

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
к практической подготовке  
для обучающихся по дисциплине «**Аккаунтинг проектов**»  
по специальности 42.02.01 Реклама

Ставрополь, 2025

Методические указания составлены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 42.02.01 Реклама, утвержденного Приказом Министерства Просвещения Российской Федерации от 21.07.2023 г. № 552 и программой дисциплины «Аккаунтинг проектов».

Составитель: С.В. Данилов, преподаватель

Рассмотрено и рекомендовано на заседании кафедры «Экономики и туризма». Протокол № 8 от 20.05.2025 г.

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения дисциплины является развитие методик оценки и анализа разработки рекламно-коммуникационных кампаний. Эти методики направлены на экспресс оценку состояния предприятия, подготовку информации разработку стратегии рекламных кампаний.

Результаты работы предприятия (в частности, производственной, коммерческой, финансовой, акционерной и других видов деятельности) зависят от целого ряда факторов. С помощью системного, комплексного анализа можно выявить внутривыпроизводственные резервы и определить основные направления управленческих решений.

Целью практических занятий является закрепление навыков аккаунтинга проектов для продвижения брендов и продуктов в цифровой среде.

Основными задачами решения прикладных задач:

- освоить принципы ведения клиентской документации и договорного учёта;
- изучить методы расчёта и мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI) рекламных проектов;
- научиться формировать бюджеты проектов и контролировать их исполнение;
- овладеть навыками подготовки отчётности для клиентов и внутренних подразделений;
- отработать процедуры взаимодействия с клиентами на всех этапах проекта.

Специалист по рекламе должен обладать компетенциями, включающими в себя способность:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских

духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ПК 2.2. Предъявлять результаты стратегического и тактического планирования рекламных и коммуникационных кампаний, акций и мероприятий в установленных форматах.

## Практическая подготовка: «Этапы жизненного цикла рекламного проекта»

**Цель:** сформировать навыки планирования и управления рекламным проектом на всех этапах его жизненного цикла.

### Задачи:

- изучить ключевые фазы жизненного цикла рекламного проекта;
- освоить методы анализа рынка и целевой аудитории на подготовительном этапе;
- отработать постановку целей по методике SMART;
- научиться составлять медиаплан, смету и календарный график;
- сформировать навыки мониторинга, анализа и оптимизации кампании в процессе реализации.

### Задания

**Задание 1. Анализ брифа и постановка целей**

**Цель:** сформулировать измеримые цели кампании.

**Действия:**

1. На основе кейса заполните бриф:
  - описание продукта/услуги;
  - бизнес-цели (продажи, узнаваемость, лояльность);
  - целевая аудитория (кратко);
  - ограничения (бюджет, сроки, запретные темы).
2. Сформулируйте 2–3 цели по SMART (например, «увеличить количество заявок на 30 % за 1 мес.»).
3. Определите 2–3 KPI для каждой цели (например, CR, CPA, охват).
4. Ответьте: как цели повлияют на выбор каналов и бюджета?

**Формат сдачи:** заполненный бриф + цели SMART + KPI + 3–4 предложения выводов.

**Задание 2. Исследование ЦА и конкурентов**

**Цель:** выявить инсайты для стратегии кампании.

**Действия:**

1. Для ЦА из брифа составьте портрет (5–7 пунктов):
  - демография (возраст, пол, география);
  - потребности и боли;
  - каналы потребления контента;
  - язык общения и ценности.
2. Проанализируйте 2 конкурентов:
  - используемые каналы продвижения;
  - тональность коммуникации;
  - сильные и слабые стороны их кампаний.
3. Ответьте: какие приёмы можно перенять, а чего избегать?

**Формат сдачи:** портрет ЦА + анализ конкурентов + 3–4 предложения выводов.

**Задание 3. Разработка медиаплана и сметы**

**Цель:** спланировать размещение и бюджет кампании.

**Действия:**

1. Выберите 3–4 канала продвижения (например, контекстная реклама, соцсети, email-рассылки).
2. Для каждого канала укажите:
  - формат контента (объявление, пост, письмо);
  - частоту публикаций (раз в неделю/день);
  - охват (прогноз);
  - стоимость размещения (руб./показ/клик).
3. Составьте смету расходов:
  - производство контента (фото, тексты, видео);
  - размещение (таргет, контекст);
  - сервисы (аналитика, планировщики);

- резерв (10–15 % бюджета).

4. Ответьте: как распределение бюджета соответствует целям кампании?

*Формат сдачи:* медиаплан + смета + 3–4 предложения выводов.

**Задание 4. Составление календарного плана**

*Цель:* структурировать задачи и сроки кампании.

*Действия:*

1. Разбейте проект на этапы (например, подготовка, запуск, оптимизация, анализ).
2. Для каждого этапа определите:
  - задачи (например, «настройка таргета», «создание креативов»);
  - сроки (дата начала/окончания);
  - ответственных (роль: копирайтер, дизайнер, маркетолог).
3. Укажите контрольные точки (например, «проверка CTR через 7 дней»).
4. Ответьте: как календарный план поможет избежать срывов сроков?

*Формат сдачи:* таблица календарного плана + контрольные точки + 3–4 предложения выводов.

**Задание 5. Моделирование мониторинга и оптимизации**

*Цель:* научиться корректировать кампанию по данным.

*Действия:*

1. Используйте демо-данные (или симуляцию) за 7 дней:
  - CTR по каналам;
  - CPA;
  - % отказов;
  - конверсии.
2. Выпишите 2–3 проблемы (например, низкий CTR в соцсетях).
3. Предложите 2–3 решения (например, сменить креативы, перераспределить бюджет).
4. Ответьте: как часто нужно анализировать данные на этапе запуска?

*Формат сдачи:* таблица метрик + список проблем + решения + 3–4 предложения выводов.

## **Практическая подготовка: «CRM-системы для управления клиентскими проектами»**

**Цель:** сформировать навыки работы с CRM-системами для эффективного управления клиентскими проектами: от ввода данных до аналитики и оптимизации процессов.

### **Задачи:**

- изучить ключевые функции CRM-систем и их роль в управлении проектами;
- освоить процесс настройки CRM под задачи бизнеса;
- отработать работу с клиентской базой, воронкой продаж и задачами;
- научиться формировать отчёты и анализировать эффективность работы;
- сформировать навыки интеграции CRM с другими инструментами (почта, телефония, мессенджеры).

### **Задания**

**Задание 1. Анализ брифа и настройка CRM**  
*Цель:* адаптировать CRM под цели проекта.

#### *Действия:*

1. На основе кейса заполните бриф:
  - цели проекта (например, «увеличить конверсию из лида в сделку на 20 %»);
  - ключевые процессы (продажи, поддержка, маркетинг);
  - требования к CRM (отчёты, интеграции, мобильность).
2. Выберите CRM-систему (из предложенных демо-версий) и обоснуйте выбор.
3. Настройте базовые параметры:
  - структуру компании (отделы, роли);
  - поля для клиентской базы (ФИО, телефон, компания);
  - статусы сделок (например, «новый лид», «переговоры», «сделка закрыта»).
4. Ответьте: как настройка CRM повлияет на эффективность работы команды?

*Формат сдачи:* заполненный бриф + скриншоты настроек CRM + 3–4 предложения выводов.

**Задание 2. Внесение данных о клиентах и проектах**  
*Цель:* освоить работу с клиентской базой.

#### *Действия:*

1. Создайте 3–5 карточек клиентов (на основе кейса):
  - заполните обязательные поля (контактные данные, компания, потребности);
  - укажите источник лида (сайт, звонок, соцсети).
2. Для каждого клиента добавьте 1–2 проекта/сделки:
  - название проекта;
  - бюджет;
  - сроки.
3. Ответьте: какие данные критически важны для управления клиентским проектом?

*Формат сдачи:* скриншоты карточек клиентов и сделок + 3–4 предложения выводов.

**Задание 3. Создание воронки продаж и постановка задач**  
*Цель:* смоделировать процесс работы с клиентом.

#### *Действия:*

1. Разработайте воронку продаж (5–7 этапов) для кейса (например: «лид → квалификация → презентация → договор → оплата → выполнение»).
2. Для каждого этапа укажите:
  - критерии перехода на следующий шаг;
  - ответственного (роль).
3. Поставьте 3 задачи для менеджеров:
  - тип (звонок, письмо, встреча);
  - срок выполнения;

- связь с конкретной сделкой.

4. Ответьте: как воронка продаж помогает контролировать процесс?

*Формат сдачи:* схема воронки + скриншоты задач + 3–4 предложения выводов.

**Задание 4. Настройка интеграций**

*Цель:* связать CRM с каналами коммуникации.

*Действия:*

1. Подключите 1 интеграцию (на выбор: почта, телефония, мессенджер):

- настройте синхронизацию (например, письма из почты автоматически создают задачу в CRM);

- проверьте работоспособность.

2. Создайте шаблон письма/сообщения для клиентов (используйте поля CRM, например, «Имя клиента»).

3. Ответьте: как интеграции экономят время менеджеров?

*Формат сдачи:* скриншоты настроек интеграции + шаблон коммуникации + 3–4 предложения выводов.

**Задание 5. Формирование отчётов и анализ эффективности**

*Цель:* научиться оценивать результаты работы через CRM.

*Действия:*

1. Сформируйте 2 отчёта (на выбор):

- конверсия по воронке продаж;
- выполнение плана по сделкам;
- загрузка менеджеров (количество задач).

2. Проанализируйте данные (используйте демо-статистику):

- выделите 2–3 проблемы (например, низкий конверс на этапе «презентация»);
- предложите 2–3 решения (например, добавить чек-лист для презентаций).

3. Ответьте: как отчёты помогают корректировать стратегию?

*Формат сдачи:* скриншоты отчётов + список проблем и решений + 3–4 предложения выводов.

## Практическая подготовка: «Структура и ключевые пункты договора»

**Цель:** сформировать навыки анализа, составления и проверки договоров: от преамбулы до реквизитов сторон.

### Задачи:

- изучить типовую структуру договора и назначение каждого раздела;
- освоить формулирование существенных условий (предмет, цена, сроки, ответственность);
- отработать проверку полномочий сторон и корректности реквизитов;
- научиться выявлять риски в тексте договора;
- сформировать навыки оформления приложений и протоколов разногласий.

### Задания

#### Задание 1. Анализ кейса и выбор типа договора

**Цель:** определить правовой характер сделки.

**Действия:**

1. На основе кейса (например, «поставка оборудования», «ремонт офиса», «консультационные услуги») выберите тип договора (купля-продажа, подряд, возмездное оказание услуг).
2. Обоснуйте выбор: укажите 2–3 признака, характерных для этого вида договора (например, для подряда — результат работы, сроки, материалы).
3. Ответьте: какие нормы ГК РФ регулируют этот тип договора?

**Формат сдачи:** тип договора + обоснование + ссылки на ГК РФ + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 2. Составление преамбулы и предмета договора

**Цель:** корректно зафиксировать стороны и суть сделки.

**Действия:**

1. Заполните преамбулу:
  - наименование договора;
  - дата и место подписания;
  - полные наименования сторон, их статусы (юрлицо/ИП);
  - должности и ФИО подписантов, реквизиты доверенностей.
2. Сформулируйте предмет договора (1–2 абзаца):
  - что именно передаётся/выполняется/оказывается;
  - количественные/качественные характеристики (например, «10 единиц оборудования модели X»).
3. Ответьте: почему предмет договора — существенное условие?

**Формат сдачи:** преамбула + предмет договора + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 3. Формулирование прав/обязанностей и условий расчётов

**Цель:** прописать взаимные обязательства и финансовый механизм.

**Действия:**

1. Для каждой стороны укажите 3–4 ключевых права и обязанности (например, «Заказчик вправе требовать соблюдения сроков», «Исполнитель обязан предоставить отчёт»).
2. Определите цену договора:
  - общая сумма (с выделением НДС);
  - порядок оплаты (аванс %, постоплата, поэтапность);
  - сроки и способы (безнал, наличные до 100 тыс. руб.).
3. Ответьте: что делать, если цена не согласована?

**Формат сдачи:** раздел «Права и обязанности» + раздел «Цена и расчёты» + 3–4 предложения выводов.

#### **Задание 4. Проработка раздела ответственности и форс-мажора**

**Цель:** минимизировать риски сторон.

**Действия:**

1. Укажите 3–4 меры ответственности за нарушение:
  - неустойка (размер и порядок расчёта);
  - возмещение убытков;
  - право на односторонний отказ.
2. Опишите форс-мажорные обстоятельства (не менее 5 пунктов, например, «стихийные бедствия, войны, санкции»).
3. Определите порядок уведомления о форс-мажоре (срок, способ).
4. Ответьте: как доказать наступление форс-мажора?

**Формат сдачи:** раздел «Ответственность» + раздел «Форс-мажор» + 3–4 предложения выводов.

#### **Задание 5. Заполнение реквизитов и приложений**

**Цель:** обеспечить юридическую силу договора.

**Действия:**

1. Укажите реквизиты сторон:
  - юридические адреса;
  - ИНН, ОГРН/ОГРНИП;
  - банковские реквизиты (р/с, к/с, БИК, банк);
  - контакты (телефон, email).
2. Составьте 1–2 приложения (на выбор):
  - спецификация товаров/услуг;
  - график платежей;
  - форма акта приёма-передачи.
3. Ответьте: зачем нужны приложения и как они связаны с основным текстом?

**Формат сдачи:** раздел «Реквизиты» + приложения + 3–4 предложения выводов.

#### **Задание 6. Анализ «образца с ошибками»**

**Цель:** выявить риски в готовом тексте.

**Действия:**

1. Изучите предложенный договор (с намеренно внесёнными ошибками).
2. Выпишите 4–5 некорректных формулировок (например, отсутствие цены, двусмысленность сроков).
3. Предложите правки для каждого пункта.
4. Ответьте: какие последствия могут возникнуть из-за этих ошибок?

**Формат сдачи:** список ошибок + правки + 3–4 предложения выводов.

## **Практическая подготовка: «Контроль сроков и этапов исполнения обязательств»**

**Цель:** сформировать навыки организации и контроля сроков исполнения обязательств по договорам: от планирования до фиксации нарушений.

### **Задачи:**

- изучить правовые основания и виды сроков в обязательствах (ст. 314–328 ГК РФ);
- освоить методы фиксации этапов исполнения и документирования просрочек;
- отработать расчёт сроков (в т. ч. «разумных») и последствий их нарушения;
- научиться составлять претензии и акты о нарушении сроков;
- сформировать навыки использования обеспечительных мер (неустойка, залог, поручительство).

### **Задания**

#### **Задание 1. Анализ договора и выделение сроков**

**Цель:** идентифицировать все временные параметры обязательства.

**Действия:**

1. На основе кейса (договор подряда/поставки/услуг) выпишите:
  - срок начала исполнения;
  - промежуточные этапы (если есть);
  - конечный срок исполнения;
  - сроки оплаты;
  - иные временные условия (уведомления, приёмка).
2. Укажите, как срок определён (календарная дата, период, событие).
3. Ответьте: что считается исполнением в срок по данному договору?

**Формат сдачи:** таблица сроков + обоснование + 3–4 предложения выводов.

#### **Задание 2. Составление графика исполнения**

**Цель:** визуализировать этапы и контрольные точки.

**Действия:**

1. На основе договора из задания 1 создайте график (в Excel/Міcro):
  - этапы (например, «подготовка документации», «отгрузка», «монтаж»);
  - плановые даты начала/окончания;
  - ответственные лица;
  - документы-подтверждения (акты, накладные).
2. Отметьте «критические» этапы (с жёсткими сроками или зависимостью от других сторон).
3. Ответьте: как график помогает контролировать исполнение?

**Формат сдачи:** график + список критических этапов + 3–4 предложения выводов.

#### **Задание 3. Моделирование фиксации просрочек и расчёт неустойки**

**Цель:** отработать документирование нарушений и финансовые последствия.

**Действия:**

1. Используя график из задания 2, смоделируйте просрочку на 1 этапе (например, задержка поставки на 5 дней).
2. Составьте акт о нарушении сроков (укажите: дату, суть нарушения, ссылки на договор, подписи сторон/представителей).
3. Рассчитайте неустойку (по формуле из договора или ст. 395 ГК РФ):
  - база расчёта (сумма долга/стоимости этапа);
  - период просрочки;
  - ставка (%).
4. Ответьте: какие доказательства нужны для подтверждения просрочки?

**Формат сдачи:** акт + расчёт неустойки + 3–4 предложения выводов.

**Задание 4.** **Подготовка** **претензии**  
*Цель:* сформулировать требования при нарушении сроков.

*Действия:*

1. На основе акта из задания 3 составьте претензию:
  - реквизиты сторон;
  - описание нарушения (со ссылками на договор и акт);
  - требования (исполнение, неустойка, расторжение);
  - срок ответа;
  - предупреждение о суде.
2. Укажите, каким способом направите претензию (почта, email, курьер).
3. Ответьте: каковы последствия игнорирования претензии?

*Формат сдачи:* текст претензии + способ направления + 3–4 предложения выводов.

**Задание 5. Проработка переноса сроков и обеспечительных мер**  
*Цель:* найти способы минимизации рисков при задержках.  
*Действия:*

1. Предложите 2 варианта переноса срока (например, допсоглашение, устная договорённость с фиксацией).
2. Выберите 1 обеспечительную меру (неустойка, залог, поручительство) и обоснуйте выбор:
  - как она защитит интересы кредитора;
  - как оформить (ссылка на ГК РФ).
3. Ответьте: когда перенос срока недопустим?

*Формат сдачи:* варианты переноса + описание обеспечительной меры + 3–4 предложения выводов.

## Практическая подготовка: «Статьи расходов и их оптимизация»

**Цель:** сформировать навыки анализа структуры расходов и разработки мер по их оптимизации без ущерба для качества продукции/услуг.

### Задачи:

- изучить классификацию затрат (постоянные/переменные, прямые/косвенные, эффективные/неэффективные);
- освоить методы анализа структуры и динамики расходов;
- отработать выявление «узких мест» и резервов экономии;
- научиться разрабатывать и обосновывать мероприятия по оптимизации;
- сформировать навыки расчёта экономического эффекта от предложенных мер.

### Задания

#### Задание 1. Анализ структуры затрат

**Цель:** выявить ключевые статьи расходов и их долю в общей сумме.

**Действия:**

1. На основе кейса (финансовый отчёт компании за год) составьте таблицу затрат:
  - статьи расходов (зарплата, аренда, сырьё, маркетинг и т. д.);
  - сумма по каждой статье;
  - удельный вес (%) в общей сумме затрат.
2. Выделите 3 статьи с наибольшим удельным весом.
3. Ответьте: какие факторы влияют на рост этих статей?

**Формат сдачи:** таблица затрат + список ключевых статей + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 2. Выявление резервов экономии

**Цель:** найти «узкие места» и потенциальные точки сокращения затрат.

**Действия:**

1. Для 2 статей из задания 1 определите:
  - причины роста затрат (например, повышение арендной ставки, рост цен на сырьё);
  - возможности сокращения (например, пересмотр договора аренды, смена поставщика);
  - риски оптимизации (например, снижение качества при замене сырья).
2. Ответьте: как проверить, что сокращение затрат не ухудшит качество продукта/услуги?

**Формат сдачи:** анализ 2 статей + варианты сокращения + риски + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 3. Разработка мер по оптимизации

**Цель:** предложить конкретные шаги по снижению расходов.

**Действия:**

1. Для каждой из 2 выбранных статей затрат предложите 2–3 меры оптимизации (например):
  - для аренды: переезд в менее дорогое помещение, сдача части площади в субаренду;
  - для зарплаты: перевод части сотрудников на удалёнку, внедрение KPI;
  - для сырья: оптовые закупки, поиск локальных поставщиков).
2. Обоснуйте выбор мер (ссылка на опыт компаний, расчёты).
3. Ответьте: какие меры требуют инвестиций, а какие — нет?

**Формат сдачи:** список мер + обоснование + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 4. Расчёт экономического эффекта

**Цель:** оценить финансовую выгоду от оптимизации.

**Действия:**

1. Для 1 меры из задания 3 рассчитайте:
  - затраты на внедрение (если есть);

- годовую экономию (в руб. и %);
  - срок окупаемости (если требуются вложения).
2. Составьте таблицу «До/После» (сумма затрат по статье до и после оптимизации).
  3. Ответьте: как учесть инфляцию и рост цен при долгосрочном планировании?

*Формат сдачи:* расчёт эффекта + таблица «До/После» + 3–4 предложения выводов.

**Задание 5. Составление плана внедрения**

*Цель:* продумать пошаговый алгоритм реализации оптимизационных мер.

*Действия:*

1. Выберите 1 меру из задания 3 и разработайте план внедрения:
  - этапы (например, «анализ рынка поставщиков», «переподписание договоров»);
  - сроки каждого этапа;
  - ответственные лица/подразделения;
  - контрольные точки (например, «подписание нового договора аренды»).
2. Укажите возможные препятствия (например, сопротивление сотрудников) и способы их преодоления.
3. Ответьте: как отслеживать эффективность внедрения?

*Формат сдачи:* план внедрения + препятствия и решения + 3–4 предложения выводов.

## **Практическая подготовка: «Расчёт себестоимости услуг и маржинальности проекта»**

**Цель:** сформировать навыки расчёта себестоимости услуг, определения маржинальности и оценки экономической эффективности проекта.

### **Задачи:**

- изучить структуру себестоимости (прямые/косвенные, переменные/постоянные затраты);
- освоить формулы расчёта маржи, маржинальности и наценки;
- отработать методику распределения косвенных затрат;
- научиться рассчитывать точку безубыточности;
- сформировать навыки анализа рентабельности проекта и принятия управленческих решений.

### **Задания**

**Задание 1. Расчёт прямых и косвенных затрат**

**Цель:** выделить и классифицировать затраты проекта.

**Действия:**

1. На основе кейса (например, проект по разработке сайта) выпишите:
  - прямые затраты (зарплата разработчиков, лицензии ПО, хостинг);
  - косвенные затраты (аренда офиса, зарплата бухгалтера, маркетинг).
2. Укажите единицу измерения и сумму для каждой статьи.
3. Ответьте: какие затраты сложнее всего распределить на проект?

**Формат сдачи:** таблица затрат с классификацией + 3–4 предложения выводов.

**Задание 2. Распределение косвенных расходов**

**Цель:** корректно распределить косвенные затраты на проект.

**Действия:**

1. Выберите базу распределения (например, часы работы команды, выручка, площадь офиса).
2. Рассчитайте долю проекта в общей базе (например, 20 % рабочего времени команды).
3. Распределите косвенные затраты пропорционально выбранной базе.
4. Ответьте: как выбор базы влияет на себестоимость?

**Формат сдачи:** расчёт распределения + обоснование выбора базы + 3–4 предложения выводов.

**Задание 3. Вычисление полной себестоимости**

**Цель:** определить итоговую себестоимость услуги.

**Действия:**

1. Сложите прямые и распределённые косвенные затраты из заданий 1–2.
2. Укажите себестоимость на единицу услуги (например, за 1 сайт или 1 час работы).
3. Ответьте: как изменение объёма проектов повлияет на себестоимость единицы?

**Формат сдачи:** расчёт себестоимости + 3–4 предложения выводов.

**Задание 4. Расчёт маржи, маржинальности и наценки**

**Цель:** оценить прибыльность проекта в разных измерениях.

**Действия:**

1. Используя данные о цене продажи и себестоимости из задания 3, рассчитайте:
  - маржу (в руб.):  $\text{Маржа} = \text{Цена продажи} - \text{Себестоимость}$ ;
  - маржинальность (в %):  $\text{Маржинальность} = (\text{Цена продажи} - \text{Маржа}) \times 100\%$ ;
  - наценку (в %):  $\text{Наценка} = (\text{Себестоимость} - \text{Маржа}) \times 100\%$ .
2. Сравните показатели: почему маржинальность всегда ниже наценки?
3. Ответьте: какой показатель важнее для анализа рентабельности?

**Формат сдачи:** расчёты + сравнение показателей + 3–4 предложения выводов.

**Задание 5. Определение точки безубыточности**  
*Цель:* рассчитать минимальный объём продаж для покрытия затрат.  
*Действия:*

1. Выделите постоянные затраты проекта (из задания 1).
  2. Используйте маржинальность из задания 4 для расчёта точки безубыточности:  
Точка безубыточности (руб.) =  $\frac{\text{Маржинальные постоянные затраты}}{\text{Маржинальность}}$
  3. Пересчитайте в единицы услуг (например, количество сайтов).
  4. Ответьте: как снижение маржинальности повлияет на точку безубыточности?
- Формат сдачи:* расчёт точки безубыточности + интерпретация + 3–4 предложения выводов.

**Задание 6. Анализ рентабельности проекта**  
*Цель:* оценить экономическую эффективность проекта.  
*Действия:*

1. Рассчитайте рентабельность продаж:  
 $\text{Рентабельность} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%$   
(Чистая прибыль = Выручка – Все затраты).
  2. Сравните рентабельность с отраслевыми нормативами (приведены в кейсе).
  3. Предложите 2–3 меры по повышению рентабельности (например, снижение затрат, повышение цены).
  4. Ответьте: когда проект стоит закрыть, несмотря на положительную маржинальность?
- Формат сдачи:* расчёт рентабельности + меры по оптимизации + 3–4 предложения выводов.

## Практическая подготовка: «Ключевые показатели эффективности (KPI)»

**Цель:** сформировать навыки разработки, расчёта и мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы компании, отдела или сотрудника.

### Задачи:

- изучить виды KPI (опережающие/отстающие, стратегические/оперативные, результативные/производительности);
- освоить методику постановки KPI по принципу SMART;
- отработать расчёт индексов и коэффициентов результативности;
- научиться формировать систему KPI под цели бизнеса;
- развить навыки визуализации данных (дашборды, отчёты).

### Задания

#### Задание 1. Анализ целей компании

**Цель:** выделить стратегические и операционные цели для разработки KPI.

**Действия:**

1. На основе кейса (например, «рост выручки сети кофеен на 20 % за год») выделите:
  - 1 стратегическую цель (на 1–3 года);
  - 2 операционные цели (на квартал/полугодие).
2. Для каждой цели укажите измеримый показатель (например, «выручка», «количество гостей»).
3. Ответьте: как цели связаны между собой (дерево целей)?

**Формат сдачи:** список целей + измеримые показатели + схема связей + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 2. Формулировка KPI по SMART

**Цель:** составить корректные KPI с учётом критериев SMART.

**Действия:**

1. Для каждой из 3 целей задания 1 сформулируйте 1–2 KPI, соблюдая SMART:
  - Specific: конкретный показатель (например, «средний чек»);
  - Measurable: единица измерения (руб., %, шт.);
  - Achievable: реалистичность (обоснуйте);
  - Relevant: связь с целью;
  - Time-bound: срок (квартал, год).
2. Пример: «Увеличить средний чек до 450 руб. к концу Q3 2025 г.».
3. Ответьте: почему важно ограничивать KPI по времени?

**Формат сдачи:** 3–5 KPI с расшифровкой SMART + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 3. Расчёт индексов KPI и коэффициента результативности

**Цель:** оценить выполнение KPI за период.

**Действия:**

1. Используйте данные из кейса (фактические значения KPI за квартал).
2. Для каждого KPI рассчитайте индекс:  
$$\text{Индекс KPI} = \frac{\text{Цель}}{\text{Факт}}$$
3. Определите вес каждого KPI (в сумме = 1).
4. Рассчитайте коэффициент результативности:  
$$\text{Коэффициент результативности} = (\text{Индекс KPI}_1 \times \text{Вес}_1 + \dots) \times 100\%$$
5. Ответьте: что означает коэффициент < 100 %?

**Формат сдачи:** таблица расчётов + коэффициент результативности + 3–4 предложения выводов.

#### Задание 4. Построение матрицы KPI

**Цель:** структурировать KPI по уровням и ответственным.

**Действия:**

1. Создайте матрицу (таблица в Excel):
  - столбцы: KPI, цель, факт, индекс, вес, ответственный, период;

- строки: 3–5 выбранных КРІ.
- 2. Укажите для каждого КРІ:
  - базу (минимальный результат);
  - норму (среднее значение за прошлый период);
  - цель (плановое значение).
- 3. Ответьте: зачем нужны «база» и «норма» в матрице?

*Формат сдачи:* матрица КРІ + 3–4 предложения выводов.

<b>Задание 5.</b>	<b>Разработка</b>	<b>макета</b>	<b>дашборда</b>
<i>Цель:</i> визуализировать	КРІ	для	мониторинга.

*Действия:*

1. В Мiro/Excel создайте макет дашборда:
  - 3–4 ключевых показателя (крупные цифры);
  - графики динамики (линейный, столбчатый);
  - цветовые индикаторы (зелёный — план выполнен, красный — отклонение).
2. Добавьте легенду (что означает каждый цвет/график).
3. Ответьте: какие КРІ стоит выводить на главный экран дашборда?

*Формат сдачи:* скриншот макета дашборда + легенда + 3–4 предложения выводов.