

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 13:21:57
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.04.02 Лидерство в условиях цифровой трансформации
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки)

Цифровая трансформация в публичном управлении
(наименование образовательной программы)

заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор–составитель:

Кандидат политических наук,
доцент кафедры государственного и муниципального управления
Дзгоева Д.Т.

Заведующий кафедрой

государственного и муниципального управления,
доктор экономических наук, профессор
Хлутков А.Д.

РПД Б1.В.ДЭ.04.02 «Лидерство в условиях цифровой трансформации» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления.
Протокол от № 3 от 26 марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.02 Лидерство в условиях цифровой трансформации обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименован ие Компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образова тельный результат
	УК-6.	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2	Определяет способы удовлетворения собственных потребностей в профессиональном и личностном росте с использованием возможностей системы непрерывного образования	УК-6.2. 3-4. Знает философские и научные основы лидерства; типология лидеров и лидерства базовые понятия, виды современных образовательных навыков; современные концепции лидерства; понимание цифрового лидерства для профессиональной деятельности, личного и общекультурного развития

					УК-6.2. У-4. Умеет объяснять особенность формирован ия и развития лидерских навыков в профессиона льной деятельност и с помощью современны х методик; применять диагностику качеств и компетенций цифрового лидера в профессиона льной и личной практике; подбирать необходимы е инструмент ы для удовлетворе ния собственных потребности й
06.014 Менеджер по информаци онным технология м, утв. приказом Минтруда России от	ПКс-1.	Способен участвовать в осуществлени и стратегическо го управления в интересах общества и государства, включая	ПКс-1.2	Осуществляет постановку целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально	ПКс-1.2. 3-1. Знает международ ные и отечественн ые стандарты, лучшие практики и

30.08.2021 № 588н		постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами) в данной деятельности		возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой	фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) ПКс-1.2. У-2. Умеет организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны)
----------------------	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 14 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак. час на лекции и 8 ак. час на практические занятия. 121 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Дисциплина **Б1.В.ДЭ.04.02 Лидерство в условиях цифровой трансформации** относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана по направлению подготовки магистратуры 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) магистерской программы «Цифровая трансформация в публичном управлении» и изучается студентами на 2 курсе.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

Б1.В.ДЭ.06.01 Системное мышление в условиях неопределенности

Б1.О.03 Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления

Б1.О.08 Деловые коммуникации в профессиональной сфере

Б1.В.01 Развитие информационного общества: цифровая экономика

Б1.В.02 Управленческая экономика

Б1.О.06 Управление в социальной сфере

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

3.1. Структура дисциплины

[illegible]

Промежуточная аттестация													экзамен
Итого	144	4			8			2	9			121	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические аспекты лидерства УК-6.2

Феномен лидерства. Трансформация подхода к формированию концепций лидерства. Современные концепции лидерства. Трансформационный подход в лидерстве. Лидерство в модели спиральной динамики. Лидерство голубого океана. Лидерство 4 D. Теория U. Лидерство из будущего. Цифровое лидерство. Типология лидеров и лидерства. Факторы становления лидера.

Тема 2. Мышление как основа цифрового лидерства ПКс-1.2

Критическое, естественно-научное, системное, творческое, дизайн мышление, мышление на основе данных, цифровое мышление. Технологические тренды. Digital-среда и digital-социум. Влияние цифровой среды на процессы мышления, способности воспринимать и обрабатывать информацию. Эффект фрейминга. Мышление на основе данных. Мышление в формате Digital: проактивный подход в решении задач, готовность находиться в постоянном процессе изменения и развития, фокусировка на использование digital-технологий, соблюдение этики цифровой культуры, ориентация на миссию. Слепые зоны лидеров в цифровой трансформации.

Тема 3. Непрерывное развитие лидера 4.0. Эмоциональный интеллект. УК-6.2

Качества и компетенции Лидера 4.0. Концепция непрерывного обучения и четырехмерного образования. Модели личностного развития. Трансдисциплинарность как компетенция. Медиаграмотность как вызов коммуникативной среды. Когнитивная, поведенческая, эмоциональная трансформация новых лидеров. Саморазвитие в ситуации неопределенности. Модель «двигателя лидерства» Н. Тичи и ее следствия. Логическая пирамида Дилтса. Концепция передаваемой точки зрения. Лидер как наставник. Навык storytelling.

Понятие интеллект, эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность. Модели эмоционального интеллекта (Дж.Мэйера, Д. Карузо, П.Саловея, Р. Бар-Она, Д.В.Люсина, Т.Бредберри). Концепция структуры эмоционального интеллекта Д.Гоулмана (самоосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки). Роль и значение эмоционального интеллекта в управлении организацией. Современные методы оценки эмоционального интеллекта. : методы, основанные на самоотчете и самооценке, методы экспертной оценки (технологии «ассессмент-центр») и методы, основанные на решении задач.

Современные технологии обучения и развития эмоционального интеллекта персонала (тренинг, коучинг, наставничество). Принципы тренинга эмоциональной компетентности по Д.Гоулману (разработка тренинга на основе систематической оценки потребностей, проверка готовности участников и их мотивация, фокусирование на ясных и достижимых целях, организация системы поддержки и поощрения применения новых навыков и др.). Основные компоненты программ развития эмоционального интеллекта (развитие навыков и умений справляться с эмоциями (идентификация чувств и эмоций, оценка их интенсивности, управление эмоциями и чувствами, контролирование побуждений, ослабление стресса, понимание разницы между чувствами, мыслями и действиями). Развитие когнитивных способностей (считывание и толкование социальной информации, позитивное отношение к жизни, самоосознание/выработка реалистичных ожиданий в отношении себя и др.). Поведенческие навыки (навыки эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях). Структура техник управления эмоциями и чувствами «Квадрат» на основе принципов целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций (реактивные и проактивные методы снижения/повышения интенсивности эмоций). Критерии оценки функциональности упражнений по развитию эмоционального интеллекта (по Е.В.Сидоренко). Оценка эффективности программы. Роль HR – менеджера и линейных менеджеров в развитии эмоционального интеллекта

сотрудников.

Тема 4. Лидер в цифровой трансформации ПКс-1.2

Визионерство цифрового будущего организации. Постановка цели из потенциала организации в будущем. Стратегии цифрового лидера. Стратегическое видение цифровых преобразований работы с заинтересованными лицами. Создание решения с применением цифровых технологий. Принятие решения на основе анализа данных (data science). Метод «перемещения» в трансформационные сценарии (Г. Веласко, Р. Поппер, Й. Майс). «Дорожные карты в эпоху неопределенности» (Сунджу Ли, Кук Джин Джанг, Мюн Хан Ли и Сонг Рон Шин)

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине **Б1.В.ДЭ.04.02 Лидерство в условиях цифровой трансформации** входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

кейс, опрос, доклад

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

Типовые задания для опроса

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

Тема 1. Теоретические аспекты лидерства

1. Обозначьте ключевые различия между трансформационным и транзакционным лидерством в контексте публичного управления.
2. Укажите основные принципы адаптивного лидерства (по Р. Хейфецу) при решении сложных проблем публичного управления.
3. Обозначьте суть концепции servant leadership (служашего лидерства) и ее применимость в госсекторе.
4. Укажите характеристики ситуационной модели лидерства Херси-Бланшара и ее применение при управлении цифровой трансформацией
5. Обозначьте различия между менеджментом и лидерством в условиях неопределенности цифровой трансформации.

Тема 2. Мышление как основа цифрового лидерства

6. Обозначьте ключевые элементы системного мышления при анализе цифровой трансформации в публичном управлении.
7. Укажите основные этапы дизайн-мышления при создании цифровых государственных сервисов.
8. Обозначьте принципы data-driven подхода (управления на основе данных) и барьеры его внедрения в органах власти.
9. Укажите различия между fixed mindset и growth mindset (по К. Двек) в контексте развития цифровой культуры госслужащих.
10. Обозначьте суть продуктового мышления при разработке государственных цифровых сервисов.

Типовые задания для доклада

(Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование)

Тема 3. Непрерывное развитие лидера 4.0. Эмоциональный интеллект.

1. Лидерство в госсекторе: как управлять реакцией команды на цифровые изменения.
2. Reverse mentoring (обратное наставничество) как инструмент развития цифровой культуры в органах власти.
3. Психологическая безопасность как условие для инноваций в жесткой иерархической структуре.
4. Профилактика цифрового выгорания государственных служащих: роль EQ руководителя.
5. Управление вниманием и личная эффективность лидера 4.0 в условиях информационной перегрузки (Personal Knowledge Management).

Тема 4. Лидер в цифровой трансформации

1. Адаптация гибких методологий (Agile/Scrum) к жестким регламентам государственного управления: кейсы и ограничения.

2. Формирование data-driven культуры в ведомстве: от интуитивных решений к управлению на основе данных.
3. Этика искусственного интеллекта в публичном управлении: зона ответственности лидера при внедрении алгоритмических решений.
4. Лидер как архитектор экосистемы: преодоление межведомственных барьеров для создания клиентоцентричных сервисов.
5. Коммуникация цифровой стратегии: как лидеру «продать» идею трансформации нетехническим стейкхолдерам.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме

Тема 3. Непрерывное развитие лидера 4.0. Эмоциональный интеллект.

Вариант 1. Пилотный проект по внедрению ИИ для автоматической маршрутизации обращений граждан провалился: алгоритм допустил серию грубых ошибок, что вызвало волну негатива в СМИ. Команда разработчиков и аналитиков деморализована, люди боятся ответственности и предлагают свернуть проект. Какие именно компетенции эмоционального интеллекта (по модели Д. Гоулмана) должен проявить лидер в этой ситуации и каков должен быть его первый шаг?

Вариант 2. Назначенный руководитель проекта цифровой трансформации ведомства работает в режиме 24/7, пытаясь контролировать все процессы лично из-за недоверия к компетенциям команды. За последние три месяца у него выросли раздражительность и цинизм, участились конфликты с заказчиками, он перестал посещать профильные конференции и перестал учиться новому. Какие элементы модели эмоционального интеллекта здесь нарушены и какие конкретные действия по развитию лидера 4.0 необходимо предпринять?

Вариант 3. Опытный заместитель министра (55 лет) блестяще управляет административными процессами, пользуется огромным авторитетом, но категорически отказывается осваивать новые цифровые инструменты управления проектами (например, Jira или Power BI), называя их «модной ерундой для молодежи». Это создает «узкое горлышко» в согласовании цифровых инициатив. Как лидеру 4.0 стимулировать непрерывное развитие у опытного сотрудника, не применяя административное давление и не обесценивая его опыт?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100

(сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1, Тема 2

Опрос

КТ – 2.

Тема 3

Кейс

Доклады

КТ – 3.

Тема 4

Доклады

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и точность раскрытия темы	0-25	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Аналитика	0-25	Студент не просто воспроизводит информацию, а демонстрирует её понимание. Умеет применять знания к конкретным управленческим или аналитическим ситуациям. Может выявлять причинно-следственные связи, делать выводы.
Стилистика, грамотность изложения	0-25	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Логика и структура изложения	0-25	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность ответа	14-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
	7-13	Поверхностное описание без конкретных примеров
	0-6	Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе
Логичность и последовательность	14-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями, аргументы подтверждают выводы
	7-13	Есть небольшие нарушения логики изложения, некоторые аргументы слабо связаны с выводами
	0-6	Многочисленные ошибки, затрудняющие восприятие ответа
Глубина понимания и аргументации	14-20	Способен не только пересказать материал, но и объяснить его суть, сделать выводы и привести аргументы
	7-13	Пересказывает материал и сделать выводы и привести аргументы
	0-6	Пересказывает материал, но может сделать выводы и привести аргументы
Грамотность изложения	14-20	Единый стиль изложения, точные

(речь и терминология)		формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
	7-13	Стиль изложения в целом единый, но есть отдельные нарушения лаконичности или точности формулировок
	0-6	Несоответствие стиля теме, размытые формулировки, избыточность предложений
Владение понятийным аппаратом	14-20	Свободно использует терминологию, соответствующую предмету, объясняет ее значение и правильно применяет в контексте ответа
	7-13	Владеет основной терминологией, но может допускать неточности в ее использовании.
	0-6	Использует терминологию с ошибками или затрудняется объяснить ее значение
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания кейса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Анализ ситуации	0-25	Чёткое выявление ключевой проблемы или вызова в кейсе
Применение теоретических знаний	0-25	Предложение конкретного, реализуемого решения (или нескольких альтернатив с обоснованием выбора). Умеет применять знания к конкретным управленческим или аналитическим ситуациям. Может выявлять причинно-следственные связи, делать выводы.
Обоснованность, применимость решения	0-25	Реалистичность предложения с учётом ресурсов, сроков, правовых ограничений
Логика и структура изложения, грамотность	0-25	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы, стилистическая точность
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

-

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в устной форме.

Обучающийся получает билет с 2 вопросами и кейсом. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для подготовки к ответу, затем приступает к подготовке.

На подготовку дается 40 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (при необходимости).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы для экзамена

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

Феномен лидерства.

2. Современные концепции лидерства.

3. Трансформационный подход в лидерстве.

4. Лидерство в модели спиральной динамики.

5. Лидерство голубого океана.

6. Лидерство 4 D. Цифровое лидерство

7. Теория U. Лидерство из будущего.

8. Типология лидеров и лидерства.

9. Факторы становления лидера.

10. Понятия дизайн мышление, мышление на основе данных, цифровое мышление.

11. Технологические тренды и их влияние на формирование Digital-среды и digital-социума.

12. Эффект фрейминга.

13. Мышление в формате Digital

14. Цифровая культура

15. Качества и компетенции Лидера 4.0. Трансдисциплинарность как компетенция.

Концепция непрерывного обучения и четырехмерного образования.

16. Модели личностного развития.

17. Когнитивная, поведенческая, эмоциональная трансформация новых лидеров.

18. Саморазвитие в ситуации неопределенности.

19. Модель «двигателя лидерства» Н. Тичи и ее следствия.

20. Логическая пирамида Дилтса.

21. Концепция передаваемой точки зрения. Лидер как наставник. Навык storytelling.

22. Понятие интеллект, эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность. Эмоциональный интеллект в цифровой среде.

23. Модели эмоционального интеллекта (Дж.Мэйера, Д. Карузо, П.Саловея, Р. Бар-Она, Д.В.Люсина, Т.Бредберри).
24. Концепция структуры эмоционального интеллекта Д.Гоулмана (самоосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки).
25. Визионерство цифрового будущего организации. Постановка цели из потенциала организации в будущем.
26. Стратегии цифрового лидера.
27. Стратегическое видение цифровых преобразований работы с заинтересованными лицами.
28. Создание решения с применением цифровых технологий. Принятие решения на основе анализа данных (data science).

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме

Кейс 1. Региональное министерство закупило дорогостоящую CRM-систему для работы с обращениями граждан. Технически система работает, но сотрудники продолжают дублировать данные в Excel и бумажные журналы, аргументируя это «ненадежностью системы» и «требованиями прокуратуры». Цифровая трансформация буксует, ROI отрицательный. Какой стиль лидерства и какие инструменты управления изменениями должен применить руководитель, чтобы преодолеть это сопротивление?

Кейс 2. Мэр крупного города принимает решения о развитии транспортной инфраструктуры исключительно на основе интуиции и жалоб наиболее активных граждан в соцсетях. При этом в администрации развернута система «Умный город», которая собирает объективные данные с датчиков трафика и аналитические отчеты, но руководители департаментов боятся приносить эти данные, так как они противоречат мнению мэра. Как цифровому лидеру сформировать data-driven мышление (управление на основе данных) в команде, не вступая в открытый конфликт с первым лицом?

Кейс 3. Департамент информационных технологий пытается внедрить гибкие методологии (Agile/Scrum) для разработки нового цифрового сервиса для малого бизнеса. Однако они сталкиваются с жесткими регламентами закона о госзакупках (44-ФЗ), требующими четкого ТЗ на год вперед, и годичным циклом бюджетного планирования, что делает невозможным быструю итеративную разработку. Как лидеру цифровой трансформации адаптировать гибкие подходы к реалиям публичного управления?

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации.

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов 1. В региональном министерстве руководитель регулярно ставит четкие КРІ подчиненным и выплачивает премии за их выполнение. Однако при запуске пилотного проекта по цифровой трансформации команда не проявляет инициативы и не готова к неопределенности. Какой стиль лидерства необходимо усилить руководителю для успешной трансформации? А) Авторитарный Б) Транзакционный В) Трансформационный Г) Либеральный 2. При разработке нового цифрового государственного сервиса команда сначала провела глубинные интервью с гражданами, чтобы выявить их реальные потребности и «боли». Какой этап дизайн-мышления был реализован? А) Идеация Б) Прототипирование В) Фокусировка Г) Эмпатия
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	3 Прочитайте текст и установите соответствие между концепцией лидерства и ее ключевой характеристикой. КОНЦЕПЦИЯ: А) Транзакционное лидерство Б) Servant leadership (служашее лидерство) В) Адаптивное лидерство Г) Ситуационное лидерство Херси-Бланшара ХАРАКТЕРИСТИКА: Стиль руководителя зависит от зрелости последователей Лидер ставит интересы команды и граждан выше собственных Обмен «вознаграждение за выполнение КРІ» Регулирование продуктивного напряжения и «выход на балкон» 4. Прочитайте текст и установите соответствие между типом мышления лидера и его

		проявлением в публичном управлении. ТИП МЫШЛЕНИЯ: А) Системное мышление Б) Data-driven мышление В) Продуктовое мышление Г) Growth mindset (мышление роста) ПРОЯВЛЕНИЕ: Восприятие госуслуги как продукта с метриками NPS и CJM Понимание петель обратной связи между ведомствами Восприятие ошибок пилотных проектов как источника обучения Принятие решений на основе аналитических дашбордов, а не интуиции
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	5. Прочитайте текст и выберите правильные ответы. Какие из перечисленных компетенций эмоционального интеллекта (по модели Д. Гоулмана) должен проявить лидер публичного управления при провале пилотного цифрового проекта? А) Саморегуляция (сохранение спокойствия) Б) Харизматичность В) Эмпатия (понимание страха команды) Г) Социальная чуткость (считывание настроений стейкхолдеров) Д) Техническая экспертиза в программировании 6. Прочитайте текст и выберите правильные ответы. Какие из перечисленных барьеров характерны для внедрения гибких методологий (Agile/Scrum) в органах государственного управления? А) Жесткие требования 44-ФЗ к годовому ТЗ Б) Годичный цикл бюджетного планирования В) Отсутствие у госслужащих высшего образования Г) Культура принятия решений «по звонку сверху» Д) Отсутствие интернета в региональных ведомствах

Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	7. Прочитайте текст и установите последовательность этапов дизайн-мышления при создании цифрового государственного сервиса. А) Тестирование прототипа на реальных пользователях Б) Генерация идей (идеация) В) Эмпатия — изучение потребностей граждан Г) Создание упрощенного прототипа решения Д) Фокусировка — формулирование ключевой проблемы 8. Прочитайте текст и установите последовательность этапов модели управления изменениями ADKAR, которую должен применять лидер цифровой трансформации. А) Способность (Ability) — применение навыков на практике Б) Осведомленность (Awareness) — понимание необходимости изменений В) Закрепление (Reinforcement) — фиксация новых практик Г) Желание (Desire) — готовность участвовать в изменениях Д) Знание (Knowledge) — обучение новым инструментам
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	9. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор. Мэр города принял решение о внедрении системы «Умный город». Проект технически реализован, но горожане не пользуются новыми цифровыми сервисами, а сотрудники администрации саботируют их использование. Какой подход лидера является наиболее эффективным? А) Усилить административное давление и штрафы за неиспользование Б) Применить трансформационное лидерство и модель ADKAR В) Отказаться от проекта и вернуться к традиционным методам Г) Передать проект на аутсорсинг частной компании 10. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор. При внедрении ИИ для автоматической

		маршрутизации социальных обращений граждан алгоритм начал отдавать приоритет обращениям из определенных районов, что вызвало обвинения в дискриминации. Каковы действия этичного цифрового лидера? А) Отключить систему и вернуться к ручному труду Б) Скрыть проблему и продолжить эксплуатацию В) Внедрить принцип human-in-the-loop и провести аудит алгоритма на предвзятость Г) Уволить разработчиков системы
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи записать решение и ответ	11. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ. Руководитель проекта цифровой трансформации регионального ведомства работает в режиме 24/7, контролирует все процессы лично, перестал посещать профильные конференции и конфликтует с подчиненными. Обозначьте, какие элементы эмоционального интеллекта у него нарушены, и предложите 3 конкретных действия по его развитию как лидера 4.0. 12. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ. Департамент информационных технологий пытается выстроить горизонтальное взаимодействие с другими ведомствами для создания комплексного цифрового сервиса «Жизненная ситуация». Однако каждое ведомство защищает свои данные и процессы, ссылаясь на регламенты. Обозначьте роль лидера в преодолении межведомственных барьеров и предложите модель коммуникации цифровой стратегии для разных стейкхолдеров.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике	40

поставленного вопроса	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий *(при необходимости)*.

-

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

Изучение курса ФТД.03 «Цифровые технологии в научных исследованиях» в Российской Федерации предполагает следующие виды самостоятельной работы студента:

- работа с конспектами лекций в процессе подготовки к семинарским занятиям;
- работа с основной и дополнительной литературой (конспектирование, реферирование, рецензирование) как по рекомендации преподавателя, так и инициативная;
- творческая работа в форме подготовки сообщений и докладов на семинарских занятиях;

Рекомендации по поиску, сбору и обработке информации.

Проблема поиска, сбора и обработки информации имеет два основных аспекта: определение источников информации и выбор методов ее анализа. Что касается источников информации при подготовке к эссе, то, во-первых, к ним относятся различные сборники законодательных и подзаконных актов, содержащие тексты решений и их официальные реквизиты. Существуют электронные каталоги и базы нормативных актов и официальных документов (не все госрешения носят нормативный характер), как упомянутые уже ранее юридические инфосистемы «Консультант Плюс», «Система Гарант» и пр. Имеются ведомственные базы документов, часть из которых выставлена на Интернет-сайтах соответствующих государственных органов.

Во-вторых, существует и иной тип информации (официальной и неофициальной) о ситуационном контексте или некоей предыстории принятия того или иного решения, и также затронутых в нем социальных интересов. Она может исходить из источников в СМИ и Интернета, из мемуарных источников и экспертного сообщества, из данных социологических исследований и государственной статистики, и др. И, в-третьих, существует и специальная информация экспертного плана о «цене и качестве» решения, то есть о целесообразности его принятия и эффективности его результатов.

Другая сторона проблемы упирается в отбор методов, их комбинации при построении методики изучения и проектирования отдельного политического решения. Достаточно типичными методами анализа являются анализ документов (постановлений, регламентов, протоколов и т.д.), невключенное наблюдение, глубинное интервью, экспертная оценка, опрос экспертов, фокус-группа, ивент-анализ, вторичный анализ социологических и статистических данных и др.

Рекомендации по подготовке оценочных средств

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений;

слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Баланов, А. Н. Цифровая трансформация государственного сектора. Интеграция, управление и безопасность : учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 328 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/417749> (дата обращения: 01.08.2026)

2. Леврик М. Дизайн-мышление: канвасы и упражнения. Полный набор инструментов. - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 304 с. - ISBN 978-5-4461-1843-4. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/382394/reading>. - Текст: электронный.

3. Стырин, Е. М. Цифровая трансформация в государственном управлении / Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриев (ред.) ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд., эл. — Москва : ВШЭ, 2024. — 209 с. — Текст : электронный // iBooks : электронно-библиотечная система. — URL: <https://ibooks.ru/products/392820> (дата обращения: 01.08.2026).

4. Чиликин, А. Н. Эффективное лидерство и управление командой : курс лекций / А. Н. Чиликин, И. А. Чиликина. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2024. — 50 с. — Текст : электронный // IPR SMART : электронно-библиотечная система. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143986.html> (дата обращения: 01.08.2026)

8.2. Дополнительная литература

1. Гладилина, И. П., Критическое и креативное мышление специалистов в сфере закупок в цифровой среде : сборник статей / И. П. Гладилина, Коллектив авторов. — Москва : Русайнс, 2022. — 107 с. — ISBN 978-5-466-01329-0. — URL: <https://book.ru/book/945650>. — Текст : электронный.

2. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6921-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469174>.

3. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адизес И.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 261 с. — ISBN 978-5-9614-1374-8. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86780.html> (дата обращения: 20.09.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-9614-2247-4. — Текст : электронный

// IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93042.html> (дата обращения: 20.09.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман ; перевод с английского А. П. Исаевой. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 512 с. — ISBN 978-5-91657-729-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/62190> (дата обращения: 20.09.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция РФ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации

3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"

8.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы:

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Англоязычные ресурсы:

1. EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
2. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

8.5. Иные источники

Журнал «Креативная экономика» - <https://creativeconomy.ru/keywords/marketing-territoriij>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные

	классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.