МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГЕОДЕЗИИ И КАРТОГРАФИИ
(МИИГАиК)

Факультет управления территориями
Кафедра управления недвижимостью и развитием территорий

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН**
**ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 5387FD2AF5B17FED816FDE9A1D4973B1
Владелец: Степанченко Алексей Леонидович
Действителен: с 21.07.2025 по 14.10.2026

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор
А. Л. Степанченко
24 марта 2023 г.

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Б1.В.ДВ.05.02 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 21.03.02 Землеустройство и кадастры

Направленность (профиль) подготовки: Управление недвижимостью и развитием территорий

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2023

Срок получения образования: 4 года

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.
в академических часах: 72 ак.ч.

Москва, 2023

**Разработчики:**
Профессор кафедры Управления недвижимостью и развитием территорий, д.т.н., доцент Цветков И. В.

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 21.03.02 Землеустройство и кадастры, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 978

Согласование и утверждение

| № | Подразделение | Ответственное лицо | ФИО | Виза | Дата, протокол (при наличии) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | факультет Управления территориями | Председатель ученого совета факультета | Зозуля В. В. | Рассмотрено | 15.12.2022, № 2-2022 |

## 1. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

ПК-1 Способен осуществлять руководство агентством или структурным подразделением для организации услуг по реализации вещных прав на недвижимость, а также организовывать аттестацию работников по недвижимости

ПК-1.1 Планирует виды работ, разрабатывает организационные схемы выполнения работ, оценивает полученные результаты

*Знать:*

ПК-1.1/Зн1 Принципы и методы организации и управления объектами недвижимости, юридически значимыми действиями в сфере землеустройства и кадастров недвижимости

*Уметь:*

ПК-1.1/Ум1 Планировать виды землеустроительных и кадастровых работ, разрабатывать организационные схемы и контролировать исполнение сотрудниками

*Владеть:*

ПК-1.1/Нв1 Навыком оценки результатов проведенных землеустроительных и кадастровых работ, а также принятием управленческих решений для повышения эффективности агентства или подразделения

ПК-1.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности работы

*Знать:*

ПК-1.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных в сфере землеустройства и кадастров недвижимости

*Уметь:*

ПК-1.2/Ум1 Проводить статистическую обработку данных и выявлять факторы, влияющие на эффективность работы предприятия

*Владеть:*

ПК-1.2/Нв1 Навыком выбора и применения методов анализа для повышения производительности и эффективности агентства или подразделения

ПК-1.3 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработке необходимой информации при организации услуг по реализации вещных прав на недвижимость

*Знать:*

ПК-1.3/Зн1 Источники и структуру нормативно-правовых актов, регулирующих реализацию вещных прав на недвижимость

*Уметь:*

ПК-1.3/Ум1 Находить, анализировать и отбирать нужную информацию для организации юридических сделок с землей и имуществом

*Владеть:*

ПК-1.3/Нв1 Навыком самостоятельной организации и координации работ по подбору, проверке и обработке нормативно-правовой информации в сфере землеустройства и кадастров недвижимости

ПК-4 Способен удовлетворять потребностей служащих государственного и муниципального управления в информационно-аналитической поддержке принятия и оценке эффективности управленческих решений

ПК-4.1 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработки необходимой информации при решении задач повышения эффективности государственного и муниципального управления

*Знать:*

ПК-4.1/Зн1 Порядок поиска и анализа нормативно-правовых актов и отраслевых документов, влияющих на эффективность государственного и муниципального управления

*Уметь:*

ПК-4.1/Ум1 Находить и систематизировать необходимую информацию для повышения эффективности госуправления

*Владеть:*

ПК-4.1/Нв1 Навыком отбора и обработки нужных данных для принятия обоснованных управленческих решений

ПК-4.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности государственного и муниципального управления.

*Знать:*

ПК-4.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных, используемых в государственном и муниципальном управлении

*Уметь:*

ПК-4.2/Ум1 Проводить статистическую обработку данных и выявлять ключевые факторы, влияющие на эффективность управления

*Владеть:*

ПК-4.2/Нв1 Навыком анализа и интерпретации данных для выработки предложений по улучшению качества и эффективности управленческих решений

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций

| Планируемые результаты освоения программы | Уровень овладения | Критерии оценивания (перечень сформированных ИДК/ЗУВ по уровням освоения) |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| ПК-1 Способен осуществлять руководство агентством или структурным подразделением для организации услуг по реализации вещных прав на недвижимость, а также организовывать аттестацию работников по недвижимости | Повышенный | ИДК ПК-1.1 Планирует виды работ, разрабатывает организационные схемы выполнения работ, оценивает полученные результаты<br><br>Знать:<br>ПК-1.1/Зн1 Принципы и методы организации и управления объектами недвижимости, юридически значимыми действиями в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br>Уметь:<br>ПК-1.1/Ум1 Планировать виды землеустроительных и кадастровых работ, разрабатывать организационные схемы и контролировать исполнение сотрудниками<br>Владеть:<br>ПК-1.1/Нв1 Навыком оценки результатов проведенных землеустроительных и кадастровых работ, а также принятием управленческих решений для повышения эффективности агентства или подразделения<br><br>ИДК ПК-1.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности работы<br><br>Знать:<br>ПК-1.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br>Уметь:<br>ПК-1.2/Ум1 Проводить статистическую обработку данных и выявлять факторы, влияющие на эффективность работы предприятия<br>Владеть:<br>ПК-1.2/Нв1 Навыком выбора и применения методов анализа для повышения производительности и эффективности агентства или подразделения<br><br>ИДК ПК-1.3 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработке необходимой информации при организации услуг по реализации вещных прав на недвижимость<br><br>Знать:<br>ПК-1.3/Зн1 Источники и структуру нормативно-правовых актов, регулирующих реализацию вещных прав на недвижимость<br>Уметь:<br>ПК-1.3/Ум1 Находить, анализировать и отбирать нужную информацию для организации юридических сделок с землей и имуществом |

| | | |
|---|---|---|
| | | Владеть:<br>ПК-1.3/Нв1 Навыком самостоятельной организации и координации работ по подбору, проверке и обработке нормативно-правовой информации в сфере землеустройства и кадастров недвижимости |
| | Базовый | ИДК ПК-1.1 Планирует виды работ, разрабатывает организационные схемы выполнения работ, оценивает полученные результаты<br><br>Знать:<br>ПК-1.1/Зн1 Принципы и методы организации и управления объектами недвижимости, юридически значимыми действиями в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br>Уметь:<br>ПК-1.1/Ум1 Планировать виды землеустроительных и кадастровых работ, разрабатывать организационные схемы и контролировать исполнение сотрудниками<br><br>ИДК ПК-1.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности работы<br><br>Знать:<br>ПК-1.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br>Уметь:<br>ПК-1.2/Ум1 Проводить статистическую обработку данных и выявлять факторы, влияющие на эффективность работы предприятия<br><br>ИДК ПК-1.3 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработке необходимой информации при организации услуг по реализации вещных прав на недвижимость<br><br>Знать:<br>ПК-1.3/Зн1 Источники и структуру нормативно-правовых актов, регулирующих реализацию вещных прав на недвижимость<br>Уметь:<br>ПК-1.3/Ум1 Находить, анализировать и отбирать нужную информацию для организации юридических сделок с землей и имуществом |

| | | |
|---|---|---|
| | Пороговый | ИДК ПК-1.1 Планирует виды работ, разрабатывает организационные схемы выполнения работ, оценивает полученные результаты<br><br>Знать:<br>ПК-1.1/Зн1 Принципы и методы организации и управления объектами недвижимости, юридически значимыми действиями в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br><br>ИДК ПК-1.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности работы<br><br>Знать:<br>ПК-1.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br><br>ИДК ПК-1.3 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработке необходимой информации при организации услуг по реализации вещных прав на недвижимость<br><br>Знать:<br>ПК-1.3/Зн1 Источники и структуру нормативно-правовых актов, регулирующих реализацию вещных прав на недвижимость |
| ПК-4 Способен удовлетворять потребностей служащих государственного и муниципального управления в информационно-аналитической поддержке принятия и оценке эффективности управленческих решений | Повышенный | ИДК ПК-4.1 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработки необходимой информации при решении задач повышения эффективности государственного и муниципального управления<br><br>Знать:<br>ПК-4.1/Зн1 Порядок поиска и анализа нормативно-правовых актов и отраслевых документов, влияющих на эффективность государственного и муниципального управления<br>Уметь:<br>ПК-4.1/Ум1 Находить и систематизировать необходимую информацию для повышения эффективности госуправления<br>Владеть:<br>ПК-4.1/Нв1 Навыком отбора и обработки нужных данных для принятия обоснованных управленческих решений |

| | | |
|---|---|---|
| | | ИДК ПК-4.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности государственного и муниципального управления.<br><br>Знать:<br>ПК-4.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных, используемых в государственном и муниципальном управлении<br>Уметь:<br>ПК-4.2/Ум1 Проводить статистическую обработку данных и выявлять ключевые факторы, влияющие на эффективность управления<br>Владеть:<br>ПК-4.2/Нв1 Навыком анализа и интерпретации данных для выработки предложений по улучшению качества и эффективности управленческих решений |
| | Базовый | ИДК ПК-4.1 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработки необходимой информации при решении задач повышения эффективности государственного и муниципального управления<br><br>Знать:<br>ПК-4.1/Зн1 Порядок поиска и анализа нормативно-правовых актов и отраслевых документов, влияющих на эффективность государственного и муниципального управления<br>Уметь:<br>ПК-4.1/Ум1 Находить и систематизировать необходимую информацию для повышения эффективности госуправления<br><br>ИДК ПК-4.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности государственного и муниципального управления.<br><br>Знать:<br>ПК-4.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных, используемых в государственном и муниципальном управлении<br>Уметь:<br>ПК-4.2/Ум1 Проводить статистическую обработку данных и выявлять ключевые факторы, влияющие на эффективность управления |

| | | |
|---|---|---|
| | Пороговый | ИДК ПК-4.1 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработки необходимой информации при решении задач повышения эффективности государственного и муниципального управления<br><br>Знать:<br>ПК-4.1/Зн1 Порядок поиска и анализа нормативно-правовых актов и отраслевых документов, влияющих на эффективность государственного и муниципального управления<br><br>ИДК ПК-4.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности государственного и муниципального управления.<br><br>Знать:<br>ПК-4.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных, используемых в государственном и муниципальном управлении |

**3. Шкала оценивания**

| Оценка | Критерии оценивания (перечень сформированных ИДК/ЗУВ) |
|---|---|
| Зачтено | ПК-4.1 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработки необходимой информации при решении задач повышения эффективности государственного и муниципального управления<br>ПК-4.1/Зн1 Порядок поиска и анализа нормативно-правовых актов и отраслевых документов, влияющих на эффективность государственного и муниципального управления<br>ПК-1.1 Планирует виды работ, разрабатывает организационные схемы выполнения работ, оценивает полученные результаты<br>ПК-1.1/Зн1 Принципы и методы организации и управления объектами недвижимости, юридически значимыми действиями в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br>ПК-1.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности работы<br>ПК-1.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных в сфере землеустройства и кадастров недвижимости<br>ПК-4.2 Выбирает методы анализа нормативных, статистических и других данных, проводит их статистическую обработку и выявляет факторы, влияющие на показатели эффективности государственного и муниципального управления.<br>ПК-4.2/Зн1 Методы анализа нормативных и статистических данных, используемых в государственном и муниципальном управлении |

| | |
|---|---|
| | ПК-1.3 Демонстрирует умение осуществлять и организовывать работы по поиску нормативно-правовых актов, отраслевых нормативных документов, анализу, отбору и обработке необходимой информации при организации услуг по реализации вещных прав на недвижимость<br>ПК-1.3/Зн1 Источники и структуру нормативно-правовых актов, регулирующих реализацию вещных прав на недвижимость |
| Не зачтено | Результаты обучения не сформированы на достаточном уровне |

## 4. Контрольные мероприятия по дисциплине

| Вид контроля | Форма контроля/Оценочное средство |
|---|---|
| Текущий контроль | Реферат<br>Контрольная работа |
| Промежуточная аттестация | Контрольная работа<br>Зачет |

| № п/п | Наименование раздела | Контролируемые ИДК | Вид контроля/ используемые оценочные материалы | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Текущий | Промежут. аттестация |
| 1 | Введение в теорию принятия решений | ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1 ПК-4.2 | Реферат | Зачет |
| 2 | Функции и элементы управленческого решения | ПК-1.1 ПК-1.3 | | Зачет |
| 3 | Классификации методов принятия управленческих решений. | ПК-1.2 ПК-4.1 ПК-4.2 | | Зачет |
| 4 | Принципы управления объектами | ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 | | Зачет |
| 5 | Оформление и реализация управленческих решений | ПК-1.1 ПК-1.2 | | Зачет |
| 6 | Риски и их классификация | ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 | | Зачет |
| 7 | Методы управления рисками. | ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 | Контрольная работа | Зачет |

## 5. Порядок проведения промежуточной аттестации

Порядок проведения промежуточной аттестации регламентируется локальными нормативными актами Университета:

- Положением о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный университет геодезии и картографии», п.6 «Организация и проведение промежуточной аттестации».
- Положением о порядке осуществления образовательного процесса, проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный университет геодезии и картографии», п.8 «Проведение промежуточной аттестации с применением ЭО и ДОТ».

*Промежуточная аттестация: Зачет, 6 семестр.*

К промежуточной аттестации допускаются студенты, полностью выполнившие все обязательные работы в рамках текущего контроля по дисциплине. Промежуточная аттестация проводится по билетам. На подготовку к ответу отводится 20-40 минут. Сначала студент пишет ответ на вопросы билета, затем устно отвечает на наводящие вопросы, связанные с вопросами билета.

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

***Раздел 1. Введение в теорию принятия решений***

*Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1 ПК-4.2*

*Тема 1.1. Введение в теорию принятия решений*

Форма контроля/оценочное средство: Реферат

Вопросы/Задания:

1. Подготовить реферат на представленные темы:

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обу-словленность.
2. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципаль-ного управления.
3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
4. Понятие «ситуация», «проблема».
5. Оценка экономической эффективности управленческого решения (УР).
6. Управленческое решение: сущность и основные понятия.
7. Процесс принятия УР.
8. Типология УР.
9. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений
10. Качество управленческого решения: сущность и основные понятия.
11. Эффективность УР: сущность и основные понятия.
12. Правила принятия коллективного решения.
13. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
14. Характеристика внутренней системы информации в организации.
15. Информационная структура управленческого решения.
16. Супероптимальные решения. Взаимосвязь эффективности и качества, способы разработки.
17. Алгоритм формирования нового управленческого решения (этапы).
18. Условия неопределенности и риска при подготовке и реализации УР.
19. Экономико-математические модели и методы подготовки и реализации УР.
20. Этап идентификации проблемы.

2. Подготовить реферат на представленные темы:

21. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
22. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
23. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
24. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
25. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
26. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
27. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управ-ленческого решения.
28. Характеристика методов анализа внешней среды.
29. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого ре-шения.
30. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях

риска и неопределенности.
31. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в
32. условиях риска и неопределенности.
33. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
34. Активизирующие методы подготовки и реализации УР.
35. Экспертные методы подготовки и реализации УР.
36. Эвристические методы подготовки и реализации УР.
37. Метод сценариев при подготовке и реализации УР.
38. Метод дерева решений при подготовке и реализации УР.
39. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
40. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их форми-рования

3. Подготовить реферат по представленной теме:

41. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
42. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
43. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
44. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии
45. управленческих решений.
46. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
47. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого ре-шения.
48. Организация исполнения принятого управленческого решения.
49. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
50. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
51. Методы контроля и оценки исполнения решения.
52. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.

53. Классификация рисков: виды, принципы разработки, использование.
54. Программа управления рисками: разработка и использование.
55. Комплексное использование методов управления рисками.
56. Управление рисками в малом предпринимательстве.
57 Организация управления рисками на промышленном предприятии.
58. Организация управления рисками в финансово-кредитном учреждении.
59. Особенности управления рисками в сфере управления недвижимостью.
60. Эволюция управления рисками: концепции, подходы и их условия.

***Раздел 7. Методы управления рисками.***
*Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3*

*Тема 7.1. Методы управления рисками.*

Форма контроля/оценочное средство: Контрольная работа

Вопросы/Задания:

1. Антикризисное управление

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

*6 семестр, Зачет*
*Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-4.1 ПК-1.2 ПК-4.2 ПК-1.3*
Вопросы/Задания:

1. Кейс 1: Управление экономическими рисками в строительной компании

Описание: Строительная компания планирует начать новый проект по возведению жилого комплекса. Однако экономика страны находится в нестабильном состоянии, и существует высокий уровень инфляции. Процентные ставки по кредитам постоянно растут, что делает финансирование проекта сложным. Компания должна принять решение о том, стоит ли начинать строительство сейчас или отложить проект до стабилизации экономической ситуации.

Цель зачёта

Оценить способность студента:

анализировать экономические риски в строительной отрасли;

применять методы идентификации, оценки и минимизации рисков;

разрабатывать комплексные стратегии управления рисками для строительной компании;

аргументировать решения на основе реальных данных и нормативных требований.

Формат проведения

Зачёт проводится в практико-ориентированном формате — разбор конкретного кейса. Возможны два варианта:

Индивидуальный зачёт: студент получает кейс, анализирует его и представляет решение в устной или письменной форме.

Групповой зачёт: студенты делятся на команды, каждая разрабатывает стратегию управления рисками, затем проводится презентация и обсуждение решений.

Структура кейса

Кейс моделирует реальную ситуацию в строительной компании. Он включает:

описание компании: размер, специализация (жилое/коммерческое строительство), география проектов;

текущий проект: параметры стройки (бюджет, сроки, тип объекта), стадия реализации;

набор рисков: экономические (рост цен на материалы, валютные колебания), операционные (срыв сроков), правовые (изменения законодательства), рыночные (падение спроса);

исходные данные: сметы, графики работ, договоры с подрядчиками, макроэкономические показатели;

проблему: например, резкий рост цен на цемент на 30 % или задержка финансирования на 2 месяца.

2. Кейс 2: Управление политическими рисками в международной торговой компании

Описание: Международная торговая компания, занимающаяся экспортом товаров в несколько стран, сталкивается с изменением политического климата в одной из ключевых стран-партнеров. Новое правительство вводит строгие таможенные пошлины и ограничения на импорт определенных категорий товаров. Это существенно усложняет ведение бизнеса и угрожает прибыльности компании.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие политические риски необходимо было учесть заранее?
2. Как компания могла подготовиться к таким изменениям?
3. Какие шаги нужно предпринять для адаптации к новой политической реальности?
4. Как оценить влияние этих изменений на бизнес-процессы и доходы компании?
5. Какие альтернативные рынки можно рассмотреть для компенсации возможных убытков?

Приёма зачёта по кейсу «Управление политическими рисками в международной торговой компании»

Цель зачёта

Оценить способность студента:

идентифицировать политические риски, влияющие на международную торговлю;

анализировать геополитическую обстановку и её влияние на бизнес-процессы;

применять инструменты управления политическими рисками;

разрабатывать стратегии минимизации ущерба от политических событий;

обосновывать решения с учётом международного права и практик риск-менеджмента.

Формат проведения

Зачёт проводится в практико-ориентированном формате — разбор конкретного кейса. Варианты:

Индивидуальный зачёт: студент получает кейс, анализирует его и представляет решение в устной или письменной форме (доклад + ответы на вопросы).

Групповой зачёт: студенты делятся на команды, каждая разрабатывает стратегию управления рисками, затем проводится презентация и обсуждение решений.

Деловая игра: моделирование переговоров с партнёрами, страховыми компаниями или госорганами по вопросам минимизации рисков.

Структура кейса

Кейс моделирует реальную ситуацию в международной торговой компании. Он включает:

описание компании: страна регистрации, география деятельности, ключевые рынки сбыта, объём экспорта/импорта;

текущие операции: товары/услуги, маршруты поставок, контракты, валюта расчётов;

набор политических рисков: санкции, эмбарго, национализация активов, валютный контроль, нестабильность правительств, торговые войны;

исходные данные: международные рейтинги политических рисков (например, PRS Group, Eurasia Group), договоры, макроэкономические показатели, новости;

проблему: например, введение санкций против страны-партнёра, смена политического курса,

блокировка счетов в иностранном банке.

Этапы выполнения задания
Анализ ситуации (30 минут):

выявление всех политических рисков проекта;

классификация рисков (геополитические, регуляторные, страновые);

оценка вероятности и потенциального ущерба по каждому риску (матрица рисков);

анализ косвенных последствий (репутационные потери, разрыв цепочек поставок).

Разработка мер минимизации (40 минут):

выбор инструментов управления рисками: страхование, диверсификация рынков, хеджирование валютных рисков, форвардные контракты;

перерасчёт финансовых показателей с учётом мер защиты;

подготовка альтернативных сценариев (план B при реализации риска: смена логистических маршрутов, поиск новых поставщиков).

Оформление решения (30 минут):

составление краткого отчёта (5–7 страниц) или презентации (10–12 слайдов);

визуализация: матрица рисков, карта геополитических угроз, график изменения затрат;

юридическое обоснование: ссылки на международные соглашения (Венская конвенция, Инкотермс), национальные законы.

Защита решения (15–20 минут на студента/группу):

устное выступление с обоснованием стратегии;

ответы на вопросы преподавателя и других студентов;

обсуждение альтернативных подходов.

Критерии оценки
Критерий Максимальный балл Описание
Идентификация рисков 20 Полнота выявления угроз, корректность классификации (страновые, регуляторные, санкционные)
Анализ рисков 25 Обоснованность оценки вероятности и ущерба, использование количественных методов (анализ сценариев, метод Дельфи)
Стратегия минимизации 30 Реалистичность мер, экономическая целесообразность, соответствие международным нормам (ВТО, ООН)
Качество презентации 15 Чёткость изложения, наглядность графиков и таблиц, логика аргументации, использование профессиональной терминологии
Ответы на вопросы 10 Глубина понимания темы, способность обосновать выбор решений, знание актуальных геополитических трендов
Шкала оценивания:

90–100 баллов — «отлично»: комплексное решение с учётом международных практик,

инновационные подходы;

75–89 баллов — «хорошо»: корректное решение с небольшими недочётами, опора на стандартные инструменты;

60–74 баллов — «удовлетворительно»: базовые меры без глубокого анализа, частичная проработка кейса;

3. Кейс 3: Управление техническими рисками при запуске нового продукта

Описание: IT-компания готовится выпустить на рынок новую версию программного обеспечения. Однако на стадии тестирования были выявлены серьезные баги и уязвимости, которые могут поставить под угрозу безопасность пользователей и репутацию компании. Руководство должно решить, стоит ли откладывать релиз до устранения всех недостатков или выпускать продукт с некоторыми недоработками, надеясь на быстрое исправление в будущем.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие технические риски связаны с выпуском несовершенного продукта?
2. Как эти риски могут повлиять на доверие пользователей и имидж компании?
3. Какой план действий можно предложить для минимизации технических рисков?
4. Как правильно расставить приоритеты между качеством продукта и сроками его выпуска?
5. Как разработать стратегию быстрого реагирования на выявленные после рели

Порядок приёма зачёта по кейсу «Управление техническими рисками при запуске нового продукта»

Цель зачёта

Оценить способность студента:

идентифицировать технические риски на этапе запуска нового продукта;

анализировать причины и последствия рисков;

применять методы оценки и минимизации технических рисков;

разрабатывать комплексные стратегии управления рисками;

обосновывать решения с учётом отраслевых стандартов и нормативов.

Формат проведения

Зачёт проводится в практико-ориентированном формате — разбор конкретного кейса. Возможны варианты:

Индивидуальный зачёт: студент самостоятельно анализирует кейс и представляет решение в устной или письменной форме.

Групповой зачёт: студенты делятся на команды, каждая разрабатывает стратегию управления рисками, затем проводится презентация и обсуждение решений.

Деловая игра: моделирование совещания рабочей группы по управлению рисками с распределением ролей (инженер, технолог, маркетолог, юрист и т.д.).

Структура кейса

Кейс моделирует реальную ситуацию в компании, запускающей новый продукт. Он включает:

описание компании: отрасль, размер, ключевые компетенции, опыт внедрения инноваций;

характеристику продукта: назначение, технологии производства, новизна решения, целевая аудитория;

стадию разработки/запуска: НИОКР, прототипирование, подготовка к серийному производству, пилотный запуск;

набор технических рисков: сбои оборудования, ошибки проектирования, проблемы с поставщиками компонентов, несоответствие стандартам, уязвимости в ПО;

исходные данные: техническая документация, результаты испытаний, графики внедрения, бюджет проекта;

проблему: например, обнаружение критической ошибки в конструкции прототипа или отказ ключевого поставщика компонентов.

Этапы выполнения задания
Идентификация рисков (20 минут):

выявление всех потенциальных технических рисков проекта;

классификация рисков (проектные, производственные, эксплуатационные, технологические);

составление реестра рисков с кратким описанием каждого.

Анализ и оценка рисков (30 минут):

оценка вероятности наступления каждого риска (низкая, средняя, высокая);

оценка потенциального ущерба (финансовые потери, задержки сроков, репутационные риски);

построение матрицы рисков (вероятность × ущерб) для приоритизации;

количественный анализ (если возможно): расчёт ожидаемых потерь.

Разработка мер минимизации (40 минут):

выбор стратегий реагирования: уклонение, снижение, передача, принятие;

подбор конкретных инструментов: резервирование компонентов, дублирование систем, страхование, привлечение экспертов;

разработка плана действий при реализации риска (план B);

перерасчёт сроков и бюджета с учётом мер защиты.

Оформление решения (30 минут):

составление отчёта (5–7 страниц) или презентации (10–12 слайдов);

визуализация: матрица рисков, диаграмма Ганта с новыми сроками, схема резервирования;

юридическое и техническое обоснование: ссылки на ГОСТ, ISO, отраслевые стандарты.

Защита решения (15–20 минут на студента/группу):

устное выступление с обоснованием стратегии;

демонстрация ключевых материалов (матрица, графики, расчёты);

ответы на вопросы преподавателя и других студентов;

обсуждение альтернативных подходов.

Критерии оценки
Критерий Максимальный балл Описание
Идентификация рисков 20 Полнота выявления угроз, корректность классификации (технические, технологические, проектные)
Анализ рисков 25 Обоснованность оценки вероятности и ущерба, использование количественных методов (FMEA, метод Монте-Карло)
Стратегия минимизации 30 Реалистичность мер, экономическая целесообразность, соответствие стандартам (ISO 9001, ГОСТ Р ИСО 31000)
Качество оформления 15 Чёткость изложения, наглядность графиков и таблиц, логика аргументации, использование профессиональной терминологии
Ответы на вопросы 10 Глубина понимания темы, способность обосновать выбор решений, знание отраслевых практик
Шкала оценивания:

90–100 баллов — «отлично»: комплексное решение с инновационными подходами, детальный количественный анализ;

75–89 баллов — «хорошо»: корректное решение с небольшими недочётами, опора на стандартные инструменты;

60–74 баллов — «удовлетворительно»: базовые меры без глубокого анализа, частичная проработка кейса;

менее 60 баллов — «неудовлетворительно»: решение отсутствует или содержит критические ошибки.

4. Вопрос: Что является основной целью антикризисного управления?

Варианты ответов:
1. Максимизация прибыли в краткосрочной перспективе.
2. Обеспечение долгосрочной устойчивости организации и минимизация последствий кризиса.
3. Сокращение персонала для снижения затрат.
4. Увеличение доли рынка любой ценой.

5. Какой из перечисленных методов относится к превентивным мерам антикризисного управления

Вопрос: Какой из перечисленных методов относится к превентивным мерам антикризисного управления?
Варианты ответов:
1. Банкротство предприятия.
2. Проведение регулярного мониторинга финансовых показателей и рисков.
3. Резкое сокращение инвестиций в развитие.
4. Полный отказ от заёмных средств.

6. Какая стратегия антикризисного управления предполагает радикальное изменение бизнес модели компании?

Вопрос: Какая стратегия антикризисного управления предполагает радикальное изменение бизнес модели компании?
Варианты ответов:
1. Стратегия сокращения издержек.
2. Стратегия стабилизации.

3. Стратегия реструктуризации.
4. Стратегия ликвидации активов.

7. Что такое «план антикризисных коммуникаций»

Вопрос: Что такое «план антикризисных коммуникаций»?
Варианты ответов:
1. План сокращения расходов на маркетинг.
2. Документ, определяющий порядок взаимодействия с заинтересованными сторонами (клиентами, партнёрами, СМИ, сотрудниками) в период кризиса.
3. График увольнений персонала в кризисной ситуации.
4. План продажи активов компании.

8. Какой показатель чаще всего используется для ранней диагностики финансового кризиса на предприятии?

Тест 5

Вопрос: Какой показатель чаще всего используется для ранней диагностики финансового кризиса на предприятии?
Варианты ответов:
1. Количество сотрудников.
2. Коэффициент текущей ликвидности.
3. Возраст основных средств.
4. Количество филиалов компании.