере кусов» В продуктовых отделах. Здесь стоит размещать продукцию как Bolthouse, так и наших прямых и косвенных конкурентов, чтобы продажи окупали вложения магазина в подобные секции. Наша цель: облегчить родителям поиск стеллажа с полезным перекусом для детей. Пилотные программы показали себя очень хорошо. Bolthouse также с самого начала участвует в службах онлайн-заказа продуктов, таких как Peapod и Amazon Fresh, и рекламирует их. Но мы сотрудничаем и с небольшими магазинами вроде 7-Eleven и Walgreens, чтобы занятые люди могли купить себе свежие овощи рядом с домом.

Наконец, наш третий кит - доступность по цене. Coca-Cola процветает, потому что банка стоит меньше доллара. Frito-Lay держит цены на маленькие пакетики Doritos на таком же уровне. Мы стремимся гарантировать аналогичный порядок цен. Так, наши Fruit Tubes продаются всего по 40 центов за тубик, а Veggie "Snackers - за 79 центов. Потребители все больше думают о полезности своей еды - и цена не должна мешать им улучшить рацион. Мы много работаем над эффективностью производства и снижением затрат, чтобы на нашей экономии могли сэкономить и покупатели.

Слияние с Campbell's

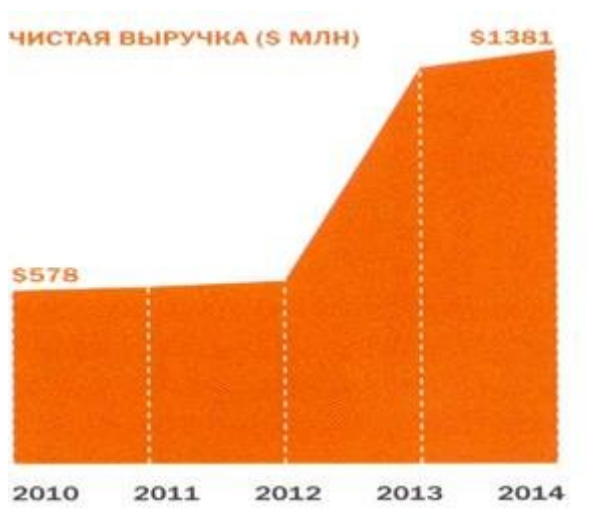
В 2012-м, когда мы следовали новой стратегии всего два с половиной года, и еще до достижения многих из описанных мною результатов, наш рост стал ускоряться. Тогда компания Campbell's выразила желание приобрести нас, на что Madison Dearborn дала свое согласие. Я и мои коллеги были рады этому по двум причинам. Во-первых, Bolthouse осталась самостоятельной компанией. Наш бэк-офис, например финансовый и юридический отделы интегрировали в Campbell's, но контроль над производством, продажами и маркетингом остался в наших руках. К тому же мы получили доступ к ресурсам нового владельца: сегодня мы пользуемся услугами двух докторов наук и установили отношения с дополнительными крупными ритейлерами. Во-вторых, теперь мы вписаны в долгосрочную стратегию Campbell's и ощущаем финансовую мощь - этой компании. А еще недавно я стал президентом дивизиона Campbell Fresh.

Экспертов отрасли сделка вначале удивила, ведь между нами и эталонным американским брендом консервов мало общего: Campbell's продает свои банки в центре магазина, а наши товары всегда располагают по периметру. Но целью была именно диверсификация бизнеса. Компания Campbell's увидела потенциал свежих продуктов и Bolthouse как бренда. Он пока не столь узнаваем, как, например, бренды тех же прохладительных напитков. Но наши покупатели очень преданы нам - и их число растет. Успех кампании «Полезный фастфуд» придал нам уверенности и позволил не только расширить собственные планы, но и вдохновить всю отрасль на конкуренцию с производителями не слишком здоровой еды. При этом наша цель - не демонизировать «вредные» компании, а воспользоваться их же приемами, чтобы сделать наше общество более здоровым. По крайней мере, я на это очень надеюсь.

(источник: Джеффри Данн, глава компании « Bolthouse Farms, HBR- ноябрь 2015г.)

Приложение 1.

Динамика выручки компании Bolthouse Farms



Вопросы к кейсу:

1. Какие способы создания Голубого океана использовала компания, описанная в

- кейсе? Перечислите их.
2. Постройте бизнес-модель компании Bolthouse Farms на конец анализируемого периода кейсе.
 3. Прокомментируйте ключевые ценности, которые предоставляет компания своим покупателям.
 4. Проанализируйте стратегию роста компании «Bolthouse», используя для этого матрицу роста И.Ансоффа.
 5. Согласны ли вы с организационными изменениями, сделанными компанией при слиянии (с Campbell's) – интегрировать финансовую и юридическую службу, а контроль над производством, маркетингом и продажами оставить в своих руках? Поясните, почему «да» или «нет»?

Решение задач **Задание 1.** Проведите стратегический анализ ассортимента страховой компании с помощью классической БКГ-матрицы, сделайте выводы о сбалансированности ассортимента. Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица – Объемы продаж страховых услуг, тыс.руб.

Товарные группы	Объемы продаж страховых услуг на рынке, тыс. руб.		Объемы продаж страховых услуг в 2026 г.	
	2025	2026	Страховая компания РОСГОССТРАХ	Ведущий конкурент рынка
Личное страхование	23987	24786	3428	3567
Имущественное страхование	143509	123678	2314	4567
Страхование ответственности	23878	245678	1245	2315

Задача 2. Проведите ABC-анализ ассортимента компании.

Таблица – Товарооборот по товарным группам за первый квартал (руб.)

Товарная группа	Оборот по группе за 1-й квартал	Доля в обороте %
ИТОГО (руб.)	8 319 292	
Вино-водочные изделия	1 021 079	
Мясная гастрономия	913 300	
Мясопродукты	684 516	
Молочная продукция	628 124	
Замороженные продукты	551 846	
Бакалея	496 095	
Овощи-фрукты	362 844	
Кондитерские изделия	339 236	
Слабоалкогольные напитки	335 695	
Рыба	334 842	
Детское питание и детские товары	321 165	
Сыры	307 343	
Бытовая химия	266 587	
Растительное масло	249 404	

Чай, кофе	238 777	
Консервы	211 578	
Салаты	199 196	
Хлебобулочные изделия	181 469	
Чипсы, снеки	178 597	
Соусы, специи	120 749	
Безалкогольные напитки	109 343	
Табак	102 985	
Товары для животных	85 223	
Сопутствующие товары	79 299	

Задание 3. Выполните ABC-анализ товарного ассортимента по двум параметрам: прибыли и выручке, сделайте необходимые выводы.

категория	оборот за 1 квартал	доля в обороте	прибыль за 1 квартал	доля в прибыли	группа по обороту	группа по прибыли
Конфеты шоколадные в коробках	42 429		12 729			
Конфеты шоколадные фасованные	40 397		12 119			
Пирожные фасованные	39 045		8 590			
Зефир	22 439		6 732			
Торты вафельные	37 219		6 327			
Печенье	35 366		6 012			
Рулеты	24 865		5 222			
Леденцы	12 529		4 761			
Крекеры	19 091		4 009			
Вафли	16 926		3 893			
Халва	12 558		2 888			
Круассаны	12 767		2 809			
Кексы фасованные	10 359		2 693			
Галеты (хлебцы)	9 725		1 750			
Мармелад	3 520		739			
ИТОГО	339 235	100%	88 2243	100 %100%		

Задание 4. Выполните XYZ-анализ товарного ассортимента компании.

Таблица – Объемы продаж по товарным категориям тыс.руб.

Категории	Оборот за январь	Оборот за февраль	Оборот за март	Оборот за 1-й квартал	Среднее значение	Значение подкоренного выражения	Коэффициент относительной вариации
Зубная паста	616	623	629	1868			
Губки, салфетки для посуды	113	110	112	335			
Гигиенические тампоны, прокладки	1942	1904	1961	5807			

Туалетная бумага и полотенца	1313	1366	1341	4020			
Лаки, муссы, гели для волос	1704	1655	1721	5079			
Гели, скрабы для тела	844	839	812	2496			

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Технологии Маркетинга 5.0 в условиях глобализации рынков и цифровой экономики.
2. Изменяющаяся рыночная среда и усиление конкуренции как факторы повышения актуальности конкурентного позиционирования.
3. Инструменты и технологии конкурентного позиционирования.
4. Технологии позиционирования как восприятие товара или товарной марки в сознании потребителя.
5. Показатели метрирования рынка.
6. Оценка взаимосвязи конкурентного позиционирования с маркетинговой стратегией компании, с конкурентной стратегией организации на рынке.
7. Взаимосвязь конкурентного позиционирования с процессом сегментирования рынка и определения целевых сегментов рынка и потребителей.
8. Разработка стратегии позиционирования и комплекса маркетинга для целевых сегментов на основе технологии «профайлинга.»
9. Модель РАМ, ТАМ, САМ, СОМ при оценке емкости рынка.
10. Маркетинговые стратегии на различных этапах ЖЦТ.
11. Матрица БКГ как метод анализа товарного портфеля: сущность, достоинства и недостатки.
12. Понятие товарного ассортимента и товарной номенклатуры и их характеристики.
13. Методы анализа товарного ассортимента: АВС-анализ: сущность, алгоритм реализации.
14. Методы анализа товарного ассортимента: ХYZ-анализ: сущность, алгоритм реализации.
15. Ценовая политика фирмы: понятие и основные цели. Базовые стратегии ценообразования и условия их эффективной реализации.
16. Этапы разработки ценовой стратегии и их сущность.
- 17.
18. Сегментарное ценообразование: сущность, цель применения. Факторы, влияющие на восприятие экономической ценности.
19. Модель ценовой сегментации Р. Хамера. Методы ценовой сегментации рынка.
20. Понятие и задачи системы распределения. Субъекты сбыта. Причины использования сбытовых посредников.
21. Функции субъектов, входящих в канал сбыта.
22. Структура и уровни каналов распределения. Критерии выбора канала сбыта.
23. Типы торговых посредников. Типы конкуренции между торговыми посредниками.
24. Основные типы вертикальных маркетинговых систем их характеристика и цели построения.
25. Стратегии охвата рынка: интенсивный сбыт, избирательный сбыт, эксклюзивный сбыт. Факторы, определяющие выбор стратегии и функции торговых посредников.

26. Коммуникационная политика и ее составляющие. Цели и этапы разработки коммуникационной политики.
27. Стимулирование сбыта, личная продажа и пропаганда: основные характеристики, достоинства и недостатки применения.
28. Реклама: функции, виды, средства, достоинства и недостатки. Общие этапы планирования рекламной кампании.
29. Становление системы маркетинговых коммуникаций: этапы и их сущность.
30. Современная классификация подсистем маркетинговых коммуникаций: ATL/BTL/TTL- коммуникации и их характеристика.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая)	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	Включает нижестоящий уровень. Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	Включает нижестоящий уровень. Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85

Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

1.1. Основная учебная литература

Лунева, Е. А. Цифровой маркетинг : учебное пособие / Е. А. Лунева, Н. П. Реброва. - Москва : Прометей, 2021. - 164 с. - ISBN 978-5-00172-088-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2124899>

1.2. Дополнительная учебная литература

1. Мандыч, И. А. Цифровой маркетинг : учебное пособие / И. А. Мандыч. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 75 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/163841>.
2. Управление маркетинговыми проектами на предприятии [Электронный ресурс]: учеб.пособие для вузов/ С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. - Москва: Инфра-М, 2021. <https://znanium.com/>
- 3.Маркетинговые исследования: учебно-методическое пособие / составитель А. В. Куликова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. — 70 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/153131>.

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»
ОНК «Институт управления и территориального развития»
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Финансовый профайлинг»

Шифр: 38.04.01

**Направление подготовки: «Экономика»
Направленность (профиль) образовательной
программы: «Экономика будущего»**

**(специализированное высшее образование
программ магистратуры)**

**Квалификация выпускника:
экономист-аналитик**

Лист согласования

Составитель: Иванова Ольга Викторовна

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 7 от «23» января 2026 г.

Председатель

Руководитель ОНК «Институт управления и территориального развития», д.э.н., проф.

Смелик Р.Г.

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

Содержание

1. Наименование дисциплины «**Финансовый профайлинг**»
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
4. Виды учебной работы по дисциплине
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины: «Финансовый профайлинг».

Цель дисциплины: формирование у слушателей комплексного подхода к анализу финансовой информации компаний и разработки управленческих решений с учетом поведенческих факторов и возможных корпоративных злоупотреблений.

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

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1. Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач	ОПК-1.1. Понимает терминологию, подходы, модели фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач. ОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат фундаментальной экономической науки	Знать: основные методы анализа финансовой информации, включая выявление отклонений и аномалий, а также поведенческие эффекты, влияющие на принятие управленческих решений; основные схемы и корпоративных злоупотреблений, способы фальсификации финансовой информации Уметь: анализировать финансовую отчетность на предмет возможных искажений и манипуляций; выявлять индикаторы корпоративных злоупотреблений в ключевых бизнес-процессах; идентифицировать уязвимые элементы бизнес-процессов, создающие предпосылки для корпоративных злоупотреблений; интерпретировать финансовые показатели с учетом психологических факторов их формирования и восприятия Владеть: инструментами финансового анализа для оценки корпоративной устойчивости и принятия управленческих решений; методикой выявления намеренных искажений финансовой отчетности; навыками проведения финансового профайлинга организации; методами минимизации когнитивных выражений при принятии решений

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Финансовый профайлинг» представляет собой дисциплину факультативной части учебного плана по направлению подготовки

Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и

профилю, выражаются в академических часах. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Основы анализа финансовой отчетности организации	Структура и содержание финансовой отчетности, методы анализа финансовой отчетности, основы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности компании, выявление аномалий и искажений в отчетности
2	Поведенческие эффекты при принятии финансовых и управленческих решений	Введение в поведенческую экономику и финансы, когнитивные искажения при принятии финансовых решений: эффект подтверждения, эффект якоря, иллюзия контроля, эффект чрезмерной самоуверенности, эффект психологической бухгалтерии, гиперболическое дисконтирование и др., практическое применение поведенческих знаний в бизнесе
3	Финансовые расследования: способы выявления намеренных искажений данных финансовой отчетности и первичной документации	Отличие финансовых расследований от стандартного аудита и внутреннего контроля, основные способы фальсификации финансовой отчетности, методы выявления искажений в финансовой отчетности: анализ трендов и аномалий, коэффициентный анализ, закон Бенфорда, методы и инструменты финансовых расследований, разработка стратегии предотвращения финансовых злоупотреблений

4. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1.

1. Структура и содержание финансовой отчетности, методы анализа финансовой отчетности, основы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности компании, выявление аномалий и искажений в отчетности. Основы финансового профайлинга: составление финансового профиля компании.

Тема 2.

Введение в поведенческую экономику и финансы, когнитивные искажения при принятии финансовых решений: эффект подтверждения, эффект якоря, иллюзия контроля, эффект чрезмерной самоуверенности, эффект психологической бухгалтерии, гиперболическое дисконтирование и др., практическое применение поведенческих знаний в бизнесе

Тема 3

Отличие финансовых расследований от стандартного аудита и внутреннего контроля, основные способы фальсификации финансовой отчетности, методы выявления искажений в финансовой отчетности: анализ трендов и аномалий, коэффициентный анализ, закон Бенфорда, методы и инструменты финансовых расследований, разработка стратегии предотвращения финансовых злоупотреблений

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1. Структура и содержание финансовой отчетности, методы анализа финансовой отчетности, основы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности компании, выявление аномалий и искажений в отчетности

Вопросы для обсуждения: виды финансовых отчетов в зависимости от потребителя финансовой информации и задач, стоящих перед ними; ключевые показатели, необходимые для оценки финансового состояния и эффективности использования ресурсов компании; ключевые показатели, влияющие на принятие инвестиционных решений, способы анализа финансовой информации с целью выявления искажений в отчетности: основные ошибки, совершаемые генеральными, финансовыми директорами и главными бухгалтерами, сбор информации для составления финансового профиля компании.

Решение задач по вертикальному, горизонтальному и трендовому анализу финансовой отчетности, анализу ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности, анализу эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, анализу инвестиций; анализ структуры капитала.

Тема 2. Введение в поведенческую экономику и финансы, когнитивные искажения при принятии финансовых решений

Вопросы для обсуждения: рациональное и иррациональное финансовое поведение, разбор и обсуждение ключевых когнитивных искажений, эмоции и поведенческие факторы в управлении финансами, анализ систем мотивации с точки зрения поведенческих факторов, какие поведенческие эффекты могут быть полезными в бизнесе и финансах, с какими когнитивными искажениями вы сталкиваетесь чаще всего дома и в бизнесе.

Кейс «Принятие решений на основе интуиции: риск или стратегическое преимущество?»

Кейс «Составление рекламного предложения и письма клиенту на основе эффекта «Подталкивание»»

Кейс «Принятие инвестиционных решений под влиянием эмоций и разработка стратегии управления рисками»

Тема 3. Методы выявления искажений в финансовой отчетности

Вопросы для обсуждения: способы искажения данных финансовой отчетности; искажение финансовых и нефинансовых показателей и возможность количественной оценки экономических потерь; состав ключевых финансовых индикаторов для выявления фальсификации финансовой отчетности; анализ ключевых финансовых показателей на предмет аномалий; разработка нормативов для сравнения данных с целью выявления искажений; выявление фальсификаций на основе закона Бенфорда.

Кейс «Анализ данных движения денежных средств на расчетном счете компании с целью выявления «сомнительных» операций».

Деловая игра «Финансовый детектив: охота на подделку». В процессе игры одна группа студентов придумывает недостоверные товарные чеки и счета, смешивает их с реальными. Задача второй группы – разделить документы по степени достоверности, используя все изученные методы анализа.

Требования к самостоятельной работе студентов

2. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, подготовку к заданиям в рамках аудиторной работы на семинарах по следующим темам: Аспекты управления финансами компании и поведенческие факторы. Финансовый профайлинг: составление финансового профиля компании.

3. Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов в рамках групповой работы по следующим темам: Финансовый анализ организации, анализ ключевых экономических показателей, инвестиционный анализ.

4. Сбор, систематизация и визуализация информации для подготовки презентации по следующим темам: Анализ финансовых отчетов предприятия с целью выявления аномалий и искажений.

5. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение

отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

6. Фонд оценочных средств

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
1. Основы анализа финансовой отчетности организации	ОПК-1	тестовые задания, практическая работа
2. Поведенческие эффекты при принятии финансовых и управленческих решений	ОПК-1	тестовые задания, практическая работа
3. Финансовые расследования: способы выявления намеренных искажений данных финансовой отчетности и первичной документации	ОПК-1	тестовые задания, решение кейсов

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые задачи по теме 1

1. Оцените операционные результаты деятельности X5 GROUP

Показатели	30.06.23	31.12.23	30.06.24
Торговая площадь, кв.м.			
• «Мягкие» дискаунтеры	1 071 936	1 191 353	1 255 885
• Супермаркеты	358 751	383 459	391 983
• Гипермаркеты	371 293	368 249	370 865
• Магазины «у дома»	18 061	26 683	29 292
Количество магазинов			
• «Мягкие» дискаунтеры	2 783	3 220	3 419
• Супермаркеты	341	370	378
• Гипермаркеты	77	78	79

• Магазины «у дома»	97	134	155
	I полугодие 2012		I полугодие 2013
Чистая розничная выручка, млн.руб.	240 325,3		259 372,6
• «Мягкие» дискаунтеры	156 106,4		169 162,2
• Супермаркеты	51 931,4		55 008,7
• Гипермаркеты	30 175,6		30 980,6
• Магазины «у дома»	98,2		536,5
Количество покупок, млн.			
• «Мягкие» дискаунтеры	662,9		709,3
• Супермаркеты	147		152,4
• Гипермаркеты	58,5		60
• Магазины «у дома»	10,2		17,3

База для сравнения:

Общая торговая площадь дискаунтеров «Магнит» на 30.06.24 составляет 2 129,4 тыс. кв.м., гипермаркетов 423,1 тыс.кв.м., магазинов «Магнит Косметик» 164,4 тыс.кв.м, магазинов Магнит Семейный – 31,2 тыс.кв.м.;

Количество магазинов: дискаунтеры - 6 552, гипермаркеты Магнит - 138, Магнит Косметик – 700, Магнит Семейный – 26.

для магазинов формата «Магазин у дома» количество товарных позиции составляет около 2 917 наименований; для магазинов формата дрогери — 7 420; для гипермаркетов «Магнит» - 13 214 наименований; для магазинов формата «Магнит Семейный» - 6 807 наименований.

Средний чек на 30.06.2024 г. составил 203,13 руб. в магазине у дома, 238,42 руб. в магазинах формата дрогери, 537,73 руб. в гипермаркете и 347,78 руб. в магазинах формата «Магнит Семейный».

Чистая выручка ОАО «Магнит» в I полугодии 2024 года составила 272,80 млрд. руб.

Примечание. Финансовые показатели работы указанных в задаче компаний взяты из открытых источников, дата отчетности изменена.

- Известны данные об объемах потребленной электроэнергии и объемах производства. Известно, что часть расходов на эл/эн является постоянной. Необходимо разделить затраты на постоянную и переменную части, разработать нормативные показатели, характеризующие эффективность работы предприятия.

Период	Электроэнергия, кВт/час	Выпуск, кг
январь	153 751	174 260
февраль	195 204	280 300
март	163 400	233 394
апрель	184 400	266 264
май	197 040	222 196
июнь	169 680	188 951
июль	222 180	315 236
август	205 235	307 415

- Выручка компании в отчетном периоде составила 2 000 у.е, затраты на производство продукции 1 600 у.е. В обороте использован только собственный капитал в размере

1 000 у.е. Финансовый менеджер предлагает изменить структуру капитала, уменьшив собственный капитал до 500 у.е., а оставшуюся потребность в источниках профинансировать за счет кредита при годовой ставке процента за кредит 20 % и ставке налога на прибыль 24 %.

Выгодно ли такое предложение для компании? Следует ли его принять?

Типовые задачи по теме 2

1. Задачи, иллюстрирующие типичные когнитивные ошибки при их решении:

- Кувшинки на озере каждые 24 часа удваивают свою численность. В первый день лета на озере росла только одна кувшинка. Спустя 60 дней озеро полностью покрыто кувшинками. На какой день озеро будет покрыто кувшинками наполовину?
- Сидоровы отправились в зоопарк на машине, двигаясь со средней скоростью 60 км/час. Но на обратном пути они попали в пробку и ехали со средней скоростью всего лишь 30 км/час в час. Какова средняя скорость во время их путешествия туда и обратно?
- Виталия, тридцатилетнего калининградца, бывший сосед описывает так: «Виталий робок и замкнут, всегда дружелюбен, однако не очень интересуется окружающими и общественной жизнью. Аккуратный и незаметный, он любит порядок и четкие правила, проявляя внимание к мельчайшим деталям». Кем, скорее всего, работает Виталий: продавцом или библиотекарем?

Вопросы к задачам:

- какие когнитивные эффекты проявляются при решении этих задач?
- какие риски может повлечь за собой принятие решений с учетом когнитивных искажений?

2. Менеджер по закупкам компании «Прекрасное далёко» получил два варианта бонуса за успешное завершение проекта:

Вариант 1: Разовая премия в размере 500 000 рублей, которая поступит на его банковский счет.

Вариант 2: Путевка в пятизвездочный отель на Мальдивах стоимостью 500 000 рублей.

Менеджер выбирает второй вариант, мотивируя это тем, что «деньги потратятся на счета и повседневные нужды, а так у меня будет шанс отдохнуть».

Вопросы для анализа:

- какое когнитивное искажение наблюдается в решении менеджера?
- является ли такой выбор рациональным с экономической точки зрения?
- какой выбор на месте менеджера сделали бы вы и почему?
- как изменение формата бонуса может повлиять на удовлетворенность сотрудников?
- как работодателю учитывать эффект психологической бухгалтерии при разработке системы мотивации?

Типовые задачи по теме 3

1. Финансовый аналитик компании «Новые горизонты» получил задачу проверить достоверность финансовой отчетности за год. Для этого он решил применить закон Бенфорда. Аналитик собрал данные по 5 000 финансовых транзакций и построил распределение первых цифр. Он сравнил полученные результаты с ожидаемым распределением по закону Бенфорда и заметил, что в отчетности компании:

- Цифра «1» встречается только в 12% случаев вместо 30%.
- Цифра «6» встречается в 25% случаев вместо ожидаемых 7%.

Вопросы для анализа:

- О чем могут свидетельствовать такие отклонения от закона Бенфорда?
- Какие возможные схемы манипуляций с финансами могут объяснять данное отклонение?
- Какие дополнительные методы анализа можно использовать для подтверждения подозрений?
- Как можно минимизировать риск манипуляций с отчетностью в будущем?

2. Перед вами частичная выписка по расчетному счету компании, занимающейся строительными работами. Какие из этих операций привлекают ваше внимание и почему? Что данные операции могут означать на самом деле? На какие индикаторы следует обратить внимание? Какую дополнительную информацию следует запросить у бухгалтера либо у финансового директора?

	Номер документа	Дебет	Кредит	Контрагент наименование	Назначение платежа
1	286	8042,17		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата отпускных по зарплатному проекту. Ведомость №02HS от 28.04.2022г. НДС не облагается
2	285	324,00		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата в подотчет по зарплатному проекту. Ведомость №02FL от 28.04.2022г. НДС не облагается
3	282	340000,00		ИП Шишкин Федор Петрович	Оплата за услуги автомобильного крана по договору №2-ВМ от 01.10.2021г., согласно сч.№7 от 13.12.2021г. НДС не облагается
4	283	145000,00		Перевод внутри группы компаний	Оплата за выполненные работы, согласно сч.№53 от 27.04.2022г. НДС не облагается
5	281	10000,00		ООО "АВИАСЕЙЛС БИЗНЕС"	Пополнение депозита №3906397304, согласно сч.№3 от 27.04.2022г. НДС не облагается
6	280	1370700,00		ИП Петренко Иван Степанович	Оплата за услуги автомобильного крана по счету №51 от 10.03.2022г., №61 от 23.03.2022г., №79 от 18.04.2022г. НДС не облагается
7	261		1900000,00	СМОЛЕНСКИЙ ФИЛИАЛ ООО "Смоленскподряд"/"РОССЕЛЬХОЗБАНК"/БИК046614776	АВАНСОВЫЙ ПЛАТЕЖ ЗА МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ ПО ДОГОВОРУ ПОДРЯДА №39/21 ОТ 06.12.2021 НДС НЕ ОБЛАГАЕТСЯ
8	64574	117777,78		ФИЛИАЛ "САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ" АО "АЛЬФА-БАНК"	Погашение основного долга по договору №087654
9	64569	24699,13		ФИЛИАЛ "САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ" АО "АЛЬФА-БАНК"	Погашение процентов по договору №087654
10	279	200000,00		ИП Шишкин Федор Петрович	Оплата за услуги автомобильного крана по договору №2-ВМ от 01.10.2021г., согласно сч.№7 от 13.12.2021г. НДС не облагается
11	112	1990,00		АО "Альфа-Банк"	Комиссия за obsл.счета за период с 23.04.22 по 22.05.22 по ПУ "Удачный выбор" Oсн.тарифы Банка, НДС не облаг.

12	277	114771,20		ИП Демьянов Константин Аркадьевич	Окончательный платеж за профнастил оцинкованный, согласно сч.3877 от 07.04.2022г. В том числе НДС 20%, 19128.53 руб.
13	270	9240,50		ООО "Чистота"	Оплата за коммунальные услуги, согласно сч.№07 от 31.03.2022г. НДС не облагается
14	268	100000,00		ООО "Комета"	Окончательная оплата за трубу, уголок, согласно сч.№89 от 25.01.2022г. НДС не облагается
15	274	3318,12		МЕЖРАЙОННАЯ ИФНС РОССИИ № 9 ПО ГОРОДУ КАЛИНИНГРАДУ	Оплата пени по УСН 2021г. НДС не облагается
16	269	607,20		ПАО "ВЫМПЕЛКОМ"	Оплата за услуги связи, согласно сч.№12345668. В том числе НДС 20%, 101.20 руб.

продолжение таблицы

	Номер документа	Дебет	Кредит	Контрагент наименование	Назначение платежа
17	272	2800,00		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата в подотчет по зарплатному проекту. Ведомость № от 22.04.2022г. НДС не облагается
18	253	20328,00		МЕЖРАЙОННАЯ ИФНС РОССИИ № 9 ПО ГОРОДУ КАЛИНИНГРАДУ	Оплата НДС/ФЛ за март 2022г. НДС не облагается
19	252	25716,00		МЕЖРАЙОННАЯ ИФНС РОССИИ № 9 ПО КУРСКОЙ ОБЛАСТИ	Оплата НДС/ФЛ за февраль- март 2022г. НДС не облагается
20	2922	121,50		АО "Альфа-Банк"	Комиссия за внутренний перевод в валюте РФ на счета ФЛ N 254 от 22.04.2022. Согл.тариф.Банка НДС не облаг.
21	264	37324,24		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата зарплаты за март 2022г. по зарплатному проекту. Ведомость № от 22.04.2022г. НДС не облагается
22	256	200000,00		ИП Медведева Юлия Александровна	Оплата за выполненные работы, согласно сч. на оплату №42 от 22.04.2022г. НДС не облагается
23	2215		1050000,00	ООО "Склад СВХ" АО "РОССЕЛЬХОЗБАН К"//БИК042748878	ОПЛАТА ПО СЧЕТУ N12 ОТ 05.04.2022 ПО ДОГОВОРУ 54/077 ОПЛАТА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ В Т.Ч. БЕЗ НАЛОГА (НДС)
24	251	5000,00		ООО "Нефтепродукт"	Оплата за нефтепродукты и услуги по договору №К-2022 от 01.02.2022г., согласно счету №СТ 745/4 от 22.04.2022г. В том числе НДС 20%, 833.33 руб.

25	249	37964,00		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата зарплаты за март 2022г. по зарплатному проекту. Ведомость № от 22.04.2022г. НДС не облагается
26	370		88100,00	Перевод внутри группы компаний	ОПЛАТА ЗА ВЫПОЛНЕННЫЕ УСЛУГИ, СОГЛАСНО СЧ.№45 ОТ 22.04.2022Г. НДС НЕ ОБЛАГАЕТСЯ
27	240	14100,00		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата зарплаты за март 2022г. по зарплатному проекту. Ведомость №от 12.04.2022г. НДС не облагается
28	237	9000,00		ООО "Рында"	Оплата за доставку, согласно сч.№33 от 06.04.2022г. В том числе НДС 20%, 1500.00 руб.
29	239	10000,00		Перевод внутри группы компаний	Оплата за выполненные работы, согласно сч.№45 от 11.04.2022г. НДС не облагается
30	235	30000,00		Перевод внутри группы компаний	Оплата за выполненные работы, согласно сч.№35 от 01.04.2022г. НДС не облагается

продолжение таблицы

	Номер документа	Дебет	Кредит	Контрагент наименование	Назначение платежа
31	232	16265,00		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата аванса по зарплатному проекту. Ведомость №50 от 08.04.2022г. НДС не облагается
32	220	200000,00		ИП Шишкин Федор Петрович	Оплата за услуги автомобильного крана, согласно сч.№2 от 01.02.2022г. НДС не облагается
33	219	1360,00		ООО "ИНТЕРНЕТ ПРОВАЙДЕР"	Оплата за папки, согласно сч.№8822-0005 от 05.04.2022г. НДС не облагается
34	221	114771,20		ИП Демьянов Константин Аркадьевич	Предоплата 505 за профнастил оцинкованный, согласно сч.3877 от 07.04.2022г. В том числе НДС 20%, 19128.53 руб.
35	229	90000,00		Перевод внутри группы компаний	Оплата за выполненные работы, согласно сч.№35 от 01.04.2022г. НДС не облагается
36	228	8000,00		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата в аванса по зарплатному проекту. Ведомость № от 07.04.2022г. НДС не облагается
37	1843		740880,00	ООО "Склад СВХ" АО "РОССЕЛЬХОЗБАНК"//БИК042748878	ОПЛАТА ПО СЧЕТУ №6 ОТ 14.03.2022 ПО ДОГОВОРУ ДОП.1 ОТ 14.12.2021 АВАНС СУММА 740880-00 В Т.Ч.БЕЗ НАЛОГА (НДС)
38	218	10000,00		Перевод внутри группы компаний	Оплата за выполненные работы, согласно сч.№35 от 01.04.2022г. НДС не облагается
39	114	1800,00		АО "Альфа-Банк"	Ком.за вып.ФАВК УНК 21120054/1326/.Согл.тар.Банка.В т.ч.НДС=300.00.

40	215	5000,00		ООО "Нефтепродукт"	Оплата за нефтепродукты и услуги по договору №К-2022 от 01.02.2022г., согласно счету №СТ 7455 от 05.04.2022г. В том числе НДС 20%, 833.33 руб.
41	208	500000,00		ИП Шишкин Федор Петрович	Оплата за услуги автомобильного крана, согласно сч.№2 от 01.02.2022г. НДС не облагается
42	207	200000,00		ИП Собственника компании	Оплата за аренду автомашины за апрель 2022г., согласно договора аренды №17/2022 от 17.02.2022г. НДС не облагается
43	213	50000,00		ИП Медведева Юлия Александровна	Оплата за выполненные работы, согласно сч. на оплату №28 от 22.03.2022г. НДС не облагается
44	212	34000,00		АО "АЛЬФА-БАНК"	Выплата в аванса по зарплатному проекту. Ведомость № от 01.04.2022г. НДС не облагается
45	214	100000,00		Перевод внутри группы компаний	Оплата за выполненные работы, согласно сч.№35 от 01.04.2022г. НДС не облагается

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Основные формы финансовой отчетности и ключевые показатели, используемые при ее анализе.
2. Горизонтальный, вертикальный и трендовый анализ финансовой отчетности организации
3. Методы анализа ликвидности и финансовой устойчивости организации
4. Методы анализа деловой активности организации
5. Методы анализа рентабельности организации
6. Прямой и косвенный методы анализа отчета о движении денежных средств
7. Способы выявления аномалий и несоответствий в финансовой отчетности
8. Поведенческие финансы и их влияние на финансовый менеджмент
9. Основные когнитивные искажения при принятии решений финансового характера
10. Эффект подтверждения и его влияние на принятие управленческих решений
11. Эффект психологической бухгалтерии и его влияние на принятие управленческих решений
12. Роль человеческого фактора в корпоративной политике управления рисками
13. Основные этапы проведения финансового расследования
14. Закон Бенфорда как способ выявления фальсификации данных
15. Выявление фиктивных сделок и подставных контрагентов. Основные приемы и способы
16. Основные способы проверки подлинности первичной документации
17. Способы искажения финансовой отчетности для разных потребителей финансовой информации
18. Определение слабых мест в бизнес-процессах, способствующих финансовым злоупотреблениям
19. Отличия преднамеренного злоупотребления от когнитивного искажения
20. Разработка стратегии предотвращения финансовых злоупотреблений в компании

6.3. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии

оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка (зачет с оценкой)	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степенью самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	Менее 55

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература

1. Савицкая Г. В. Экономический анализ. : учебник /Г.В. Савицкая. – 15 изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 587 с. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020083-5 - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2157387>
2. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. Под ред. Канеман Д., Словик П., Тверски А., – М.: Гуманитарный центр, 2021. – 540 с. - ISBN 978-617-7022-28-1

Дополнительная литература

1. Ариели, Д. Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения : практическое руководство / Д. Ариели. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 335 с. - ISBN 978-5-9614-2096-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2137536>
2. Зверев Е., Никифоров А. Распределение Бенфорда: выявление нестандартных элементов в больших совокупностях финансовой информации // Внутренний контроль в кредитной организации. 2018. № 4 (40), с. 4-18
3. Зверев Е., Никифоров А. Сравнение данных учетных систем: как выявить манипуляции с бухгалтерской отчетностью? // Внутренний контроль в кредитной организации. 2018. № 2 (38), с. 33-42
4. Канеман Даниэль. Думай медленно... решай быстро /Д. Канеман. – Москва: АСТ, 2024 – 656 с. -

- ISBN 978-5-17-080053-7
5. Носова, С. С., Типологии финансовых махинаций : учебник / С. С. Носова, А. Н. Норкина, Н. В. Морозов. — Москва : КноРус, 2025. — 474 с. — ISBN 978-5-406-14033-8. — URL: <https://book.ru/book/955971>
 6. Поведенческая экономика и финансы : учебное пособие / И.И. Рахмеева, О.В. Комарова, Г.Г. Ляскин [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, доц. И.И. Рахмеевой. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 244 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2139203. - ISBN 978-5-16-019826-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139203>
 7. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты : монография / Г.В. Савицкая. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 291 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/23374. - ISBN 978-5-16-012373-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1854778>
 8. Сотникова, Л. В., Мошенничество в финансовой отчетности: обнаружение и предупреждение : учебник / Л. В. Сотникова. — Москва : Русайнс, 2024. — 394 с. — ISBN 978-5-466-04436-2. — URL: <https://book.ru/book/95183>
 9. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / Ричард Талер – 2 изд.– Москва: Бомбора, 2023 – 384 с. - ISBN 978-5-04-091150-9
 10. Усманова, А. С., Основы поведенческих финансов : учебное пособие / А. С. Усманова, С. А. Дмитриева. — Москва : КноРус, 2024. — 138 с. — ISBN 978-5-406-12310-2. — URL: <https://book.ru/book/951424>
 11. Учет, анализ и аудит показателей, обеспечивающих экономическую безопасность хозяйствующих субъектов : учебное пособие / Л. В. Андреева, Г. У. Бекниязова, Т. В. Бодрова [и др.]. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2023. - 150 с. - ISBN 978-5-394-05346-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/208554>
 12. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 538 с. - ISBN 978-5-394-05412-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2041758>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- ЭБС Знаниум
- ЭБС Лань.
- ЭБС АЙБУКС

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта, обеспечивающая разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов соответствующее ПО и антивирусное программное обеспечение

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических занятий используются

специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения практических занятий используются учебные аудитории оснащенные персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской. Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.