

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 21.06.2026 15:48:27

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины
Коммуникации в управлении: стратегия и тактика**

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата
38.03.02.20 Стратегическое управление предприятием

Для набора 2026 года

Квалификация
Бакалавр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

| Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>) | 7 (4.1) | | Итого | |
|---|---------|-----|-------|-----|
| | 16 | | | |
| Неделя | УП | РП | УП | РП |
| Вид занятий | | | | |
| Лекции | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Практические | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Итого ауд. | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Контактная работа | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Сам. работа | 92 | 92 | 92 | 92 |
| Часы на контроль | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Итого | 108 | 108 | 108 | 108 |

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): доцент, Кудинова Галина Николаевна

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

| | |
|-----|--|
| 1.1 | Сформировать у обучающихся системное понимание роли коммуникаций как стратегического ресурса организации, а также практические навыки разработки, внедрения, мониторинга и адаптации коммуникационных стратегий и проектов в условиях нестабильной среды и с учетом факторов риска для обеспечения устойчивого развития и эффективного управления бизнес-процессами. |
|-----|--|

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

| |
|---|
| ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды |
| ПК-1. Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации |

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

| |
|---|
| Знать: |
| <ul style="list-style-type: none"> – методологические подходы к разработке коммуникационной стратегии как неотъемлемой части стратегии развития организации; (соотнесено с индикатором ПК-1.1) – этапы создания программ развития в области корпоративных коммуникаций (анализ среды, целеполагание, выбор каналов, KPI); (соотнесено с индикатором ПК-1.1) – принципы стратегического планирования коммуникационных проектов на разных уровнях управления (корпоративном, функциональном, операционном); (соотнесено с индикатором ПК-2.1) – факторы коммуникационных рисков в нестабильной среде (информационные войны, кризисы, сопротивление изменениям); (соотнесено с индикатором ПК-2.1) |
| Уметь: |
| <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать коммуникационные стратегии, согласованные с корпоративной стратегией и программами развития организации; (соотнесено с индикатором ПК-1.2) – осуществлять мониторинг реализации коммуникационных проектов с применением количественных и качественных метрик; (соотнесено с индикатором ПК-1.2) – разрабатывать дорожные карты и бюджеты коммуникационных проектов с учетом ресурсных ограничений и факторов неопределенности; (соотнесено с индикатором ПК-2.2) – идентифицировать и оценивать коммуникационные риски при реализации стратегических инициатив; (соотнесено с индикатором ПК-2.2) |
| Владеть: |
| <ul style="list-style-type: none"> – методами декомпозиции стратегических целей в коммуникационные задачи и программы; (соотнесено с индикатором ПК-1.3) – инструментами контроля реализации коммуникационных стратегий (дорожные карты, контрольные точки, отчетность); (соотнесено с индикатором ПК-1.3) – методами интеграции коммуникационного планирования в общее стратегическое планирование и управление бизнес-процессами; (соотнесено с индикатором ПК-2.3) – навыками разработки альтернативных сценариев и антикризисных коммуникационных планов. (соотнесено с индикатором ПК-2.3) |

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Стратегические основы и планирование коммуникаций в организации

| № | Наименование темы, краткое содержание | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции |
|-----|--|---------------------------------|----------------|------------------|--------------|
| 1.1 | Тема. Роль коммуникаций в стратегическом управлении организацией. Связь между корпоративной стратегией и коммуникационной стратегией. Коммуникации как ресурс реализации программ развития. Модели стратегических коммуникаций. Разработка коммуникационной стратегии как части стратегии организации. Этапы создания коммуникационной стратегии: анализ среды, целеполагание, выбор каналов, KPI. Интеграция с бизнес-процессами. Мониторинг и контроль реализации. Стратегическое планирование коммуникационных проектов. Планирование коммуникаций на разных уровнях управления. Дорожные карты, бюджетирование, ресурсное обеспечение. Связь с операционной деятельностью. Коммуникации в бизнес-процессах: вертикальные и горизонтальные потоки. Коммуникации как сквозной бизнес-процесс. Влияние на эффективность операционного управления. Стандартизация и регламентация. | Лекционные занятия | 7 | 2 | ПК-2 ПК-1 |
| 1.2 | Тема. Анализ коммуникационной стратегии реальной организации. | Практические | 7 | 2 | ПК-2 |

| | Оценка соответствия стратегии развития компании. Выявление разрывов. Разработка предложений по доработке. Разработка фрагмента коммуникационной стратегии под заданную бизнес-цель. Участники формулируют цели, задачи, аудитории, каналы и KPI для конкретного проекта развития | занятия | | | ПК-1 |
|--|--|---------------------------------|----------------|------------------|--------------|
| 1.3 | Тема. Построение матрицы коммуникационных рисков проекта. Идентификация рисков (внутренних и внешних), оценка вероятности и влияния. Разработка плана коммуникационного реагирования. Управление коммуникациями в условиях кризиса. Вводная об изменении внешней среды. Принятие оперативных и стратегических решений по корректировке сообщений и каналов. Оценка эффективности. Планирование коммуникаций в бизнес-процессе (на примере процесса «Управление персоналом» или «Разработка продукта»). Составление регламента коммуникаций между подразделениями. Согласование временных и содержательных интерфейсов. | Практические занятия | 7 | 2 | ПК-2 ПК-1 |
| 1.4 | Темы для самостоятельного изучения: 1. Сравнительный анализ моделей стратегических коммуникаций (нисходящая, диалоговая, сетевая, транзакционная) 2. Методики анализа внутренней и внешней коммуникационной среды (PESTLE, SWOT, Stakeholder Mapping) 3. Технологии постановки SMART-целей для коммуникационных стратегий и их декомпозиция до KPI 4. Интеграция коммуникационной стратегии с бизнес-процессами: матрицы ответственности и регламенты 5. Бюджетирование коммуникационных проектов: прямые и косвенные затраты, методы оценки ROI коммуникаций | Самостоятельная работа | 7 | 46 | ПК-2 ПК-1 |
| Раздел 2. Управление рисками, контроль, тактика и адаптация | | | | | |
| № | Наименование темы, краткое содержание | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции |
| 2.1 | Тема. Управление коммуникационными рисками в условиях нестабильной среды. Факторы риска: информационные войны, кризисы, сопротивление изменениям. Методы минимизации. Коммуникационная устойчивость организации. Мониторинг и контроль эффективности коммуникаций. Система показателей: охват, вовлеченность, качество обратной связи. Инструменты аудита коммуникаций. Корректирующие действия | Лекционные занятия | 7 | 2 | ПК-2 ПК-1 |
| 2.2 | Тема. Тактические коммуникационные инструменты руководителя. Выбор каналов, форматов, частоты сообщений в зависимости от стратегических целей. Делегирование через коммуникации. Управление встречами и отчетами. Адаптация коммуникационной стратегии к изменениям внешней и внутренней среды. Антикризисные коммуникации, управление изменениями, коммуникация в условиях неопределенности. Сценарии и альтернативные планы. | Лекционные занятия | 7 | 2 | ПК-2 ПК-1 |
| 2.3 | Тема. Разработка системы мониторинга коммуникаций для программы развития. Создание дашборда показателей, выбор методов сбора данных (опросы, аналитика, фокус-группы). Формирование отчета для руководства. Выбор коммуникационного инструментария под стратегию. Сравнение эффективности email-рассылок, мессенджеров, совещаний, интранета. Расчет затрат и времени. Обоснование выбора. Защита проекта «Коммуникационный план реализации стратегической инициативы». Студенты представляют план, включающий: стратегические цели, риски, мониторинг, тактические инструменты. | Практические занятия | 7 | 2 | ПК-2 ПК-1 |
| 2.4 | Темы для самостоятельного изучения: 1. Классификация коммуникационных рисков и методы их качественной и количественной оценки 2. Антикризисные коммуникационные протоколы: структура, сценарии, роли и зоны ответственности 3. Инструменты цифрового аудита коммуникаций: анализ переписок, метрики времени отклика, индекс тональности 4. Управление встречами и отчетами как тактическая компетенция руководителя: методики фасилитации и дашборды 5. Сценарное планирование коммуникаций в условиях неопределенности: методика «pre-mortem» и построение альтернативных планов | Самостоятельная работа | 7 | 46 | ПК-2 ПК-1 |
| 2.5 | Подготовка к промежуточной аттестации | Зачет | 7 | 4 | ПК-2 ПК-1 |

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

| | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Библиотека / Количество |
|---|---|--|---|---|
| 1 | | Менеджмент и бизнес-администрирование: журнал | Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 2 | Краснова, О. В. | Стратегическое управление организацией: учебное пособие | Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020 | ЭБС «IPR SMART» |
| 3 | Косова, Ю. А., Сергеева, Н. В. | Деловые коммуникации: технологии общения: сборник практических заданий | Москва: Российский государственный университет правосудия, 2021 | ЭБС «IPR SMART» |
| 4 | Ахметова Г. З., Иванов В. Н., Маковецкий М. Ю., Рудаков Д. В. | Креативный менеджмент: учебное пособие | Омск: Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 5 | Николаев А. А. | Стратегическое управление организацией: учебник | Москва: Прометей, 2023 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационная справочная система "КонсультантПлюс"

Информационная справочная система "Гарант"

База статистических данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Базы данных Министерства экономического развития Российской Федерации https://www.economy.gov.ru/material/open_data/

ЕМИСС Государственная статистика <https://www.fedstat.ru>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

| ЗУН, составляющие компетенцию | Показатели оценивания | Критерии оценивания | Средства оценивания |
|--|---|--|--|
| ПК-1: Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации | | | |
| <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методологические подходы к разработке коммуникационной стратегии как неотъемлемой части стратегии развития организации; – этапы создания программ развития в области корпоративных коммуникаций (анализ среды, целеполагание, выбор каналов, KPI); | <p>осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводит сбор и обработку данных, необходимых для выполнения тестовых заданий</p> | <p>изложенный материал фактически верен, наличие глубоких знаний в объеме программы, правильные действия по применению знаний на практике, грамотное изложение.</p> | <p>Тестовые задания (№1,2,3,5,7,13,14, 15,19,20,21,23,26, 29,30); Вопросы к зачету (№1-15); Практико-ориентированные задания (№1,2,4,6,8,9); Кейс-задания (кейсы 1, 2, 4).</p> |
| <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать коммуникационные стратегии, согласованные с корпоративной стратегией и программами развития организации; – осуществлять мониторинг реализации коммуникационных проектов с | <p>использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов при подготовке к выполнению кейс-заданий</p> | <p>Полнота и содержательность ответа; количество правильных ответов; Активное участие, содержательность ответа на кейс-задания И ПОЗ, умение отстаивать свою позицию; умение приводить примеры</p> | <p>Тестовые задания (№1,2,3,5,7,13,14, 15,19,20,21,23,26, 29,30); Вопросы к зачету (№1-15); Практико-ориентированные задания (№1,2,4,6,8,9); Кейс-задания (кейсы 1, 2, 4).</p> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| применением количественных и качественных метрик; | | | |
| <p>Владеть:</p> <p>– методами декомпозиции стратегических целей в коммуникационные задачи и программы;</p> <p>– инструментами контроля реализации коммуникационных стратегий (дорожные карты, контрольные точки, отчетность);</p> | <p>Использовать результаты составленного обзора, аннотации, осуществлять поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, методов и инструментов</p> | <p>Степень полноты и правильности выполненного задания; умение отстаивать свою позицию;</p> | <p>Тестовые задания (№1,2,3,5,7,13,14, 15,19,20,21,23,26, 29,30);</p> <p>Вопросы к зачету (№1-15);</p> <p>Практико-ориентированные задания (№1,2,4,6,8,9);</p> <p>Кейс-задания (кейсы 1, 2, 4).</p> |
| ПК-2: Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды | | | |
| <p>Знать:</p> <p>– принципы стратегического планирования коммуникационных проектов на разных уровнях управления (корпоративном, функциональном, операционном);</p> <p>– факторы коммуникационных рисков в нестабильной среде (информационные войны, кризисы, сопротивление изменениям);</p> | <p>осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных</p> | <p>изложенный материал фактически верен, наличие глубоких знаний в объеме программы, правильные действия по применению знаний на практике, грамотное изложение.</p> | <p>Тестовые задания (№4,6,8,9,10,11,12,16,17,18,22,24,25,27,28);</p> <p>Вопросы к зачету (№16-30);</p> <p>Практико-ориентированные задания (№3,5,7,10);</p> <p>Кейс-задания (кейсы 1, 2, 3, 4).</p> |
| <p>Уметь:</p> <p>– разрабатывать дорожные карты и бюджеты коммуникационных проектов с учетом ресурсных ограничений и</p> | <p>осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, проводит сбор и обработку данных, необходимых для выполнения тестовых заданий,</p> | <p>Полнота и содержательность ответа на кейс-задания И ПОЗ, умение отстаивать свою позицию;</p> <p>умение приводить примеры</p> | <p>Тестовые задания (№4,6,8,9,10,11,12,16,17,18,22,24,25,27,28);</p> <p>Вопросы к зачету (№16-30);</p> <p>Практико-ориентированные</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| факторов неопределенности; – идентифицировать и оценивать коммуникационные риски при реализации стратегических инициатив; | | | е задания (№3,5,7,10); Кейс-задания (кейсы 1, 2, 3, 4). |
| Владеть: – методами интеграции коммуникационного планирования в общее стратегическое планирование и управление бизнес- процессами; – навыками разработки альтернативных сценариев и антикризисных коммуникационных планов. | использование современных информационно- коммуникационны х технологий и глобальных информационных ресурсов при формировании альтернатив и учете условий принимаемых решений и разработке сценариев для решения ПОЗ | Степень полноты и правильности выполненного задания; умение отстаивать свою позицию; | Тестовые задания (№4,6,8,9,10,11,1 2,16,17,18,22,24,2 5,27,28); Вопросы к зачету (№16-30); Практико- ориентированны е задания (№3,5,7,10); Кейс-задания (кейсы 1, 2, 3, 4). |

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

Зачет:

50-100 баллов (зачет) изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

0-49 баллов (незачет) ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к зачету

1. Раскройте роль коммуникаций как стратегического ресурса в реализации программ развития организации.
2. Опишите связь между корпоративной стратегией и коммуникационной стратегией. Приведите примеры прямой и обратной зависимости.
3. Сравните нисходящую, диалоговую и сетевую модели стратегических коммуникаций: условия применимости, преимущества и ограничения.
4. Перечислите и охарактеризуйте этапы разработки коммуникационной стратегии как части общей стратегии организации.
5. Какие методы анализа внешней и внутренней среды используются при разработке коммуникационной стратегии (PESTLE, SWOT, стейкхолдер-картирование)?
6. Как осуществляется интеграция коммуникационной стратегии с бизнес-процессами организации? Приведите примеры на уровне отделов и должностных инструкций.
7. Опишите технологию постановки SMART-целей для коммуникационной стратегии и их декомпозицию до KPI.
8. Какие виды KPI используются для оценки эффективности коммуникаций? В чем разница между количественными и качественными показателями?
9. Раскройте особенности стратегического планирования коммуникационных проектов на корпоративном, функциональном и операционном уровнях.
10. Что включает в себя дорожная карта коммуникационного проекта? Назовите обязательные элементы и приведите пример структуры.
11. Какие виды затрат учитываются при бюджетировании коммуникационных проектов? Как оценить стоимость неэффективных коммуникаций?
12. Опишите, как коммуникации как сквозной бизнес-процесс влияют на операционную эффективность управления.
13. В чем разница между вертикальными и горизонтальными коммуникационными потоками? Приведите примеры нарушений в каждом из них.
14. Какие методы стандартизации и регламентации коммуникаций вы знаете? Как они снижают когнитивную нагрузку на сотрудников?
15. Как обеспечивается связь стратегического планирования коммуникаций с операционной деятельностью через коммуникационные ритуалы?
16. Назовите основные факторы коммуникационных рисков в условиях нестабильной среды (информационные войны, кризисы, сопротивление изменениям).
17. Опишите методы качественной и количественной оценки коммуникационных рисков. Как построить матрицу вероятности и влияния?
18. Что такое коммуникационная устойчивость организации и как она обеспечивается при внешних информационных атаках?

19. Какие инструменты аудита коммуникаций используются для мониторинга эффективности? Охарактеризуйте не менее трех.
20. Как осуществляется контроль эффективности коммуникаций через показатели охвата, вовлеченности и качества обратной связи?
21. Опишите процедуру корректирующих действий по результатам мониторинга коммуникаций: от данных до управленческого решения.
22. Какие тактические коммуникационные инструменты руководителя вы знаете? Как выбор каналов и форматов зависит от стратегических целей?
23. Раскройте технологию делегирования через коммуникации: контекст, критерии успеха, границы полномочий.
24. Как эффективно управлять встречами и отчетами, чтобы они не превращались в информационный шум? Назовите конкретные методики.
25. В чем заключается адаптация коммуникационной стратегии к изменениям внешней и внутренней среды? Приведите примеры триггеров для адаптации.
26. Опишите принципы антикризисных коммуникаций: частота контактов, цикл обратной связи, централизация сообщений.
27. Каковы основные этапы разработки антикризисного коммуникационного протокола? Какие роли и зоны ответственности в нем определяются?
28. Раскройте методику управления изменениями через коммуникации: почему порядок «почему → что → как» критически важен?
29. Что такое сценарное планирование в коммуникациях? Как построить оптимистичный, реалистичный и пессимистичный сценарии?
30. Опишите метод «pre-mortem» (предсмертный анализ) применительно к коммуникационной стратегии. Как он помогает выявить скрытые риски?

Зачетный билет содержит два вопроса из приведенных выше и одну задачу из практико-ориентированных заданий или кейс-заданий.

Критерии оценки

- 51-100 баллов («зачет») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-50 баллов («незачет») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

1. Тестовые задания

Задание 1

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

В стратегическом управлении организацией используются различные модели стратегических коммуникаций. Соотнесите модель коммуникации с её ключевой характеристикой.

| Модель | | Характеристика | |
|--------|-------------------------------------|----------------|--|
| А | Модель «Симметричная двусторонняя» | 1 | Коммуникации направлены только на информирование аудитории без обратной связи |
| Б | Модель «Асимметричная двусторонняя» | 2 | Организация и стейкхолдеры взаимно влияют друг на друга, достигая баланса интересов |
| В | Модель «Односторонняя (publicity)» | 3 | Используются исследования для убеждения аудитории, но организация не меняет свою позицию |
| Г | Модель «Двусторонняя симметричная» | 4 | Коммуникации строятся как равноправный диалог с учётом интересов всех сторон |
| | | 5 | Коммуникации полностью отсутствуют, организация изолирована |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
| | | | |

Задание 2

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Разработка коммуникационной стратегии включает несколько этапов. Соотнесите этап создания коммуникационной стратегии с его содержанием.

| Этап | | Содержание этапа | |
|------|-----------------|------------------|---|
| А | Анализ среды | 1 | Определение количественных и качественных показателей результативности коммуникаций |
| Б | Целеполагание | 2 | Выбор способов доставки сообщений до целевых аудиторий |
| В | Выбор каналов | 3 | Изучение внутренних и внешних факторов, влияющих на коммуникации |
| Г | Определение КРІ | 4 | Формулирование конкретных, измеримых целей коммуникационной деятельности |
| | | 5 | Разработка дизайна корпоративного сайта |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
| | | | |

Задание 3

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Стратегическое планирование коммуникационных проектов требует учёта разных уровней управления. Соотнесите уровень управления с основным объектом коммуникационного планирования.

| Уровень управления | | Объект планирования | |
|--------------------|------------------------|---------------------|--|
| А | Стратегический уровень | 1 | Регламенты оперативных совещаний и отчётов |
| Б | Тактический уровень | 2 | Коммуникационная стратегия и дорожная карта на год |
| В | Операционный уровень | 3 | Планы коммуникаций для конкретных функциональных подразделений |
| Г | Корпоративный уровень | 4 | Миссия, видение и ценности компании в коммуникациях |
| | | 5 | Цветовая гамма корпоративной презентации |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
| | | | |

Задание 4

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Управление коммуникационными рисками предполагает различных факторов риска. Соотнесите фактор коммуникационного риска с его описанием.

| Фактор риска | | Описание | |
|--------------|--------------------------|----------|--|
| А | Информационные войны | 1 | Отказ сотрудников поддерживать изменения из-за недостатка информации |
| Б | Кризисные ситуации | 2 | Целенаправленное распространение ложной информации конкурентами |
| В | Сопrotивление изменениям | 3 | Внезапные события, требующие немедленной коммуникационной реакции |
| Г | Информационный вакуум | 4 | Отсутствие официальной информации, заполняемое слухами |
| | | 5 | Избыточное количество коммуникаций, снижающее их эффективность |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
| | | | |

Задание 5

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

В организации существуют разные типы коммуникационных потоков. Соотнесите направление коммуникационного потока с его характеристикой.

| Тип потока | | Характеристика | |
|------------|-------------------------|----------------|--|
| А | Вертикальные нисходящие | 1 | Обмен информацией между сотрудниками одного уровня из разных отделов |
| Б | Вертикальные восходящие | 2 | Передача распоряжений, приказов и инструкций от руководства к подчинённым |
| В | Горизонтальные | 3 | Поступление отчётов, предложений и обратной связи от подчинённых к руководству |
| Г | Диагональные | 4 | Коммуникации между сотрудниками разных уровней и разных подразделений |
| | | 5 | Коммуникации только внутри одного кабинета |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
| | | | |

Задание 6

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель использует различные тактические коммуникационные инструменты в зависимости от стратегической цели. Соотнесите стратегическую цель с наиболее подходящим инструментом.

| Стратегическая цель | | Коммуникационный инструмент | |
|---------------------|--|-----------------------------|--|
| А | Быстрое информирование всего коллектива о текущих изменениях | 1 | Стратегическая сессия (выездное совещание) |
| Б | Глубокое обсуждение сложной стратегической проблемы | 2 | Корпоративная рассылка или чат |
| В | Делегирование полномочий и ответственности | 3 | Индивидуальная встреча с постановкой задач |
| Г | Сбор обратной связи от удалённых сотрудников | 4 | Онлайн-опросник или форма обратной связи |
| | | 5 | Ежедневные пятиминутки в кабинете руководителя |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. Каждый элемент правого столбца используется один раз:

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
| | | | |

Задание 7

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Разработка коммуникационной стратегии как части стратегии организации требует выполнения определённых этапов. Установите правильную последовательность этапов создания коммуникационной стратегии.

1. Выбор каналов коммуникации и форматов сообщений
2. Анализ внутренней и внешней среды организации
3. Определение ключевых показателей эффективности (KPI)
4. Постановка коммуникационных целей
5. Мониторинг и контроль реализации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Задание 8

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

При стратегическом планировании коммуникационного проекта необходимо выполнить ряд действий по бюджетному планированию. Установите правильную последовательность бюджетирования коммуникационных мероприятий.

1. Распределение бюджета по каналам и этапам проекта
2. Оценка стоимости каждого запланированного мероприятия
3. Определение общего бюджета на коммуникационный проект
4. Формирование резервного фонда на непредвиденные расходы
5. Согласование бюджета с руководством организации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Задание 9

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Управление коммуникационными рисками в условиях нестабильной среды требует выполнения последовательных шагов. Установите правильную последовательность процесса управления коммуникационными рисками.

1. Реализация мер по минимизации выявленных рисков
2. Мониторинг информационного поля для выявления угроз
3. Оценка вероятности и потенциального ущерба от рисков
4. Разработка плана антикризисных коммуникаций
5. Идентификация факторов коммуникационных рисков

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Задание 10

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Мониторинг и контроль эффективности коммуникаций предполагает проведение аудита в определённой последовательности. Установите правильную последовательность проведения аудита коммуникаций.

1. Сбор данных по ключевым показателям эффективности (охват, вовлечённость)
2. Планирование аудита (выбор периода, методов, выборки)
3. Разработка корректирующих действий по результатам аудита
4. Анализ качества обратной связи от целевых аудиторий
5. Формирование отчёта о результатах аудита

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Задание 11

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Адаптация коммуникационной стратегии к изменениям внешней среды требует выполнения определённой последовательности действий. Установите правильную последовательность действий при адаптации стратегии.

1. Разработка альтернативных сценариев коммуникаций
2. Анализ изменений во внешней или внутренней среде
3. Внедрение скорректированного плана коммуникаций
4. Корректировка коммуникационной стратегии под новые условия
5. Оценка достаточности текущей стратегии для новых условий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Задание 12

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Стандартизация и регламентация коммуникаций как сквозного бизнес-процесса предполагает определённую последовательность внедрения. Установите правильную последовательность внедрения стандартов коммуникаций.

1. Обучение сотрудников стандартам коммуникаций
2. Анализ текущих коммуникационных процессов в организации
3. Контроль соблюдения стандартов и сбор обратной связи
4. Разработка регламентов и стандартов коммуникаций
5. Пилотное внедрение стандартов в одном подразделении

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Задание 13

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Коммуникации в стратегическом управлении организацией выполняют роль ресурса реализации программ развития. К основным функциям коммуникаций как стратегического ресурса относятся (выберите все правильные варианты):

1. Трансляция стратегических целей всем уровням организации
2. Обеспечение согласованности действий подразделений
3. Замена финансового планирования в организации
4. Формирование приверженности сотрудников стратегии
5. Полная автоматизация всех бизнес-процессов

Варианты ответа:

Задание 14

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Интеграция коммуникационной стратегии с бизнес-процессами организации требует учёта следующих аспектов (выберите все правильные варианты):

1. Соответствие коммуникационных целей корпоративной стратегии
2. Полная замена операционных регламентов коммуникационными
3. Встраивание КРІ коммуникаций в общую систему мотивации
4. Отказ от вертикальных коммуникаций в пользу горизонтальных
5. Синхронизация коммуникационных планов с производственными циклами

Варианты ответа

Задание 15

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Стратегическое планирование коммуникационных проектов включает в себя следующие обязательные элементы (выберите все правильные варианты):

1. Разработка дорожной карты коммуникаций
2. Бюджетирование коммуникационных мероприятий
3. Выбор цветовой гаммы для презентаций
4. Ресурсное обеспечение (кадровое, техническое, временное)
5. Определение времени обеденных перерывов сотрудников

Варианты ответа:

Задание 16

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Коммуникационная устойчивость организации в условиях нестабильной среды обеспечивается следующими методами (выберите все правильные варианты):

1. Создание системы мониторинга информационного поля
2. Разработка шаблонов антикризисных сообщений
3. Полное прекращение внешних коммуникаций при кризисе
4. Назначение ответственных за коммуникации в кризисных ситуациях
5. Игнорирование негативной информации в социальных сетях

Варианты ответа:

Задание 17

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Система показателей эффективности коммуникаций включает в себя следующие группы метрик (выберите все правильные варианты):

1. Показатели охвата (reach)
2. Показатели вовлечённости (engagement)
3. Показатели температуры воздуха в офисе
4. Показатели качества обратной связи
5. Показатели количества использованной бумаги

Варианты ответа:

Задание 18

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Текст задания:

К тактическим коммуникационным инструментам руководителя, используемым для делегирования полномочий, относятся (выберите все правильные варианты):

1. Чёткая постановка задачи в письменном виде
2. Определение сроков и критериев успеха
3. Ежечасный контроль каждого действия сотрудника
4. Предоставление права принятия решений в рамках задачи
5. Замена устных распоряжений неформальными намёками

Варианты ответа:

Задание 19

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Связь между корпоративной стратегией и коммуникационной стратегией организации заключается в том, что коммуникационная стратегия является:

1. Полной заменой корпоративной стратегии
2. Инструментом реализации и поддержки корпоративной стратегии
3. Документом, не связанным с корпоративной стратегией
4. Единственным источником корпоративной стратегии

Вариант ответа:

Задание 20

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Ключевые показатели эффективности (KPI) коммуникационной стратегии должны быть:

1. Сформулированы максимально абстрактно
2. Не связаны с бизнес-результатами
3. Конкретными, измеримыми и привязанными к срокам
4. Утверждены только после завершения стратегии

Вариант ответа:

Задание 21

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Дорожная карта коммуникационного проекта представляет собой:

1. Географическую карту с расположением офисов компании
2. Временной план-график реализации коммуникационных мероприятий
3. Финансовый отчет о расходах на коммуникации
4. Список сотрудников, ответственных за коммуникации

Вариант ответа:

Задание 22

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Метод минимизации коммуникационных рисков, который заключается в создании системы постоянного мониторинга информационного поля и быстрого реагирования на негативные сообщения, называется:

1. Игнорирование информационных атак
2. Коммуникационная устойчивость
3. Полное блокирование внешних коммуникаций
4. Передача всех коммуникаций аутсорсеру

Вариант ответа:

Задание 23

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Коммуникации как сквозной бизнес-процесс означают, что коммуникации:

1. Пронизывают все уровни и функции организации
2. Осуществляются только в одном отделе
3. Заменяют собой все остальные бизнес-процессы
4. Не требуют никакой регламентации

Вариант ответа:

Задание 24

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

При адаптации коммуникационной стратегии к условиям неопределённости рекомендуется разрабатывать:

1. Единственный жёсткий план на весь период
2. Альтернативные сценарии коммуникаций
3. Полный отказ от планирования коммуникаций
4. Только посткризисные отчёты

Вариант ответа:

Задание 25

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Способность организации выстраивать долгосрочные взаимовыгодные отношения с ключевыми группами общественности через систему стратегических коммуникаций называется _____.

Укажите правильный ответ:

Задание 26

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Документ, определяющий цели, задачи, целевую аудиторию, каналы, сообщения и КРІ коммуникационной деятельности организации на определённый период, называется _____.

Укажите правильный ответ:

Задание 27

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Финансовый документ, в котором отражаются планируемые расходы на коммуникационные мероприятия по статьям затрат и периодам, называется _____ коммуникационного проекта.

Укажите правильный ответ:

Задание 28

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Комплекс мер по выявлению, оценке и минимизации угроз, связанных с передачей информации в организации и её взаимодействием со стейкхолдерами, называется управлением _____.

Укажите правильный ответ:

Задание 29

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Систематический сбор и анализ данных о коммуникационной активности организации с целью оценки её эффективности и соответствия стратегии называется _____ коммуникаций.

Укажите правильный ответ:

Задание 30

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Коммуникации, направленные на информирование и вовлечение сотрудников в процесс организационных изменений с целью снижения сопротивления, называются коммуникациями _____.

Укажите правильный ответ:

Критерии оценивания:

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Максимум за тесты 30 баллов за семестр.

Практико-ориентированные задания

Задание 1

Условие:

Вам предоставлен фрагмент реальной коммуникационной стратегии компании X (производственное предприятие).

Цель стратегии — «повышение лояльности персонала через прозрачность целей компании на 20% за год».

Запланированные мероприятия: ежеквартальные общие собрания, корпоративная газета, доска почета.

За 6 месяцев лояльность не изменилась.

Вопросы:

1. Назовите минимум 3 возможные причины неэффективности стратегии с точки зрения мониторинга и контроля.
2. Предложите 2 корректирующих действия.

Задание 2

Условие:

Компания запускает программу развития «Бережливое производство на 3 года». Бюджет на коммуникации — 500 тыс. руб. в год. Цель — вовлечь 80% сотрудников в подачу предложений по улучшениям.

Задание:

Разработайте фрагмент стратегии:

- 2 целевые аудитории;
- 2 канала коммуникации для каждой (с обоснованием);
- 2 KPI для мониторинга.

Задание 3

Условие:

Внедряется новая CRM-система. Срок — 4 месяца. Риски:

- Сопротивление продавцов (вероятность 80%, влияние высокое);
- Утечка данных при обучении (вероятность 20%, влияние критическое);
- Недостаток времени на коммуникацию (вероятность 50%, влияние среднее).

Задание:

Постройте матрицу «вероятность — влияние» (3×3). Для каждого риска укажите стратегию реагирования в коммуникационном плане.

Задание 4

Условие:

Бизнес-процесс «Вывод нового продукта на рынок»: участвуют отделы маркетинга (М), R&D (Р), продаж (П), производства (Пр). Текущая проблема — задержки из-за несогласованности информации между Р и М.

Задание:

Спроектируйте регламент коммуникации между R&D и маркетингом (формат, частота, ответственный, триггер). Результат оформите в виде таблицы.

Задание 5

Условие:

Вы — директор по коммуникациям сети отелей. В соцсетях появился фейк: «В отеле X отравились 30 человек». За 2 часа пост набрал 50 тыс. просмотров. Реального отравления нет. Ваши действия:

1. В первые 2 часа.

2. В первые сутки.
3. Стратегическое изменение коммуникационной политики

Задание 6

Условие:

Программа развития «Цифровая трансформация» рассчитана на 2 года. Бюджет коммуникационного мониторинга — 300 тыс. руб.

Задание:

Предложите систему из 5 показателей (2 количественных, 2 качественных, 1 опережающий) с методом сбора по каждому.

Задание 7

Условие:

Руководитель проекта должен донести до 200 удаленных сотрудников новую процедуру сдачи отчетности (срочно, важно). Доступны: email, общий чат, видеозвонок, документ в облаке, интранет-портал. Бюджет времени — 2 часа.

Задание:

Выберите комбинацию из 2–3 инструментов. Обоснуйте с точки зрения скорости охвата, фиксации факта ознакомления и возможности задать вопросы.

Задание 8

Условие:

Вам нужно представить «Коммуникационный план реализации стратегической инициативы по выходу на новый рынок».

Задание (письменно):

Заполните таблицу для первых двух этапов (3 месяца):

| Этап | Коммуникационная цель | Ключевое сообщение | Каналы | Риск | KPI |
|------|-----------------------|--------------------|--------|------|-----|
| | | | | | |
| | | | | | |

Задание 9

Условие:

Стратегическая цель компании — увеличить долю рынка с 10% до 15% за 2 года. Коммуникационная стратегия включает ежемесячные вебинары для клиентов. После 6 месяцев доля выросла до 11%, но вебинары посещают только 5% целевой аудитории.

Вопросы:

1. Оцените эффективность коммуникаций по двум критериям
2. Предложите тактическое изменение с учетом фактора риска

Задание 10

Условие:

В программе развития «Инновационная культура» запланирован контрольный показатель «удовлетворенность коммуникациями в проектах» — 85%. Факт через полгода — 72%. Данные собраны через ежегодный анонимный опрос.

Задание:

1. Назовите 2 ошибки в системе мониторинга.
2. Предложите улучшение с указанием частоты и метода.

Критерии оценивания:

Каждое правильно сделанное задание оценивается в 1 балл. Максимум - 30 баллов за семестр.

Кейс-задание

Кейс 1. «Провал коммуникационной стратегии внедрения ERP»

Ситуация

Крупная производственная компания «Альфа» внедряет ERP-систему. Разработана коммуникационная стратегия:

- **Цель:** 90% сотрудников используют новую систему через 6 месяцев.
- **Мероприятия:** ежемесячная рассылка инструкций по email, обучающий видеокурс на портале, три общих собрания с ИТ-директором.

- **Бюджет:** 2 млн руб.

Через 4 месяца:

- Реальное использование системы — 35%.
- Открытое сопротивление в цехах (сотрудники продолжают работать в Excel).
- Email-рассылки открывают 12% сотрудников, видеокурс посмотрели 8%.
- В чатах компании появились мемы «ERP — Ещё Раз Просидим».

Вопросы для анализа (устно/письменно)

1. Какие ошибки в мониторинге допустила компания?
2. Какие факторы риска не были учтены при планировании?
3. Почему выбранные каналы коммуникации не сработали для рабочих цехов?

Задание для студентов

Разработайте **антикризисный коммуникационный план** на оставшиеся 2 месяца.

Включите:

- 2 изменения в системе мониторинга;
- 2 новых канала коммуникации для рабочих;
- 1 способ снижения сопротивления с использованием лидеров мнений.

Кейс 2. «Слияние компаний: коммуникационный хаос»

Ситуация

Две компании — «Бета» (производство, 2000 чел.) и «Гамма» (логистика, 500 чел.) — объявляют о слиянии. Новая стратегия: создание вертикально-интегрированного холдинга. Генеральный директор назначен из «Беты».

Коммуникации на старте:

- Сделка объявлена в пресс-релизе за 2 дня до общего собрания.
- Сотрудники «Гаммы» узнали о назначении директора из СМИ.
- Интеграционная программа не опубликована.
- Через месяц: текучесть в «Гамме» выросла до 25%, два ключевых логиста уволились.

Вопросы для анализа

1. Какие стратегические ошибки допущены в коммуникационной стратегии слияния?
2. Какие риски не были учтены при планировании?
3. Как разная корпоративная культура влияет на выбор коммуникационных тактик?

Задание

Разработайте **коммуникационную программу первых 100 дней после слияния** в формате дорожной карты (по неделям или этапам). Включите:

- 3 ключевых сообщения для сотрудников «Гаммы»;
- 2 формата двусторонней коммуникации;
- 1 способ мониторинга интеграции (с KPI).

Кейс 3. «Стартап в турбулентной среде: pivot и паника»

Ситуация

Технологический стартап «Дельта» (40 человек) 2 года разрабатывал платформу для туристического бизнеса. Из-за геополитических событий рынок рухнул на 70%. Основатели принимают решение о **pivot** (резкой смене продукта) — переориентация на логистику для малого бизнеса.

Проблемы:

- Инвесторы требуют объяснений.
- Команда разработчиков не понимает, зачем менять продукт.
- Клиенты старого продукта чувствуют себя брошенными.
- Внутренний чат переполнен слухами об увольнениях.

У вас есть 48 часов, чтобы стабилизировать коммуникации.

Вопросы для анализа

1. Какие риски несет коммуникационный вакуум в момент pivot?
2. Какие 3 группы стейкхолдеров являются приоритетными в первые 48 часов?
3. Почему тактика «просто отправить email» здесь опасна?

Задание

Составьте **план коммуникаций на 48 часов** в формате «время — аудитория — канал — ключевое сообщение — ответственный».

Дополнительно: предложите **стратегию восстановления доверия** на следующий месяц (3 мероприятия).

Кейс 4. «Кросс-функциональная война: как наладить коммуникации между отделами»

Ситуация

Крупный ритейлер «Омега». В компании действует матричная структура. Отношения между отделом маркетинга (М) и отделом продаж (П) — хронически конфликтные.

Симптомы:

- Маркетинг запускает акции, о которых продажи узнают за день до старта.
- Продажи жалуются на «бесполезные лиды»; маркетинг — на «нежелание работать с лидами».
- Совещания М+П длятся часами и заканчиваются взаимными обвинениями.
- Единого SLA (соглашения об уровне обслуживания) между отделами нет.
- Ежемесячный опрос: удовлетворенность коммуникациями — 2,3 из 10.

Вопросы для анализа

1. Какие бизнес-процессы нарушены в коммуникации между М и П?
 2. Какой метод мониторинга позволит выявить коренные причины конфликта?
- (ПК-1)
3. Почему просто «улучшить коммуникацию» — плохая цель?

Задание

Разработайте **регламент коммуникаций между маркетингом и продажами**, включающий:

- 3 обязательных коммуникационных события (формат, частота, ответственный);
- 2 сквозных KPI (общих для обоих отделов);
- 1 механизм эскалации конфликта;
- 1 способ мониторинга соблюдения регламента.

Рекомендации по использованию

- **Формат работы:** кейсы можно разбирать в малых группах (4–5 человек) с последующей защитой.

- **Время на кейс:** 40–60 минут (анализ + разработка решения).

Критерии оценивания:

За одно кейс-задание выставляется 10 баллов. Максимум в семестр 4 кейс-задания - 40 баллов.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Зачетный билет содержит два вопроса и одну задачу из практико-ориентированных заданий или кейс-заданий.

Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы: роль коммуникаций в стратегическом управлении организацией, разработка коммуникационной стратегии как части стратегии организации, стратегическое планирование коммуникационных проектов, коммуникации в бизнес-процессах: вертикальные и горизонтальные потоки, управление коммуникационными рисками в условиях нестабильной среды, мониторинг и контроль эффективности коммуникаций, тактические коммуникационные инструменты руководителя, адаптация коммуникационной стратегии к изменениям внешней и внутренней, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки решения задач.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций по предложенному преподавателем учебнику.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить сообщение по теме занятия с целью более углубленного изучения темы. В процессе подготовки к занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.