

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление в условиях нестабильности

Уровень высшего образования
Магистратура

Направление подготовки / специальность
38.04.01 - Экономика

Направленность образовательной программы
Экономика компаний и корпораций

Форма обучения
очная, заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 Управление в условиях нестабильности относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-11: Способен управлять ресурсами, процессами, службами и подразделениями, осуществляющими экономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	ПК-11.1: Управляет ресурсами и процессами на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти ПК-11.2: Руководит службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности	ПК-11.1: ПК-11.1. – Управляет ресурсами и процессами на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти ПК-11.2: ПК-11.2. – Руководит службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности	Кейс-задача	Экзамен: Кейс-задача
ПК-6: Способен разрабатывать и управлять проектами и программами, оценивать их эффективность с учетом факторов неопределенности и риска	ПК-6.1: Разрабатывает и осуществляет стратегическое управление проектами и программами ПК-6.2: Оценивает эффективность проектов и программ с учетом факторов неопределенности и риска	ПК-6.1: ПК-6.1. - Разрабатывает и осуществляет стратегическое управление проектами и программами ПК-6.2: ПК-6.2. – Оценивает эффективность проектов и программ с учетом факторов	Кейс-задача	Экзамен: Кейс-задача

		неопределенности и риска		
ПК-7: Способен разрабатывать стратегии поведения и направления развития экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, на различных рынках с учетом внутренних и внешних приоритетов организации	ПК-7.1: Определяет направления развития экономических субъектов на различных рынках ПК-7.2: Разрабатывает стратегии поведения экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, с учетом внутренних и внешних приоритетов организации	ПК-7.1: ПК-7.1. – Определяет направления развития экономических субъектов на различных рынках ПК-7.2: ПК-7.2. – Разрабатывает стратегии поведения экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, с учетом внутренних и внешних приоритетов организации	Дискуссионное обсуждение	Экзамен: Тест

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
Общая трудоемкость, з.е.	4	4
Часов по учебному плану	144	144
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	16	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	12
- КСР	2	2
самостоятельная работа	40	117
Промежуточная аттестация	54 Экзамен	9 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего			
	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0

Тема 1. Сущность и содержание управления в условиях нестабильности внешней среды	18	28	4	1	6	2	10	3	8	25
Тема 2. Критерии оценки и диагностика банкротства предприятий и организаций	16	23	2	1	6	2	8	3	8	20
Тема 3. Неопределенность и риск в деятельности предприятия	18	27	4	1	6	2	10	3	8	24
Тема 4. Управление микроэкономическими рисками	18	26	4		6	2	10	2	8	24
Тема 5. Методы оценки рисков, методы снижения рисков	18	29	2	1	8	4	10	5	8	24
Аттестация	54	9								
КСР	2	2					2	2		
Итого	144	144	16	4	32	12	50	18	40	117

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управления в условиях нестабильности внешней среды.
Понятие кризиса, его признаки, виды и последствия.

Тема 2. Критерии оценки и диагностика банкротства предприятий и организаций.
Диагностика кризисной ситуации в организации. Ее задачи, объекты, приемы.

Тема 3. Неопределенность и риск в деятельности предприятия.
Суть кризис менеджмента, его задачи и элементы. Антикризисное регулирование.

Тема 4. Управление микроэкономическими рисками в условиях нестабильности.
Причины разных видов кризисов. Показатели кризисной ситуации в организации.

Тема 5. Методы оценки рисков, методы снижения рисков.
Сочетание стратегии и тактики в кризис менеджменте. Организационные изменения на этапах жизненного цикла организации. Меры по восстановлению неудовлетворительной структуры баланса. Показатели восстановления и утраты платежеспособности

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:
Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Управление в условиях нестабильности, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4668>.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

Задание 1. Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 50 рублей за единицу. Цена реализации этого продукта — 60 рублей за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть равен 1, 2, 3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то в конце дня его всегда покупают по цене 30 рублей за единицу. Сколько единиц этого продукта должен закупать владелец каждый день?

Задание 2.

Крупная сеть кафе оказалась в центре скандала из-за обвинений в дискриминации сотрудников. Активисты организуют бойкот, выручка падает.

Вопросы для анализа:

- Как провести внутреннее расследование и наказать виновных?
- Какие социальные инициативы запустить для восстановления доверия?
- Как изменить корпоративную культуру?

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-6:

Задание 1. Агентство недвижимости 9 лет работает на рынке, помогая клиентам купить и продать квартиры в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Воронеже и в Сочи.

У команды Паруса получилось выстроить операционно сильный бизнес, в 2018-2020 годах компания показывала стабильную прибыль, бизнес постепенно выходил в новые города. Начав с Екатеринбурга компания запустила офисы в Санкт-Петербурге, потом в Москве, Воронеже и Сочи.

В течение последних 6 месяцев бизнес приносит убытки, коммерческий директор поручил отделу аналитики определить, почему прибыль снижается и предложить решения.

Задание по кейсу

Команда пришла к выводу, что проблема в снижении количества сделок. Разделите драйверы, влияющие на количество сделок на составляющие на 3 уровня.

Нарисуйте дерево решений/проблем в удобном вам формате.

Задание 2.

Банк подвергся масштабной хакерской атаке: украдены данные клиентов, заблокированы транзакции. Клиенты массово закрывают счета.

Вопросы для анализа:

- Как восстановить доверие клиентов?
- Какие меры безопасности внедрить в краткосрочной перспективе?
- Как взаимодействовать с регуляторами и СМИ?

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. 100 %-ное выполнение контрольных экзаменационных заданий
отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий на 90% и выше
очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 80 до 90%.
хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 70 до 80%.
удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся посещал практические занятия. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 50 до 70%.
неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета,

Оценка	Критерии оценивания
	так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.
плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы. Обучающийся отсутствовал на большинстве лекций и практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий менее 20 %.

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Дискуссионное обсуждение) для оценки сформированности компетенции ПК-7:

Задание 1. Провести процедуру разделения организации «А» на организации «В» и «С», включая:

1. Принятие собственниками (акционерами) решения о разделении организации «А»;
2. каким органом и на основе, каких статей законодательных документов РФ принимается это решение;
3. каким документом оформляется процедура разделения;
4. каковы действия финансового менеджера, главного бухгалтера;
5. на основании каких документов и какими государственными органами регистрируется закрытие организации «А» и открытие реорганизованных организаций «В» и «С»;
6. как следует поступить при разделении организации «А» с остатками дебиторской и кредиторской задолженности, согласно требованиям каких статей гражданского кодекса РФ;
7. что следует предпринять акционерам (учредителям), если после разделения уставный капитал предприятия окажется меньше установленной величины (указать статьи соответствующего законодательного документа, регламентирующие минимальную величину уставного капитала для ООО, публичных АО и непубличных АО);
8. как поступать с остатками задолженности перед бюджетом и по страховым взносам, можно ли эти задолженности передавать вновь реорганизуемым предприятиям;
9. как правильно оформить взаимоотношения с персоналом закрываемого предприятия, какое решение должно быть принято согласно какой статье Трудового кодекса РФ по поводу работников и задолженности по оплате труда.

Задание 2.

Цифровая трансформация и сопротивление сотрудников

Описание: Компания внедряет ИИ-систему для автоматизации процессов, но сотрудники саботируют изменения, опасаясь сокращений.

Вопросы для анализа:

- Как вовлечь персонал в цифровую трансформацию?
- Какие программы переобучения предложить?

- Как измерить эффективность новых технологий?

Задание 3.

Автопроизводитель из ЕС не может выполнить план по выпуску машин из-за нехватки чипов. Конкуренты перехватывают долю рынка.

Вопросы для анализа:

- Как перестроить цепочку поставок?

- Стоит ли инвестировать в собственное производство компонентов?

- Как коммуницировать с клиентами о задержках?

Критерии оценивания (оценочное средство - Дискуссионное обсуждение)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. 100 %-ное выполнение контрольных экзаменационных заданий
отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий на 90% и выше
очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 80 до 90%.
хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 70 до 80%.
удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся посещал практические занятия.

Оценка	Критерии оценивания
	Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 50 до 70%.
неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.
плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы. Обучающийся отсутствовал на большинстве лекций и практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий менее 20 %.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатор достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнен	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

				недочетами		ы все задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-11

Генеральный директор бренда модной одежды Eldys, Алексей Питенин, запланировал проект по оптимизации операционных расходов компании. Ключевая причина — низкий темп роста выручки компании в 2019 и 2020 годах на фоне общего падения продаж в сегменте фешн на территории России.

По плану Алексея, снижение затрат при сохранении или небольшом росте выручке позволит увеличить прибыль компании, которую можно будет реинвестировать в открытие новых торговых точек в следующем году.

Генеральный директор просит вас подготовить гипотезы по возможным источникам снижения операционных расходов.

Задание по кейсу

Подготовьте гипотезы на основе открытых данных в интернете и общих знаниях о работе фешн ритейла. Сформируйте список вопросов, ответы на которые помогут вам декомпозировать затраты Eldys на составляющие.

Пропишите допущения о структуре затрат на основе открытых данных, укажите источники и опишите логику.

Сформируйте таблицу, в которых пропишите вопрос и ожидаемые результаты от ответа (что он вам даст, как поможет уточнить затраты и сформировать предложения по оптимизации), вставьте в файл с результатами.

Приложение 1

Вопросы и ответы с Генеральным Директором агентства недвижимости Парус.

Вопрос: Как работает ваша бизнес-модель?

Ответ: Мы агентство недвижимости с фокусом на покупку и продажу квартир в городах присутствия. Мы зарабатываем на комиссиях со сделки, которые выплачивает клиент - продавец или покупатель квартиры, а также в случае с новостройками нам может платить застройщик.

Вопрос: Как происходит процесс продажи?

Ответ: К агенту (риэлтору) обращаются напрямую, например по знакомству или по рекомендации или риэлтору передают в работу заявку, которая приходит на сайт или телефон агентства. Агент связывается с клиентом по телефону, рассказывает об агентстве или своем опыте подробнее, если необходимо, далее предлагают встречу. На встрече обсуждаются условия и приблизительный план действий, после этого, если клиент заинтересован, подписывается договор.

Вопрос: Кто ваши клиенты?

Ответ: Риэлторы работают с очень разными клиентами, каждый выступает в роли предпринимателя, у каждого может быть своя ЦА: кто-то лучше работает с семейными парами, кто-то с предпринимателями или сотрудниками из корпоративного сектора и так далее.

Вопрос: С чем/кем вы конкурируете? Между какими опциями выбирает клиент?

Ответ: Если агенты встретились с клиентом на купле/продаже квартиры и он первый адекватный риэлтор, которого человек встретил — до 70% случаев клиент будет работать с ним. Здесь скорее вопрос в том, готов ли клиент работать с риэлторами. Если клиент обращается по рекомендации или находит через интернет, за внимание клиента в среднем

будет конкурировать 3-4 клиента, если рекомендуют активно и близкие люди, агент может быть сразу основным способом решения задачи.

Вопрос: На какие метрики и результаты вы обращаете внимание? Как оцениваете эффективность продаж?

Ответ: Стоимость сделок, закрытых агентом; скорость закрытия сделок; Количество успешных сделок после заявок, количество обработанных заявок.

Вопрос: Что влияет на стоимость сделки на ваш взгляд?

Ответ: В основном, влияет аудитория, с которой работает конкретный агент и наличие рекомендации, по рекомендации обычно получаются более дорогие сделки.

Вопрос: Что влияет на скорость с которой агенты закрывают сделки?

Ответ: Качество входящего лида по сделке, проблемные лиды, которые могут не привести к результату не позволяют концентрироваться на качественных лидах и отнимают время; управленческие воздействия от руководителя отдела; контроль воронки, своевременные звонки, письма и сообщения клиенту.

Вопрос: Что влияет на количество обращений?

Ответ: В первую очередь это поиск клиентов агентом и рекомендации, также мы используем рекламу по новостройкам, которые продаем, пробовали и работают консультации в формате “на улице”, особенно хорошо это работает в отдельных городах.

Вопрос: А как вы привлекаете агентов?

Ответ: Действуют личные знакомства, особенно среди руководителей отделов продаж; часть агентов знакомятся с нашими сотрудниками как контрагенты (например при продаже квартиры со стороны покупателя) и со временем могут заинтересоваться в агентстве, также на позицию стажера приходят по объявлениям на ресурсах для поиска работы.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-6

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

а) Построить большой завод стоимостью M_1 тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере R_1 тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью p_1 и низкий спрос (ежегодные убытки R_2 тысяч долларов) с вероятностью p_2 .

б) Построить маленький завод стоимостью M_2 тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере T_1 тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью p_1 и низкий спрос (ежегодные убытки T_2 тысяч долларов) с вероятностью p_2 .

в) Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью p_3 и p_4 соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на p_5 и p_6 соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

	M1	M2	p_1	p_2	p_3	p_4	p_5	p_6	R1	R2	T1	T2
1	600	350	0,7	0,3	0,8	0,2	0,9	0,1	250	50	150	25
2	605	345	0,65	0,35	0,75	0,25	0,91	0,09	250	45	145	20
3	610	340	0,75	0,25	0,85	0,15	0,92	0,08	240	40	140	15
4	615	335	0,7	0,3	0,85	0,15	0,93	0,07	235	35	135	10
5	620	330	0,65	0,35	0,8	0,2	0,94	0,06	230	30	130	5
6	625	325	0,75	0,25	0,75	0,25	0,95	0,05	255	55	155	30
7	630	320	0,7	0,3	0,75	0,25	0,94	0,06	260	60	160	35
8	635	315	0,65	0,35	0,85	0,15	0,93	0,07	265	65	165	40
9	640	310	0,75	0,25	0,8	0,2	0,92	0,08	270	70	170	45
10	645	305	0,7	0,3	0,75	0,25	0,91	0,09	275	75	175	50

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. 100 %-ное выполнение контрольных экзаменационных заданий
отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждает теоретический материал практическими примерами из

Оценка	Критерии оценивания
	практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий на 90% и выше
очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 80 до 90%.
хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 70 до 80%.
удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся посещал практические занятия. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 50 до 70%.
неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.
плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы. Обучающийся отсутствовал на большинстве лекций и практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий менее 20 %.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-7

Прочитайте текст и выберите один/несколько правильный ответ

1. Что первым этапом необходимо сделать при возникновении кризиса?

- а) Собрать кризисную команду
- б) Опросить всех сотрудников
- с) Оценить масштаб и угрозы

Верный ответ: с) Оценить масштаб и угрозы

2. Какой документ является основой антикризисного управления?

- а) План коммуникаций

б) Антикризисный план (БПЛА)

с) Финансовый отчет

Верный ответ: б) Антикризисный план (БПЛА)

3. Что важно в первые часы после кибератаки?

а) Удалить все данные

б) Изолировать зараженные системы

с) Сообщить клиентам через месяц

Верный ответ: б) Изолировать зараженные системы

4. Что НЕ является этапом управления кризисом?

а) Соккрытие информации от СМИ

б) Анализ последствий

с) Восстановление репутации

Верный ответ: а) Соккрытие информации от СМИ

5. Какой инструмент используют для прогнозирования рисков?

а) SWOT-анализ

б) Рекламная стратегия

с) Сокращение штата

Верный ответ: а) SWOT-анализ

6. При экологическом кризисе приоритетом является:

а) Снижение затрат на безопасность

б) Сотрудничество с местным сообществом

с) Игнорирование регуляторов

Верный ответ: б) Сотрудничество с местным сообществом

7. Что делать при массовой панике клиентов банка?

а) Закрыть отделения

б) Выпустить официальное заявление о стабильности

с) Уволить сотрудников

Верный ответ: б) Выпустить официальное заявление о стабильности

8. Какой канал коммуникации наиболее эффективен в кризис?

а) Личные письма клиентам

б) Официальный пресс-релиз

с) Реклама в соцсетях

Верный ответ: б) Официальный пресс-релиз

9. Что НЕЛЬЗЯ делать при утечке данных?

а) Уведомить регуляторов

б) Скрыть факт взлома

с) Обновить систему безопасности

Верный ответ: б) Скрыть факт взлома

10. Кто должен возглавлять кризисную команду?

а) PR-менеджер

б) Генеральный директор

с) Случайный сотрудник

Верный ответ: б) Генеральный директор

11. Что критично для восстановления доверия после скандала?

- а) Увольнение всех топ-менеджеров
- б) Честность и конкретные действия
- с) Увеличение цен на продукцию

Верный ответ: б) Честность и конкретные действия

12. Как предотвратить кризисы?

- а) Игнорировать жалобы клиентов
- б) Регулярные тренинги и аудит рисков
- с) Сокращение бюджета на безопасность

Верный ответ: б) Регулярные тренинги и аудит рисков

13. Что делать при аварии с человеческими жертвами?

- а) Винить подрядчиков
- б) Оказать помощь семьям и начать расследование
- с) Ускорить производство

Верный ответ: б) Оказать помощь семьям и начать расследование

14. Как реагировать на негатив в соцсетях?

- а) Удалять все комментарии
- б) Отвечать быстро и прозрачно
- с) Игнорировать

Верный ответ: б) Отвечать быстро и прозрачно

15. Что включает план БПЛА?

- а) Продажу активов
- б) Обеспечение непрерывности бизнеса
- с) Сокращение рекламного бюджета

Верный ответ: б) Обеспечение непрерывности бизнеса

16. Опишите шаги для минимизации репутационных потерь после скандала с продукцией.

Ответ:

- Немедленный отзыв продукции и публичные извинения.
- Создание горячей линии для клиентов.
- Запуск независимого расследования и публикация его результатов.
- Внедрение дополнительных мер контроля качества.

17. Как организовать коммуникацию с СМИ во время экологического кризиса?

Ответ:

- Назначить официального спикера для единой позиции.
- Проводить регулярные брифинги с обновлением информации.
- Предоставлять данные о мерах по ликвидации последствий.
- Избегать технического жаргона, говорить на понятном языке.

18. Какие меры принять при угрозе банкротства компании?

Ответ:

- Провести аудит финансов и выявить проблемные зоны.

- Реструктурировать долги и договориться с кредиторами.
- Оптимизировать расходы (сократить издержки, продать непрофильные активы).
- Разработать новый бизнес-план с акцентом на рентабельность.

19. Как взаимодействовать с протестующими активистами?

Ответ:

- Инициировать диалог с лидерами движения.
- Предложить совместные экологические или социальные проекты.
- Публично признать ошибки и представить план изменений.
- Вовлечь независимых экспертов для оценки ситуации.

20. Опишите этапы разработки антикризисного плана.

Ответ:

1. Идентификация рисков: анализ потенциальных угроз (финансовые, репутационные, операционные).
2. Создание кризисной команды: назначение ответственных лиц и распределение ролей.
3. Разработка сценариев: прописать действия для каждого типа кризиса.
4. Коммуникационная стратегия: шаблоны пресс-релизов, спикеры, каналы связи.
5. Тестирование и обучение: регулярные учения и обновление плана.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. 100 %-ное выполнение контрольных экзаменационных заданий
отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий на 90% и выше
очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 80 до 90%.
хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 70 до 80%.
удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки

Оценка	Критерии оценивания
	при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся посещал практические занятия. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 50 до 70%.
неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.
плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы. Обучающийся отсутствовал на большинстве лекций и практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий менее 20 %.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учебное пособие для вузов. - М. : Юнити, 2001. - 223 с. - ISBN 5-238-00271-8 : 53.00., 4 экз.
2. Петухова Ж. Г. Антикризисный менеджмент : учебное пособие. Ч. 1. Антикризисный менеджмент. Часть 1 / Петухова Ж. Г., Монич А. И., Петухов М. В. - Норильск : ЗГУ им. Н.М. Федоровского, 2022. - 91 с. - Книга из коллекции ЗГУ им. Н.М. Федоровского - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-89009-752-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=865668&idb=0>.
3. Таскаева Н. Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент : учебно-методическое пособие / Таскаева Н. Н. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 47 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции МИСИ – МГСУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-7264-2231-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=746129&idb=0>.
4. Вяткин Валерий Нурович. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-3502-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=919936&idb=0>.
5. Тарасова Е. В. Риск-менеджмент : учебно-методическое пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 менеджмент (магистерские программы: «менеджмент организаций», «стратегическое управление») очной / заочной форм обучения / Тарасова Е. В. - Донецк : ДОНАУИГС, 2021. - 170 с. - Книга из коллекции ДОНАУИГС - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=868234&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Домашенко Денис Викторович. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности : Учебное пособие / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва : Издательство "Магистр", 2015. - 240 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0138-2. - ISBN 978-5-16-003917-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=609896&idb=0>.
2. Экономика и управление в регионе: проблемы, тенденции и перспективы в условиях нестабильности : монография / Барсукова К. В., Богомолова Е. В., Кисова А. Е., Козлова Е. И., Круглов И. В., Моисеева И. И., Новак М. А., Черникова И. А., Шпиганович А. А. - Липецк : Липецкий ГТУ, 2022. - 192 с. - Книга из коллекции Липецкий ГТУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-00175-141-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=866742&idb=0>.
3. Ковалев Петр Петрович (Траст). Банковский риск-менеджмент : Учебное пособие / Траст. - 2. - Москва : ООО "КУРС", 2024. - 320 с. - (Магистратура). - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-905554-36-0. - ISBN 978-5-16-100242-1. - ISBN 978-5-16-006843-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=889793&idb=0>.
4. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 542 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17621-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=924018&idb=0>.
5. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли : монография / А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой, О. А. Львовой. - Москва : Юрайт, 2025. - 326 с. - (Актуальные монографии). - ISBN 978-5-534-06501-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=925143&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Операционная система MicrosoftWindows
2. Прикладное программное обеспечение MicrosoftOffice
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»
4. www.gks.ru / Федеральная служба государственной статистики.
5. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
6. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
7. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
8. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.01 - Экономика.

Автор(ы): Климова Елена Зуферовна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.