

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Дата подписания: 21.06.2026 15:47:08

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 топ-менеджера**

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<br>(<Курс>.<Семестр на<br>курсе>) | 7 (4.1) |     | Итого |     |
|---|---------|-----|-------|-----|
|   | 16      |     |       |     |
| Неделя                                    | УП      | РП  | УП    | РП  |
| Вид занятий                               | УП      | РП  | УП    | РП  |
| Лекции                                    | 16      | 16  | 16    | 16  |
| Практические                              | 16      | 16  | 16    | 16  |
| Итого ауд.                                | 32      | 32  | 32    | 32  |
| Контактная работа                         | 32      | 32  | 32    | 32  |
| Сам. работа                               | 76      | 76  | 76    | 76  |
| Итого                                     | 108     | 108 | 108   | 108 |

**ОСНОВАНИЕ**

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

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Попова Наталья Вячеславовна

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

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

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

|     |   |
|-----|---|
| 1.1 | формирование у обучающихся системы знаний, умений и навыков в области стратегических коммуникаций, необходимых для разработки и реализации программ развития организации, а также для стратегического планирования и управления предприятиями, бизнес-процессами и проектами в условиях изменяющейся среды с учетом факторов риска. |
|-----|---|

## 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:**

- методологию построения коммуникационной архитектуры организации, обеспечивающей эффективную декомпозицию стратегических целей на уровень бизнес-процессов и подразделений, а также механизмы использования каналов обратной связи для осуществления мониторинга и контроля реализации программ развития (соотнесено с индикатором ПК1.1).
- типологию коммуникационных рисков, методы их идентификации и прогнозирования, а также принципы построения адаптивных коммуникационных систем, обеспечивающих устойчивость процессов стратегического планирования и управления в условиях высокой неопределенности внешней среды (соотнесено с индикатором ПК2.1).

**Уметь:**

- разрабатывать коммуникационные планы сопровождения стратегических программ, обеспечивающие доведение ключевых показателей эффективности до исполнителей, и выстраивать систему регулярной отчетности, позволяющую осуществлять оперативный контроль исполнения стратегии на всех уровнях управления (соотнесено с индикатором ПК1.2).
- Интегрировать коммуникационные инструменты в процессы стратегического планирования и управления проектами, обеспечивая своевременное выявление и нейтрализацию факторов риска, возникающих при взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами в динамично изменяющихся условиях (соотнесено с индикатором ПК2.2).

**Владеть:**

- Технологиями стратегического диалога и инструментами фасилитации, позволяющими согласовывать интересы ключевых стейкхолдеров на этапе разработки стратегии, а также методами сбора и анализа обратной связи для своевременной корректировки программ развития организации (соотнесено с индикатором ПК1.3).
- навыками антикризисных коммуникаций и технологиями управления изменениями, позволяющими оперативно адаптировать бизнес-процессы и проекты к изменяющейся среде, минимизируя репутационные и операционные риски при реализации стратегических решений (соотнесено с индикатором ПК2.3).

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Раздел 1. Теоретические основы коммуникаций менеджера

| №   | Наименование темы, краткое содержание   | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции  |
|-----|---|---------------------------------|----------------|------------------|--------------|
| 1.1 | Тема: Коммуникационная архитектура как ресурс стратегического управления<br>Коммуникации как инструмент согласования стратегических целей. Связь между структурой управления, бизнес-процессами и информационными потоками. Построение системы мониторинга исполнения стратегии через коммуникационные каналы.                    | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.2 | Тема: Коммуникационная компетентность топ-менеджера в условиях неопределенности. Управление смыслами в условиях изменяющейся среды. Технологии антикризисных коммуникаций. Работа с информационными разрывами и искажениями при стратегическом планировании. Формирование устойчивости коммуникационной системы к внешним рискам. | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.3 | Тема: Стратегический диалог: от миссии до KPI. Методы декомпозиции стратегии развития организации на уровень подразделений и исполнителей. Коммуникационное обеспечение процессов разработки программ развития. Согласование интересов стейкхолдеров (акционеры, топ-команда, линейные руководители).                             | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.4 | Тема: Власть, влияние и неформальные коммуникации в управлении изменениями. Использование политической карты организации для реализации стратегических программ. Коммуникационное сопровождение проектов развития. Управление сопротивлением изменениям как фактор риска.   | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |

|      |   |                        |   |    |              |
|------|---|------------------------|---|----|--------------|
| 1.5  | Тема: Анализ коммуникационной архитектуры компании и ее влияния на реализацию стратегии. Кейс: диагностика информационных потоков реального предприятия. Выявление барьеров, мешающих мониторингу выполнения стратегии. Построение карты коммуникационных узлов, критических для управления рисками.  | Практические занятия   | 7 | 2  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.6  | Тема: Декомпозиция стратегии: разработка коммуникационного плана внедрения. Групповая работа: на основе заданной стратегии развития (например, выход на новый рынок или цифровая трансформация) разработать план внутренних и внешних коммуникаций. Создание «посланий» для разных уровней организации для обеспечения контроля исполнения.           | Практические занятия   | 7 | 2  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.7  | Тема: Управленческий поединок: «Стратегическая сессия vs. Операционный пульс». Отработка навыков фасилитации стратегических сессий. Моделирование ситуации, где необходимо удерживать фокус на долгосрочных целях в условиях давления операционных проблем и внешних шоков (изменяющаяся среда). Оценка коммуникационных действий как факторов риска. | Практические занятия   | 7 | 2  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.8  | Тема: Моделирование кризисной ситуации: управление репутационными рисками. Кейс. Разбор реальных кризисов (например, отзыв продукта, экологический инцидент, агрессивное поглощение). Разработка протокола коммуникаций топ-менеджера для минимизации ущерба и сохранения возможности реализации стратегии.   | Практические занятия   | 7 | 2  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.9  | Тема: Анализ коммуникационной архитектуры организации. Разработка коммуникационного плана сопровождения стратегии. Создание плана, включающего декомпозицию стратегических целей до уровня КРП подразделений, определение каналов отчетности и периодичности контрольных точек.   | Самостоятельная работа | 7 | 10 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.10 | Тема: Проектирование системы регулярной отчетности. Разработка шаблонов отчетов для разных уровней управления (топ-команда, линейные руководители, исполнители) с инструкциями по заполнению и срокам предоставления.   | Самостоятельная работа | 7 | 10 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.11 | Тема: Сравнительный анализ практик мониторинга стратегии. Изучение открытых источников о трех компаниях, сравнение их подходов к сбору обратной связи и контролю реализации стратегических программ, формирование рекомендаций.   | Самостоятельная работа | 7 | 10 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.12 | Тема: Идентификация коммуникационных рисков. Выявление и классификация коммуникационных рисков для конкретной стратегической программы, заполнение матрицы «вероятность — последствия» и разработка плана митигации.  | Самостоятельная работа | 7 | 10 | ПК-2<br>ПК-1 |

## Раздел 2. Технологии коммуникаций менеджера

| №   | Наименование темы, краткое содержание  | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции  |
|-----|--|---------------------------------|----------------|------------------|--------------|
| 2.1 | Тема: Стратегическое слушание и обратная связь как инструмент контроля. Организация системы сбора и анализа обратной связи для мониторинга реализации стратегии. Технологии «стратегического слушания» в переговорах с ключевыми партнерами. Использование обратной связи для корректировки бизнес-процессов.                                    | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.2 | Тема: Коммуникационные риски в стратегическом управлении: идентификация и митигация. Типология коммуникационных рисков (репутационные, информационные, культурные) и их влияние на реализацию стратегии. Методы прогнозирования и управления коммуникационными рисками в условиях турбулентной среды. Кризис-коммуникации.                       | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.3 | Тема: Переговорные стратегии высокого уровня: архитектура долгосрочных соглашений. Переговоры как инструмент реализации программ развития. Управление сложными переговорными процессами с регуляторами, партнерами и инвесторами. Учет факторов риска при заключении стратегических альянсов.  | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.4 | Тема: Корпоративные нарративы и бренд работодателя в контексте стратегии развития. Формирование внутреннего бренда для обеспечения реализации стратегии. Коммуникационная поддержка организационной культуры, ориентированной на стратегические цели. Мониторинг вовлеченности персонала как показатель успешности реализации программ развития. | Лекционные занятия              | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.5 | Тема: Переговорный практикум: заключение стратегического соглашения. Переговоры о слиянии/поглощении или стратегическом партнерстве. Участники должны не только достичь договоренностей, но и заложить в протокол механизмы будущего контроля (мониторинга) исполнения условий, а также учесть возможные риски неисполнения.                     | Практические занятия            | 7              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |

|      |   |                        |   |    |              |
|------|---|------------------------|---|----|--------------|
| 2.6  | Тема: Коучинг и развивающая обратная связь для стратегических исполнителей. Отработка техник постановки задач и проведения контрольных точек (review) с руководителями подразделений. Освоение модели GROW (Goal, Reality, Options, Will) применительно к мониторингу реализации программ развития. | Практические занятия   | 7 | 2  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.7  | Тема: Защита мини-проекта: «Коммуникационная карта реализации стратегической программы». Представить разработанную коммуникационную стратегию для условного проекта. Обязательные элементы: механизмы мониторинга, идентификация зон риска и способы коммуникационного реагирования на них.         | Практические занятия   | 7 | 4  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.8  | Тема: Разработка антикризисного коммуникационного плана. Создание плана действий топ-менеджера при наступлении кризисной ситуации: ключевые сообщения, каналы информирования стейкхолдеров, протоколы принятия решений.   | Самостоятельная работа | 7 | 10 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.9  | Тема: Разработка сценариев коммуникаций для разных условий среды. Проектирование коммуникационной системы организации. Разработка модели коммуникационной системы, которая одновременно обеспечивает эффективный мониторинг реализации стратегии и устойчивость к рискам изменяющейся среды.        | Самостоятельная работа | 7 | 10 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.10 | Тема: Разработка регламента информационного взаимодействия. Создание документа, фиксирующего порядок обмена информацией между подразделениями при реализации стратегического проекта, включая контрольные точки и действия при отклонениях.   | Самостоятельная работа | 7 | 8  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.11 | Тема: Анализ влияния неформальных коммуникаций на стратегию. Исследование того, как неформальные сети влияют на успешность реализации стратегии и на возникновение репутационных рисков, подготовка рекомендаций.   | Самостоятельная работа | 7 | 8  | ПК-2<br>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, 2017                | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 2 | Михайлова, К. Ю., Трухачев, А. В.  | Международные деловые переговоры: учебное пособие                            | Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, АГРУС, 2013 | ЭБС «IPR SMART»                         |
| 3 | Сидоренков А. В., Ульянова Н. Ю.   | Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие      | Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016                          | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 4 |  | Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал                   | Москва: Креативная экономика, 2018   | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 5 | Барнаган В. С., Гончарова С. Н.  | Менеджмент: учебное пособие  | Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018       | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 6 | Беляцкий, Н. П.  | Креативный менеджмент: учебное пособие                                       | Минск: Вышэйшая школа, 2018  | ЭБС «IPR SMART»                         |
| 7 | Кузнецова, И. В., Хачатрян, Г. А.  | Документирование управленческой деятельности: учебное пособие для бакалавров | Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021                                     | ЭБС «IPR SMART»                         |
| 8 | Ушаков, Д. В., Андреева, И. Н., Барabanщиков, В. А., Белоконов, О. В., Люсин, Д. В., Ушаков, Д. В. | Социальный и эмоциональный интеллект. От процессов к измерениям              | Москва: Институт психологии РАН, 2009  | ЭБС «IPR SMART»                         |

|   | Авторы, составители  | Заглавие   | Издательство, год                     | Библиотека / Количество                 |
|---|--|--|---------------------------------------|---|
| 9 | Сергиенко Е. А.,<br>Хлевная Е. А.,<br>Осипенко Е. И.,<br>Никитина А. А.,<br>Киселёва Т. С. | Эмоциональный интеллект: от истоков к перспективам: монография | Москва: Институт психологии РАН, 2019 | 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/](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><b>Знать:</b><br/>- методологию построения коммуникационной архитектуры организации, обеспечивающей эффективную декомпозицию стратегических целей на уровень бизнес-процессов и подразделений, а также механизмы использования каналов обратной связи для осуществления мониторинга и контроля реализации программ развития</p> | <p>демонстрирует знание методов, инструментов, определений при решении теста, правильно формулирует выводы при ответе на экзаменационные вопросы</p> | <p>полнота и содержательность ответа умение приводить примеры</p>  | <p>Вопросу к зачету<br/>Тесты</p>                                      |
| <p><b>Уметь:</b><br/>- разрабатывать коммуникационные планы сопровождения стратегических программ, обеспечивающие доведение ключевых показателей эффективности до исполнителей, и выстраивать систему регулярной отчетности, позволяющую осуществлять оперативный контроль исполнения стратегии на всех уровнях управления</p>     | <p>проводит анализ результатов решения ПОЗ, приводит грамотное сравнение различных инструментов и методов</p>  | <p>полнота и содержательность ответа, приводит корректные примеры, самостоятельно находит решение поставленных задач</p> | <p>Вопросу к зачету<br/>Практико-ориентированные задания<br/>Тесты</p> |
| <p><b>Владеть:</b><br/>- Технологиями стратегического</p>  | <p>проводит обобщенный анализ</p>  | <p>полнота и содержательность ответа,</p>  | <p>Вопросу к зачету</p>  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p>диалога и инструментами фасилитации, позволяющими согласовывать интересы ключевых стейкхолдеров на этапе разработки стратегии, а также методами сбора и анализа обратной связи для своевременной корректировки программ развития организации</p>   | <p>и информации при решении ПОЗ, корректно интерпретирует полученные результаты.</p>  | <p>формулирует ёмкие и содержательные выводы, демонстрирует разные способы решения поставленных задач</p>                | <p>Практико-ориентированные задания<br/>Тесты</p>                      |
| <p>ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды.</p>  |   |  |  |
| <p><b>Знать:</b><br/>-типологию коммуникационных рисков, методы их идентификации и прогнозирования, а также принципы построения адаптивных коммуникационных систем, обеспечивающих устойчивость процессов стратегического планирования и управления в условиях высокой неопределенности внешней среды</p> | <p>знает основные понятия и определения, методы, инструменты и технологии</p>   | <p>полнота и содержательность ответа умение приводить примеры</p>  | <p>Вопросу к зачету<br/>Тесты</p>                                      |
| <p><b>Уметь:</b><br/>Интегрировать коммуникационные инструменты процессы стратегического планирования и управления проектами, обеспечивая своевременное выявление и нейтрализацию факторов риска, возникающих при взаимодействии</p>  | <p>- выполняет задания, отвечает на вопросы, умеет применять полученные знания на практике, приводить примеры, приводит грамотное сравнение различных инструментов и технологий</p> | <p>полнота и содержательность ответа, приводит корректные примеры, самостоятельно находит решение поставленных задач</p> | <p>Вопросу к зачету<br/>Практико-ориентированные задания<br/>Тесты</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| ключевыми стейкхолдерами в динамично изменяющихся условиях   |  |   |   |
| <b>Владеть:</b> - навыками антикризисных коммуникаций и технологиями управления изменениями, позволяющими оперативно адаптировать бизнес-процессы и проекты к изменяющейся среде, минимизируя репутационные и операционные риски при реализации стратегических решений | выполняет задания, отвечает на вопросы, умеет применять методы, инструменты и технологии на практике | полнота и содержательность ответа, формулирует ёмкие и содержательные выводы, демонстрирует разные способы решения поставленных задач | Вопросу к зачету<br>Практико-ориентированные задания<br>Тесты |

## 1.2 Шкалы оценивания:

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

«Зачёт»:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

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. Роль коммуникаций в системе стратегического управления организацией.
2. Коммуникационная архитектура организации: определение, элементы и принципы построения.
3. Отличие стратегических коммуникаций топ-менеджера от операционных коммуникаций.
4. Виды коммуникационных каналов в стратегическом управлении и их характеристики.
5. Коммуникационная компетентность топ-менеджера: структура и ключевые составляющие.
6. Взаимосвязь между организационной структурой управления и информационными потоками.
7. Процесс декомпозиции стратегии: цели, этапы и роль коммуникаций.
8. Методы доведения стратегических целей до уровня конкретных KPI для исполнителей.
9. Коммуникационное сопровождение разработки программ развития организации.
10. Технологии согласования интересов стейкхолдеров при стратегическом целеполагании.
11. Роль стратегических сессий в разработке и контроле реализации стратегии.
12. Принципы организации эффективной обратной связи при мониторинге стратегии.

13. Корпоративные нарративы как инструмент вовлечения персонала в реализацию стратегии.
14. Система регулярных контрольных точек (review) в управлении реализацией стратегии.
15. Формальные и неформальные каналы сбора информации о ходе выполнения стратегических задач.
16. Типы обратной связи в управлении: опережающая, корректирующая, закрепляющая, диагностическая.
17. Ключевые показатели эффективности (KPI) как инструмент коммуникации между уровнями управления.
18. Методы организации регулярной отчетности по реализации стратегических программ.
19. Технология стратегического слушания в переговорах с ключевыми партнерами.
20. Роль неформальных коммуникаций в выявлении скрытых сопротивлений изменениям.
21. Алгоритм проведения контрольной точки (review) с руководителями подразделений.
22. Понятие и типология коммуникационных рисков: репутационные, информационные, культурные.
23. Методы идентификации коммуникационных рисков на этапе стратегического планирования.
24. Матрица «вероятность — последствия» для оценки коммуникационных рисков.
25. Понятие митигации коммуникационных рисков и основные способы ее реализации.
26. Факторы возникновения репутационных рисков и роль коммуникаций в их предотвращении.
27. Информационные риски в стратегическом управлении: причины и способы минимизации.
28. Культурные риски при слияниях, поглощениях и стратегических альянсах.
29. Система раннего оповещения о рисках в управлении стратегическими проектами.
30. Этапы антикризисных коммуникаций: превентивный, реагирования, стабилизации, посткризисного восстановления.
31. Структура и содержание антикризисного коммуникационного плана.
32. Принципы оперативного информирования стейкхолдеров при наступлении кризисной ситуации.
33. Стратегия информационной избыточности как метод управления рисками в условиях неопределенности.
34. Роль единого центра принятия решений по коммуникациям в кризисной ситуации.
35. Посткризисное восстановление доверия стейкхолдеров и корректировка стратегии.
36. Методы сбора и анализа сигналов внешней среды для корректировки стратегических планов.
37. Сценарное прогнозирование как инструмент управления коммуникационными рисками.
38. Технологии управления изменениями через коммуникационное воздействие на персонал.
39. Адаптация коммуникационной системы организации к изменяющимся условиям внешней среды.
40. Интеграция механизмов мониторинга стратегии и управления коммуникационными рисками в единую систему.

Зачетный билет содержит:

Один вопрос из перечня и одно задание из раздела «Практико-ориентированные задания». За теоретический вопрос-40 баллов, за задание-60 баллов.

Зачет

- 50-100 баллов (оценка «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 (оценка «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».

### **Практико- ориентированные задания (ПОЗ)**

#### **Задание 1. Анализ коммуникационной архитектуры компании**

Возьмите реальную компанию (по вашему выбору). Опишите ее коммуникационную архитектуру: каналы доведения стратегических целей до исполнителей, механизмы сбора обратной связи, периодичность контрольных точек. Выявите не менее трех «разрывов» (мест, где информация теряется или искажается) и предложите способы их устранения. Результат оформите в виде карты коммуникационных потоков и аналитической записки на 2–3 страницы.

*Ожидаемый результат:* карта коммуникационных потоков + аналитическая записка с рекомендациями.

#### **Задание 2. Разработка коммуникационного плана внедрения стратегии**

Разработайте коммуникационный план внедрения стратегии для организации, которая запускает программу цифровой трансформации. Определите целевые аудитории, ключевые сообщения для каждой группы, каналы коммуникации, периодичность информирования и механизмы сбора обратной связи. Укажите, как будете контролировать понимание стратегии на каждом уровне управления.

*Ожидаемый результат:* коммуникационный план в формате таблицы (до 3 страниц) с пояснениями.

#### **Задание 3. Декомпозиция стратегии до уровня KPI**

Возьмите стратегическую цель «Увеличение доли рынка на 15% за два года». Осуществите декомпозицию этой цели до уровня ключевых показателей эффективности для трех подразделений: маркетинг, продажи, производство. Для каждого KPI опишите, как и с какой периодичностью будет собираться отчетность и как информация будет передаваться топ-менеджеру.

*Ожидаемый результат:* дерево целей с KPI и регламент сбора отчетности.

#### **Задание 4. Проектирование системы регулярных контрольных точек**

Спроектируйте систему регулярных контрольных точек (review) для реализации стратегической программы. Определите: периодичность встреч, участников, формат (очно/дистанционно), обязательные вопросы для обсуждения, шаблоны отчетов для каждого уровня управления. Разработайте протокол проведения контрольной точки с руководителем подразделения.

*Ожидаемый результат:* регламент системы контрольных точек + протокол встречи + шаблоны отчетов.

#### **Задание 5. Подготовка сценария стратегической сессии**

Разработайте сценарий стратегической сессии продолжительностью 4 часа для согласования годовой программы развития между топ-командой (8–10 человек). Включите в сценарий: цели сессии, тайминг, роли ведущего и участников, блоки работы, вопросы для групповой дискуссии, механизмы принятия решений и фиксации договоренностей.

*Ожидаемый результат:* сценарий стратегической сессии (3–4 страницы) с приложением шаблонов для фиксации результатов.

#### **Задание 6. Разработка шаблонов отчетности для разных уровней управления**

Создайте три шаблона регулярной отчетности: для топ-менеджера (сводка по стратегическим KPI), для руководителя подразделения (детализация по функциям) и для исполнителя (операционные задачи). Для каждого шаблона укажите периодичность заполнения, ответственного, получателей и регламент обработки отклонений.

*Ожидаемый результат:* три шаблона отчетности с инструкциями по заполнению.

#### **Задание 7. Анализ эффективности обратной связи в организации**

Проведите мини-исследование в вашей организации (или организации, где вы проходили практику): опросите 3–5 сотрудников разных уровней о том, как они получают информацию о стратегических целях и как сообщают о проблемах. Оцените эффективность существующей системы обратной связи по критериям: скорость, точность, полнота, своевременность. Подготовьте рекомендации по улучшению.

*Ожидаемый результат:* отчет по результатам опроса (3–5 страниц) с выводами и рекомендациями.

#### **Задание 8. Идентификация коммуникационных рисков для стратегического проекта**

Выберите стратегический проект (например, выход на международный рынок, запуск нового продукта, слияние с другой компанией). Идентифицируйте не менее пяти коммуникационных рисков, классифицируйте их (репутационные, информационные, культурные). Заполните матрицу «вероятность – последствия» и разработайте план митигации для трех наиболее критичных рисков.

*Ожидаемый результат:* матрица рисков + план митигации (до 4 страниц).

#### **Задание 9. Разработка антикризисного коммуникационного плана**

Разработайте антикризисный коммуникационный план для компании, столкнувшейся с одной из следующих ситуаций: отзыв продукта, экологический инцидент, утечка данных, агрессивное поглощение. Включите в план: сценарий кризиса, целевые аудитории, ключевые сообщения, каналы информирования, протокол утверждения сообщений, посткризисные мероприятия по восстановлению репутации.

*Ожидаемый результат:* антикризисный коммуникационный план (5–6 страниц) с приложением шаблонов ключевых сообщений.

#### **Задание 10. Создание системы раннего оповещения о рисках**

Спроектируйте систему раннего оповещения о рисках для реализации стратегической программы. Определите: индикаторы (не менее 5) и пороговые значения их срабатывания, источники данных, периодичность мониторинга, каналы оповещения проектной команды и топ-менеджмента, протокол действий при срабатывании системы. Разработайте форму оповещения.

*Ожидаемый результат:* описание системы раннего оповещения (3–4 страницы) + форма оповещения.

#### **Задание 11. Анализ реального кризисного кейса**

Выберите реальный пример кризисных коммуникаций известной компании за последние 3 года (российской или международной). Проведите анализ по следующей схеме: причины кризиса, действия топ-менеджмента, использованные каналы и сообщения, реакция стейкхолдеров, итоговые последствия. Сформулируйте не менее трех уроков, которые могут быть полезны для других компаний.

*Ожидаемый результат:* аналитический разбор (4–5 страниц) с выводами и рекомендациями.

#### **Задание 12. Разработка сценариев коммуникаций для разных условий среды**

Для стратегической программы развития разработайте три сценария коммуникаций: оптимистичный (благоприятная внешняя среда), пессимистичный (кризис, резкое изменение условий) и наиболее вероятный (умеренные колебания). Для каждого сценария определите: ключевые сообщения для каждой группы стейкхолдеров, корректировку KPI, изменения в периодичности отчетности, дополнительные коммуникационные мероприятия.

*Ожидаемый результат:* три сценарных плана (до 5 страниц) в сравнительной таблице.

#### **Задание 13. Проектирование системы горизонтальных коммуникаций для управления рисками**

В организации, где подразделения работают изолированно (силосная структура), участились случаи дублирования работ и конфликтов при реализации кросс-

функциональных проектов. Спроектируйте систему горизонтальных коммуникаций, которая позволит оперативно обмениваться информацией о рисках и координировать действия. Опишите: форматы взаимодействия, периодичность встреч, ответственных, каналы обмена информацией, регламент эскалации рисков.

*Ожидаемый результат:* проект системы горизонтальных коммуникаций (3–4 страницы) + схема взаимодействия.

**Задание 14. Интегральный проект: создание коммуникационной системы для стратегического управления**

Разработайте комплексную коммуникационную систему для организации, которая одновременно решает две задачи: обеспечивает эффективный мониторинг реализации стратегии и управляет коммуникационными рисками в изменяющейся среде. Включите в описание: архитектуру каналов, систему отчетности и контрольных точек, механизмы обратной связи, процедуры идентификации и митигации рисков, антикризисный протокол, систему раннего оповещения. Результат представьте в виде структурно-логической схемы и пояснительной записки.

*Ожидаемый результат:* пояснительная записка (6–8 страниц) + схема коммуникационной системы.

**Критерии оценивания.**

| Критерий   | Балл   | Пояснение  |
|--|--------|--|
| 1. Полнота выполнения задания                      | 1 балл | Все требуемые элементы задания выполнены, объем соответствует указанному         |
| 2. Корректность содержания и связь с компетенциями | 1 балл | Отсутствуют фактические ошибки,  |
| 3. Практическая применимость результатов           | 1 балл | Результаты могут быть использованы в реальной управленческой деятельности        |
| 4. Логичность структуры и обоснованность выводов   | 1 балл | Материал логически выстроен, выводы аргументированы                              |
| 5. Качество оформления                             | 1 балл | Соответствие требованиям к оформлению, грамотность, наглядность (схемы, таблицы) |

Итого максимальный балл за одно задание: 5 баллов. За семестр выполняется 14 заданий, максимальная оценка 70 баллов.

**Тесты**

**Задание 1.1**

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

В процессе разработки стратегии развития организации топ-менеджер использует различные коммуникационные инструменты для обеспечения согласования интересов стейкхолдеров и последующего контроля реализации программ.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

|   | Группа стейкхолдеров     |   | Функция в процессе разработки и контроля стратегии   |
|---|--------------------------|---|--|
| А | Акционеры (собственники) | 1 | Обеспечение ресурсной поддержки стратегии и утверждение ключевых показателей эффективности на уровне совета директоров |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Б | Топ-команда (исполнительное руководство) | 2 | Трансляция стратегических целей на уровень операционных задач и контроль их выполнения в подразделениях |
| В | Линейные руководители                    | 3 | Предоставление информации о рыночных возможностях и ограничениях для корректировки программ развития    |
| Г | Внешние партнеры                         | 4 | Декомпозиция стратегии в функциональные стратегии и координация межфункционального взаимодействия       |
|   |  | 5 | Оценка операционной эффективности реализации стратегии через систему сбалансированных показателей       |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

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

### Задание 1.2

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Для осуществления эффективного мониторинга реализации стратегии топ-менеджер применяет различные типы обратной связи, каждый из которых решает специфические задачи контроля.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

|   | Тип обратной связи                           |   | Решаемая задача контроля   |
|---|--|---|--|
| А | Опережающая (упреждающая) обратная связь     | 1 | Выявление отклонений в ходе выполнения стратегических задач и внесение оперативных корректировок в план реализации |
| Б | Корректирующая обратная связь                | 2 | Предоставление данных о текущем состоянии бизнес-процессов для анализа эффективности стратегии                     |
| В | Закрепляющая (поддерживающая) обратная связь | 3 | Предупреждение потенциальных рисков неисполнения программ развития на этапе планирования                           |
| Г | Диагностическая обратная связь               | 4 | Подтверждение правильности выбранных направлений деятельности и мотивация исполнителей к продолжению работы        |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | 5 | Фиксация итоговых результатов реализации стратегии для годового отчета перед акционерами |
|--|--|---|--|

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

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

### Задание 1.3

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

При разработке коммуникационного плана сопровождения стратегической программы топ-менеджер определяет ключевые элементы архитектуры коммуникаций, каждый из которых выполняет определенную функцию в процессе контроля реализации.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

|   | Элемент коммуникационной архитектуры         |   | Функция в процессе контроля реализации стратегии  |
|---|--|---|---|
| А | Каналы вертикальной коммуникации сверху вниз | 1 | Обеспечение синхронизации действий между функциональными подразделениями при реализации кросс-функциональных проектов |
| Б | Каналы вертикальной коммуникации снизу вверх | 2 | Доведение стратегических целей до исполнителей в виде конкретных ключевых показателей эффективности                   |
| В | Каналы горизонтальной коммуникации           | 3 | Выявление скрытых сопротивлений изменениям и получение оперативной информации о реальном положении дел на местах      |
| Г | Неформальные коммуникационные сети           | 4 | Сбор и агрегация данных о ходе выполнения стратегических задач для подготовки отчетности перед руководством           |
|   |  | 5 | Формирование корпоративных нарративов, поддерживающих вовлеченность персонала в реализацию программы развития         |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

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

#### Задание 1.4

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность этапов декомпозиции стратегии развития организации.

Топ-менеджер осуществляет процесс декомпозиции стратегии развития организации на уровень исполнителей для обеспечения последующего контроля реализации. Установите правильную последовательность шагов:

1. Формулировка стратегических целей на уровне совета директоров
2. Определение ключевых показателей эффективности для каждого подразделения
3. Трансформация функциональных стратегий в операционные задачи для линейных руководителей
4. Разработка функциональных стратегий руководителями направлений
5. Доведение индивидуальных KPI до исполнителей через систему постановки задач
6. Согласование ресурсного обеспечения на каждом уровне управления

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

#### Задание 1.5

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность этапов мониторинга реализации стратегической программы.

При осуществлении мониторинга реализации стратегической программы топ-менеджер выстраивает процесс сбора и обработки обратной связи для оперативного контроля. Установите правильную последовательность шагов:

1. Агрегация и структурирование полученных данных по уровням управления
2. Сравнение фактических результатов с плановыми показателями
3. Формулировка корректирующих управленческих решений
4. Сбор первичных данных о ходе выполнения задач от исполнителей
5. Доведение скорректированных задач до исполнителей через каналы вертикальной коммуникации
6. Анализ отклонений и выявление их причин

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

#### Задание 1.6

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность этапов коммуникационного сопровождения стратегической программы.

Топ-менеджер организует процесс коммуникационного сопровождения внедрения новой стратегической программы развития для обеспечения ее эффективной реализации и контроля. Установите правильную последовательность шагов:

1. Проведение стратегической сессии с топ-командой для согласования целей и распределения зон ответственности

2. Коммуникация результатов мониторинга руководству для принятия решений о корректировке стратегии
3. Декомпозиция стратегии в функциональные планы с определением ключевых показателей эффективности
4. Организация регулярных контрольных точек (review) для сбора обратной связи от руководителей подразделений
5. Формулировка стратегического послания и доведение его до всех уровней организации
6. Запуск системы отчетности по ключевым показателям эффективности на всех уровнях управления

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

### Задание 1.7

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К основным функциям коммуникаций топ-менеджера в процессе разработки стратегии развития организации относятся:

1. Согласование интересов ключевых стейкхолдеров на этапе стратегического целеполагания
2. Ведение бухгалтерского учета операционных расходов подразделений
3. Обеспечение понимания стратегических приоритетов на всех уровнях управления
4. Формирование корпоративных нарративов, поддерживающих вовлеченность персонала в реализацию стратегии
5. Разработка программного кода для автоматизации бизнес-процессов
6. Координация межфункционального взаимодействия при декомпозиции стратегии в функциональные планы

Варианты ответа:

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

### Задание 1.8

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Эффективная система мониторинга реализации стратегии, выстроенная на основе коммуникационных механизмов, включает в себя следующие обязательные элементы:

1. Регулярные контрольные точки (review) с руководителями подразделений для сбора обратной связи
2. Единую систему ключевых показателей эффективности, доведенную до всех уровней исполнителей
3. Полную замену вертикальных коммуникаций горизонтальными для ускорения обмена информацией
4. Каналы оперативного информирования руководства о возникающих отклонениях и рисках
5. Исключение неформальных коммуникаций для предотвращения искажения информации о ходе реализации

6. Механизмы корректировки планов на основе анализа собранных данных обратной связи

Варианты ответа:

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

Задание 1.9

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

В процессе разработки коммуникационного плана сопровождения стратегической программы топ-менеджер определяет следующие ключевые компоненты, обеспечивающие эффективность контроля реализации:

1. Целевые аудитории (стейкхолдеры) с определением их информационных потребностей
2. Каналы коммуникации, соответствующие специфике каждой целевой аудитории
3. Полный отказ от формальных каналов в пользу неформальных для повышения скорости обмена информацией
4. Периодичность и форматы предоставления отчетности о ходе реализации программы
5. Замену ключевых показателей эффективности качественными оценками для упрощения мониторинга
6. Механизмы сбора и обработки обратной связи от исполнителей

Варианты ответа:

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

Задание 1.10

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Процесс доведения стратегических целей до уровня конкретных задач и показателей эффективности для каждого подразделения и исполнителя называется:

1. Стратегический аудит
2. Декомпозиция стратегии
3. Бенчмаркинг
4. Реинжиниринг бизнес-процессов
5. Стратегическое прогнозирование

Вариант ответа:

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

Задание 1.11

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Тип обратной связи, который используется для предупреждения потенциальных рисков неисполнения программ развития на этапе планирования, называется:

1. Диагностическая обратная связь

2. Корректирующая обратная связь
3. Опережающая (упреждающая) обратная связь
4. Закрепляющая (поддерживающая) обратная связь
5. Итоговая обратная связь

Вариант ответа:

Задание 1.12

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Механизм сбора и анализа обратной связи от исполнителей, позволяющий топ-менеджеру своевременно выявлять отклонения в реализации стратегии и принимать корректирующие решения, входит в функцию:

1. Стратегического планирования
2. Мониторинга и контроля реализации стратегии
3. Операционного управления
4. Финансового контроллинга
5. Управления персоналом

Вариант ответа:

Задание 1.13

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Процесс согласования интересов ключевых стейкхолдеров и обеспечения их вовлеченности в реализацию стратегии, реализуемый через систему целенаправленных коммуникационных воздействий топ-менеджера, называется \_\_\_\_\_.

Укажите правильный ответ:

Задание 1.14

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Система регулярных встреч топ-менеджера с руководителями подразделений для сбора информации о ходе выполнения стратегических задач и анализа отклонений называется \_\_\_\_\_.

Укажите правильный ответ:

Задание 1.15

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Совокупность формальных и неформальных каналов передачи информации, обеспечивающих доведение стратегических целей до исполнителей и сбор обратной связи о ходе их реализации, называется коммуникационной \_\_\_\_\_.

Укажите правильный ответ:

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

### Задание 2.1

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

В условиях изменяющейся внешней среды топ-менеджер использует различные типы коммуникационных рисков при стратегическом планировании и управлении проектами.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

|   | Тип коммуникационного риска |   | Содержание риска  |
|---|-----------------------------|---|---|
| А | Репутационный риск          | 1 | Искажение информации о стратегических целях при передаче между уровнями управления        |
| Б | Информационный риск         | 2 | Потеря доверия ключевых стейкхолдеров вследствие противоречивых заявлений руководства     |
| В | Культурный риск             | 3 | Утрата критически важной информации при сбоях в каналах коммуникации                      |
| Г | Риск искажения смыслов      | 4 | Несовместимость коммуникационных стилей между подразделениями в условиях слияния компаний |
|   |                             | 5 | Неправильная интерпретация сигналов внешней среды при адаптации стратегии                 |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

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

### Задание 2.2

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

При управлении проектами в условиях неопределенности топ-менеджер применяет различные коммуникационные стратегии для минимизации факторов риска.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

|  | Коммуникационная стратегия |  | Цель применения в управлении рисками |
|--|----------------------------|--|--------------------------------------|
|  |                            |  |                                      |

|   |                                       |   |  |
|---|---------------------------------------|---|--|
| А | Стратегия информационной избыточности | 1 | Обеспечение единого понимания стратегических приоритетов среди всех участников проекта     |
| Б | Стратегия оперативного информирования | 2 | Своевременное доведение до стейкхолдеров информации о возникающих угрозах и отклонениях    |
| В | Стратегия согласования интерпретаций  | 3 | Предотвращение потери критической информации при множественных передачах между участниками |
| Г | Стратегия сценарного прогнозирования  | 4 | Формирование у команды готовности к различным вариантам развития внешней среды             |
|   |                                       | 5 | Минимизация времени реакции на изменения рыночной конъюнктуры                              |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

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

### Задание 2.3

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

В процессе антикризисных коммуникаций топ-менеджер реализует последовательные этапы управления репутационными рисками при изменении внешней среды.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

|   | Этап антикризисных коммуникаций    |   | Содержание управленческих действий  |
|---|------------------------------------|---|---|
| А | Превентивный этап                  | 1 | Оперативное информирование стейкхолдеров о причинах кризиса и принимаемых мерах           |
| Б | Этап реагирования                  | 2 | Формирование единой позиции руководства и подготовка ключевых сообщений для внешней среды |
| В | Этап стабилизации                  | 3 | Мониторинг сигналов внешней среды и идентификация потенциальных угроз репутации           |
| Г | Этап посткризисного восстановления | 4 | Восстановление доверия стейкхолдеров через демонстрацию устойчивости бизнес-процессов     |
|   |                                    | 5 | Корректировка стратегических планов с учетом извлеченных уроков и изменений среды         |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

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

#### Задание 2.4

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность этапов идентификации и оценки коммуникационных рисков при стратегическом планировании.

Топ-менеджер осуществляет процесс идентификации и оценки коммуникационных рисков при стратегическом планировании в условиях изменяющейся среды. Установите правильную последовательность шагов:

1. Анализ чувствительности стратегии к выявленным коммуникационным рискам
2. Мониторинг внешней и внутренней среды для выявления потенциальных угроз
3. Разработка плана митигации приоритетных коммуникационных рисков
4. Качественная и количественная оценка вероятности реализации и масштаба последствий рисков
5. Ранжирование рисков по степени критичности для реализации стратегии
6. Определение перечня коммуникационных рисков, специфичных для конкретной стратегической программы

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

#### Задание 2.5

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность антикризисных коммуникационных действий при наступлении кризисной ситуации.

При наступлении кризисной ситуации во внешней среде топ-менеджер реализует последовательность антикризисных коммуникационных действий для минимизации рисков срыва стратегических планов. Установите правильную последовательность шагов:

1. Разработка и согласование ключевых сообщений для различных групп стейкхолдеров
2. Оперативный сбор и верификация фактов о кризисной ситуации
3. Корректировка стратегических планов с учетом изменившихся условий внешней среды
4. Формирование единой позиции топ-команды относительно причин кризиса и плана действий
5. Выбор и активация каналов коммуникации для информирования стейкхолдеров
6. Мониторинг реакции стейкхолдеров и оценка эффективности антикризисных коммуникаций

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

#### Задание 2.6

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность адаптации системы стратегического планирования к изменяющимся условиям среды.

Топ-менеджер организует процесс адаптации системы стратегического планирования к изменяющимся условиям внешней среды с использованием коммуникационных механизмов. Установите правильную последовательность шагов:

1. Доведение скорректированных стратегических ориентиров до всех уровней управления
2. Сбор и анализ сигналов внешней среды через каналы мониторинга стейкхолдеров
3. Пересмотр ключевых допущений стратегического плана с учетом полученной информации
4. Организация стратегической сессии с топ-командой для обсуждения изменений среды и корректировки планов
5. Активация горизонтальных коммуникаций между функциональными подразделениями для синхронизации изменений
6. Формирование обновленного перечня факторов риска и сценариев развития ситуации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

#### Задание 2.7

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

К основным факторам коммуникационных рисков, которые топ-менеджер должен учитывать при стратегическом планировании в условиях изменяющейся среды, относятся:

1. Недостаточная скорость передачи информации между уровнями управления при изменении рыночной конъюнктуры
2. Полное отсутствие неформальных коммуникаций в организации
3. Различие в интерпретации стратегических целей среди ключевых стейкхолдеров
4. Единообразие каналов коммуникации для всех групп стейкхолдеров без учета их специфики
5. Избыточная детализация стратегических планов на уровне совета директоров
6. Отсутствие механизмов оперативного информирования о возникающих угрозах и отклонениях

Варианты ответа:

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

#### Задание 2.8

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Эффективная система антикризисных коммуникаций топ-менеджера, обеспечивающая устойчивость стратегического управления в изменяющейся среде, включает в себя следующие элементы:

1. Заранее разработанные сценарии коммуникаций для различных типов кризисных ситуаций
2. Единый центр принятия решений по коммуникациям с уполномоченным лицом

3. Полное ограничение доступа стейкхолдеров к информации о кризисе до полной стабилизации ситуации
4. Регулярный мониторинг информационного поля и настроений ключевых стейкхолдеров
5. Исключение внешних коммуникаций на период кризиса для сохранения контроля над информацией
6. Оперативное информирование стейкхолдеров о принимаемых мерах и сроках стабилизации

Варианты ответа:

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

Задание 2.9

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

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

При управлении проектами в условиях высокой неопределенности топ-менеджер использует коммуникационные инструменты для минимизации факторов риска, к которым относятся:

1. Регулярные сценарные сессии с проектной командой для прогнозирования изменений среды
2. Создание системы раннего оповещения о возникающих угрозах реализации проекта
3. Полная централизация всех коммуникационных потоков через одного руководителя проекта
4. Формирование кросс-функциональных рабочих групп для быстрой адаптации к изменениям
5. Исключение горизонтальных коммуникаций для предотвращения распространения слухов о рисках
6. Документирование допущений и ограничений с их регулярным пересмотром

Варианты ответа:

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

Задание 2.10

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Процесс выявления, анализа и оценки факторов, способных негативно повлиять на достижение стратегических целей вследствие недостатков или сбоев в коммуникационных процессах, называется:

1. Стратегический контроллинг
2. Управление коммуникационными рисками
3. Бенчмаркинг коммуникаций
4. Аудит бизнес-процессов
5. Реинжиниринг коммуникационных потоков

Вариант ответа:

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

### Задание 2.11

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Тип коммуникационного риска, возникающий вследствие несовместимости коммуникационных стилей, ценностей и норм взаимодействия между подразделениями или партнерами в условиях слияния или стратегического альянса, называется:

1. Репутационный риск
2. Информационный риск
3. Культурный риск
4. Операционный риск
5. Технологический риск

Вариант ответа:

### Задание 2.12

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

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Коммуникационная стратегия, предполагающая многократное дублирование ключевой информации через различные каналы для обеспечения гарантированного доведения до всех стейкхолдеров в условиях высокой неопределенности, называется стратегией:

1. Информационной избыточности
2. Оперативного информирования
3. Согласования интерпретаций
4. Сценарного прогнозирования
5. Выборочной коммуникации

Вариант ответа:

### Задание 2.13

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Совокупность заранее разработанных протоколов, сценариев и ключевых сообщений для различных групп стейкхолдеров, используемых топ-менеджером при наступлении кризисной ситуации, называется \_\_\_\_\_.

Укажите правильный ответ:

### Задание 2.14

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Процесс оперативного доведения до стейкхолдеров информации о возникающих угрозах, отклонениях и принимаемых мерах, обеспечивающий минимизацию негативных последствий изменений внешней среды, называется \_\_\_\_\_.

Укажите правильный ответ:

Задание 2.15

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Метод управления коммуникационными рисками, заключающийся в разработке нескольких вероятных вариантов развития внешней среды и соответствующих им коммуникационных стратегий, называется \_\_\_\_\_.

Укажите правильный ответ:

Критерии оценивания.

За один правильный ответ - 1 балл. За семестр максимум 30 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. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 (один вопрос из списка вопросов, второй из раздела ПОЗ).

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 навыков эффективного менеджмента, 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 по риск - менеджменту.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

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

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.

Рекомендации по выполнению ПОЗ.

При выполнении заданий используйте материалы лекций, практических занятий, а также открытые источники о реальных компаниях (годовые отчеты, интервью топ-менеджеров, кейсы из деловой прессы).

Задания сдаются в электронном виде (форматы .docx, .pdf). Схемы и карты могут быть выполнены в любом графическом редакторе или от руки с последующим сканированием.

Распределение заданий по срокам определяется преподавателем. Рекомендуется выполнять задания параллельно с изучением соответствующих тем лекционного курса.