

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
ФАКУЛЬТЕТ МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ

Кафедра интегрированных коммуникаций и рекламы

**АНТИКРИЗИСНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление подготовки 42.04.01 Реклама и связи с общественностью  
Направленность: " Управление брендом в рекламе и связях с общественностью "

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения – очная, очно-заочная, заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

Антикризисные коммуникации  
Рабочая программа дисциплины (модуля)  
Составители:  
К.к. Рычкова А.А.

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы  
№ 8 от 04.09.2025

Оглавление	
1	Пояснительная записка ..... 4
1.1	Цель и задачи дисциплины ..... 4
1.2	1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине: ..... 4
1.3	Место дисциплины в структуре образовательной программы ..... 5
2	Структура дисциплины ..... 6
3	Содержание дисциплины ..... 6
4	Образовательные технологии ..... 8
5	Оценка планируемых результатов обучения ..... 9
5.1	Система оценивания ..... 9
5.2	Критерии выставления оценки по дисциплине ..... 10
5.3	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине ..... 11
6	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины ..... 37
6.1	Список источников и литературы ..... 37
6.2	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ..... 38
6.3	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы ..... 38
7	Материально-техническое обеспечение дисциплины ..... 38
8	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов ..... 38
9	Методические материалы ..... 40
9.1	Планы семинарских/ практических занятий ..... 40
9.2	Методические рекомендации по подготовке письменных работ ..... 43
9.3	Иные материалы ..... 44

# 1 Пояснительная записка

## 1.1 Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** формирование у студентов магистратуры целостного представления о современных коммуникационных технологиях, применяемых в российской и международной практике, изучение тенденций развития коммуникационного рынка и технологий кризисных коммуникаций, освоение эффективного инструментария для продвижения интересов политических, корпоративных и потребительских брендов в условиях коммуникационного кризиса. Курс призван формировать систему взглядов на современную коммуникационную деятельность и перспективы ее развития.

**Предмет** - теоретические и методологические основы коммуникации в ситуации кризиса в различных отраслях и сферах деятельности.

**Задачи:**

вооружить будущих магистров знаниями и практическими навыками работы современного специалиста по управлению антикризисными коммуникациями;

уметь прогнозировать, оценивать кризисные явления, а также планировать антикризисные мероприятия;

анализ основных аспектов массовой коммуникации в современном информационном пространстве;

ознакомление с профессиональными и этическими требованиями к работе специалиста по коммуникациям в кризисе;

развитие навыков творческого мышления, умение прогнозировать развитие социальных и коммуникативных процессов, решения конкретных задач с помощью современных технологий антикризисных коммуникаций.

## 1.2 1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине:

Коды компетенции	Индикаторы компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1. Способен организовывать работу и руководить подразделением (предприятием) в сфере рекламы и связей с общественность	ПК-1.2 организовывает работу по совершенствованию внешних и внутренних коммуникаций и мероприятия по формированию корпоративной идентичности и корпоративной культуры	Знать: принципы построения внутренних и внешних коммуникаций; мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры; перечень мероприятий по формированию корпоративной идентичности Уметь: организовывать работу по формированию корпоративной идентичности и корпоративной культуры Владеть: навыками по организации мероприятий по совершенствованию внешних и внутренних коммуникаций;

		навыками по формированию корпоративной идентичности и корпоративной культуры
ПК-2 Способен осуществлять проектно-аналитическую деятельность с учетом специфики профессиональной сферы	ПК-2.2 Проводит анализ ситуации и разрабатывает проекты и кампании в сфере рекламы и связей с общественностью	ПК-2.2 Знать: принципы реализации проектно-аналитической деятельности с учетом специфики и профессиональной сферы компании Уметь: проводить анализ ситуации разрабатывать проекты и кампании в сфере рекламы и связей с общественностью Владеть: навыками по проведению анализа и разработке проектов в сфере рекламы и связей с общественностью навыками по организации и проведению кампаний в сфере рекламы и связей с общественностью

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Антикризисные коммуникации» является элективной дисциплиной части дисциплин учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 42.04.01. «Реклама и связи с общественностью» (направленность «Управление брендом в рекламе и связях с общественностью») и предназначена для студентов очной, очно-заочной и заочной форм обучения магистратуры. Дисциплина реализуется на факультете рекламы и связей с общественностью РГГУ кафедрой интегрированных коммуникаций и рекламы.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин:

- Современная корпоративная культура организации
- Медиапланирование
- Разработка и реализация коммуникационной стратегии
- Технологии рекламы и связей с общественностью в различных сферах деятельности

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик:

- Преддипломная практика

## **2 Структура дисциплины**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

### **Структура дисциплины для очной формы обучения**

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>3</b>	Лекции	<b>12</b>
<b>3</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>18</b>
Всего:		<b>30</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часа(ов).

### **Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения**

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>4</b>	Лекции	<b>8</b>
<b>4</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>16</b>
Всего:		<b>24</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

### **Структура дисциплины для заочной формы обучения**

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>3</b>	Лекции	<b>4</b>
<b>4</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>8</b>
Всего:		<b>12</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа(ов).

## **3 Содержание дисциплины**

**Тема 1. Кризис: определение, причины, последствия. Типы и виды кризисов.**

Кризис репутации и кризис доверия: определения, причины, последствия.

Типология кризисов и их классификация.

Организационный кризис.

Понятия кризиса и причины его возникновения.

Восстановление репутации и доверия после кризиса.

Распределение ролей в кризисе.

Социальные кризисы и их определения.

Предотвращение социальных кризисов

## **Тема 2. Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки**

Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки.

Мониторинг средств массовой информации.

Анализ внутренних и внешних источников информации.

Методы диагностики в кризисной ситуации.

Анализ по методу SWOT.

Анализ коммуникационных каналов. Кризисный мониторинг

## **Тема 3. Кризисные коммуникации: понятие, содержание, принципы антикризисного реагирования**

Кризисные коммуникации: понятия, содержание, принципы антикризисного реагирования.

Основные функции, задачи.

Руководство по кризисным ситуациям (Crisis Manual), структура, ключевые понятия, правила формирования пакета антикризисной документации.

Факторы и условия, влияющие на эффективность кризисных коммуникаций.

## **Тема 4. Основные формы, методы и инструменты коммуникации в кризисной ситуации**

Основные формы, методы и инструменты коммуникации в кризисной ситуации.

Влияние кризисной ситуации на репутацию компании.

Методы противодействия информационным атакам.

Принципы работы в ситуации кризиса, спровоцированного атаками конкурентов и методы защиты.

## **Тема 5. Кризисные коммуникации: понятие, содержание, принципы антикризисного реагирования**

Разработка антикризисной стратегии: структура, цели и задачи, основные компоненты, этапы.

Отличия антикризисных от стратегий по управлению репутацией.

Ключевые целевые аудитории и каналы коммуникации в кризисе.

Роль топ-менеджмента и менеджера по кризисным коммуникациям в системе управления кризисными ситуациями.

Принципы работы с персоналом и внутренние коммуникации в кризисе

## **Тема 6. Практика кризисных коммуникаций: планирование, реализация и оценка**

Media Relations в кризисе: сущность, принципы, практические рекомендации.

Контроль каналов коммуникации.

Принципы оперативности и открытости при реагировании.

Основные пресс-материалы для работы в кризисной ситуации: пресс-релиз, заявление, Q&A и др.

Наиболее эффективные инструменты Media Relations.

Сравнение зарубежной и российской практики работы со СМИ

## **Тема 7. Media Relations в кризисе: сущность и принципы работы**

Роль информации в диагностике и управлении кризисами.

Сравнение принципов работы с журналистами и блогерами, определение наиболее релевантных и эффективных инструментов.

Лидеры общественного мнения и выстраивание системы взаимодействия с ними.

### **Тема 8. Взаимодействие с Social Media в кризисной ситуации: сущность и принципы работы**

Факторы, симптомы и причины кризисов в организации.

Особенности антикризисных коммуникаций в бизнесе (корпоративная идентичность, идеология, философия компании).

Формирование кризисной команды.

Оценка и прогнозирование развития кризиса.

Распространенные ошибки, которые делает компания в кризисной ситуации

Методы защиты репутации.

### **Тема 9. Кризисные коммуникации в управлении репутацией компании**

Специфика работы с потребительскими брендами и особенности кризисов в сфере consumer relations.

Подходы к выявлению причин кризисов.

Управление слухами.

Обратная связь с потребителем.

Принципы PR-работы с потребителями.

## **4 Образовательные технологии**

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование раздела</b>	<b>Виды учебных занятий</b>	<b>Образовательные технологии</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	Тема 1. Кризис: определение, причины, последствия. Типы и виды кризисов.	Лекция 1. Семинар 1.  Самостоятельная работа	Лекция - беседа Дискуссия Опрос на семинаре Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
2.	Тема 2. Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки	Лекция 2 Семинар 2  Самостоятельная работа	Проблемная лекция Собеседование Научное сообщение (доклад или реферат)
3.	Тема 3. Антикризисные коммуникации: понятие, содержание, принципы антикризисного реагирования	Лекция 3 Семинар 3  Самостоятельная работа	Лекция - беседа  Дискуссия, круглый стол  Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
4.	Тема 4. Основные формы, методы и инструменты в антикризисных коммуникациях	Лекция 4. Семинар 4  Самостоятельная работа	Проблемная лекция Собеседование  Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты

5.	Тема 5. Антикризисные коммуникации: понятие, содержание, принципы антикризисного реагирования	Лекция 5. Семинар 5  Самостоятельная работа	Лекция с разбором конкретных ситуаций Собеседование Опрос на семинаре
6.	Тема 6. Практика антикризисных коммуникаций: планирование, реализация и оценка	Лекция 6. Семинар 6  Самостоятельная работа	Лекция - беседа Дискуссия  Защита презентаций и проектов студентов
7.	Тема 7. Media Relations в кризисе: сущность и принципы работы	Лекция 7. Семинар 7.  Самостоятельная работа	Лекция – визуализация Семинар по теме Консультирование и проверка домашних заданий
8.	Тема 8. Взаимодействие с Social Media в кризисной ситуации: сущность и принципы работы	Лекция 8. Семинар 8.  Самостоятельная работа	Проблемная лекция Семинар по теме Консультирование
9.	Тема 9. Антикризисные коммуникации в управлении репутацией компании	Лекция 9. Семинар 9.  Самостоятельная работа	Семинар по теме Круглый стол

## **5 Оценка планируемых результатов обучения**

### **5.1 Система оценивания**

Форма контроля	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль: - опрос - участие в дискуссии на семинаре - проектная работа	2, 3, 4, 5, 6, 7, недели	2 баллов	18 баллов
	2, 3, 4, 5, 6, 7 недели	2 балла	18 баллов
	7 неделя	10 баллов	24 балла
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)	8 неделя		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала	Шкала ECTS
95 – 100	отлично	A

83 – 94		зачтено	B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	«зачтено»	<p>в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

По итогам изучения каждой темы проводятся устные и письменные **блиц-опросы** в рамках контрольных вопросов по дисциплине.

#### **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ**

Диагностика коммуникационных рисков и их упреждение.

Кризис как возможность для изменения системы корпоративных коммуникаций.

Новые медиа – эффективный инструмент решения кризисных ситуаций.

Природа кризиса.

Коммуникации в кризисной ситуации – правило трех: предотвращение; подготовка; реагирование.

Антикризисное управление риском.

Распространенные причины поражений и рекомендации в послекризисный период.

Кейс WizzAir: нелетная погода или спланированная PR-атака?

Роль PR-функции и кризис – терминология.

Как минимизировать репутационные издержки в кризис.

Разработка оптимальной стратегии выхода из кризисной ситуации.

Разработка стратегии поддержания и оперативной коррекции имиджа.  
 Разработка стратегии восстановления положительного имиджа.  
 Разработка стратегии позиционирования.  
 Разработка коммуникационных планов и сценариев поведения в кризисной ситуации.  
 Антикризисный консалтинг.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Вопросы к зачету:

1. Кризис: причины возникновения, характер, возможные последствия.
2. Типология кризисов.
3. Стадии развития кризисной ситуации.
4. Антикризисное управление и его место в жизненном цикле организации.
5. Функции антикризисного менеджмента.
6. Принципы управления кризисами. Антикризисная коммуникация и антикризисная программа.
7. Коммуникационные стратегии. Стратегии поведения в кризисной ситуации.
8. Механизмы коммуникативного воздействия в условиях кризисных ситуаций.
9. Соотношение конфликтных и антикризисных связей с общественностью.
10. Конфликтные связи с общественностью как частный случай кризисных связей с общественностью.
11. Конфликтные связи с общественностью как функция антикризисного менеджмента.
12. Антикризисный PR: принципы и технологии реагирования на кризисные ситуации.
13. Подготовка и реализация программы антикризисных коммуникаций как метод антикризисных PR.
14. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации в организации.
15. Диагностика как условие создания антикризисной стратегии.
16. Разработка антикризисной стратегии организации. Виды стратегий.
17. Работа с целевыми аудиториями в условиях кризиса.
18. Пути преодоления внешних кризисов. Определение целевых средств коммуникации.
19. Управление информацией в кризисной ситуации. Формирование ключевых сообщений.
20. Команда коммуникаций: цели, функции, формирование коммуникационной стратегии.
21. Создание плана работы в условиях чрезвычайной ситуации. План по устранению последствий чрезвычайной ситуации.
22. Основные каналы получения и распространения информации.
23. СМИ как ключевая аудитория в условиях кризиса.
24. Особенности работы с потребителями в кризисной ситуации.
25. Особенности работы с персоналом в кризисной ситуации.
26. Типология кризисных ситуаций внутри организации.
27. Стратегии преодоления внутриорганизационных кризисов.
28. Технологии превентивного внутриорганизационного PR.
29. Условия создания эффективных сообщений для целевых аудиторий.
30. Стереотипизация восприятия информации в конфликте и кризисной ситуации.
31. Комплексные циклы действий в условиях кризиса.
32. Локальные приемы и механизмы действий в кризисной ситуации.
33. Понятие антикризисной профилактики.
34. Технологии предотвращения рискованных ситуаций.
35. Основные методы антикризисной PR-профилактики.
36. Причины репутационного кризиса. Кризисные репутационные стратегии.

## ПРОЕКТНАЯ РАБОТА.

### Задание 1.

Студентам предлагается выполнить следующие кейсы

### Кейс 1.1. Антикризисное управление организацией

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.

Елена Дрововозова, совладелец  
интернет-магазина Beautydiscount.ru

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 отпечаталась 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-«середнячки», 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 вриали: «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 первой 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.

#### Кейс 1. Антикризисное управление организацией

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.

Кирилл Сарханянц

**Таката 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, добавят проблем в США японскому производителю и новые данные, обнародованные 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.

Кейс 1. Антикризисное управление организацией

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.

Анастасия Чепурова

### **Борьба за волну**

Гигантские надувные гориллы, карусели и американские горки - вчерашний день аттракционов. Российские предприниматели осваивают новое направление, которое позволяет им работать с 50-процентной рентабельностью по чистой прибыли.

В августе 2014 года почти день в день в Новосибирске и Иерусалиме открылись два очень похожих аттракциона-флоурайдера. Предприниматели, которые их построили, изначально собирались открывать один объект. Причем в Москве. Но проект, обещавший своим владельцам неплохой заработок, оказался слишком сильным испытанием для его участников.

Искусственную волну Flowrider придумали в американской компании Waveloch в 1991 году. Это натянутое на каркас под углом от 17 градусов эластичное полотно, на которое подается мощный поток воды. Толщина водного слоя - примерно пять сантиметров. Скорость потока - около 50 км/ч, что и позволяет кататься на специальной доске. Скорости потока и райдера компенсируют друг друга, так что фактически райдер может просто балансировать на месте. Довольно быстро это развлечение породило новый вид спорта - флоурайдинг, а установка стала использоваться не только в качестве тренажера для серфинга, но и как водный аттракцион.

Правда, заработать на таком аттракционе в России - задача не из легких. Оригинальная американская конструкция «сингл» (для катания одного райдера) стоит примерно \$650 тыс. После растаможивания и транспортировки цифра может достигать до \$1 млн. Высокая цена влечет за собой долгую окупаемость - около четырех лет. Так что американских флоурайдеров в нашей стране пока два - в подмосковном элитном доме отдыха «Юна-лайф» и в казанском аквапарке «Ривьера».

Трое из ларца

Однажды сибиряку Александру Маслову, скучающему наемному менеджеру, попалась книга Чан Кима и Рене Моборна «Стратегия голубого океана». Она вдохновила его на поиск незанятой рыночной ниши. Через несколько часов серфинга в интернете Маслов наткнулся на видео про флоурайдер и заинтересовался. После небольшого исследования он выяснил, что в мире за 20 лет создано всего 180 подобных проектов. Причем количество поисковых запросов «flowrider for sale» и аналогичных за два последних года доходило до 10 тыс. в месяц. «Голубой океан» простирался прямо перед ним.

«Я не понимал, почему волна такая дорогая, и решил изучить технологию», - рассказывает Маслов. До этого он никогда не катался не только на искусственной волне, но и на какой-либо водной доске. По его словам, отсутствие опыта помогло «переосмыслить» каждую часть установки.

Деньги и инженеров-конструкторов Маслов нашел среди друзей. Родственники владели производством, где можно было изготовить составные детали. В ноябре 2012 года команда взялась за проектирование. Представить аттракцион планировали в Москве.

Через социальные сети Маслов вышел на москвича Александра Абрамова, инструктора по серфингу и директора по внедрению и развитию технологии «флоурайд» в Российской федерации серфинга, и предложил ему свою разработку искусственной волны по цене \$150 тыс. Абрамов включился в проект. Вопрос неподъемного стартового капитала был решен, а перед будущими партнерами замаячил новый практически свободный рынок. В качестве соинвестора Абрамов пригласил одного из своих учеников Андрея Кипяткова.

В выгодности бизнеса Кипяткова убедили подсчеты на примере загородной волны в «Юналайф». 15 минут катания четырех человек на флоурайдере стоили 1 тыс. руб. каждому. При катании в течение часа сумма увеличивалась до 16 тыс. руб. Партнеры предположили, что в будни через аттракцион можно пропустить 20 человек, а в выходные - около 50. По итогам объем выручки в месяц составил бы 800 тыс. руб. Учитывая вечеринки с платным входом, участие в фестивалях (выручка выше повседневной), издержки (аренда площадки, электричество, зарплата администратора, налоги), Абрамов и Кипятков определили период окупаемости первой установки примерно в десять месяцев. После можно было сосредоточиться на дистрибуции аттракционов аквапаркам, домам отдыха и торгово-развлекательным центрам.

Цирк, да и только

Май 2013 года в Москве выдался теплым. Супруги Абрамовы приезжали в парк Сокольники почти каждый вечер, иногда проводили там ночи напролет - строили площадку для размещения первого аттракциона. Построить успели, но, как только приступили к сборке конструкции, все пошло наперекосяк. В прямом и переносном смысле.

Например, в апреле 2013 года Абрамов с Кипятковым зарегистрировали ООО «Ворлдэкс». Предполагалось, что московские партнеры будут на равных владеть компанией. Но в беседе с СФ Кипятков признался, что в документах его участие никак не отражалось: «Просто так решили - позже разберемся».

Следом «Ворлдэкс» заключила с компанией «Профстиль» договор поставки оборудования для сборки Sharkwave One габаритами 12 x 6 x 2,5 м. За «волну» Маслов получил авансовый платеж 1 млн руб.- примерно одна пятая часть полной стоимости. И хотя московские бизнесмены договорились о равных долях в проекте, эта сумма почти целиком шла из кармана Кипяткова.

Когда партнеры начали собирать установку, выяснилось, что технология Маслова еще слишком сыра: опорные рей деформировались, полотно было не по размеру, а при запуске воды «волна» становилась пародией на джакузи (не хватало мощности). Маслов признал значительные технические просчеты со своей стороны и спустя три недели попыток собрать установку увез детали обратно в Новосибирск на доработку.

Конструкция была готова только к концу лета 2013 года. К тому моменту партнеры из Москвы уже решили, что непонятно как работающая установка под конец теплого сезона им не нужна. И подали в суд иск с требованием вернуть аванс.

Между тем Абрамов нашел еще одного разработчика «волны», на этот раз в Киеве. По словам Кипяткова, украинский прототип выглядел значительно хуже американского и даже новосибирского. Но работал, да и стоил примерно 2,5 млн руб. - вдвое дешевле прежнего варианта. Абрамов предложил Кипяткову профинансировать и киевский стартап, но партнер не собирался вкладываться в новый проект, пока не вернет деньги за бракованную «волну». На этом сотрудничество Абрамова и Кипяткова закончилось.

Суд принял решение в пользу «Ворлдэкса». Когда Маслов об этом узнал, начал выплачивать долг напрямую Кипяткову. Правда, по словам последнего, «очень медленно».

Фокус удался

Александр Абрамов все же нашел деньги и даже первого покупателя сразу трех установок - в Израиле. А Маслов в Новосибирске зарегистрировал собственное юридическое лицо ООО «Русская волна» и продолжал дорабатывать отвергнутую москвичами модель. По его словам, финансово оставаться на плаву ему помогали родные. В итоге несостоявшиеся партнеры запустили аттракционы практически день в день, в середине августа 2014-го. Абрамов - в Иерусалиме, Маслов - на берегу водохранилища в 30 км от Новосибирска. Правда, искусственная волна Sharkwave развлекала жителей сибирской столицы всего месяц - теплый сезон закончился.

Финансовую сторону израильского проекта Абрамов не раскрывает. А экономика новосибирского аттракциона по итогам месяца выглядит так: стоимость часа катания - 6 тыс. руб. при количестве участников от одного до шести. За месяц Маслову удалось продать 18 часов загрузки и заработать 108 тыс. руб. выручки. По сравнению с давними расчетами на примере «Юна-лайф» не густо. Правда, и расходы Маслова были невелики - 54,5 тыс. руб. (аренда земли за четыре месяца - 48 тыс. руб., электричество для установки - 6,5 тыс. руб.). Чистая прибыль составила 53,5 тыс. руб., рентабельность по чистой прибыли - почти 50%. Впрочем, окупить инвестиции в проект предпринимателю, по расчетам СФ, пока не удалось.

Однако Маслов доволен: «Бизнес действительно получается интересный». Он продолжает продвигать изобретение: сейчас ведет переговоры о размещении Sharkwave на сибирском горнолыжном курорте «Шерегеш». Стоимость за час катания планирует увеличить до 10 тыс. руб., количество рабочих часов - до 12. Курорт же, по словам Маслова, получит уникальный вид досуга для горнолыжников.

Существующую установку Маслов использует как пример. В дальнейшем предприниматель намерен сосредоточиться на продаже флоурайдеров. Для потенциальных покупателей он составил бизнес-план, в котором доказывает, что инвестиции в аттракцион и обустройство инфраструктуры окупаются в течение года, после чего проект начинает приносить владельцу прибыль более 1 млн руб. ежемесячно - за счет нишевого позиционирования, эмоциональной составляющей новинки и отсутствия конкурентов на рынке. Правда, очень уж этот бизнес-план с вдохновляющими цифрами напоминает ту самую первую попытку покорить «голубой океан».

Кейс 1. Антикризисное управление организацией

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.

Кирилл Сарханянц

**Apple - властелин кольца**

Компания получила патент на новый носимый гаджет - «умное кольцо».

Американская корпорация Apple получила патент на «умное кольцо», которое может стать следующим носимым гаджетом производителя. Как указано в соответствующем документе

патентного бюро США, новое устройство будет надеваться на указательный палец, управляться с помощью большого, иметь сенсорный экран, микрофон и возможность распознавать движения руки владельца.

Apple, судя по всему, не намерена останавливаться в освоении рынка носимых гаджетов на выпуске умных часов и уже успела не только разработать дизайн, но и получить патент на умное кольцо. На рынке уже есть множество подобных устройств от самых разных производителей, однако то, что описано в опубликованном Патентным бюро США документе, способно поистине сделать из американской корпорации властелина умных колец.

Не будучи пионером в этом сегменте рынка, Apple, чтобы не стать просто одним из целого ряда производителей, должна была создать нечто гораздо большее, чем то, что есть у конкурентов. И на уровне описания новый гаджет от компании из Купертино выглядит действительно куда более серьезным и многообещающим.

На сегодняшний день большинство умных колец - это вспомогательные устройства, которые надеваются на палец и используются для управления «материнским» гаджетом, будь то планшет или смартфон. При этом многие из них требуют обучения - пользователю предлагается через специальное приложение внести в память устройства ряд жестов, которыми он и будет в дальнейшем управлять кольцом. Есть варианты проще, которые работают исключительно в режиме уведомлений. А есть кольца-носители данных, способных передаваться с помощью технологии NFC (ближней бесконтактной связи) - такое кольцо будет полезно для оплаты покупки в магазине, например.

Apple же решила оснастить свой новый девайс всеми возможными технологическими решениями. Безусловно, это будет все тот же вспомогательный гаджет для iPhone или iPad, однако вариативность его функций, во всяком случае, на бумаге, выглядит куда более внушительной, чем у существующих конкурентов. Согласно описанию, новое устройство будет обладать сенсорным экраном для ввода и вывода информации. При этом компания разработала дизайн кольца как вариант и вовсе без экрана, что делает новое изобретение американской корпорации еще более шпионским. Да и прилагаемое пояснение к такому дизайнерскому решению напоминает описание снаряжения для Джеймса Бонда: «Свет от сенсорного экрана может стать причиной затруднений в некоторых социальных ситуациях, а иногда и вовсе быть опасным, если он выдает местоположение пользователя, находящегося под угрозой». Управление кольцом без экрана возможно при помощи кнопок. Кроме того, у нового устройства будет встроенный микрофон для получения голосовых команд, а также функция распознавания силы нажатия 3D Touch, которая уже была встроена в iPhone 6S. Но и это еще не все: компания намерена оснастить свое умное кольцо возможностью распознавания движений руки человека. Потенциально эта функция сможет позволить преобразовывать движения кисти руки в электронный текст на «материнском» устройстве, к которому будет подключено кольцо. К слову, патент умного кольца от Apple предполагает у последнего наличие как Bluetooth-соединения, так и технологии NFC. А, значит, кольцо сможет выполнять и вполне самостоятельные функции, помогая пользователю оплачивать покупки или обмениваться данными с другими обладателями аналогичного устройства от Apple. Не забыла корпорация и о здоровье пользователей - кольцо, так же как и Apple Watch, будет отслеживать биометрические показатели владельца и выводить их на экран.

Единственное, что пока остается неясным, так это то, появится ли вообще устройство на рынке. Ведь наличие патента еще не говорит о намерении корпорации начать массовое производство товара. И, возможно, что с момента получения патента до выпуска гаджета на рынок пройдет не один год.

Кейс 1. Антикризисное управление организацией

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.

Ольга Шестопад, Владислав Новый

### **Центробанк принимает меры**

Борьба Центробанка с обналичиванием денег через терминалы систем моментальных платежей привела к резкому сокращению крупнейшей в России сети пунктов оплаты Qiwi. Как стало известно «Ъ», компания лишилась примерно 30 тыс. терминалов, что составляет около 25% от их общего количества. Это может привести к падению оборота Qiwi на 10-15%, или на 65-95 млрд руб., оценивают аналитики.

О существенном сокращении сети пунктов оплаты Qiwi «Ъ» рассказал источник, знакомый с бизнесом этой компании. «За сентябрь количество терминалов Qiwi сократилось с 127 тыс. до 97 тыс., то есть почти на 25%», - утверждает он. О том, что число терминалов Qiwi снизилось на 30 тыс. штук, слышал другой собеседник «Ъ», знакомый с менеджерами платежной системы. Сеть терминалов Qiwi уменьшилась, подтверждает источник «Ъ», близкий к Qiwi: «Цифры примерно такие». По словам собеседников «Ъ», основная причина сокращения сети терминалов, подключенных к Qiwi, - следствие борьбы Центробанка с обналичиванием денег. Представитель Qiwi Константин Кольцов уже после сдачи номера в печать заявил «Ъ», что сеть терминалов сократилась на 20%, не уточняя абсолютных показателей. Он отказался комментировать, как это повлияет на финансовые результаты Qiwi.

Агентам не платить

Обналичивание через платежных агентов, борьбу с которым ЦБ развернул с лета 2015 года, сведено к минимуму. По данным регулятора, сейчас платежные агенты действуют по закону — зачисляют на спецсчета свыше 95% наличности против 8% на начало года. Как уже сообщал «Ъ», летом Центробанк принял жесткие меры по борьбе с обналичиванием. В июне ЦБ провел встречу с операторами крупнейших систем моментальных платежей Qiwi, Comerau, Рапида, Киберплат, Contact, Мобил Элемент и др. От компаний потребовали усилить надзор за своими контрагентами, которые принимают платежи от населения. В частности, к сентябрю агенты должны были перечислять на спецсчета, доступ к которым есть и у ЦБ, до 60% получаемых денег, а к концу 2015 года ЦБ потребовал перевести на спецсчета 100% средств. 13 августа в офисах Qiwi и Comerau сотрудники ФСБ провели обыски. Как рассказывали «Ъ» в Qiwi, предметом интереса ФСБ были контрагенты, которые подозревались в незаконных финансовых операциях. После этого Qiwi потребовала от своих агентов перевести к сентябрю на спецсчета 100% наличных из терминалов.

Источник «Ъ» в крупной платежной системе в августе прогнозировал, что в результате перевода денег на спецсчета на рынке может сократиться до 50% всех пунктов оплаты. Этот сценарий вполне реалистичен, около 50% терминалов стали невыгодны, говорит человек, близкий к акционерам Qiwi. «Терминалы, которые отключились, это были дилеры, которые принимают платежи и сдают кэш. Их бизнес стал невыгодным, они не могут покрыть аренду», - поясняет собеседник «Ъ», знакомый с бизнесом Qiwi. Два агента платежной системы, продающие небольшие партии терминалов, подтвердили, что начиная с августа бизнес по приему платежей растерял значительную часть прибыли. «Теперь деньги нужно перечислять на спецсчета. И нам запрещено ставить нулевую комиссию», -

говорит один из бывших контрагентов Qiwi. Другой продавец терминалов Qiwi утверждает, что расстается с ними "из-за кризиса". «Люди мало платят», - пояснил он.

«Мы не запрещаем криптовалюты, мы их изучаем»

Сентябрьская новость о готовности Qiwi выпускать битрубль стала одной из самых обсуждаемых на Форуме инновационных финансовых технологий. Глава ЦБ Эльвира Набиуллина заявила, что ЦБ изучает эту тему, так как отмахнуться от нее нельзя

23 сентября ЦБ объявил, что благодаря «работе с владельцами платежных систем» почти полностью прекратились операции с подозрением на обналичивание через терминалы. По словам директора департамента финансового мониторинга и валютного контроля ЦБ Юрия Полупанова, на сентябрь в Qiwi инкассировалось 98% средств из терминалов на спецсчета, в Delta Pay - 99%.

Рынок терминалов за последние месяцы сократился более чем на 30%, заявила «Ъ» представитель Евросети Ульяна Смольская. По ее словам, у Евросети нет собственных терминалов, и ритейлер работает с платежными компаниями на условиях партнерства. «Там, где нам становится невыгодно вести совместный бизнес, мы выводим терминалы из салонов и переводим трафик на дополнительные кассы, так как вводить допкомиссию на терминальные платежи тоже не очень хочется. В общем и целом для терминального бизнеса последствия самые драматические», - отмечает госпожа Смольская.

В 2014 году оборот Qiwi составил 645 млрд руб., выручка - 8,8 млрд руб., чистая прибыль - 3,5 млрд руб. По оценке аналитика «ВТБ Капитала» Владимира Беспалова, в случае сокращения терминальной сети Qiwi на 25% оборот компании может снизиться на 10-15%. Аналитик одного из крупных банков говорит, что "очистка" Qiwi от неблагонадежных контрагентов будет на пользу для компании. «Многие догадывались, что есть проблемные терминалы, теперь Qiwi избавится от этого риска», - рассуждает собеседник «Ъ».

Кейс 1.2. Антикризисное управление организацией

1) Прочитайте предложенные статьи 1 и 2.

2) Определите в статье 2:

этап развития компании;

вид кризиса по известным типологиям;

возможную причину и стадии кризисной ситуации;

3) Разработайте план для разрешения кризиса организации, описанной в статье 2, опираясь на текст статьи 1, рекомендации по разрешению кризиса и схемы антикризисного управления;

### **Статья 1. Скандал в Pepsi Cola**

В июне 1993 года в Сиэтле появилась новость о том, что одна семейная пара нашла в банке Diet Pepsi шприц. Вскоре появилась и другая жалоба подобного рода. После этого **Управление по контролю за продуктами и лекарствами (FDA)** предупредила покупателей, что перед употреблением напитка его следует из банки перелить в стеклянный стакан. Это заявление привлекло внимание СМИ, и уже на следующие сутки все новостные выпуски в различных городах мира открывались скандальными репортажами о банках со шприцами.

В итоге компания Pepsi Cola оказалась под угрозой для своих торговых марок и, важнее всего, для своей репутации - во-первых, из-за пристального внимания СМИ к инциденту, а во-вторых, из-за нанесения урона пику продаж продукции, которую компания ожидала в честь празднования Дня Независимости (4 июля).

FDA посоветовало не реагировать на сообщения СМИ, поскольку с точки зрения производства не было разумного объяснения произошедших событий, и производитель сообщил, что банки со шприцом - подделка. Несмотря на это, СМИ продолжали упорствовать, показывая скандальные репортажи и ожидая реакции Pepsi Cola.

### **Планирование**

Антикризисный план был использован в первый же день паники, которая продолжалась в течение недели. Местное предприятие из Сиэтла, которая разливала напитки компании, начало расследовать причину возникшей ситуации и затем дало ответ СМИ и обществу.

Антикризисная команда бросила все силы на убеждение потребителей в соблюдении безопасности при производстве и в соответствующей стандартам конечной продукции. Команда эффективно защищала 95-летнюю торговую марку с денежным оборотом в 8 миллиардов долларов. PR-программа координировала все шаги по защите репутации, ее поддерживали эксперты по производству продукции и по госрегулированию отрасли.

### Цели

1. Убедить потребителей, что продукция Pepsi Cola безопасна для употребления;
2. ...что попадание шприцов в банки невозможно;
3. ...что замена продукции ничего не решит.

### Стратегия

1. Открытость для средств массовой информации, готовность отвечать на все вопросы.
2. Быстрые ответы на любые вопросы любой аудитории в любом количестве.
3. Сотрудничество с FDA с целью выяснения истинной причины появления шприцов в банках.

### Целевая аудитория

- 1) потребители;
- 2) СМИ;
- 3) чиновники из регулирующих органов;
- 4) компании по разливу продукции;
- 5) владельцы акций компании;
- 6) ее работники;
- 7) заказчики продукции.

Нужны были веские доказательства, чтобы представители всей целевой аудитории увидели правду по фактам и по логике.

### Бюджет

Его заранее не утвердили, т.к. временны рамки были сжаты, и размах кризиса перерос в общенациональный. Примерная оценка расходов - 500 тысяч долларов.

### Реализация

1. В начале антикризисная компания работала быстро, чтобы изучить проблему и исключить возможность вредительства в ходе технологического процесса. Компания по разливу напитка в Сиэтле провела интервью прямо с места событий, допустив съемочные группы на производство, чтобы они показали производство напитков. Кроме того, был выпущен пресс-релиз с заверениями в том, что компания найдет причину происшествий.

2. Антикризисная команда разработала послания и средства их донесения - новостные видеорелизы, пресс-релизы, аргументы для потребителей, советы, бюллетени для сотрудников, письма для торговли, фотографии и графики, интервью. Все это должно было дойти до тех, кто мог бы помочь Pepsi Cola и FDA остановить панику.

3. Pepsi Cola больше всего наделась на ТВ-новости - они достигают внимания самой широкой аудитории в кратчайшие сроки. Команда привлекла **компанию Robert Chang Productions**, давнего производителя ТВ-продукции для Pepsi Cola и ее консультант по работе со СМИ. Эта компания создала видеоматериал, который показывал послания компании Pepsi Cola. Репортаж передали по стране по спутнику. Зрители поняли, что производственный процесс на предприятиях компании безопасен и что такое количество претензий не может иметь реальных оснований логически. **Исполнительный директор компании Pepsi Cola Крэг Везерап (Craig Weatherup)** выступил на всех каналах с заявлением, что компания «уверена на 99,99%» в том, что это не могло случиться на предприятиях Pepsi Cola.

4. 6 менеджеров по работе со СМИ ответили на 2000 звонков от журналистов печатных СМИ, радио и телевидения. 24 специалиста по работе с потребителями при поддержке 40

добровольцев отвечали на десятки тысяч звонков от потребителей. 2 раза в день по факсу на 400 предприятий, разливающих продукцию Pepsi Cola, рассылалась информация с советами о том, как работать с претензиями на местах. 6 человек консультировали по этим вопросам компании, разливающие продукт в бутылки, и специалистов по эксплуатации.

5. FDA являлась главным советником Pepsi Cola в этой работе. Сотрудники FDA пытались выявить причины шприцевых исков. А Pepsi Cola старалась показать, что ее упаковка и процесс производства реально защищают продукцию.

#### **Оценка**

1. Шприцевая паника завершилась ровно через неделю после начала. Этот скандал стоил компании снижения продаж на 25 млн. долл. Но уже к середине лета Pepsi Cola компенсировала потерю. Летний сезон она окончила с рекордным показателем уровня продаж за последние 5 лет - на 7% больше в сравнении с уровнем продаж за прошлый летний сезон. Потребители поддержали компанию и подтвердили свою уверенность в качестве продуктов.

2. Это также подтвердилось результатами опросов об отношении к компании. В разгар кризиса 94% потребителей верили в то, что Pepsi Cola действует достойно, а трое из каждых четырех опрошенных сообщили, что они стали лучшего мнения о продукции компании благодаря впечатлению от антикризисной работы Pepsi Cola.

3. Данные о частоте использования спутниковой службы MediaLink для передачи видеонюхстей о компании Pepsi Cola говорят, что этот показатель был самым высоким за всю историю передачи видеонюхстей о компании Pepsi Cola. 4 выпуска видеонюхстей собрали суммарную зрительскую аудиторию в 500 млн. человек.

4. Успешный результат стал итогом вклада FDA и сотрудничества между компаниями по разливу продукции и ее реализаторами.

5. В тысячах телефонных звонков и в сотнях писем потребители высказывали свою поддержку.

6. Палата представителей Конгресса похвалила в опубликованном отчете компанию Pepsi Cola за быстрые и решительные действия по прекращению этой паники в масштабе всей страны.

#### **Итог**

В результате компания Pepsi Cola совместно с Robert Chang Productions получила в 1994 году премию «Серебряная наковальня» за отличные антикризисные действия.

## **Статья 2. Мюллер все исправит**

18 сентября американские власти обвинили концерн Volkswagen в том, что он устанавливал в производимых им автомобилях программное обеспечение, позволяющее обходить принятые в США нормы по выбросам в окружающую среду. Как отмечала заместитель директора Агентства по охране окружающей среды США Синтия Джайлс, «проще говоря, в этих автомобилях было установлено ПО, которое выключало контроль выбросов в атмосферу и очистительную систему при обычной езде и включало, когда происходила проверка состава выхлопа». Агентство тогда же заявило, что практика, которой пользовался германский концерн в США в период с 2009 по 2015 годы, может стоить ему \$18 млрд в качестве штрафа.

Новый гендиректор Volkswagen Матиас Мюллер заявил, что компания переоборудует все дизельные автомобили, на которых было установлено незаконное ПО. Эксперты считают, что меры по переоснащению 11 млн машин обойдутся в \$6,5 млрд.

Сегодня стало известно, что компания Volkswagen, оказавшаяся в центре грандиозного скандала из-за установки незаконного ПО, скрывавшего реальный уровень вредных выбросов, намерена заменить все автомобили, на которых установлено такое программное обеспечение. Как сообщило агентство Reuters, на закрытой встрече с сотрудниками новый гендиректор компании Матиас Мюллер сообщил, что в ближайшие несколько дней

обратится к владельцам таких машин с предложением бесплатно переустановить для них ПО. «Нам предстоит долгий путь и много сложной работы, - цитирует Reuters выступление господина Мюллера перед примерно 1000 топ-менеджерами Volkswagen в штаб-квартире компании в Вольфсбурге. - Мы можем показать прогресс, двигаясь вперед шаг за шагом. При этом нас ждут и разочарования».

Ранее сама компания Volkswagen заявляла, что незаконное ПО установлено примерно на 11 млн машин всей Volkswagen Group - 5 млн VW, 2,1 млн Audi, 1,2 млн Skoda и 1,8 млн легких коммерческих автомобилей. Это станет одним из крупнейших отзывов в истории мирового автопрома - в 2009-2010 годах Toyota отзывала более 10 млн машин из-за проблем с акселератором. Некоторые наблюдатели уже считают, что грандиозный скандал с дизельными VW может вызвать более широкие последствия для всей индустрии дизельных двигателей. Аналитическая группа Qube авторитетного специализированного ресурса Just Auto вчера выпустила отчет, в котором прогнозирует падение доверия потребителей к машинам с дизельными двигателями, что в США может вызвать спад продаж таких машин и сокращение рынка.

Эксперты уже подсчитали, что переоснащение такого количества автомобилей обойдется немецкому автоконцерну примерно в \$6,5 млрд, что приведет к новым расходам для компании, которой уже грозят штрафы на сумму не менее \$18 млрд. Впрочем, сумма штрафов может вырасти по мере того, как разрастается скандал. Американские юристы, ведущие иски потребителей к Volkswagen, уже планируют объединить все иски в один коллективный иск, к которому могли бы присоединиться новые истцы. Сейчас подано несколько десятков исков. Потребители обвиняют компанию в обмане и требуют компенсации морального и материального ущерба, в ряде случаев сумма требований составляет \$6 тыс. Сама компания уже выделила на судебные издержки \$7,3 млрд. Кроме того, вчера немецкая прокуратура возбудила уголовное дело против бывшего гендиректора VW Мартина Винтеркорна, ушедшего в отставку спустя несколько дней после начала скандала. Прокуратура также проверит, какие топ-менеджеры VW могли знать о том, что на машины устанавливается ПО, позволяющее скрывать реальный уровень выброса вредных веществ.

## **Задание №2.**

### **Определите виды слухов (по типологии Шерковина):**

#### **Компания «МТС»**

Объектом «нападения» в МТС стала биллинговая система оператора. В 2001 году она списывала абонентскую плату со счета клиента не раз в месяц, а через нерегулярные интервалы. Таким образом, у клиента, который, например, 3-4 дня не пользовался мобильной связью, со счета все равно списывалась некая сумма (в счет абонентской платы). Абонентам некогда было разбираться, проще было сказать: «в МТС обворовывают клиентов». Этот слух распространился с огромной скоростью, и мобильный оператор стал испытывать ощутимый отток клиентов. Тогда было принято решение бесплатно предоставить каждому клиенту МТС расшифровку его счета. После этого оператор поменял технологию считывания абонентской платы со счета клиента – теперь это происходит посекундно.

#### **ОАО «Сбербанк России»**

Был пущен слух, что акции Сбербанка продаются по низким ценам. В результате его ценные бумаги действительно упали на 7%. В такой игре люди заработали миллионы. Через час слух был опровергнут, а курс акций восстановился.

#### **Авиакомпания «АэроСвит»**

Был пущен слух о банкротстве компании. Были отменены рейсы, сотни пассажиров застряли в аэропортах. "Аэросвит" опровергла информацию о банкротстве, заявив, что отмена более десятка рейсов авиакомпании в нескольких странах мира вызвана паникой и

приостановкой обслуживания самолетов в связи с теми самыми слухами о банкротстве, которые раздули СМИ.

#### **Компания «Procter & Gamble»**

Был запущен слух о том, что якобы президент Procter & Gamble выступил в телевизионном шоу Фила Донахью с рассказом о том, что он является членом секты сатанистов, и это отражено в логотипе компании. Естественно, эти слухи не имели под собой основания — руководитель P&G никогда не участвовал в данном телешоу и не делал подобных заявлений. В итоге, несмотря на то, что сторонниками «версии сатанизма» не было предоставлено никаких доказательств этого, P&G, дабы избежать ненужной шумихи сменила эмблему на нынешнюю, представляющую собой лишь две первые буквы названия.

#### **Компания «i-Mate»**

Американское издание Seattle Times пустило любопытный слух, что компания i-Mate собирается вернуться на мобильный рынок с новой силой. По слухам, новый i-Mate будет оснащен процессором Intel Atom, дисплеем с диагональю 4.7 дюйма, 2 ГБ оперативной памяти и 64 ГБ постоянной памяти. Еще более интересно то, что телефон якобы имеет дополнительную док-станцию, которая по выбору пользователя может быть превращена в полнофункциональный компьютер или 10.1-дюймовый планшет.

#### **Компания «McDonalds»**

В компании McDonalds много лет существовал слух, который затем перерос в миф, способствовавший обеспечению чистоты ресторанов. Это была история о том, как основатель компании, Рэй Кросс, посетил один из ресторанов, работающий на условиях франчайзинга. Он нашел там единственную муху. Однако даже единственная муха не соответствовала кредо McDonalds – качество, обслуживание, чистота и ценность. Две недели спустя ресторан потерял право использовать марку McDonalds. После этого все занятые в McDonalds обнаружили почти фантастические способы изгнания мух – до единой – из своих магазинов.

#### **Компания «Колгейт-Палмолив»**

В начале 1981 года филиал компании «Колгейт-Палмолив» в Малайзии начали беспокоить сообщения, появившиеся в некоторых газетах, о том, что фирма якобы использует свиное сало при производстве зубной пасты. Эти слухи, которые сразу же отрицательно сказались на продаже продукции фирмы в некоторых районах, были особенно сильны в отдельных сельских общинах и в некоторых школах, где учителя советовали ученикам, исповедующим ислам, воздержаться от употребления зубной пасты. По сути дела, началась яростная кампания, направленная на то, чтобы мусульмане прекратили пользоваться этой зубной пастой. Внимание компании привлекли такие циркуляры, рассылаемые чиновниками некоторых правительственных организаций, в которых использование зубной пасты «Колгейт» объявлялось противоречащим исламу.

#### **Контрольные задания по темам 1-6**

Вариант 1.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

#### **Kraft Foods**



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

плавленных 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

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

**Nestlé S.A.**



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.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

**Procter & Gamble**



Компания основана еще в 1837 году мыловаром Джеймсом Гэмблом и свечником Уильямом Проктером. Сегодня корпорация – лидер мирового рынка потребительских товаров и крупнейший в мире рекламодатель: расходы на рекламу превышают 8 млрд. долларов в год.

Преимущественная ориентация бренда – бытовая химия и косметика. Procter & Gamble производит такие товары, как Fairy, Tide, Ariel, «Миф», Ace, Mr. Clean, Lenor, Comet, FairyOxi, Mr. Proper, Dreft, Pampers, Always, Alldays, Tampax, Discreet, Naturella, Head & Shoulders, Pantene, Shamtu, HerbalEssense, Wella, Londa, Camay, Safeguard, Secret, OldSpice, Olay, HugoBoss, Dolce&Gabbana, Gucci, Mexx, Baldessarini, Blend-a-Med, Oral-B, Crest,

CoverGirl, MaxFactor, Gillette, Venus, Duracell, Braun, кофе Folgers, соки, корма для животных Iams, Eukanuba – и многое другое.

В 2007 году 2200 собак и 1950 кошек погибли в США по причине отказа почек. Причина — меламин, использовавшийся компанией Menu Foods Inc. при изготовлении кормов для сотни брендов (среди них Procter & Gamble).

Вариант 4.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

Johnson&Johnson



Компания была основана в 1886 году тремя братьями: Робертом Вудом Джонсоном, Джеймсом Вудом Джонсоном и Эдвардом Мидом Джонсоном. К продукции корпорации относится косметика, санитарно-гигиенические товары, медицинское оборудование. Сегодня бренд насчитывает более 230 дочерних компаний (т.н. «Семья Джонсонов»), а самый известный товарный знак – линейка детской косметики Johnson's baby.

В начале 80-х разразился скандал, связанный с отравлением. Компания стала объектом шантажа неизвестного убийцы, добавлявшего в упаковки с лекарством «тайленол» цианистый калий. Злоумышленник не найден до сих пор.

Вариант 5.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

Unilever



Компания была основана в 1930 г. путем слияния нидерландской Margarine Unie и британской Lever Brothers, отсюда и название. Один из ведущих производителей бытовой химии, продуктов питания и парфюмерии. Владеет огромным количеством торговых марок, многие из которых известны в России.

Пищевая продукция: Lipton, Brooke Bond, Беседа, Crème, Bonjour, Rama, Пышка, Bertoll, iKnorr, Hellmann, Балтимор, Pomo d'Oro, Восточный Гурман, Инмарко.

Бытовая химия и личная гигиена: Концерн «Калина», Dove, Rexona, Axe, Timotei, Domestos, Glogix, ОМО, Clear Vita ABE, Cif, Sunsilk, Sunlight, TIGI.

Мороженое: Инмарко, Золотой стандарт, Фишка, Загадка, Магнат, Экзо, Долька, Algida, Cornetto Enigma, Carte d'or, Фифти-фифти, Торжество.

Не всегда корпорация ведет честную конкурентную борьбу. Так, в 2011 году на Unilever был наложен штраф европейским антимонопольным ведомством в размере 104 миллионов евро за нарушение в виде ценового сговора на стиральные порошки с Procter&Gamble.

Вариант 6.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

**Mars, Incorporated**



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.

Вариант 7.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

**Kellogg's**



Основанная в 1906 году Уильямом Кейтом Келлогом под названием Battle Creek Toasted Corn Flake Company, фирма занималась производством кукурузных хлопьев. Спустя более чем сто лет компания не отошла от первичного курса и сегодня считается одним из крупнейших производителей сухих завтраков и продуктов быстрого приготовления. Однако продукты Kellogg's мало известны в России.

Скандал произошел при выпуске нового товара в США – «Коко Рокс», или «Шоколадные камушки». Выяснилось, что на уличном слэнге «Коко Рокс» означает смесь коричневого крэка (дешевого кокаина) с шоколадом.

Вариант 8.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

**General Mills, Inc.**



Компания основана конгрессменом Робертом Смитом в 1856 году под названием Minneapolis Milling Company. Теперь она одна из крупнейших мировых корпораций, занимается производством продуктов питания, игрушек, одежды, владеет обширной сетью ресторанов. Среди сотни известных брендов на российском рынке известны только такие марки, как «Зеленый великан» (консервированные овощи), мороженое Häagen-Daz и мюсли Nature Valley.

В 2012 году правозащитники обвинили McDonald's, General Mills, Viacom и Turner в нарушении закона о защите частной жизни. Оказалось, что на сайтах этих компаний собиралась частная информация от детей младше 13 лет, обрабатывалась и использовалась в целях повышения прибыли, что противоречит законодательству США.

Вариант 8.

Прочитайте текст и выполните задания:

Сформулируйте слухи, которые может породить кризис компании.

Используя стратегии борьбы со слухами, предложите конкретные действия для ситуации, указанной ниже.

Предложите мероприятия по ликвидации слухов при общении со СМИ и персоналом компании.

## Coca-Cola



Одна из самых крупных компаний в США и крупнейший в мире производитель сиропов, концентратов и безалкогольных напитков. Coca-Cola заботится о присутствии по всей Земле: сейчас продукция компании продается более чем в 200 странах. В России представлена следующими торговыми марками: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Powerade, Буратино, Nestea, Кружка и бочка, Schweppes, Добрый, Pulpy, Rich, Rich Frut Mix, BonAqua, BonAqua Viva, Burn, Gladiator.

В 2007 году среди рабочих завода Coca-Cola в Санкт-Петербурге вспыхнула забастовка из-за низкой заработной платы.

## Контрольная работа №2

### Контрольные задания по темам 7-9

Вариант 1.

«Модель развития организации»

Прочитайте и законспектируйте текст «Модель развития организации по теории Л.Грейнера».

Постройте таблицу по предложенным материалам («Таблица 1»). Обратите внимание, что информация в первом столбике, выделенная курсивом, должна помочь при заполнении таблицы, поэтому переписывать ее не нужно (!)

Посмотрите фильм «Стив Джобс» и заполните таблицу во время его просмотра (второй столбик таблицы заполнен как пример).

«Модель развития организации по теории Л.Грейнера»

Профессор Гарвардской школы бизнеса Лари Грейнер в своей теории утверждает, что развитие организации проходит в несколько этапов. Каждый этап заканчивается кризисом, в ходе которого организация может перейти в период стагнации, спада или подъема и даже закончить свое существование.

Л.Грейнер выделил 5 этапов, которые характеризуются различными организационными структурами и системами управления, каждый из которых заканчивается кризисом:

**Первый этап: энтузиазма и творчества.**

На первом этапе развития компании ее создатели-единомышленники самостоятельно принимают решения, время от времени советуясь друг с другом. Мотивация сотрудников в основном финансовая – процент от сделки и личный пример руководства.

По мере увеличения контрактов возникают несогласования между решениями разных лиц. Количество проектов в год ограничивается пятнадцатью, а параллельные проекты не превышают двух

Руководители не справляются с потоком информации, и обязанностями. Итог – кризис лидерства. Компании нужны не лидеры-энтузиасты, а менеджеры.

**Второй этап: регулярного менеджмента.**

На этом втором этапе организационная структура компании формализуется. Управление становится директивным. Общее количество проектов в год может возрасти до тридцати, а количество одновременных проектов – до пяти.

Персонал получает зарплату и бонусы за организационную дисциплину. Расширением клиентской сети занимаются специалисты из отдела развития или маркетинга.

Формируются корпоративный дух и корпоративная структура управления. Создаются базы постоянных клиентов, разрабатываются программы лояльности.

Этот этап может длиться довольно долго, но накапливаются негативные изменения, которые не всегда заметны из-за больших масштабов компании. Концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Наступает **кризис отсутствия автономии**.

Выход из этой ситуации – кардинальная перестройка компании, делегирование полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на нижние.

**Третий этап. Делегирование полномочий.**

На третьем этапе в реализации проектов параллельно участвуют несколько подразделений. Общее кол-во проектов возрастает до ста двадцати, а параллельных – до двадцати пяти. Из-за конкуренции подразделений за ресурсы организации (финансы, инфраструктура, люди) возникает потребность в общей координации ресурсов и работы подразделений.

В маркетинговой политике происходит концентрация деятельности вокруг основных целевых групп. Создается комплекс взаимодополняющих продуктов, увеличивается ассортимент для компаний, работающих на потребительском рынке. Управление осуществляется штабом, который разрабатывает стратегию развития бизнес-единиц, прописывает полномочия менеджеров.

Мотивация менеджеров, которым делегированы полномочия, крепко связана с результатами их деятельности, системой бонусов и участием в прибылях.

Как акционерное общество, компания озабочена накоплением репутационного капитала, ведет массированные рекламные программы по продуктам, активизирует PR-деятельность.

Самостоятельность филиалов приводит к формированию политики, которая часто противоречит целям штаба. Итог: **кризис контроля**, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

**Четвертый этап: этап координации ресурсов или сотрудничества.**

На четвертом этапе стиль высшего руководства компании меняется на содействие. Общее количество проектов может достигать трехсот, а одновременных – шестидесяти. Управление выполняется с помощью центров планирования и инвестиций. Подразделения

все чаще работают независимо друг от друга и предпочитают заказывать услуги у внешних поставщиков.

Для предприятий, перешедших на стадию координации, главные задачи заключаются в налаживании вертикальных и горизонтальных связей между финансовой, экономической, организационной и управленческой видами самостоятельности компании.

В системе управления персоналом введена система карьерного роста. Менеджеры имеют доли в акционерном капитале.

Возникают своеобразные границы между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые в конце концов становятся причиной **кризиса границ**.

#### **Пятый этап: корпоративного сотрудничества.**

Пятый – самый развитый этап работы организации. Общее количество проектов может достигать тысячи, а одновременных – двухсот. Компании взаимодействуют на уровне совместной постановки цели.

У предприятия достаточно ресурсов формировать рынок и выводить принципиально новые продукты, например, новые форматы звукозаписи и всю соответствующую систему хранения информации и прослушивания.

Персонал и систему его стимулирования объединяет корпоративная культура, которая включает все способы стимулирования. Управленческая мощь полностью концентрируется на формировании рынков, создании идеологии товара, поддержании репутации.

Кризис на данной стадии уже не может разрушить организацию, но будет способствовать снижению темпов роста.

Согласно теории Лари Грейнера, с развитием организации необходимо менять стили управления в соответствии с описанными выше этапами. Если механизм управления вовремя не меняется, значит, велик риск потери контроля над работой компании и, как следствие, ее уход с рынка.

В 1998 году Грейнер добавил шестой этап, а именно «рост через создание альянсов». Кризис пятого этапа был обозначен как «кризис роста».

**Таблица 1. Характеристика этапов развития организации (на примере конкретной компании)**

Название этапов	1:	2:	3:	4:
Параметры содержания	энтузиазма и творчества	регулярного менеджмента	делегирования полномочий	координации ресурсов
Наличие этапа +/-	+	+		
Примерное время прохождения	1-2 года	2-7 лет		
Содержание и специфика товаров (любой, специализированный, представленный в большом ассортименте, взаимодополняющий, инновационный)	Комп. платы, компьютер; любой товар и специализир. товар	Компьютер «Lisa»; специализир. товар		
Система управления (линейное соподчинение, распределение ответственности, концерн, корпорации)	-			
Организационная структура (хаотичная, распределение должн. обязанностей, автономия филиалов)	Хаотичная			

Мотивация персонала (личный пример руководства, процент от сделки, постоянная зарплата, бонусы, система карьерного роста)	% от сделок			
Интегрированные коммуникации (прямые продажи, выставки, реклама, PR)	Личные продажи, выставка			
Движущая сила (интуиция, понимание рынка, воздействие на потребителей, научный подход)	Интуиция			
Сверхзадача (получение ресурсов, формирование каналов сбыта, увеличение скорости развития, формирование потребностей, стилей жизни)	Получение ресурсов, формир. каналов сбыта			

### Вариант 2

«Механизмы коммуникативного воздействия государства в условиях катастрофы»

Посмотрите фильм «Курск: подводная лодка в мутной воде» и прочитайте дополнительную информацию о катастрофе.

Опишите схему разрешения кризиса, связанного с гибелью «Курска», согласно модели, предложенной в презентации:

Внутригосударственные связи:	Внешнегосударственные связи:
Антикризисная команда Анализ имеющихся ресурсов Выработка решений	Работа со СМИ Работа с реципиентами (общество и международное сообщество) Преодоление различных коммуникативных барьеров (слухи, эмоциональная составляющая)

Ответьте на следующие вопросы:

Все ли механизмы разрешения кризиса были использованы государством?

Допустило ли государство ошибки при столкновении с кризисом? Если да, то какие?

Какие слухи вызвал кризис? Как государство преодолевало их?

Могли бы вы дать рекомендации для преодоления этого кризиса? Если да, то какие?

### Тестовые задания по дисциплине.

#### Выполнение тестовых заданий.

Тестовая система предусматривает вопросы / задания, на которые студент должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один неправильный ответ. Всех правильных или всех неправильных ответов (если это специально не оговорено в формулировке вопроса) быть не может. Нередко в вопросе уже содержится смысловая подсказка, что правильным является только один ответ, поэтому при его нахождении продолжать дальнейшие поиски уже не требуется.

На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это студентам и следует ориентироваться, поскольку

полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно.

Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей. Тестовые задания сгруппированы по темам учебной дисциплины. Количество тестовых вопросов / заданий по каждой теме дисциплины определено так, чтобы быть достаточным для оценки знаний студента по всему пройденному материалу.

**Контрольный тест по темам: «Взаимодействие с различными группами общественности в период кризисной ситуации».**

**ВАРИАНТ 1.**

1. Циркулирующая форма коммуникации, объединяющая людей в неоднозначных ситуациях для последующей их интерпретации - это

- А. Миф
- Б. Легенда
- В. Кризис
- Г. Слух**

2. Резкое ухудшение состояния страны, которое проявляется в значительном спаде производства и банкротстве предприятий -

- А. Катастрофа
- Б. Технологический кризис
- В. Экономический кризис**
- Г. Духовный кризис

3. Среда, в которой протекает взаимодействие между людьми и группами людей-

- А. Коммуникативное пространство**
- Б. Игровое пространство
- В. Сообщество
- Г. Группа

4. Разрушенная система, порождающая конфликт -

- А. Критическая ситуация
- Б. Катастрофа
- В. Взаимодействие
- Г. Кризисная ситуация**

5. Сообщение которое формирует культурный и социальный мир, задавая разрешенные/запрещенные типы символических действий-

- А. Легенда
- Б. Миф**
- В. Слух
- Г. Кризис

6. Процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия-

- А. Антикризисное управление**
- Б. Кризисное управление
- В. Административное управление
- Г. Хозяйственное управление

7. Наиболее открытый способ разрешения противоречий в интересах, целях и взглядах возникающих в процессе социального взаимодействия

А. Ссора

**Б. Конфликт**

В. Столкновение

Г. Кризис

8. Процесс который ставит под угрозу существование предприятия-

А. Кризис отношений

Б. Финансовый кризис

**В. Кризис предприятия**

Г. Экономический кризис

9. Устоявшееся отношение к происходящим событиям, действиям, поступкам и тд

А. Сплетни

Б. Сообщение

**В. Стереотип**

Г. Вера

10. Связи подчинения по всему кругу вопросов-отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными-

**А. Линейное соподчинение**

Б. Функционально соподчинение

В. Вертикальные связи

Г. Горизонтальные связи

ВАРИАНТ 2.

1. Как называется новостное сообщение от представителей какой-либо организации, адресованное сотрудникам СМИ?

а) инфоповод

б) бэкграундер

**в) пресс-релиз**

г) афиша

2. Какое понятие обозначает внешние и внутренние факторы и причины, мешающие эффективной коммуникации или полностью блокирующие её?

а) демоскопия

б) кризисная ситуация

в) цензура

**г) коммуникативный барьер**

3. Средство, с помощью которого субъект коммуникации передаёт сообщение аудитории

а) телевизор

**б) канал коммуникации**

в) обратная связь

г) пропаганда

4. Специально подготовленная не соответствующая действительности информационная модель субъекта, направленная на формирование ложного имиджа субъекта, соответствующая интересам ее создателя.

- а) легенда**
- б) сказка
- в) дискурс
- г) интервью

5. Краткое и аргументированное изложение позиции организации по какому-либо вопросу или доказательство своей правоты в какой-то ситуации. В кризисных ситуациях бывает необходимо быстро донести его без искажений до целевой аудитории, поэтому иногда предпочтительнее размещать его на платной основе на правах рекламы.

- а) оправдание
- б) пресс-релиз
- в) позиционное заявление**
- г) заметка

6. Событие или явление, которое может заинтересовать читателя, зрителя или слушателя того или иного СМИ. Часто в качестве него выбирают новость.

- а) пресс-конференция
- б) информационный повод**
- в) кризисная ситуация
- г) позиционное заявление

7. Специалист (PR-менеджер, журналист, копирайтер) по составлению текстов речей для выступления руководителей компаний/политических деятелей.

- а) спичрайтер**
- б) оратор
- в) пресс-секретарь
- г) папарацци

8. Методы и технологии PR, противоречащие закону, не соответствующие этическим и моральным нормам общества, направленные на то, чтобы намеренно очернить конкурента, подорвать его репутацию; а также подкуп журналистов и размещение информации в прессе на платной основе без указания на ее принадлежность к рекламе; компроматы, содержащие ложную или собранную незаконными методами информацию.

- а) должностное преступление
- б) CTR
- в) фандрайзинг
- г) чёрный PR**

9. Направление PR, ставящее задачами управление мнением и поведением сотрудников компании по отношению к руководству, к собственно компании, к конкурентам; создание опорных ценностей на которые ориентируются сотрудники для формирования собственного поведения и позиционирования себя в компании, т.е. создание эффекта культурной саморегуляции в коллективе.

- а) внутрикорпоративный PR**
- б) групповая коммуникация
- в) урегулирование конфликтов

г) миссия компании

10. Развернутый комплекс оценочных представлений целевых аудиторий о компании, сформированный на основе объективных параметров компании, имеющих значение для целевых аудиторий.

а) репутация

б) бренд

в) оценка стоимости компании

г) мониторинг СМИ

## **6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

Источники:

Основные:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.-Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. №948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (в ред. Закона РФ от 02 февраля 2006 г. №019-ФЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51/)
3. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. №38-ФЗ «О рекламе». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/)
4. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. №2300-1 «О защите прав потребителей» (с изменениями от 02.06.1993 г., 09.01.1996 г., 17.12.1999 г., 30.12.2001 г., 22.08, 02.11, 21.12.2004 г., 27.07.2006 г., 25.11.2006 г., 25.10.2007 г.). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/)
5. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных". Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/)
6. Закон РФ от 27.12.1991 N 2124-1 (ред. от 13.06.2023) "О средствах массовой информации". Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1511/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/)

Литература:

Основная:

1. Черепанов, В. Д. Реклама и связи с общественностью в кризисных ситуациях : учебное пособие / В. Д. Черепанов. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 170 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896544>
2. Чумиков, А. Н. Государственный PR: связи с общественностью для государственных организаций и проектов : учебник / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 343 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_592bf62f2c4f86.51817652. - ISBN 978-5-16-013075-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904453>
3. Чумиков, А. Н. Управление коммуникациями : учебник / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 544 с. - ISBN 978-5-394-05290-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1927318>

Дополнительная:

1. Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации : учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. — Москва : Аспект Пресс, 2013. — 172 с. — (Современные технологии PR. Мастер-класс). - ISBN 978-5-7567-0716-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039470>

## **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:  
 Консультант Плюс  
 Гарант

## **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

Windows  
 Microsoft Office  
 Kaspersky Endpoint Security

## **8 Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

для слепых и слабовидящих:

- лекции в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
- зачёт проводятся в устной форме на компьютере.

для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
- зачёт проводится в форме тестирования.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
- зачёт проводится в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

для слепых и слабовидящих:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

для глухих и слабослышащих:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

для слепых и слабовидящих:

- устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
- дисплеем Брайля PAC Mate 20;
- принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

для глухих и слабослышащих:

- автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
- акустический усилитель и колонки;

для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
- компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9 Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских/ практических занятий**

#### **Семинарское занятие № 1**

**Тема:** «Кризис: определение, причины, последствия. Типы и виды кризисов»

**Цель занятия:** изучить типы и виды кризисов, выявить их причины и последствия.

**Задачи занятия:**

познакомить, обучающихся с генезисом понятия «кризис»;  
рассмотреть возникновение и причины кризисных ситуаций;  
рассмотреть практическое применение антикризисного управления в деятельности организаций.

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Перечень ключевых вопросов для обсуждения в аудитории:**

1. Кризис репутации и кризис доверия: определения, причины, последствия.
2. Типология кризисов и их классификация.
3. Организационный кризис.
4. Понятия кризиса и причины его возникновения.
5. Восстановление репутации и доверия после кризиса.
6. Распределение ролей в кризисе.
7. Социальные кризисы и их определения.
8. Предотвращение социальных кризисов.

**Контрольные вопросы:**

Как определить кризис репутации?

Назовите определение социальных кризисов

Какие факторы определяют организационный кризис?

Как можно восстановить репутацию после кризиса?

#### **Семинарское занятие № 2**

**Тема:** «Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки»

**Цель:** познакомить обучающихся с современными способами и методиками анализа кризиса

**Задачи занятия:**

рассмотреть внешние и внутренние признаки кризисной ситуации в организации;  
рассмотреть и проанализировать кризисные ситуации современной действительности.

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Вопросы для обсуждения:**

1. Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки.
2. Мониторинг средств массовой информации.
3. Анализ внутренних и внешних источников информации.
4. Методы диагностики в кризисной ситуации.
5. Анализ по методу SWOT. Анализ коммуникационных каналов. Кризисный мониторинг.

**Контрольные вопросы:**

Как проводить мониторинг средств массовой информации?

В чем заключаются методы диагностики в кризисной ситуации?

Что такое кризисный мониторинг?

Как проходит анализ внутренних и внешних источников информации?

#### **Семинарское занятие № 3**

**Тема: «Кризисные коммуникации: понятие, содержание, принципы антикризисного реагирования»**

**Цель занятия:** рассмотреть кризисные коммуникации, раскрыть их содержание

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Вопросы для обсуждения:**

Кризисные коммуникации: понятия, содержание, принципы антикризисного реагирования.

2. Основные функции, задачи. Руководство по кризисным ситуациям (Crisis Manual), структура, ключевые понятия, правила формирования пакета антикризисной документации.

3. Факторы и условия, влияющие на эффективность кризисных коммуникаций

**Контрольные вопросы:**

В чем заключаются правила формирования пакета антикризисной документации?

Назовите факторы и условия, влияющие на эффективность кризисных коммуникаций?

Что включает в себя руководство по кризисным ситуациям?

В чем заключаются принципы антикризисного реагирования?

**Семинарское занятие № 4**

**Тема: «Основные формы, методы и инструменты коммуникации в кризисной ситуации»**

**Цель занятия:** познакомить обучающихся с основными формами, методами и инструментами коммуникации

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Вопросы для обсуждения:**

1. Основные формы, методы и инструменты коммуникации в кризисной ситуации.

2. Влияние кризисной ситуации на репутацию компании.

3. Методы противодействия информационным атакам.

4. Принципы работы в ситуации кризиса, спровоцированного атаками конкурентов и методы защиты.

**Контрольные вопросы:**

Каковы принципы работы в ситуации кризиса, спровоцированного атаками конкурентов и методы защиты?

В чем состоят методы противодействия информационным атакам?

Назовите основные формы, коммуникации в кризисной ситуации?

Назовите методы и инструменты коммуникации в кризисной ситуации?

**Семинарское занятие № 5**

**Тема 5. «Практика кризисных коммуникаций: планирование, реализация и оценка»**

**Цель занятия:** познакомить обучающихся с планированием антикризисных коммуникаций в современной компании;

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Вопросы для обсуждения:**

1. Разработка антикризисной стратегии: структура, цели и задачи, основные компоненты, этапы.

2. Отличия антикризисных от стратегий по управлению репутацией.

3. Ключевые целевые аудитории и каналы коммуникации в кризисе.

4. Роль топ-менеджмента и менеджера по кризисным коммуникациям в системе управления кризисными ситуациями.

5. Принципы работы с персоналом и внутренние коммуникации в кризисе.

**Контрольные вопросы:**

Каковы принципы работы с персоналом и внутренние коммуникации в кризисе?

В чем заключается роль топ-менеджмента и менеджера по кризисным коммуникациям в системе управления кризисными ситуациями?

В чем заключаются отличия антикризисных от стратегий по управлению репутацией?

**Семинарское занятие № 6**

**Тема: «Media Relations в кризисе: сущность и принципы работы»**

**Цель занятия:** познакомить обучающихся с принципами взаимодействия со СМИ; рассмотреть сущность взаимодействия со СМИ; рассмотреть признаки типов корпоративной культуры компании.

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Вопросы для обсуждения:**

1. Media Relations в кризисе: сущность, принципы, практические рекомендации.
2. Контроль каналов коммуникации.
3. Принципы оперативности и открытости при реагировании.
4. Основные пресс-материалы для работы в кризисной ситуации: пресс-релиз, заявление, Q&A и др.
5. Наиболее эффективные инструменты Media Relations.
6. Сравнение зарубежной и российской практики работы со СМИ.

**Контрольные вопросы:**

Каковы принципы оперативности и открытости при реагировании?

Как осуществляется контроль каналов коммуникации?

Назовите основные пресс-материалы для работы в кризисной ситуации?

Назовите основные принципы написания заявления для СМИ

Как написать эффективный пресс-релиз?

**Семинарское занятие № 7**

**Тема: «Взаимодействие с Social Media в кризисной ситуации: сущность и принципы работы»**

**Цель занятия:** рассмотреть основные этапы, сущность и принципы работы в кризисных ситуациях с Social Media;

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Вопросы для обсуждения:**

1. Роль информации в диагностике и управлении кризисами.
2. Сравнение принципов работы с журналистами и блогерами, определение наиболее релевантных и эффективных инструментов.
3. Лидеры общественного мнения и выстраивание системы взаимодействия с ними.

**Контрольные вопросы:**

1. Какую роль играет информация в диагностике и управлении кризисами?

2. В чем заключаются принципы работы с журналистами и блогерами?

3. Кто такие «лидеры общественного мнения» и как выстраивать эффективную систему взаимодействия с ними?

**Семинарское занятие № 8**

**Тема «Кризисные коммуникации в управлении репутацией компании»**

**Цель занятия:** познакомить обучающихся с основными понятиями репутации компании.

**Форма проведения** – Собеседование. Творческая дискуссия

**Вопросы для обсуждения:**

1. Факторы, симптомы и причины кризисов в организации.
2. Особенности антикризисных коммуникаций в бизнесе (корпоративная идентичность, идеология, философия компании).
3. Формирование кризисной команды.
4. Оценка и прогнозирование развития кризиса.
5. Распространенные ошибки, которые делает компания в кризисной ситуации.
6. Методы защиты репутации.

**Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные факторы, симптомы и причины кризисов в организации.
2. В чем заключаются особенности антикризисных коммуникаций в бизнесе?
3. В чем заключаются принципы формирования кризисной команды?
4. Как происходит оценка и прогнозирование развития кризиса?
5. Назовите распространенные ошибки, которые делает компания в кризисной ситуации.
6. Какие методы защиты репутации вы знаете?

**9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Научное сообщение на базе доклада или реферата является квалификационной работой студента и подводит итоги его теоретической и практической подготовки по изучаемой дисциплине. При подготовке научного доклада студент должен показать свои способности и возможности по решению реальных проблем, используя полученные в процессе обучения знания. Методические указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению письменных работ.

При выполнении письменных работ используются все знания, полученные студентами в ходе освоения дисциплины; закрепляются навыки оформления результатов учебно-исследовательской работы; выявляются умения четко формулировать и аргументировано обосновывать предложения и рекомендации по выбранной теме.

Выполнение работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя. В ходе выполнения работы студент должен показать, в какой мере он овладел теоретическими знаниями и практическими навыками, научился ставить научно-исследовательские проблемы, делать выводы и обобщать полученные результаты.

Подготовка письменной работы имеет целью:

закрепление навыков научного исследования;

овладение методикой исследования;

углубление теоретических знаний в применении к конкретному исследованию;

применение знаний при решении конкретных задач управленческой деятельности;

выяснение подготовленности студента к самостоятельному решению проблем, связанных с предметом «Маркетинговые исследования и ситуационный анализ».

Общие требования.

Для успешного и качественного выполнения письменной научной работы студенту необходимо:

иметь знания по изучаемой дисциплине в объеме программы РГГУ;

владеть методами научного исследования;

уметь использовать современные средства вычислительной техники, в первую очередь персональные компьютеры как в процессе выполнения, так и в процессе оформления работы;

свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;

уметь логично, грамотно и научно обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации, результаты анализа;

квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание работы.

Являясь законченной самостоятельной научно-исследовательской разработкой студента, письменная работа должна отвечать основным требованиям:

Актуальность темы исследования.

Предметность, конкретность и обоснованность выводов о состоянии разработки поставленной проблемы.

Соответствие уровня разработки темы современному уровню научных разработок, методических положений и рекомендаций, отраженных в соответствующей литературе.

Предлагаемая студентам тематика работ является примерной и не исключает возможности выполнения работы по проблеме, предложенным студентом. При этом тема должна быть согласована с руководителем. При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам студента.

Требования к содержанию и структуре текста

Предлагаемая примерная тематика охватывает широкий круг вопросов. Поэтому структура каждой работы должна уточняться студентом с преподавателем, исходя из научных интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и т.п.

Однако каждая письменная научная работа должна иметь:

титульный лист;

оглавление;

введение;

главы и/или параграфы;

заключение;

список использованных источников и литературы.

### 9.3 Иные материалы

#### **Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа является одним из видов учебных занятий. Цель самостоятельной работы – практическое усвоение студентами вопросов разработки стратегий поведения рыночных агентов на основе знания биологических основ экономического поведения индивидуальных и групповых потребителей.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

#### **Задачи самостоятельной работы студента:**

- развитие навыков самостоятельной учебной работы;
- освоение содержания дисциплины;
- углубление содержания и осознание основных понятий дисциплины;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий для эффективной подготовки к зачету с оценкой.

#### **Виды внеаудиторной самостоятельной работы:**

- самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины;
- подготовка к полевому исследованию, творческим типовым заданиям;
- выполнение домашних заданий по закреплению тем.

Для выполнения любого вида самостоятельной работы необходимо пройти следующие этапы:

- определение цели самостоятельной работы;
- конкретизация познавательной задачи;
- самооценка готовности к самостоятельной работе;

- выбор адекватного способа действия, ведущего к решению задачи;
- планирование работы (самостоятельной или с помощью преподавателя) над заданием;
- осуществление в процессе выполнения самостоятельной работы самоконтроля (промежуточного и конечного) результатов работы и корректировка выполнения работы;
- рефлексия;
- презентация работы.