ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФНС РОССИИ»

Утверждаю

Ректор «Академии ФНС ЛАБ»

_____ И.А. Ефремов

«12» января 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

**«Коммуникативные стратегии в деятельности руководителя»**
повышения квалификации государственных гражданских служащих
**(трудоемкость программы – 64 часов, очная форма обучения)**

РАССМОТРЕНА И ОДОБРЕНА
на заседании департамента
управленческих и личностных компетенций
(протокол № 29 от 27.11.2025 года)

**2026**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА ..... 3
1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ..... 6
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ..... 6
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ..... 9
3.1 УЧЕБНЫЙ ПЛАН ..... 9
3.2 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК ..... 10
3.3 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) ТРЕНИНГ «ЗНАКОМСТВО» «КОММУНИКАЦИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ» ..... 11
3.4 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) "ПОЛИЛОГ КУЛЬТУР РОССИИ: ОТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ К НАЦИОНАЛЬНОМУ ДОСТОЯНИЮ" ……14
3.5 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) "КОММУНИКАЦИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ" …… ……15
3.6 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРИОД ТРАНСФОРМАЦИИ» ..... 14
3.7 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ» ..... 14
3.8 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) "ПОДГОТОВКА ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ" ……19.
4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ..... 19
4.1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ..... 19
4.2 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ..... 20
4.3. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ ..... 23
4.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ .. 23
5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ..... 25
5.1 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ ..... 25
5.2 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ..... 25

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В современном мире, в эпоху мировой конкуренции и новейших информационных технологий, командная работа играет главную роль в получении высоких результатов, поддерживает конкурентные преимущества организации.

Важное место в работе с командой играет искусство управления и лидерство. Невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

Требования, предъявляемые к культуре управления и современному лидеру становятся всё более высокими и включают в себя умение использовать мотивацию как фактор стимулирования персонала, умение эффективно использовать человеческий потенциал и растущие потребности персонала, учитывать условия труда и создавать такие, которые бы способствовали удовлетворению этих потребностей, знать природу организационных конфликтов и уметь их решать.

Личность, обладающая качествами лидера, становится ключевой фигурой в развитии всех сфер жизнедеятельности организации, а значит основными компетенциями лидера должны быть умения управлять собой, навыки самоуправления, самореализации, навыки повышения личной эффективности.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Коммуникативные стратегии в деятельности руководителя» трудоемкостью 64 часа (далее – Программа) разработана с учетом квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими территориальных органов Федеральной налоговой службы, а также в соответствии с Справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, утвержденных Минтрудом России.

Программа ориентирована на федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы (далее – гражданский служащий) главной, ведущей и старшей, младшей групп должностей; категории руководители, помощники (советники), специалисты и обеспечивающие специалисты.

Программа ориентирована на федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы (далее – гражданский служащий)

главной, ведущей и старшей групп должностей, категории «руководители», «помощники» (советники) и «специалисты».

Структура и содержание программы составлена в соответствии с требованиями:

пункта 9 статьи 2 Федерального закона от 29.12.2012

№ 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утверждённого приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499.

Программа реализуется в соответствии со следующими

нормативно-правовыми актами:

Указом Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

Письмом Минтруда России от 31.07.2013 № 18-3/10/2-4297 «Об организации дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона от 29.12 2012 г. № 273-ФЗ

Приказом ФНС России от 18.04.2016 № ММВ-7-6/207 «О вводе в промышленную эксплуатацию программного обеспечения «Автоматизированная система тестирования кадров и образовательный портал ФНС России»;

Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (Письмо Минобрнауки России от 22.04.2015 № ВК-1032/06).

Программа повышения квалификации «Коммуникативные стратегии в деятельности руководителя» трудоёмкостью 64 часа разработана с целью обеспечения выполнения Государственного задания Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования «Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России» (далее – Академия), утвержденным ФНС России на 2026 год.

Организация и проведение образовательных мероприятий по программе осуществляется в соответствии Планом-графиком дополнительного

профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы в образовательных учреждениях, находящихся в ведении ФНС России.

Программа ориентирована на современные образовательные технологии и средства обучения и соответствует нормативным правовым актам, регулирующим деятельность налоговых органов.

Содержание программы определяется учебным планом, который определяет перечень, трудоёмкость, последовательность и распределение учебных дисциплин (разделов, модулей), иных видов учебной деятельности обучающихся и формы аттестации. Учебный план программы повышения квалификации «Коммуникативные стратегии в деятельности руководителя» содержит следующие разделы: «Коммуникация в деятельности руководителя», «Стратегические аспекты управления в период трансформации», «Командообразование», «Подготовка проектной работы».

По завершении обучения по программе слушатели усовершенствуют свои коммуникативные навыки, а также получат дополнительные компетенции в области управления командой в кризис.

**Разработчики программы:**

Боровская Наталья Сергеевна – начальник департамента управленческих и личностных компетенций, – «Академия ФНС ЛАБ».

Чукуров Андрей Юрьевич – доктор культурологии, профессор департамента управленческих и личностных компетенций, – «Академия ФНС ЛАБ».

Скокова Алина Андреевна – специалист по учебно-методической работе департамента управленческих и личностных компетенций, – «Академия ФНС ЛАБ».

## 1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

**Целью реализации программы** является совершенствование и (или) формирование базового уровня знаний, умений, навыков и компетенций государственных гражданских служащих ФНС России, необходимых им для осуществления профессиональной деятельности и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации в области психологии и культуры коммуникаций.

Слушатели программы повышения квалификации готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческая и коммуникативная.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс освоения слушателями программы повышения квалификации направлен на совершенствование следующих компетенций:

- умением эффективно применять коммуникативные приемы;
- способностью адекватно оценить ситуацию, выработать свою независимую оценку ситуации и аргументированно отстоять свою позицию;
- способностью и готовностью использовать полученные знания в практике профессиональной деятельности.

В результате освоения программы повышения квалификации «Коммуникативные стратегии в деятельности руководителя» слушатели должны обновить знания и умения, приобрести навыки, необходимые для совершенствования профессиональных компетенций, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

В результате освоения программы обучающиеся должны:

**знать:**

- современные нормы русского языка;
- особенности официально-делового стиля общения;
- особенности деловой переписки в служебной деятельности;
- понятие, виды и каналы коммуникации;
- приемы и способы коммуникации;
- способы решения стрессовых ситуаций;
- различия между рабочей группой и командой;
- организационные условия эффективной командной деятельности;
- основные психологические факторы и механизмы создания высокоэффективных самоуправляемых команд;

- значение групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду;
- специфику деятельности управленческих команд;
- инструменты командной работы и проектного менеджмента.

**уметь:**

- устанавливать взаимосвязи между членами команды и руководством на государственной службе;
- применять современные технологии командообразования;
- определять эффективность командной деятельности;
- вырабатывать механизмы группового принятия решений в команде;
- применять современные нормы русского языка в повседневном и официально-деловом стиле общения;
- применять приемы личной коммуникации в профессиональной деятельности;
- управлять стрессом в коммуникационном процессе;
- в коммуникациях располагать к себе собеседников и вызывать доверие;
- находить выход из стрессовых ситуаций.

**владеть навыками:**

- ведения профессиональной беседы и переговоров;
- письменной и устной коммуникации;
- активного и пассивного слушания;
- распознавания ведущей системы репрезентации;
- применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- разделять возможности и ограничения команды как альтернативной организационной структуры, как формы организации деятельности, обеспечивающей максимальную эффективность и психологическую поддержку ее членов;
- определения психологической совместимости и групповой сплоченности;
- планирования работы команды, правильно расставлять приоритеты,
- противостояния и сталкиваясь с возражениями, использовать разные стратегии влияния на других и добиваться успеха в коммуникации;
- концентрируясь на значимых вопросах и контролируя реализацию планов.

Федеральные государственные гражданские служащие ФНС России, прошедшие обучение по настоящей программе, должны обладать **следующими компетенциями:**

- способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации;
- способен разработать проектную работу и представить ее на публику;
- способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе;
- способен работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, налогоплательщиками;
- готов руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- не перекладывает вину за ошибки на внешние обстоятельства или других людей, предпринимает усилия для предотвращения ошибок и сбоев в будущем;
- владеет технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач.

# 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

## 3.1 УЧЕБНЫЙ ПЛАН

| № п/п | Наименование дисциплин, тем | Всего часов | В том числе | | | Форма контроля |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | лекции | практические занятия | промежуточная/итоговая аттестация | |
| **1** | **Тренинг-знакомство** | **2** | **0** | **2** | | |
| 1.1 | Треиниг-знакомство | 2 | 0 | 2 | | |
| **2** | **Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию** | **2** | **2** | **0** | | |
| 2.1 | Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию | 2 | 2 | 0 | | |
| **3** | **Коммуникация в деятельности руководителя** | **14** | **8** | **6** | | |
| 3.1 | Психологические основания выработки коммуникативной стратегии | 2 | 2 | 0 | | |
| 3.2 | Виды и каналы коммуникации как основа коммуникативной стратегии | 4 | 2 | 2 | | |
| 3.3 | Тактика и стратегия публичного выступления | 4 | 2 | 2 | | |
| 3.4 | Принятие решений в экстремальных и кризисных ситуациях | 4 | 2 | 2 | | |
| **4** | **Стратегические аспекты управления в период трансформации** | **18** | **6** | **12** | | |
| 4.1 | Личностные и профессиональные компетенции руководителя в современную эпоху | 6 | 2 | 4 | | |
| 4.2 | Стратегирование и принятие решений в актуальной управленческой практике: выбор подхода и ответственность | 6 | 2 | 4 | | |
| 4.3 | Антикризисные коммуникации в деятельности руководителя. Управление конфликтами | 6 | 2 | 4 | | |
| **5** | **Командообразование** | **16** | **6** | **10** | | |
| 5.1 | Создание эффективных команд | 6 | 2 | 4 | | |
| 5.2 | Инструменты и механизмы командной работы | 6 | 2 | 4 | | |
| 5.3 | Постановка целей и задач. Планирование и делегирование | 6 | 2 | 4 | | |
| **6** | **Подготовка проектной работы** | **8** | **0** | **8** | | |
| 6.1 | Подготовка проектной работы | **8** | 0 | 8 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Всего аудиторных часов** | | **60** | **20** | 40 | | |
| **Итоговая аттестация** | | **4** | | | | |
| | зачет | 4 | | | 4 | защита проекта |
| | **Итого:** | **64** | **22** | **38** | **4** | |

## 3.2 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Программа повышения квалификации «Коммуникативные стратегии в деятельности руководителя» предусматривает изучение всех разделов, представленных в учебном плане.

Общая трудоемкость программы 64 часа, в том числе итоговая аттестация (зачет в форме защиты проекта) – 4 часа.

Период обучения: 2 недели. Срок освоения программы обеспечивает возможность достижения планируемых результатов обучения.

Форма обучения: очная

Период проведения занятий по программе определяется Планом-графиком дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы в образовательных учреждениях, находящихся в ведении ФНС России, на 2026 год.

Для всех видов аудиторных занятий устанавливается академический час продолжительностью 45 минут.

Занятия проводятся в соответствии с расписанием, 5-6 дней в неделю, 6-8 академических часов в день, с отрывом от работы.

Обучение по программе завершается итоговой аттестацией: защитой проекта. По окончании учебного процесса осуществляется подведение итогов, отчисление обучающихся, оформление и выдача документов о квалификации успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию.

| № п/п | Наименование разделов (дисциплин), тем | Периоды | Всего часов |
|---|---|---|---|
| 1 | Тренинг-знакомство | 1день обучения | 2 |
| 2 | Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | Коммуникация в деятельности руководителя | 1-2 неделя обучения | 14 |
| 4 | Стратегические аспекты управления в период трансформации | 1-2 неделя обучения | 18 |
| 5 | Командообразование | 1-2 неделя обучения | 18 |
| 6 | Подготовка проектной работы | 1-2 неделя обучения | 8 |
| | Итоговая аттестация – зачет в форме защиты проекта | Последний день обучения | 4 |
| | Итого | | 64 |

## 3.3 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ТРЕНИНГ-ЗНАКОМСТВО»

### Тема 1.1 Тренинг-знакомство (2 часа)

### Практические занятия – 2 часа

Социально-психологический тренинг предполагает совмещение информационной подготовки и тренировочных («игровых») упражнений с последующим анализом ситуаций, возникающих в ходе их выполнения. Тренинг-знакомство позволяет познакомить участников группы через различные формы межличностного взаимодействия для ускорения адаптации к группе и к обучению. Повышает мотивацию и заинтересованность слушателей к обучению. Способствует формированию позитивных взаимоотношений и основ для дальнейшей групповой динамики.

Представление участников группы. Мозговой штурм. Творческая самопрезентация. Отработка навыков рефлексии и обратной связи.

## 3.4 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПОЛИЛОГ КУЛЬТУР РОССИИ: ОТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ К НАЦИОНАЛЬНОМУ ДОСТОЯНИЮ»

### Тема 2.1 Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию (2 часа)

### Лекция – 2 часа

Россия-поликультурное пространство. Россия между Западом и Востоком: особенности формирования российской культуры. Региональные и этнокультурные образования на территории России. Региональные культуры. Наша страна- поликонфессиональное государство. Историко-культурное, художественное наследие России и историческая память.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «КОММУНИКАЦИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ»

**Тема 3.1 Психологические основания выработки коммуникативной стратегии (2 часа)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Что такое эффективные коммуникации. Значение коммуникаций. Определения коммуникаций и их особенности. Важность коммуникативных функций. Классификации коммуникаций.

Каналы передачи информации – речевой (вербальный), неречевой (невербальный), паравербальный (сопровождающий).

Средства установления контакта. Навыки активного слушания, рекомендации по активному слушанию. Этапы применения техники активного слушания. Привычки неслушания: невнимательность, псевдослушание, ситуативное слушание, прерывание, перебивание, слушание для несогласия, защитные реакции. Использование вопросов. Открытые, закрытые и альтернативные вопросы.

Невербальные коммуникации: статика и динамика. Методика распознавания общих свойств личности по внешним «физиогномическим стандартам». Элементы имиджа. Язык тела и его воздействие при коммуникациях. Конгруэнтность коммуникации: зрительный контакт, открытая позиция, соответствующая мимика. Слабые сигналы при общении.

Сущность и средства паравербальной коммуникации.

Коммуникативный процесс и его структура. Коммуниканты. Коммуникативные каналы. Коммуникативные операции. Коммуникативные средства.

**Тема 3.2 Виды и каналы коммуникации как основа коммуникативной стратегии (4 часа)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Виды деловой коммуникации и их характеристика. Особенности коммуникационного взаимодействия в системе государственной службы: субординация; корпоративный дух государственных служащих как особой профессиональной группы. Особенности иерархической коммуникации в государственной службе: властное подчинение; бюрократизм; директивность.

Системы коммуникационного взаимодействия институтов государственной власти и гражданского общества.

Письменная коммуникация. Понятие о документной коммуникации. Современная система документной коммуникации. Структура документально-коммуникационной системы. Электронная коммуникация. Сущность, особенности

и функции электронной коммуникации. Глобализация коммуникационных процессов в социуме. Место Интернета в системе средств современной социальной коммуникации.

**Практические занятия – 2 часа**

Обсуждение на круглом столе вопросов:

Теория коммуникации как наука и учебная дисциплина. Генезис и исторические этапы возникновения и развития теории коммуникации. Современные концепции коммуникации. Коммуникационные потребности. Коммуникативный процесс. Модели коммуникации. Уровни, виды и формы коммуникации. Символы как средство и язык коммуникации. Аудитория коммуникации. Социально-коммуникационные институты и службы. Особенности публичной коммуникации.

**Тема 3.3 Тактика и стратегия публичного выступления. (4 часа)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Правила и законы публичного выступления. Структура публичного выступления. Этапы подготовки к выступлению. Особенности поведения в ходе публичного выступления. Геометрия жеста и психология личности, воздействие жестом. Овладение вниманием аудитории и цель выступления. Самопрезентация. Речь. Виды и особенности речей. Речевое событие как основная единица речевого общения. Речевое действие. Анализ речевых действий.

**Практические занятия – 2 часа**

Обсуждение на круглом столе вопросов: Интонации и паузы (логические, психологические) в публичной речи. Виды и особенности речей. Речевое событие как основная единица речевого общения. Структура речевой ситуации. Требования к образу и поведению говорящего. Речевые цели (намерения). Социальные и речевые роли. Особенности построения информирующих речей. Речевые упражнения.

**Тема 3.4 Принятие решений в экстремальных и кризисных ситуациях (4 часа)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Определение экстремальных и кризисных ситуаций. Обсуждение важности быстрого и эффективного принятия решений в условиях неопределенности. Анализ влияния стресса на когнитивные процессы. Эмоциональные факторы, интуиции и опыта в критических ситуациях. Обзор аналитических подходов (SWOT-анализ, матрицы решений). Интуитивные методы, основанные на личном опыте.

**Практические занятия – 2 часа**

Симуляция кризисной ситуации: участники делятся на группы и получают сценарий кризиса. Разработка плана действий и принятие решения каждой группой. Обсуждение принятых решений для выявления плюсов и минусов предложенных подходов.
Рефлексия: Участники делятся ощущениями от процесса принятия решений, обсуждают возникшие эмоции и их влияние на выбор.

**Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы**
Настоящей программой по разделу «Коммуникация в деятельности руководителя» не предусмотрена промежуточная аттестация.

## 3.5 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРИОД ТРАНСФОРМАЦИИ»

**Тема 4.1. Личностные и профессиональные компетенции руководителя в современную эпоху (6 часов)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Понятие «компетенция», «личностные компетенции» и «профессиональные компетенции». Модель изменений ADKAR. ADKAR — это модель, представленная автором Джеффри Хаяттом. Сегодня эта модель широко используется как пошаговая инструкция для управления изменениями. Одна из ключевых идей, которая встречается практически в любом труде по управлению изменениями, заключается в том, что изменения — это не момент, а процесс. Роль руководителя на каждом этапе изменений.

**Практические занятия – 4 часа**

Тренинг по выработке личных и профессиональных компетенций руководителя.

**Тема 4.2. Стратегирование и принятие решений в актуальной управленческой практике: выбор подхода и ответственность (6 часов)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Управленческое решение – предмет и продукт системы управления. Общая характеристика проблем, задач и решений. Содержание и типология управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методологические основы формирования решений. Общая классификация методов разработки решения.

**Практические занятия – 4 часа**

Обсуждение на круглом столе вопросов:

Формальные методы. Эвристические методы. Методы экспертных оценок. Теории игр. Неформальные методы принятия управленческих решений. Формальные методы принятия управленческих решений. Объясните связь проблемы выбора и альтернативности вариантов решения. Охарактеризуйте теорию полезности, ее основные положения. Назовите основные положения критериального языка описания выбора, языка бинарных отношений и языка функций выбора. Перечислите основные этапы процесса принятия управленческого решения.

**Тема 4.3. Антикризисные коммуникации в деятельности руководителя. Управление конфликтами (6 часов)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы. Типы организационных кризисов. Четыре основных вида конфликтов в организации: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, между индивидуумом и группой, межгрупповой конфликт. Предотвращение, или предупреждение, конфликтов заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов производства и трудовых отношений, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов. Система моделей управления человеческими ресурсами в кризисных организациях. Исследование доминирующих моделей поведения персонала в изменяющейся организации. Коммуникации в антикризисном управлении.

**Практические занятия – 4 часа**

Обсуждение на круглом столе вопросов:

Понятие кризисов и причины их возникновения. Типология кризисов. Признаки кризиса. Распознавание, предупреждение и преодоление кризисов. Кризисы в экономическом развитии общества. Тенденции возникновения и разрешения кризисов. Сущность и закономерности кризисов. Причины кризисов. Фазы цикла и их проявление.

**Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы**

Настоящей программой по разделу «Стратегические аспекты управления в период трансформации» не предусмотрена промежуточная аттестация.

## 3.6 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

**Тема 5.1 Создание эффективных команд (6 часов)**
**Лекционные занятия – 2 часа**

Что такое эффективная команда. Отличие команды от группы. Характеристики эффективной команды. Принципы работы команды. Стадии развития команд. Цикл изменений. Эмоциональная реакция участников на изменения. Стадии проживания процесса изменений. Типичные ошибки при проведении изменений в организации. Парадоксальная и ортодоксальная теория изменений. Эскалация конфликта. Формула конфликта. Способы работы с конфликтной ситуацией в команде. Стратегии преодоления конфликта. Теория трансактного анализа для преодоления конфликтов. Составление алгоритма действий при создании команды. Формирование самообучающейся команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды.

**Практические занятия – 4 часа**

Решение ситуационных задач на определение элементов модели Катценбаха и Смита, разработка практических примеров применения модели (работа в группах). Револьверные презентации.

**Тема 5.2 Инструменты и механизмы командной работы (6 часов)**
**Лекционные занятия – 2 часа**

Роль руководителя на всех этапах развития команды. Team-building, team-working. Тренинги командообразования. Сопровождение командного развития. Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Мотивация членов команды, организованной в корпорации. Развитие как процесс изменений закономерного и случайного характера. Содержание закона развития. Прогрессивное, регрессивное развитие и стагнация. Стадии жизненного цикла организации. Прогрессивное развитие организации. Содержание и уровни организационного развития. Структура программы организационного развития. Управление развитием организации.

**Практические занятия – 4 часа**

Решение проблем методом де Боно (технология 6 шляп) – групповая работа

**Тема 5.3 Постановка целей и задач. Планирование и делегирование (6 часов)**

**Лекционные занятия – 2 часа**

Управленческий цикл. Основные функции и их цикличность в деятельности руководителя. Понятие регулярного менеджмента. Роль планирования. Виды планирования. Стратегическое и тактическое планирование. Составление долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов. Отличие мечты, желания, цели и задачи. Целеполагание. Технология постановки задач «SMART». Важность постановки целей и влияние планирования на повышение эффективности работы. Важности эффективного распределения временных ресурсов в работе руководителя. Диагностика компетенций в области управления временем. Поглотители времени. Виды планирования: стратегическое-тактическое-оперативное. Подходы к планированию времени: «Хронос» и «Кайрос». Жесткое и гибкое планирование.

**Практические занятия – 4 часа**

Решение ситуационных задач (работа в группах). Групповая дискуссия. Презентация готового решения.

**Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы**

Настоящей программой по разделу «Командообразование» не предусмотрена промежуточная аттестация.

## 3.7 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПОДГОТОВКА ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ»

**Практические занятия – 8 часов**

Индивидуальный проект представляет собой особую форму организации деятельности слушателей. Индивидуальный проект выполняется слушателями в микрогруппах самостоятельно под руководством (кураторством) преподавателя по выбранной теме, предоставленной преподавателем в рамках курса.

Подготовка проектной работы выполняется слушателями в течение всего периода обучения (2 недели) и делится на 2 этапа.

1-й этап: разделение слушателей в группы по 2-3 участника, в зависимости от наполнения группы, выбор темы проекта слушателями, ознакомление с требованиями подготовки проектной работы. Использование стандартных программ Microsoft Office. Правила оформления титульного листа, содержания проекта. Оформление библиографического списка. Правила оформления таблиц, графиков, диаграмм, схем. Презентация проекта. Особенности работы в программе Power Point. Требования к содержанию слайдов.

2-й этап: работа преподавателя со слушателями в оснащенной компьютерами аудитории. Предварительный просмотр концепции проекта, корректировка проекта теоретической и практической части, подведение итогов. Помощь, при необходимости, в написании текста выступления. Итог второго этапа – полностью завершённая проектная работа, готовая к защите.

Результаты выполнения проектной работы должны отражать:

– сформированность навыков коммуникативной, учебно-исследовательской деятельности, критического мышления; способность к инновационной, аналитической, творческой, интеллектуальной деятельности;

– сформированность навыков проектной деятельности, а также самостоятельного применения приобретённых знаний и способов действий при решении различных профессиональных задач;

– способность постановки цели и формулирования гипотезы исследования, планирования работы, отбора и интерпретации необходимой информации, структурирования аргументации результатов исследования на основе собранных данных, презентации результатов.

Итоговая аттестация – экзамен в форме защиты проектов (4 часа).

Подведение итогов освоения слушателями программы

# 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

## 4.1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Для обеспечения процесса обучения требуется:

1. Аудитория для проведения лекционных занятий;
2. Компьютерный класс со специализированным ПО;
3. Рабочее место преподавателя (стол, стул, компьютер);
4. Проектор для демонстрации презентаций/мультимедийное оборудование;
5. Экран;
6. Столы, стулья по количеству слушателей;
7. Доступ в Интернет;
8. Доска или флипчарт.

Все учебные помещения Академии оснащены учебной мебелью по количеству слушателей в группе, рабочим местом для преподавателя и техническими средствами обучения.

Компьютерные классы оснащены кондиционерами, интерактивными досками и акустическими системами, имеют современное офисное лицензионное программное обеспечение (офисный пакет LibreOffice, Веб-браузер Chromium, спутник, программа для работы с компьютерным классом Veyon, интерактивное ПО для работы с доской OpenDesk, ПО для участия в вебинарах и т.д.).

В Академии имеется библиотека с читальным залом. Слушатели имеют возможность работать с информационной справочной системой «Консультант Плюс», пользоваться электронной библиотечной системой «Университетская библиотека онлайн» и учебными материалами Академии. Подключение библиотеки Академии к сети Интернет обеспечивает удаленный доступ к электронным каталогам и полнотекстовым базам.

Для самостоятельной работы студентов в читальном зале библиотеки и холлах Академии установлены персональные компьютеры, объединённые в локальную сеть и подключенные к МФУ (принтер/сканнер/копир).

Территория Академии обеспечена сетью Wi-Fi, точки доступа которой размещены на всех этажах Академии для обеспечения полноты покрытия. Сеть Wi-Fi подключена к ресурсам глобальной сети интернет и информационной справочной системой «Консультант Плюс».

## 4.2 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Учебно-методическое обеспечение программы включает в себя: учебный план, календарный учебный график, расписание занятий, рабочие программы учебных разделов (дисциплин, модулей), комплекс учебно-методических (учебных, справочных, информационных) и оценочных материалов.

### Перечень литературы и интернет-ресурсов, рекомендуемых для освоения программы

**Нормативно-правовые акты:**

1. Указ Президента Российской Федерации от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
2. Приказ ФНС России от 11.04.2011 № ММВ-7-4/260@ «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы».
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

**Основная литература:**


1. Асташина О.В. Коммуникативные стратегии в организации / О.В. Асташина // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. – № 4. – С. 151-156.
2. Бабосов Е.М. Особенности коммуникации в организационных моделях различных типов / Е.М. Бабосов, А.А. Трусь//Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2015. – № 3. – С. 95-114.
3. Дзялошинский И. М. Деловые коммуникации. теория и практика: Учебник для бакалавров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 433 с.
4. Пивоваров А. М. Деловые коммуникации: социально-психологические аспекты: учебное пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. – 145 с.
5. Кривокора Е. И. Деловые коммуникации: Уч.пос./Кривокора Е. И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 190 с.
6. Коноваленко М. Ю. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. – 2-е изд., перераб, и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 466 с.
7. Коноваленко М. Ю. Психология делового общения: учебное пособие для вузов – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 158 с.

8. Голуб И.Б. Русский язык и культура речи: учебное пособие, Логос, 2013.- 432 с.- Режим доступа: http://www.knigafund.ru/books.— ЭБС «КнигаФонд»

9. Русский язык и культура речи: Учеб. для вузов / Под ред. В.Д. Черняк. – М.: Высшая школа, 2010 - Режим доступа: http://www.knigafund.ru/books.— ЭБС «КнигаФонд».

10. Вяткина И.В., Гарифуллина Н.К., Краснова С.Г. Русский язык и культура речи, КНИТУ, 2011. Режим доступа: http://www.knigafund.ru/books.— ЭБС «КнигаФонд»

11. Крылова М.Н. Русский язык и культура речи: практикум/ Крылова М.Н.— Электрон. текстовые данные.— Зерноград: Азово-Черноморская государственная агроинженерная академия, 2013.— 69 с.- Режим доступа: http://www/ Iprbooks.ru — ЭБС «IPRbooks».

12. Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникаций. – М.: Высшая школа экономики, 2015 – 496с.

13. Владиславова Н. Базовые техники NLP и хорошо сформированный результат. – М.: ООО Издательство «София», 2012 – 288с.

14. Гузикова М. О. Основы теории межкультурной коммуникации: Учебное пособие/Гузикова М.О., Фофанова П.Ю.. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 121 с.

15. Ореховская Н. А. PR в сфере социальной коммуникации: учебник. - Москва: Издательский дом "Альфа-М", 2013. - 198 с.

16. Рейд М., Хэммерсли Р. Как развивать навыки успешного общения: практическое руководство. – М.: Эксмо, 2003 – 352с.

17. Веснин В.Р., Основы менеджмента, Учебник, - М.: Проспект, 2015

18. Маслоу А.Х, Герцберг Ф.И., Продвижение людей и команд, - СПб.: Питер, 2015.

19. Ле Н.Ч. Психологические аспекты управления командой проекта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12 [Электронный ресурс].

20. Синякин О., Dream Team. Как создать команду мечты., - М:, Манн, Иванов и Фербер, 2012

21. Феоктистова А., Как создать идеальную команду: чему учит исследование Google, Генеральный директор, 08.07.16

22. Чанько А.Д. Команды в современных организациях. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011.

23. Авдеев В.В. Управление персоналом. Технологии формировании команд. Учебное пособие. - Москва: Финансы и статистика, 2002

24. Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. -- М.: HIPPO, 2003.

25. Танненбаум С., Берд Р, Салас Е. Построение эффективной команды: изучение концептуальных и эмпирических разработок / Проблемы, теория и исследования в промышленной и организационной психологии. -- Оксфорд, 1992.

**Дополнительная литература:**

1. Гальчук Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. – М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015. – 175 с.

2. Голубкова Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата, – 3-е изд., перераб, и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 363 с.

3. Павлова Л. Г. Актуальные проблемы культуры деловой коммуникации: Статья / Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 11 с.

4. Введенская Л.А., Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю. Русский язык и культура речи. Учебное пособие для вузов. Издание третье – М.: Феникс, 2009. - Режим доступа: http://www.knigafund.ru/books.— ЭБС «КнигаФонд».

5. Камнева Н.В. Русский язык и культура речи: учебное пособие/ Камнева Н.В., Шевченко Л.В.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2013.— 124 с.- Режим доступа: http://www/ Iprbooks.ru — ЭБС «IPRbooks».

6. Орлова Н.В. Лингвокультурология: учебное пособие, изд. Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2014.- 168 с.- Режим доступа: http://www.knigafund.ru/books.— ЭБС «КнигаФонд».

7. Садохин А. П. Межкультурная коммуникация: учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 288 с.

8. Таратухина Ю. В. Теория межкультурной коммуникации: Учебник и практикум/Таратухина Ю.В. - Отв. ред., Безус С.Н. - Отв. ред.. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 265с.

9. Экман П., Фризен У. Узнай лжеца по выражению лица. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с

**Словари:**

1. Баш Л.М., Боброва А.В. и др. Современный словарь иностранных слов: толкование, словоупотребление, словообразование, этимология. – М.: Феникс, 2009.

2. Данилюк И.Г. Современный словарь иностранных слов для средней и высшей школы. – М.: Издательство: Бао-Пресс, 2008.

3. Введенская Л.А. Словарь синонимов русского языка. – М.: Центрполиграф, 2009.

4. Грубер Е. Этимологический словарь русского языка: для школьников и студентов. – М.: Локид, 2008.

5. Красных В.И. Толковый словарь паронимов русского языка. – М.: АСТ, Астрель, 2007.

6. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. – М.: Оникс, 2009.

7. Соловьева Н.Н. Орфоэпические нормы русского литературного языка.– М.: Оникс, 2008.

8. Семушкина Л.Н. Культура русской устной речи: Трудные случаи: Ударения; Произношения; Формообразования: Словарь-справочник Изд. 1-е/ 2-е. М., 2007.

9. Трусова И. С. Литературный язык и нелитературные варианты национального языка. – Владивосток: Изд-во МГУ им. адм. Г.И. Невельского, 2006.

**Информационно-справочные и поисковые системы, интернет-ресурсы:**

- информационная справочная система «Консультант Плюс»;
- электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»;
- http://www.nalog.ru – официальный сайт Федеральной налоговой службы.

## 4.3. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Реализация программы осуществляется преподавателями Академии, квалификация которых соответствует характеристикам, установленным квалификационными требованиями в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, в разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

К проведению итоговой аттестации могут привлекаться лица из числа профессорско-преподавательского состава Академии, а также преподаватели сторонних образовательных организаций, представители органов государственной власти, ведущие специалисты (эксперты) профильных учреждений и организаций, имеющие практический опыт, соответствующий направленности (профилю) программы (специалисты по конкретным проблемам).

## 4.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Организация образовательного процесса строится на основе учебного плана программы. В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой изучаемых разделов (дисциплин) программы. Вопросы по проблемной тематике и (или) требующие закрепления практических навыков по программе выносятся для обсуждения на практические занятия.

Практические занятия проводятся в форме тренинга, практикума, семинара, деловой игры, выполнения лабораторных работ, практических (ситуационных) заданий, решения кейсов, анализа решения поставленных задач и т.п. При проведении практических занятий следует отрабатывать практические задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями, соответствующие направлению программы, и их профессиональному предназначению.

В процессе реализации программы используются актуальные нормативные и законодательные акты, методические документы, организационно-распорядительные и нормативные документы ФНС России, а также соответствующие учебно-методические и информационные материалы. В содержании обучения приоритет отдаётся практической направленности обучения: актуальным проблемам законодательства Российской Федерации; анализу правомерного применения норм права в типичных ситуациях повседневной профессиональной деятельности государственного служащего ФНС России.

В учебном процессе большое внимание уделяется применению современных форм и методов обучения.

Учебный процесс организуется с учетом включенности в процесс познания всех слушателей группы. Для проведения занятий преимущественно используются активные (интерактивные) формы обучения.

Интерактивные методы основаны на принципах взаимодействия, активности обучаемых, опоры на групповой опыт, обязательной обратной связи. Создается среда образовательного общения, которая характеризуется открытостью, взаимодействием участников, равенством их аргументов, накоплением совместного знания, возможностью взаимной оценки и контроля.

В процессе практического обучения особое внимание уделяется формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

В ходе самостоятельной работы слушатели закрепляют полученные умения и навыки: более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе занятий, готовятся к проведению практических занятий, самостоятельно выполняют практические работы и т.д.

# 5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

## 5.1 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Контроль успеваемости и оценка качества освоения по программе включает текущий контроль и итоговую аттестацию.

Система текущего и итогового контроля знаний слушателей выстраивается в соответствии с учебным планом программы.

Текущий контроль осуществляется преподавателем в ходе повседневной учебной работы, проводится в пределах обычных форм занятий и выполняет одновременно обучающую функцию.

Выбор форм текущего контроля и периодичность определяется преподавателем с учетом контингента слушателей и содержания конкретного учебного раздела (дисциплины). Формами текущего контроля могут быть: решение проблемной ситуации, деловая игра, выполнение практических заданий, тренинг, решение ситуативных задач, собеседование, тестирование и иные.

По окончании освоения программы слушатели проходят итоговую аттестацию.

Обучение по программе завершается итоговой аттестацией – зачетом в форме защиты проекта.

Порядок организации и проведения итоговой аттестации слушателей регламентируется Положением об итоговой аттестации слушателей «Академия ФНС ЛАБ».

Лицам, успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из организации, выдается справка об обучении (периоде обучения) по установленному образцу.

По результатам обучения слушатели заполняют анкету (отзыв об удовлетворенности обучением) с пожеланиями и предложениями.

## 5.2 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Оценочные материалы для итоговой аттестации по программе разрабатываются Академией самостоятельно и приводятся в приложении к настоящей программе.

Критерии оценки освоения слушателями программы устанавливаются самостоятельно в соответствии с Положением об итоговой аттестации слушателей в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении

дополнительного профессионального образования «Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России».

**Примерные вопросы для самоподготовки:**

1. Совещание как вид коммуникации.
2. Типы антикризисных стратегий.
3. Механизм разработки и реализации антикризисной стратегии.
4. Антикризисная диагностика внешнего окружения организации.
5. Антикризисная диагностика внутренней среды организации.
6. Оценка эффективности текущей стратегии.
7. Тактические решения в антикризисном управлении.
8. Механизм разработки антикризисных программ.
9. Организационная структура реализации антикризисных программ.
10. Способы работы с сопротивлением в совещании.
11. Структурные компоненты и этапы дискуссии.
12. Процесс подготовки и проведения дискуссии.
13. Риторика и культура речи. Критерии культуры речи.
14. Типы публичных выступлений и требования к подготовке выступления.
15. Образ оратора и характеристика его речи. Структура публичного выступления.
16. Речевые манипуляции в конструировании публичного выступления.
17. Визуальные методы при проведении совещаний.
18. Индивидуально-личностные качества эффективного руководителя антикризисного типа.
19. Умения, функции, роли и психология личности в модели антикризисного руководителя.
20. Методы подбора антикризисных руководителей: интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений и личностные тесты.
21. Ситуационные методы диагностики, основанные на наблюдении за поведением испытуемых в моделируемых ситуациях.
22. Современные интернет-ресурсы как механизмы проведения совещания.

Проректор по научному и инновационному развитию Е.А. Хицков