

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: ректор

Дата подписания: 19.02.2024 11:58:31

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fad578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

**“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

 С.С. Юров

«29» июня 2023 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.17 АНТИКРИЗИСНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

**Для направления подготовки:**

42.03.01 Реклама и связи с общественностью

(уровень бакалавриата)

**Типы задач профессиональной деятельности:**

*маркетинговый; организационный*

**Направленность (профиль):**

«Маркетинговые коммуникации»

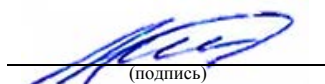
**Форма обучения:**

очная, очно-заочная, заочная

Москва – 2023

Разработчик (и): Толкачев Андрей Николаевич, кандидат юридических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

«20» июня 2023 г.

  
(подпись)

/А.Н. Толкачев /

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО 42.03.01 Реклама и связи с общественностью (уровень бакалавриата), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ № 512 от 08.06.2017 г.

СОГЛАСОВАНО:

Декан ФУБ

  
(подпись)

/Н.Е. Козырева /

Заведующий кафедрой  
разработчика РПД

  
(подпись)

/ Е.С. Мальцева /

Протокол заседания кафедры № 10 от «22» июня 2023 г.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель:** формирование у студентов комплекса компетенций в области управления коммуникациями с целью предупреждения и урегулирования кризисных ситуаций, а также сохранения и восстановления репутации компании.

### **Задачи:**

- сформировать представление об антикризисных коммуникациях как неотъемлемой части PR-стратегии компании;
- сформировать умения выстраивания эффективных коммуникаций до, во время и после кризиса;
- сформировать практические навыки антикризисных коммуникаций с различными группами общественности и антикризисного реагирования в контексте PR-деятельности.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

### 2.1. Место дисциплины в учебном плане:

**Блок:** Блок 1. Дисциплины (модули).

**Часть:** Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

**Осваивается:** 7 семестр.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3** - Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать систему маркетинговых коммуникаций в организации

**ПК-4** - способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий

## 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
ПК-3 - Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать систему маркетинговых коммуникаций в организации	ПК-3.3. Осуществляет подготовку рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций	<b>Знает:</b> теоретические и практические аспекты подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Умеет:</b> подготавливать рекомендации по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений

<b>ПК-4</b> способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий	<b>ПК-4.2.</b> Осуществляет тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии	<b>Знает:</b> способы осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии <b>Умеет:</b> осуществлять тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии <b>Владет:</b> способами осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии
--	--	--

## 5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Общая трудоемкость дисциплины «Антикризисные коммуникации» для студентов всех форм обучения, реализуемых в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 42.03.01 Реклама и связи с общественностью, составляет: 5 зачетных единиц (180 часов).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
<b>Аудиторные занятия</b>	72	36	20
<i>в том числе:</i>			
Лекции	36	18	8
Практические занятия	36	18	12
Лабораторные работы	-	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	108	144	156
<i>в том числе:</i>			
часы на выполнение КР / КП	-	-	-
<b>Промежуточная аттестация:</b>			
Вид	Зачёт с оценкой – 7 семестр		
Трудоемкость (час.)	-	-	4
<b>Общая трудоемкость з.е. / часов</b>	5 з.е. / 180 час.		

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

*по очной форме обучения*

Темы дисциплины		Количество часов			
№	Наименование	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
2	Внешние и внутренние признаки кризисной ситуации	4	-	-	13
3	Понятие и содержание антикризисных коммуникаций	4	-	-	14
4	Формы, методы и инструменты работы с коммуникациями в период кризиса	5	8	-	14
5	Антикризисное реагирование: понятие, содержание, принципы	5	7	-	14
6	Media Relations в кризисе: основные правила и принципы работы	5	7	-	13
7	Взаимодействие с Social Media в кризисной ситуации	4	7	-	14
8	Антикризисные коммуникации в управлении репутацией компании	5	7	-	13
Итого (часов)		36	36	-	108
<b>Форма контроля:</b>		<i>зачёт с оценкой</i>			-
<b>Всего по дисциплине:</b>		180 / 5 з.е.			

*по очно-заочной форме обучения*

Темы дисциплины		Количество часов			
№	Наименование	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
2	Внешние и внутренние признаки кризисной ситуации	2	-	-	18
3	Понятие и содержание антикризисных коммуникаций	2	-	-	18
4	Формы, методы и инструменты работы с коммуникациями в период кризиса	3	4	-	18
5	Антикризисное реагирование: понятие, содержание, принципы	3	4	-	18
6	Media Relations в кризисе: основные правила и принципы работы	2	3	-	18
7	Взаимодействие с Social Media в кризисной ситуации	2	3	-	18
8	Антикризисные коммуникации в управлении репутацией компании	2	4	-	18
Итого (часов)		18	18	-	144
<b>Форма контроля:</b>		<i>зачёт с оценкой</i>			-
<b>Всего по дисциплине:</b>		180 / 5 з.е.			

по заочной форме обучения

Темы дисциплины		Количество часов			
№	Наименование	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
2	Внешние и внутренние признаки кризисной ситуации	1	-	-	19
3	Понятие и содержание антикризисных коммуникаций	1	-	-	20
4	Формы, методы и инструменты работы с коммуникациями в период кризиса	1	4	-	20
5	Антикризисное реагирование: понятие, содержание, принципы	1	2	-	20
6	Media Relations в кризисе: основные правила и принципы работы	1	2	-	19
7	Взаимодействие с Social Media в кризисной ситуации	1	2	-	20
8	Антикризисные коммуникации в управлении репутацией компании	1	2	-	19
Итого (часов)		8	12	-	156
<b>Форма контроля:</b>		зачёт с оценкой			4
<b>Всего по дисциплине:</b>		180 / 5 з.е.			

## СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Сущность кризисов и их виды**

Понятие и сущность кризиса. Этапы кризиса. Подходы к определению этапов развития кризиса. Виды кризисов. Классификации кризисов по степени его ожидаемости. Виды кризисов по времени наступления. Кризисы в зависимости от частоты повторений. Виды кризисов по признаку открытости. Фактор времени в кризисных ситуациях. Масштабы проявления кризиса. Природа возникновения кризиса.

Причины и последствия кризисов. Объективные и субъективные причины кризиса. Внешние и внутренние причины возникновения кризиса. Теории, объясняющие причины экономических циклов и кризисов: денежная теория Р. Хоутри, теория нововведений Й. Шумпетера и Э. Хансена, психологическая теория А. Пигу и У. Бэджгота, теория недопотребления Дж. Гобсона, У.Т. Фостера, теория чрезмерного инвестирования Ф. Хайека и Л. Мизеса. Негативные и позитивные последствия кризиса.

### **Тема 2. Внешние и внутренние признаки кризисной ситуации**

Кризисные ситуации на жизненных циклах развития организации. Кризисы этапа зарождения. Кризисы этапа роста. Кризисы этапа зрелости. Кризисы этапа насыщения. Кризисы этапа спада.

Внешние признаки кризиса: экономические, социально-политические, инновационно-технологические, информационные. Внутренние признаки кризиса: финансовые, маркетинговые, управленческие.

Мониторинг кризисных ситуаций. Цели построения системы мониторинга. Методы выявления рисков и предпосылок возникновения кризиса. Алгоритм анализа кризисных ситуаций.

### ***Тема 3. Понятие и содержание антикризисных коммуникаций***

Исторический аспект развития антикризисных коммуникаций как вида деятельности. «Золотой стандарт» антикризисных коммуникаций – «Правила Тайленола».

Подходы к современному пониманию антикризисных коммуникаций. Задачи антикризисных коммуникаций. Особые условия кризисных коммуникаций. Правила антикризисных коммуникаций.

Факторы, влияющие на эффективность антикризисных коммуникаций. Механизмы антикризисных коммуникаций. Маркетинговые и немаркетинговые механизмы.

### ***Тема 4. Формы, методы и инструменты работы с коммуникациями в период кризиса***

Методы работы с антикризисными коммуникациями. Семиотический, нарративный и дискурс-анализа.

Формы антикризисных коммуникаций. PR-сопровождение маркетинга в сегменте B2C. PR-сопровождение маркетинга B2B. Корпоративные коммуникации. Финансовые коммуникации. Внешние связи. Профилактические коммуникации. Внутренние коммуникации.

Каналы и инструменты антикризисных коммуникаций. Средства массовой информации. Интернет и социальные сети. Специальные мероприятия. Внутренние коммуникации.

### ***Тема 5. Антикризисное реагирование: понятие, содержание, принципы***

Сущность антикризисного реагирования. Формирование команды антикризисного реагирования. Антикризисная программа и план антикризисного реагирования. Основные задачи и тактики антикризисного реагирования. Формы антикризисного реагирования.

Этапы антикризисного реагирования. PR-действия на этапе возникновения кризисной ситуации. Этап информационного вакуума. Коммуникация во время усиления интенсивности информационных потоков. Снижение интенсивности коммуникационных потоков. Выход из кризиса и посткризисные коммуникации.

### ***Тема 6. Media Relations в кризисе: основные правила и принципы работы***

Понятие и сущность медиарилейшнз в кризисных ситуациях. Кризисная ситуация как инфоповод. Формы взаимодействия со СМИ во время кризиса. Критерии выбора СМИ. Роль журналистского пула в кризисных ситуациях.

Информационное обеспечение СМИ во время кризиса. Пресс-релиз. Заявление для СМИ. Бэкграундер. Факт-лист. Биография. Занимательная статья. Кейс-стори. Авторская статья. Обзорная статья. Интервью. Пресс-кит.

Специальные мероприятия для СМИ во время кризиса. Пресс-конференция. Брифинг. Пресс-тур. Круглый стол.

### ***Тема 7. Взаимодействие с Social Media в кризисной ситуации***

Социальные медиа и социальные сети. Преимущества и недостатки присутствия компаний в социальных медиа. Группы общественности в социальных сетях: клиенты, конкуренты, сотрудники, журналисты, инфлюенсеры. Амбассадоры, адвокаты и евангелисты бренда. Направления и задачи антикризисных коммуникаций в социальных медиа.

### ***Тема 8. Антикризисные коммуникации в управлении репутацией компании***

Понятие репутации и репутационного менеджмента. Деловая, рыночная, корпоративная репутация. Задачи репутационного менеджмента. ORM (управление

репутацией в сети. Работа с репутацией в кризисных ситуациях. Ключевые тенденции управления репутаций во время кризиса.

Репутационный кризис: сущность и понятие. Имиджевые и финансовые потери в результате репутационного кризиса. Этапы репутационного кризиса. Порядок действий в условиях репутационного кризиса.

## **7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

Курсовая работа не предусмотрена

**8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:** Приложение 1.

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:**

### **9.1. Рекомендуемая литература:**

1. Поплавская, Т. В. Организационная коммуникация: учебное пособие для II ступени образования по специальности «Коммуникативный менеджмент»: [16+] / Т. В. Поплавская, Т. А. Сысоева. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 198 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=607440>
2. Антикризисное управление : теория и практика : учебное пособие / под ред. В. Я. Захарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2018. – 320 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682345>
3. Лужнова, Н. В. Маркетинговые коммуникации : учебное пособие / Н. В. Лужнова ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2016. – 141 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481768>
4. Шевченко, Д. А. Основы теории и практики связей общественностью : учебник : [16+] / Д. А. Шевченко. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 484 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=706870>
5. Шевченко, Д. А. Коммуникационная политика в некоммерческой сфере : учебник : [16+] / Д. А. Шевченко. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 204 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=686475>
6. Маслова, В. М. Сфера PR в маркетинге : учебное пособие / В. М. Маслова, И. М. Синяева, В. В. Синяев. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 384 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684616>
7. Черепанов, В. Д. Реклама и связи с общественностью в кризисных ситуациях : учебное пособие для студентов направления 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью» : [16+] / В. Д. Черепанов ; Российский университет транспорта, Институт социальных технологий, Кафедра «Политология, история [и др.]. – Москва: Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), 2018. – 172 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=702953>
8. Китчен, Ф. Паблик рилейшнз : учебное пособие / Ф. Китчен ; пер. Е. Э. Лалаян. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 456 с.  
Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684583>
9. Умаров, М. PR в реальном времени : тренды. Кейсы. Правила : практическое пособие: [16+] / М. Умаров ; ред. А. Черникова. – Москва : Альпина Паблицер, 2016. – 230 с.



Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443019>

10. Костылева, Н. В. Управление коммуникациями в менеджменте : учебное пособие / Н. В. Костылева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева ; науч. ред. Н. В. Котляревская ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 130 с.

Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695473>

## **9.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.**

При осуществлении образовательного процесса по данной учебной дисциплине предполагается использование:

**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:**

1. Windows 10 Pro Professional (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
2. Microsoft Office Professional Plus 2019 (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
3. Браузер Google Chrome;
4. Браузер Yandex;
5. Adobe Reader - программа для просмотра, печати и комментирования документов в формате PDF

## **9.3. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://biblioclub.ru/> - университетская библиотечная система online Библиоклуб.ру
2. <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам
3. <https://uisrussia.msu.ru/> - базы данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
4. <https://www.elibrary.ru/> - электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU, крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций
5. <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс
6. <https://gufo.me/> - справочная база энциклопедий и словарей Gufo.me
7. <https://slovaronline.com> - поисковая система по всем доступным словарям и энциклопедиям
8. <https://www.tandfonline.com/> - коллекция журналов Taylor&Francis Group включает в себя около двух тысяч журналов и более 4,5 млн. статей по различным областям знаний
9. <http://www.marketch.ru/> - «Записки маркетолога» форум маркетинговых специалистов
10. <http://www.akarussia.ru/> - Ассоциация коммуникационных агентств России (ведущее и крупнейшее профессиональное объединение коммуникационных услуг России; члены АКАР предоставляют услуги в сфере: публик рилейшнз; стимулирования

- сбыта и формирования спроса, продвижения товаров и услуг; брендинга; прямого маркетинга; маркетинговых, рекламных и социологических исследований)
11. <http://bizee.ru/> - сайт о бизнесе, маркетинге, заработке и продажах (содержит в себе обзоры актуальных новостей, бизнес-литературы, интервью с успешными предпринимателями и советы по ведению бизнеса)
  12. [www.prodaznik.ru](http://www.prodaznik.ru) - сообщество менеджеров по продажам «Клуб Продажников»
  13. <http://www.sostav.ru/> - сайт Sostav.ru: статьи о рекламе, маркетинге, PR

## **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Оборудованные учебные аудитории, в том числе с использованием видеопроектора и подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.
2. Аудитории для самостоятельной работы с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.
3. Компьютерный класс с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.
4. Аудио и видеоаппаратура.
5. Учебно-наглядное оборудование.

### **№ 424**

Учебная аудитория для проведения учебных занятий. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

- а) учебной мебели: столы, стулья, доска маркерная учебная
- б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.
- в) 1 компьютер, подключенный к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

### **№ 402**

Помещение для самостоятельной работы. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

- а) учебной мебели: столы, стулья, доска маркерная учебная
- б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.
- в) 22 компьютера, подключенных к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

## **11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

- **План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

- **Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- **План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- **Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- **Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- **Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

Первый этап – организационный;

Второй этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с

рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

### ***Методические рекомендации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов по освоению дисциплины***

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья имеют возможность изучать дисциплину по индивидуальному плану, согласованному с преподавателем и деканатом.

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья по индивидуальному плану предполагаются: изучение дисциплины с использованием информационных средств; индивидуальные консультации с преподавателем (разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала), индивидуальная самостоятельная работа.

В процессе обучения студентам из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья информация предоставляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

*Для лиц с нарушениями зрения:*

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа (с возможностью увеличения шрифта).

В случае необходимости информация может быть представлена в форме аудиофайла.

*Для лиц с нарушениями слуха:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

*Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Индивидуальные консультации с преподавателем проводятся по отдельному расписанию, утвержденному заведующим кафедрой (в соответствии с индивидуальным графиком занятий обучающегося).

Индивидуальная самостоятельная работа обучающихся проводится в соответствии с рабочей программой дисциплины и индивидуальным графиком занятий.

Текущий контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с фондом оценочных средств, в формах адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»**

Факультет управления бизнесом

### **Фонд оценочных средств**

Текущего контроля и промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)

### **Б1.В.17 АНТИКРИЗИСНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Для направления подготовки:**  
42.03.01 Реклама и связи с общественностью  
(уровень бакалавриата)

**Типы задач профессиональной деятельности:**  
*маркетинговый; организационный*

**Направленность (профиль):**  
«Маркетинговые коммуникации»

**Форма обучения:**  
очная, очно-заочная, заочная

**Москва – 2023**

### *Результаты обучения по дисциплине*

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
ПК-3 - Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать систему маркетинговых коммуникаций в организации	<b>ПК-3.3.</b> Осуществляет подготовку рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций	<b>Знает:</b> теоретические и практические аспекты подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Умеет:</b> подготавливать рекомендации по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений
ПК-4 способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий	<b>ПК-4.2.</b> Осуществляет тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии	<b>Знает:</b> способы осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии <b>Умеет:</b> осуществлять тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии <b>Владеет:</b> способами осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии

### *Показатели оценивания результатов обучения*

Шкала оценивания			
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
<b>Не знает:</b> теоретические и практические аспекты подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Не умеет:</b> подготавливать рекомендации по совершенствованию	<b>В целом знает:</b> теоретические и практические аспекты подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений, но допускает грубые ошибки <b>В целом умеет:</b> подготавливать рекомендации по	<b>Знает:</b> теоретические и практические аспекты подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений, но иногда допускает ошибки <b>Умеет:</b> подготавливать рекомендации по	<b>Знает:</b> теоретические и практические аспекты подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Умеет:</b> подготавливать рекомендации по совершенствованию системы

<p>системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Не владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений</p>	<p>совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений, но часто испытывает затруднения</p>	<p>совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений, но иногда испытывает затруднения</p>	<p>маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений</p>
<p><b>Не знает:</b> способы осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии</p> <p><b>Не умеет:</b> осуществлять тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии</p> <p><b>Не владеет:</b> способами осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии</p>	<p><b>В целом знает:</b> способы осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> осуществлять тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> способами осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии, но часто испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> способы осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> осуществлять тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> способами осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии, но иногда испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> способы осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии</p> <p><b>Умеет:</b> осуществлять тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии</p> <p><b>Владеет:</b> способами осуществления тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии</p>

## *Оценочные средства*

### **Задания для текущего контроля**

#### **Пример теста:**

1. Неожиданный случай или ряд событий, выходящих из-под контроля, прерывающих нормальное функционирование организации и вызывающее настойчивое и нежелательное общественное внимание, которое вредит или угрожает нанести вред репутации организации – это:

- а) стихийное бедствие
- б) аварийная ситуация
- в) кризис
- г) коллапс

2. Главную функцию кризиса связывают с таким явлением, как:

- а) естественный отбор
- б) ядерная реакция
- в) симбиоз
- г) диффузия

3. На какой стадии кризиса можно отследить предпосылки возникновения кризиса, грамотные действия во время которой могут свести зарождающийся кризис на нет?

- а) фаза разрешения
- б) хроническая фаза
- в) острая фаза
- г) предварительная фаза

4. На какой стадии кризиса компания ощущает существенные последствия предыдущей фазы: финансовые трудности, сокращение и текучка персонала, нежелательное организационное поведение?

- а) предварительная фаза
- б) острая фаза
- в) хроническая фаза
- г) фаза разрешения

5. Какой исследователь в области антикризисного управления выделял такие стадии кризиса, как стратегический кризис, кризис результатов, кризис ликвидности, банкротство?

- а) Г. Кристек
- б) В. Мюллер
- в) З. Айвазян
- г) А. Градов

6. Рост случаев нарушений общественного порядка; нарастание уровня напряженности и недовольства в обществе; возрастание классового разрыва – все это относится к таким внешним признакам, как:

- а) экономические
- б) финансовые
- в) информационные
- г) социально-политические



7. Снижение среднего чека; изменение потребительских предпочтений; потеря постоянных клиентов – все это относится к таким внутренним признакам, как:

- а) информационные
- б) финансовые
- в) маркетинговые
- г) управленческие

8. Появление негативных публикаций в СМИ; распространение негативных слухов о компании; публичная критика первых лиц компании – все это относится к таким внешним признакам, как:

- а) инновационно-технологические
- б) информационные
- в) маркетинговые
- г) управленческие

9. Метод выявления силы влияния различных факторов на положение организации, а также способности компании противостоять этому влиянию – это:

- а) SWOT-анализ
- б) PEST-анализ
- в) антикризисный мониторинг
- г) факторный анализ

10. Помогает определить драйверы роста компании, то, на чем следует делать акцент для извлечения еще большей выгоды из возможностей внешней среды – это:

- а) соотношение сильных сторон компании и угроз внешней среды
- б) соотношение сильных сторон компании и возможностей внешней среды
- в) соотношение слабых сторон компании и возможностей внешней среды
- г) соотношение слабых сторон компании и возможностей угроз среды

11. Важным фактором, влияющим на эффективность антикризисных коммуникаций, связанный со стремительным изменением медиаполя и поведения потребителя в нем является:

- а) человеческий фактор
- б) актуальность разработанных сценариев антикризисного реагирования
- в) выбранная стратегия
- г) технические характеристики каналов коммуникации

12. Механизмы антикризисных коммуникаций приняты делить на:

- а) кризисные и антикризисные
- б) внешние и внутренние
- в) макро и микро
- г) маркетинговые и немаркетинговые

13. К положительному влиянию пропаганды на кризисную ситуацию относят:

- а) укрепление роли коммуникатора в глазах аудитории
- б) разделение общества на конфликтующие стороны
- в) снижение моральных качеств
- г) придание кризисной коммуникации нужной направленности

14. Механизм антикризисной коммуникации, целью которой является изменение имеющегося у человека мнения или даже системы ценностей за счет таких техник, как аргументация, настойчивость, обращение к авторитету – это:

- а) пропаганда
- б) контрпропаганда
- в) убеждение
- г) внушение

15. Механизм антикризисной коммуникации, представляющее собой эмоциональное неаргументированное воздействие на собеседника – это:

- а) пропаганда
- б) увещание
- в) убеждение
- г) внушение

16. Для исследования систем вербальных и невербальных знаков, в сопровождающих процессах коммуникативного взаимодействия, используется такой метод, как:

- а) семантический анализ
- б) семиотический анализ
- в) сейсмический анализ
- г) синтетический анализ

17. Способ структурирования опыта восприятия, организации памяти, конструирования событий как метод передачи символов и значений – это:

- а) нарратив
- б) семиотика
- в) императив
- г) дискурс

18. Сложное коммуникативное явление, учитывающее не только вербальные, но и невербальные аспекты коммуникации в процессе социально обусловленного взаимодействия – это:

- а) экскурс
- б) диспут
- в) дискурс
- г) нарратив

19. Форма антикризисных коммуникаций, которая направлена на формирование положительного мнения о товарных брендах и коммуникации свойств продукции у конечного массового потребителя – это:

- а) PR-сопровождение маркетинга в сегменте B2C
- б) PR-сопровождение маркетинга в сегменте B2B
- в) реклама в сфере B2B
- г) диджитал-маркетинг

20. Основная задача этой формы коммуникации является формирование положительного имиджа в бизнес-окружении, позитивного отношения работников к самой организации – это:

- а) внутренняя коммуникация
- б) внешняя коммуникация
- в) связи с общественностью
- г) корпоративная коммуникация

21. Часть антикризисных коммуникаций, которая включает в себя конкретные действия во время возникновения кризиса, его активной фазы и на этапе угасания – это:

- а) антикризисное управление
- б) антикризисные коммуникации
- в) антикризисное реагирование
- г) антикризисная политика

22. Стратегический документ, который, включает в себя план антикризисного реагирования, нацеленный на подготовку к кризису, преодоление и выход из него – это:

- а) антикризисная политика
- б) антикризисное управление
- в) антикризисная программа
- г) антикризисный PR

23. Доведение до общественности сведений о деятельности компании во время кризиса, действиях, предпринятых для урегулирования кризисной ситуации – это такая тактика антикризисного реагирования, как:

- а) информирование
- б) реагирование
- в) корректировка
- г) убеждение

24. Один из способов изменения фокуса внимания СМИ и аудитории – это:

- а) отвлечение внимания
- б) корректировка
- в) информирование
- г) изменение восприятия

25. Форма реагирования, которая характеризуется активной позицией компании и отрицанием собственной вины в произошедшем называется:

- а) проактивной
- б) антикризисной
- в) инициативной
- г) реактивной

26. Документ, содержащий краткую справочную информацию о компании, основные даты истории становления, структуру компании, количество филиалов или другую статистическую информацию – это:

- а) пресс-релиз
- б) бэкграундер
- в) факт-лист
- г) занимательная статья

27. Материал, используемый для рассказа о благоприятном использовании потребителем продукта или о разрешении проблемной ситуации с помощью него – это:

- а) бэкграундер
- б) кейс-стори
- в) обзорная статья
- г) факт-лист

28. Базовая информация о конкретном человеке, основанная на фактах из его жизни, акцент делается на самых значительных достижениях и заслугах – это:

- а) обзорная статья
- б) интервью

- в) авторская статья
- г) биография

29. Мероприятие для СМИ, призванное осветить и прокомментировать важную для организатора и общественности новость или иной информационный повод, с возможностью обратной связи – это:

- а) пресс-тур
- б) брифинг
- в) пресс-конференция
- г) круглый стол

30. Короткое мероприятие, предусматривающее оперативное выступление представителя компании по свежим следам важных событий перед журналистами, озвучивается официальное заявление, без возможности обратной связи – это:

- а) пресс-тур
- б) брифинг
- в) пресс-конференция
- г) круглый стол

31. Интернет-площадки, имеющие профили пользователя, созданные для общения, обмена информацией и контентом, а также прочих социальных взаимодействий – это:

- а) мессенджеры
- б) социальные сети
- в) видеохостинги
- г) социальные медиа

32. Все интернет-площадки, на которых пользователи могут публично высказывать свое мнение – это:

- а) сайты отзывов
- б) социальные сети
- в) видеохостинги
- г) социальные медиа

33. Для каких компаний крайне важно присутствие в социальных сетях для создания ощущения близости к своей аудитории?

- а) B2B-компаний
- б) B2C масс-брендов
- в) госструктур
- г) транснациональных корпораций

34. Эта группа общественности чаще всего использует соцсети в отношении компании с целью оставить отзывы и рекомендации, указать на сильные и слабые места, принять участие в судьбе бренда:

- а) клиенты
- б) СМИ
- в) конкуренты
- г) партнеры

35. Эта группа общественности чаще всего использует соцсети в отношении компании с целью бенчмаркинга:

- а) клиенты
- б) СМИ

- в) конкуренты
- г) партнеры

36. Комплекс мероприятий, направленный на формирование и поддержание общественного восприятия компании, бренда, продукта или персоны в интернете – это:

- а) антикризисный менеджмент
- б) управление коммуникациями
- в) управление репутацией в сети
- г) медиарилейшнз

37. Какое количество российских покупателей, по данным исследований, перед каждой покупкой ищут товары и информацию о них в интернете:

- а) 90%
- б) около 10%
- в) больше 75%
- г) в районе 55%

38. Происшествие или ряд событий, которые нарушают нормальную жизнедеятельность компании и привлекают нежелательное общественное внимание – это:

- а) репутационный кризис
- б) финансовый кризис
- в) экономический кризис
- г) псевдокризис

39. Форма общественного порицания, которая приводит к публичному отказу от персоны, бренда или компании – это:

- а) буллинг
- б) игнорирование
- в) отмена
- г) троллинг

40. Каким компаниям репутационные кризисы наносят больший урон?

- а) мелким компаниям B2B сферы
- б) крупным компаниям B2C сферы
- в) мелким компаниям B2C сферы
- г) компаниям сферы услуг

Оценка формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

### **Примеры кейс-заданий:**

#### **Пример кейс-задания №1:**

1. Прочитайте предложенную статью.

2. Определите:

- этап развития компании;
- вид кризиса по известным типологиям (в том случае, если компания его переживает/переживала);

- возможную причину и стадии кризисной ситуации;
- методы разрешения кризиса, предложенные организацией;
- ошибочные и правильные решения, предпринятые компанией для разрешения кризиса.

### 3. Предложите:

- возможную схему дальнейшего развития компании;
- методы диагностики кризиса;
- рекомендации по подготовке пакета антикризисных мер.

#### **Успех – не решение проблем, а самая большая проблема**

Интернет-магазин профессиональной косметики у нас появился случайно. Я работала юристом в X5 Retail Group, и считала, что юристом я буду всегда. Но у меня есть сестра, которая в начале 2009 года, в разгар кризиса, осталась без работы. Мы думали ее куда-нибудь пристроить и искали любой готовый бизнес, стоимостью до \$15 тыс. Так мы купили интернет-магазин профессиональной косметики [Shophair.ru](http://Shophair.ru).

Прошлого владельца интернет-магазин не интересовал совершенно. Это был придаток розничной точки: есть товар на полке - мы его доставим, нет - извините. А мы, наоборот, увлеклись интернетом. В какой-то момент моя сестра снова устроилась на работу, точку в торговом центре мы закрыли, а интернет-магазином мы с супругом Владимиром увлеклись всерьез.

Это был наш первый опыт в торговле, и мне казалось, что мы делаем удивительные открытия, хотя на самом деле изобретали велосипед. Например, мы додумались до торговли под заказ, хотя многие так уже работали. Если у поставщика был ассортимент 1 тыс. наименований, мы выкладывали на сайте их все. Когда приходил заказ, мы бегали за недостающим товаром на склад к поставщику. Если не получалось сбегать на склад - покупали товар у конкурентов и продавали себе в убыток. В тот момент для нас главное было - не упустить клиента.

В отличие от интернет-магазинов, торгующих бытовой техникой или телефонами, покупатели могли к нам возвращаться каждый месяц. Поэтому клиент должен был оставаться довольным. Первому региональному клиенту мы лично привезли заказ во Владимир. Наверное, он помнит нас до сих пор, потому что заказ ему вручали в четыре часа утра, заблудившись и попав в снегопад.

Чтобы клиенты возвращались, мы придумали наклеивать на шампуни и крем наклейки с адресом и телефоном нашего интернет-магазина. Мы считали себя очень умными, и только потом узнали, что несколько магазинов так уже делают. Но так или иначе, эти тривиальные ходы приносили маленькие победы. На момент покупки бизнеса у нас в интернет-магазине было семь заказов в день, а однажды я пришла в офис и увидела, как Дана (так звали нашего менеджера) собирает уже 30 коробок с заказами.

В то время во мне затеплилась надежда, что интернет-магазин перерастет в серьезный бизнес.

Мы рассчитали, что для его успешной работы нужно 117 заказов в день (сейчас уже не помню, почему именно столько, но цифра отпечталась в памяти). Я засыпала с мыслью о том, как количество заказов перевалит за сотню, и мы будем счастливы, все проблемы в одночасье решатся. А вставала я с мыслью, что же еще можно сделать, чтобы зацепить клиента, - и мы снова придумывали что-то новое.

Не все эксперименты заканчивались удачно. В какой-то момент мы «перетряхнули» ассортимент - ушли от масс-маркета и сделали ставку на бренды-«среднячки», не сильно известные, но и не эксклюзивные. От этого количество заказов, наоборот, упало, и мы вернули все на место. Народу нужны L’Oreal, Wella и Kerastase. А когда мы стали думать, что же народу нужно еще, в голову пришла простая и банальная идея - низкие цены. Эта идея впоследствии перевернула с ног на голову наш бизнес, да и весь наш рынок тоже.

Удивительно, но мы были первыми, кто решился уронить цены. Рынок профессиональной косметики в то время был очень специфическим: на нем задавали тон парикмахерские и салоны красоты, которые продавали косметику в довесок к своим услугам и с наценкой не ниже 120%. Цены не снижал никто - всем участникам рынка это было бы крайне невыгодно. Ведь салон красоты продает лишь несколько банок шампуня в день, и не может работать на обороте. Косметику важно было продавать с очень большой маржой.

«Так Жанна сделала, и Вася так сделал, ну и я так буду делать»,— думал стилист, типичный владелец салона красоты, и накручивал сотни процентов, продавая шампунь за 1 тыс. руб. при отпускной цене поставщика 300 руб. Посетители салона слушали истории о том, как молекулы драгоценного шампуня проникают в волосы,— и покупали.

Нам тоже казалось привлекательным, что средний чек измеряется тысячами рублей, а маржа - сотнями процентов. Но только потом мы догадались, что в отличие от салонов красоты и парикмахерских мы гораздо больше заработаем на обороте.

Мы не стали церемониться с конкурентами и устроили демпинг.

Владимир приходил к поставщикам и просил максимальную скидку за объем. Скидку приходилось просить авансом, и в тот момент мы блефовали. «Мы самый крупный оптовик на рынке», - говорил нам менеджер одного из дистрибуторов. В ответ мы ввали: «А мы самый крупный интернет-магазин косметики». Проверить это было невозможно. Две вещи придавали нам убедительности - высокие позиции в поисковиках и огромный ассортимент. О том, что почти весь он был доступен только под заказ, никто не знал.

В итоге мы получили скидки, и я взяла за правило, что наша максимальная наценка не превысит 50%. И тут моя мечта стала сбываться. Летом 2012 года мы принимали по 30–50 заказов в день, осенью было уже 60–70, а в декабре мы отгружали уже 110–120 заказов. Мы пересекли заветный рубеж в 117 заказов и продолжали расти.

Бизнес рос космическими темпами. Владельцы салонов красоты ругались на нас, обзывали «собаками, которые рушат рынок» и рассказывали посетителям, что в интернете продают поддельный шампунь. Поставщики нас тоже не любили, но по-прежнему давали нам (и еще одному нашему конкуренту, который тоже демпинговал) скидки, ведь мы покупали больше остальных.

Мы победили. Но стала ли я счастливой? Нет.

Неожиданно мечта превратилась в кошмар

Мы попали в ловушку. Когда бизнес растет, он требует все больше и больше вложений. Ты еще не успел вернуть деньги за взятый у поставщика товар, но тебе уже надо закупать следующую партию. Чем больше растет оборот, тем больше тебе нужно товарных вложений. Когда число заказов достигло 170 в месяц, у нас были открыты кредитные карточки в нескольких банках, и мы были по уши в долгах.

В этот момент мы договорились с другом, биржевым брокером, который вошел в долю, и помог нам деньгами. Но через некоторое время ему срочно потребовались деньги. Мы не смогли ему отказать в просьбе вынуть их из оборота и получили новый удар.

В итоге нам все же повезло: интернет-магазин был выгодно продан бизнесмену с большим, чем у нас, опытом в торговле. Он смог реализовать то, чего на тот момент не смогли сделать мы: вложил дополнительные средства и автоматизировал работу. Мы до сих пор поддерживаем с новым владельцем дружеские отношения, а магазин остается одним из лидеров рынка.

В период продажи компании, который длился несколько месяцев, я поняла, что интернет-торговля - это то, что мне действительно интересно, но мы сильно выдохлись. Я ушла из X5 retail group (да, вплоть до этого момента я совмещала штатную работу и работу над онлайн-магазином), и мы несколько месяцев не отваживались начинать новый бизнес. Какое-то время мы работали консультантами в нескольких интернет-магазинах, помогая запускать бизнес новичкам.

Главное, что мы поняли из своего опыта: начать интернет-магазин можно и с нескольких сотен тысяч рублей, но если он взлетит, то понадобятся миллионы. Успех в нашей отрасли - не решение проблем. Наоборот, он и есть самая большая проблема. Занимаясь консалтингом, мы столкнулись с еще одним доказательством этой странной, на первый взгляд, мысли. Один из наших клиентов, молодой предприниматель, хотел открыть маленький интернет-магазин косметики ради подработки. «Я развезу пять заказов в день, мне хватит на жизнь, ну и ладно, - говорил он - Я не хочу вершин покорять». Но благодаря каким-то нюансам в дизайне этот парень за три месяца попал в десятку лидеров. Теперь он мается и просто не знает, что делать.

В начале сентября текущего года мы запустили новый интернет-проект - [Beautydiscount.ru](http://Beautydiscount.ru), и снова занимаемся косметикой. Идея та же - низкие цены, но для нового магазина мы выбрали формат Cash & Carry. Товары стоят значительно дешевле, если покупать на определенную сумму - как в магазинах Metro, только в интернете. Покупают у нас не только обычные люди, но и те же стилисты, и мелкие предприниматели, организаторы коллективных закупок. Средний чек в этом проекте вдвое выше - 6 тыс. руб. против 2,5 тыс. руб. в нашем прошлом интернет-магазине.

Открытие магазина обошлось нам всего в 300 тыс. руб. Еще 1,5 млн руб. мы планируем вложить в рекламу, и это совсем мало по меркам рынка, но мы привыкли работать с небольшими бюджетами, считаем, что этого хватит. При этом за первые полторы недели работы интернет-магазина мы достигли оборота, к которому раньше шли целый год, и оборот растет дальше - на десятки процентов в месяц. Прежние связи, конечно, помогают.

Пока дела идут хорошо, но теперь-то мы знаем: когда проект по-настоящему взлетит, начнутся проблемы, в первую очередь - с оборотным капиталом. Поэтому чтобы не допустить прежних ошибок, мы уже нашли частного инвестора, который станет нашей финансовой подушкой и не позволит нам снова упереться в потолок.

Оценка решения задач производится по шкале «зачтено» / «не зачтено».

### **Пример кейс-задания №2:**

1. Прочитайте предложенную статью.

2. Определите:

- этап развития компании;
- вид кризиса по известным типологиям (в том случае, если компания его переживает/переживала);
- возможную причину и стадии кризисной ситуации;
- методы разрешения кризиса, предложенные организацией;
- ошибочные и правильные решения, предпринятые компанией для разрешения кризиса.

3. Предложите:

- возможную схему дальнейшего развития компании;
- методы диагностики кризиса;
- рекомендации по подготовке пакета антикризисных мер.

### **Takata обростае проблемами**

Компания ухудшила годовой прогноз и отказалась от выплаты дивидендов.

Takata, неисправность подушек безопасности которой уже привела к отзыву 17 млн автомобилей по всему миру, ухудшила свой прогноз на конец финансового года. Компания ожидает новых отзывов автомобилей, а также судебных разбирательств как со стороны американских властей, так и клиентов производителя автомобильных запчастей.

Takata ухудшила свой финансовый прогноз на конец 2014 года. По словам финансового директора японского производителя автомобильных запчастей Ёитиро



Номуры, чистые убытки компании по окончании 2014 года составят ¥25 млрд, а не ¥24 млрд, как прогнозировалось ранее.

Причиной тому послужили непрекращающиеся отзывы автомобилей по всему миру. За последние шесть лет их количество достигло 17 млн. На них производитель потратил уже примерно ¥75 млрд, еще ¥2,3 млрд были выделены в период с июля по сентябрь, чтобы покрыть отзыв 160 тыс авто в США. Однако помимо убытков от постоянных расходов на техническое обслуживание машин компанию ожидают еще судебные разбирательства. Притом не только с властями США, которые уже начали расследование в отношении Takata, но и с клиентами, одним из которых, вероятнее всего, станет и Honda Motor. Деньги на судебные тяжбы из бюджета компании еще даже не выделялись.

Какие претензии предъявили к Takata

В октябре федеральная прокуратура США начала расследование в отношении японского производителя автомобильных запчастей Takata после того, как Национальное управление безопасностью дорожного движения трижды пересматривало количество автомобилей, подлежащих отзыву в связи с неисправными подушками безопасности. Почти 8 млн владельцев автомобилей разных марок предложено немедленно пройти техосмотр.

Несомненно, добавляют проблем в США японскому производителю и новые данные, обнаруженные в пятницу The New York Times. Выяснилось, что руководство Takata знало о механических проблемах с подушками безопасности, которые могли привести к их взрыву во время аварии и тяжелым ранениям пассажиров и водителя автомобиля, еще десять лет назад. Как сообщили газете двое бывших сотрудников компании, во время тестирования 50 подушек безопасности на 2 из них сломались металлические нагнетатели воздуха. Это произошло летом 2004 года. Но вместо того чтобы предупредить о возможных проблемах регуляторов, в компании решили просто уничтожить результаты этих тестов. Впервые же о неисправности Takata упоминает в документах лишь в 2008 году, а в ноябре того же года было объявлено о первом отзыве автомобилей. В результате за эти годы погибли от поражения металлическими осколками при взрыве подушек безопасности четыре человека. Мировые автоконцерны известили регуляторов уже, по крайней мере, о 139 случаях получения травм, связанных с подушками безопасности японского производителя. В 37 случаях пострадавшие заявляли о взрыве в салоне автомобиля.

Takata в настоящий момент является лидером на мировом рынке по поставке автозапчастей, занимая долю в 22%. Но аналитики Valiant Market Research уверены, что к 2020 году этот показатель сократится вдвое, а возглавит рынок ее основной конкурент Daicel Corp. Только за последние две недели его акции выросли почти на четверть, доведя рыночную стоимость компании до \$4,1 млрд. А согласно прогнозам компании, она закончит свой финансовый год в марте 2015 года с чистой прибылью ¥28,5 млрд.

Что касается Takata, то с января стоимость ее акций упала на бирже почти в два раза. По результатам пятничных торгов их стоимость составила ¥1416, снизившись на 7,27%. Кроме того, компания впервые с 2006 года, когда Takata вышла на биржу, отказалась от выплаты дивидендов своим акционерам.

## 2. Определите:

- этап развития компании;
- вид кризиса по известным типологиям (в том случае, если компания его переживает/переживала);
- возможную причину и стадии кризисной ситуации;
- методы разрешения кризиса, предложенные организацией;
- ошибочные и правильные решения, предпринятые компанией для разрешения кризиса.

### 3. Предложите:

- возможную схему дальнейшего развития компании;
- методы диагностики кризиса;
- рекомендации по подготовке пакета антикризисных мер.

Оценка формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - определены этап развития, компании, вид кризиса, выявлены ошибочные и правильные решения, предложены методы диагностики кризиса, антикризисные меры и спрогнозированы варианты развития компании;
- оценка «хорошо» - определены этап развития, компании, вид кризиса, выявлены ошибочные и правильные решения, предложены методы диагностики кризиса, антикризисные меры, однако не спрогнозированы варианты развития компании;
- оценка «удовлетворительно» - определены этап развития, компании, вид кризиса, выявлены не все ошибочные и правильные решения, предложенные методы диагностики кризиса требуют доработки, сформулированы антикризисные меры, однако не спрогнозированы варианты развития компании;
- оценка «неудовлетворительно» - задание не выполнено.

### Примеры практических заданий:

*Прочитайте текст и выполните задания*

1. Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.
2. Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.
3. Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании и другими группами общественности.

#### **Вариант 1.**

Основанная в начале XX века Джеймсом Крафтом под названием J.L. Kraft & Bros – вторая по величине корпорация по выпуску упакованных пищевых продуктов. Продукция Kraft Foods представлена в 155 странах мира и занимает долю около 35% глобального рынка плавленых сырков. В России компания продает следующие марки: Milka, Воздушный, Toblerone, Alpen Gold, Cote d'Or, Чудный вечер, Carte Noire, Jacobs, Maxwell House, Estrella.

В 2008 году в Китае Kraft Foods оказался в центре «меламинового скандала»: в молочных продуктах, производимых на заводе Cadbury в Пекине, одной из компаний в составе Kraft Foods, были обнаружены следы меламина. Из-за этого вещества 54 тысячи китайских детей тяжело заболели, а четверо из них – скончались.

#### **Вариант 2.**

Компания основана в 1866 году фармацевтом из Швейцарии Анри Нестле. Полное наименование звучит как Стратегическое объединение Nestlé. Корпорация производит продукты питания, корма для животных, косметику и фармацевтическую продукцию. Товарные знаки, под которыми продается продукция Nestlé: Nescafé, КитКат, Nesquik, Экстрем, Россия – щедрая душа, Бон Пари, Nuts, Золотая марка, Maggi, Perrier, Friskies, Felix, Purina ONE, Gourmet, Дарлинг.

Масштабирование рынка сбыта не проходило спокойно. В 70-х и 80-х годах XX века корпорацию жестко критиковали за политику сбыта детского питания в странах третьего мира. Дело в том, что Nestlé под видом гуманитарной помощи раздавал детские питательные смеси, использование которых при прекращении кормления грудью лишало матерей молока.

### **Вариант 3.**

Mars Inc. берет начало на кухне скромного домика в Такоме, штат Вашингтон, где Фрэнк Марс вместе с женой вручную делал домашние конфеты на продажу. Конфеты продавались хорошо, поэтому в 1911 году была зарегистрирована компания под названием Mars Candy Factory, Inc.

В России производятся следующие товары бренда: M&M's, Snickers, Mars, Dove, Milky Way, Skittles, Twix, Bounty, Celebrations, Starburst, Rondo, Tunes, Pedigree, Whiskas, Kitekat, Chappi, Sheba, Cesar, Perfect Fit, Royal Canin, Uncle Ben's, Dolmio, Juicy Fruit, Spearmint, А.Коркунов и Buckwood.

Mars вместе Kraft Foods и Unilever оказались втянуты в «меламиновый скандал» в Китае.

Проверка молочно-шоколадной продукции была проведена и в Индонезии, и она выявила наличие меламин в десятке видов товаров, продающихся по всей стране. В категорию «подозрительных» попали такие мировые гиганты как компания Mars, производящая популярное драже M&Ms и шоколадные батончики Snickers, а также Kraft Foods с ее вафлями Oreo.

Оценка формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - выполнены все пункты задания: верно сформулированы слухи, которые может породить кризис компании, предложены конкретные действия для ситуации, предложены мероприятия по ликвидации слухов.
- оценка «хорошо» - верно выполнено 2 из трех пунктов задания;
- оценка «удовлетворительно» - верно выполнен 1 из трех пунктов задания;
- оценка «неудовлетворительно» - задание не выполнено.

### **Промежуточная аттестация**

#### **Примерные вопросы к зачету с оценкой:**

1. Понятие и сущность кризиса.
2. Этапы кризиса. Подходы к определению этапов развития кризиса.
3. Классификации видов кризисов по разным основаниям.
4. Объективные и субъективные причины кризиса.
5. Внешние и внутренние причины возникновения кризиса.
6. Теории, объясняющие причины экономических циклов и кризисов.
7. Негативные и позитивные последствия кризиса.
8. Кризисные ситуации на жизненных циклах развития организации.
9. Внешние признаки кризиса.
10. Внутренние признаки кризиса.
11. Мониторинг кризисных ситуаций. Методы выявления рисков и предпосылок возникновения кризиса.
12. Алгоритм анализа кризисных ситуаций.
13. «Золотой стандарт» антикризисных коммуникаций – «Правила Тайленола».
14. Задачи антикризисных коммуникаций.
15. Правила антикризисных коммуникаций.
16. Факторы, влияющие на эффективность антикризисных коммуникаций.
17. Маркетинговые и немаркетинговые механизмы антикризисных коммуникаций.
18. Методы работы с антикризисными коммуникациями.
19. Формы антикризисных коммуникаций.
20. Каналы и инструменты антикризисных коммуникаций.
21. Сущность антикризисного реагирования.

22. Этапы антикризисного реагирования.
23. Понятие и сущность медиарилейшнз в кризисных ситуациях.
24. Кризисная ситуация как инфоповод.
25. Формы взаимодействия со СМИ во время кризиса.
26. Информационное обеспечение СМИ во время кризиса.
27. Специальные мероприятия для СМИ во время кризиса.
28. Преимущества и недостатки присутствия компаний в социальных медиа.
29. Группы общественности в социальных сетях.
30. Направления и задачи антикризисных коммуникаций в социальных медиа.
31. Понятие репутации и репутационного менеджмента.
32. Работа с репутацией в кризисных ситуациях.
33. Ключевые тенденции управления репутацией во время кризиса.
34. Репутационный кризис: сущность и понятие.
35. Этапы репутационного кризиса.

### Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации

4-балльная шкала (экзамен, зачет с оценкой)	Двух- балльная шкала (зачет)	Показатели	Критерии
Отлично	зачтено	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полнота ответов на вопросы и выполнения задания.</li> <li>2. Аргументированность выводов.</li> <li>3. Умение перевести теоретические знания в практическую плоскость.</li> </ol>	глубокое знание теоретической части темы, умение проиллюстрировать изложенное примерами, полный ответ на вопросы
Хорошо			глубокое знание теоретических вопросов, ответы на вопросы преподавателя, но допущены незначительные ошибки
Удовлетворительно			знание структуры основного учебно-программного материала, основных положений теории при наличии существенных пробелов в деталях, затруднения при практическом применении теории, существенные ошибки при ответах на вопросы преподавателя
Неудовлетворительно	не зачтено		существенные пробелы в знаниях основных положений теории, не владение терминологией, основными методиками, не способность формулировать свои мысли, применять на практике теоретические положения, отвечать на вопросы преподавателя

Разработчик (и): Толкачев Андрей Николаевич, кандидат юридических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

ФОС для проведения промежуточной аттестации одобрен на заседании кафедры менеджмента и маркетинга (протокол № 10 от 22.06.2023 г.).