Приложение № 6

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы
«Цифровая трансформация для руководителей»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 6

ЛИДЕРСТВО И КОММУНИКАЦИИ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

«Цифровая трансформация для руководителей»

(наименование программы)

Москва, 2026

Автор–составитель:

Ф.Р. Гадзаов,
директор центра «Цифровая школа
госуправления» Института ВШГУ
РАНХиГС, кандидат экономических наук

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ 4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ 5
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) 10
4.1. Структура дисциплины (модуля) 11
4.2. Содержание модуля 13
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) 14
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) 15
6.1. Форма промежуточной аттестации 15
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) 16
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) 20
9. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 22

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основной целью модуля является формирование у слушателей компетенций по лидерству и управлению людьми в условиях цифровой трансформации, а также развитие навыков управления организационными изменениями, мотивации сотрудников и выстраивания эффективных коммуникаций с командой и заинтересованными сторонами в ходе преобразований.

Основными задачами модуля *являются*:

- Сформировать представление о современных моделях лидерства и роли руководителя в цифровой трансформации организации.
- Освоить подходы и инструменты управления организационными изменениями, включая диагностику готовности к изменениям и работу с сопротивлением.
- Развить навыки мотивации и вовлечения сотрудников в период цифровых изменений.
- Освоить инструменты внутренних и внешних коммуникаций при сопровождении изменений, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами.
- Развить способность применять инструменты лидерства и коммуникации для обеспечения устойчивости преобразований и достижения запланированных эффектов.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК)** ***(формируются и (или) совершенствуются)***	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
1	2	3	4	5
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-4[1]. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	Анализ текущего уровня цифровой зрелости, ИТ-ландшафта и потребностей органа государственной власти. Разработка и актуализация стратегического плана (программы/дорожной карты) цифрового развития и цифровой трансформации органа. Подготовка и согласование требований к цифровым продуктам и сервисам. Организация управления портфелем проектов цифрового развития: постановка задач, координация исполнителей/ подразделений, управление зависимостями и рисками, принятие управленческих решений.	Российские и международные стандарты и методологии, регулирующие жизненный цикл информационных систем, включая системы хранения и обработки данных, принципы интеграции информационных систем. Российские и международные стандарты, регулирующие жизненный цикл и требования к цифровым продуктам (государственным и муниципальным услугам, предоставляемым в электронном виде гражданам и организациям, информационным системам и цифровым платформам). Технологии формирования и развития организационной культуры цифровой трансформации.	Формировать стратегический план развития в сфере информационных технологий. Формировать показатели эффективности и результативности цифровой трансформации государственных органов.

[1] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

		Проведение мероприятий по развитию организационной культуры цифровой трансформации		
ВД 2. Управление информационными технологиями в экономике и государственном управлении	ПСК-1[2]. Управление цифровой стратегией организации (региона, страны)	Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль и мониторинг разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) Методы организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны)	Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)

[2] Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (трудовая функция D/01.8).

	ПСК-4[3]. Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий	Формирование и согласование потребностей бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях. Организация обеспечения динамичного изменения бизнеса (организации, региона, страны) с использованием цифровых технологий. Контроль обеспечения динамичного изменения бизнеса (организации, региона, страны) с использованием цифровых технологий	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий. Методы контроля обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) за счет цифровых технологий	Выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях. Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий. Осуществлять мониторинг и контроль обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий
ВД 2. Управление информационными технологиями в экономике и государственном управлении	ПСК-5[4]. Управление взаимоотношениями в рамках цифровой трансформации с широким кругом стейкхолдеров: клиентами, партнерами, государством, научными и образовательными учреждениями, некоммерческими организациями, профессиональными сообществами	Идентификация и картирование заинтересованных сторон цифровой трансформации, определение их интересов, влияния и ожиданий. Разработка и реализация коммуникационной стратегии изменений. Ведение переговоров и публичная защита управленческих решений. Формирование коалиций поддержки и партнёрских взаимодействий для реализации цифровых инициатив	Методы идентификации и анализа заинтересованных сторон. Принципы и инструменты внутренних и внешних коммуникаций в проектах и организационных изменениях. Техники ведения переговоров и работы с возражениями.	Определять интересы, влияние и ожидания стейкхолдеров. Разрабатывать и применять коммуникационную стратегию, согласовывать ожидания и снижать конфликты. Аргументированно представлять и защищать управленческие решения

[3] Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (трудовая функция D/04.8).

[4] Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (трудовая функция D/05.8).

ВД 3. Управление проектами в области ИТ любого масштаба в условиях высокой неопределенности, вызываемой запросами на изменения и рисками, и с учетом влияния организационного окружения проекта; разработка новых инструментов и методов управления	ПСК-6[5]. Планирование управления изменениями в проектах любого уровня сложности в области ИТ	Разработка плана управления изменениями в проектах в области ИТ любого уровня сложности Согласование плана управления изменениями с заинтересованными сторонами проекта в области ИТ любого уровня сложности Утверждение плана управления изменениями в проектах в области ИТ любого уровня сложности	Методы управления изменениями в проекте Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии	Планировать работы в проектах в области ИТ любого уровня сложности Проводить переговоры с заинтересованными сторонами проекта в области ИТ любого уровня сложности Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности

[5] Приказ Минтруда России от 27.04.2023 № 369н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий» (трудовая функция С/07.8).

проектами в области ИТ	ПСК-7[6]. Управление эффективностью команды в проектах любого уровня сложности в области ИТ	Формирование целей и критериев эффективности работы команды. Оценка эффективности команды и выявление причин отклонений. Применение инструментов управления командой: распределение ролей, мотивация, обратная связь, развитие. Разрешение конфликтных ситуаций и обеспечение продуктивного взаимодействия в межфункциональной среде	Модели и стили лидерства. Теории и методы мотивации персонала. Методы управления командой и разрешения конфликтов в проектах в области ИТ.	Формировать цели и критерии эффективности работы команды. Применять инструменты мотивации, обратной связи и развития сотрудников. Разрешать конфликты и обеспечивать продуктивное взаимодействие в межфункциональной среде
	ПСК-8[7]. Мониторинг рисков и управление рисками в проектах любого уровня сложности в области ИТ	Организация и проведение определения тенденций и переоценки рисков проекта в области ИТ любого уровня сложности Осуществление экспертной поддержки анализа рисков в проектах в области ИТ любого уровня сложности	Методы управления рисками проекта в области ИТ Возможности ИС Предметная область автоматизации Основы информационной безопасности организации Влияние организационного окружения на проект	Анализировать входные данные проектов в области ИТ любого уровня сложности Выполнять прогнозирование в проектах в области ИТ любого уровня сложности Разрабатывать проектную документацию в проектах в области ИТ любого уровня сложности

[6] Приказ Минтруда России от 27.04.2023 № 369н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий» (трудовая функция С/24.8).

[7] Приказ Минтруда России от 27.04.2023 № 369н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий» (трудовая функция С/62.8).

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля)

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		6	30
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2	-
Контактная самостоятельная работа		-	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		-	30
Промежуточная аттестация	**форма**	**Зачет**	
	час.		**2**
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**6**	**32**

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

4.1. Структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе						Всего	В том числе									
				В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			В форме практической подготовки	Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные)	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
6.	**Лидерство и коммуникации в цифровой трансформации**	**38**	**6**		**4**	**2**										**30**		**2/3**		**ОПК-4 ПСК-4 ПСК-5 ПСК-7**
6.1.	Лидерство и руководство	2	2		2															ОПК-4; ПСК-4; ПСК-7
6.2.	Управление изменениями	2	2		2															ОПК-4; ПСК-4; ПСК-5
6.3.	Мотивация в период изменений	1	1			1														ОПК-4; ПСК-4; ПСК-7
6.4.	Инструменты коммуникации в изменениях	1	1			1														ОПК-4; ПСК-4; ПСК-5
6.5.	Стратегическое видение и мышление руководителя в условиях изменений	4														4				

6.6.	Коммуникация и влияние в цифровой трансформации	4		12												4				
6.7.	Управление конфликтами и сложными коммуникациями в команде	4														4				
6.8.	Управление изменениями и развитие культуры цифровой трансформации	4														4				
6.9.	Эмоциональный интеллект и лидерские навыки руководителя	4														4				
6.10.	Формирование и развитие цифровой культуры организации	4														4				
6.11.	Управление знаниями и развитием компетенций в цифровой среде	2														2				
6.12.	Принятие управленческих решений в условиях цифровой неопределённости	4														4				
6.13.	Промежуточная аттестация	2																2		ОПК-4; ПСК-4; ПСК-5; ПСК-7
	ИТОГО:	**38**	**6**		**4**	**2**										**30**		**2/3**[8]		

[8] Промежуточная аттестация предполагает зачет в форме тестирования с применением дистанционных образовательных технологий.

4.2. Содержание модуля

Таблица 3.2.1

Содержание модуля

№	Наименование дисциплины	Содержание
6.1.	Лидерство и руководство	Различия между лидерством и руководством, современные модели и стили лидерства. Роль руководителя как лидера цифровой трансформации: формирование видения, принятие решений в условиях неопределённости, развитие команды и культуры, ориентированной на изменения.
6.2.	Управление изменениями	Модели и этапы управления организационными изменениями (подходы Коттера, ADKAR). Диагностика готовности организации к изменениям, причины сопротивления и способы работы с ним, оценка устойчивости внедрённых изменений.
6.3.	Мотивация в период изменений	Факторы мотивации и демотивации сотрудников при цифровой трансформации. Инструменты вовлечения, обратной связи и поддержки персонала, формирование готовности к освоению новых цифровых инструментов и рабочих практик.
6.4.	Инструменты коммуникации в изменениях	Планирование коммуникационной стратегии изменений, выбор каналов и форматов для разных аудиторий. Работа со стейкхолдерами, обратная связь и управление ожиданиями, ведение сложных разговоров, публичная аргументация управленческих решений.
6.5.	Стратегическое видение и мышление руководителя в условиях изменений	Стратегическое мышление руководителя: системный подход, анализ внешней и внутренней среды, работа с неопределённостью. Формулирование видения цифровой трансформации и его согласование с целями организации, передача видения команде и заинтересованным сторонам.
6.6.	Коммуникация и влияние в цифровой трансформации	Принципы эффективной управленческой коммуникации в условиях цифровых изменений. Инструменты убеждения и влияния без формальных полномочий, публичная аргументация решений, выстраивание доверия и взаимодействие с заинтересованными сторонами.
6.7.	Управление конфликтами и сложными коммуникациями в команде	Причины и типы конфликтов в командах при внедрении цифровых решений. Стратегии поведения в конфликте, техники медиации и ведения сложных разговоров, предупреждение конфликтов и восстановление продуктивного взаимодействия.

6.8.	Управление изменениями и развитие культуры цифровой трансформации	Практические инструменты внедрения изменений: карта заинтересованных сторон, план коммуникаций и обучения, «агенты изменений». Формирование организационной культуры, поддерживающей цифровые инициативы, и закрепление достигнутых результатов.
6.9.	Эмоциональный интеллект и лидерские навыки руководителя	Компоненты эмоционального интеллекта: самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки. Применение эмоционального интеллекта для управления собой и командой в период изменений, обратная связь, делегирование и развитие сотрудников.
6.10.	Формирование и развитие цифровой культуры организации	Понятие и элементы цифровой культуры организации: ценности, нормы, практики работы с данными и технологиями. Оценка уровня цифровой культуры, роль руководителя в её формировании, поддержка инициативности, экспериментирования и открытости к инновациям.
6.11.	Управление знаниями и развитием компетенций в цифровой среде	Организация обмена знаниями и сохранения опыта в организации. Определение дефицита цифровых компетенций, формы обучения и развития персонала, построение индивидуальных траекторий развития, наставничество и корпоративное обучение.
6.12.	Принятие управленческих решений в условиях цифровой неопределённости	Особенности принятия решений в условиях неполной информации и высокой скорости изменений. Использование данных и аналитики для обоснования решений, оценка рисков и альтернатив, когнитивные искажения, итеративный подход и корректировка решений по результатам.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

В рамках модуля слушатели на образовательном портале ВШГУ могут использовать учебные материалы, посвящённые лидерству, управлению изменениями, мотивации персонала и коммуникациям в ходе цифровой трансформации. Электронные модули включают лекционный контент, тесты для самопроверки и дополнительные материалы для углублённого изучения тем.

Дополнительное изучение материалов организовано в соответствии со структурой модуля и предполагает последовательное освоение следующих тематических блоков:

- анализ моделей и стилей лидерства, определение собственной роли руководителя в цифровой трансформации организации;
- применение моделей управления изменениями, диагностика готовности организации и выбор мер работы с сопротивлением;
- определение факторов мотивации сотрудников в период изменений, выбор инструментов вовлечения и обратной связи;

- разработка коммуникационного плана изменений с учётом интересов и ожиданий заинтересованных сторон.

Доступ к электронным учебным материалам обеспечивается через личный кабинет слушателя на образовательном портале ВШГУ в течение всего периода обучения.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

6.1. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме зачёта в виде тестирования с применением дистанционных образовательных технологий (в системе дистанционного обучения ВШГУ).

Примерные вопросы в тестировании:

Вопрос 1. Чем лидерство отличается от руководства?

А) Лидерство связано только с формальным должностным положением, руководство — с неформальным влиянием

Б) Лидерство ориентировано на формирование видения и вовлечение людей, руководство — на организацию работы и достижение плановых показателей

В) Лидерство предполагает только контроль исполнения поручений, руководство — только мотивацию сотрудников

Г) Принципиальных различий между этими понятиями нет

Вопрос 2. Какая роль руководителя является ключевой при цифровой трансформации организации?

А) Самостоятельная разработка всех цифровых решений

Б) Передача всех вопросов трансформации ИТ-подразделению

В) Контроль соблюдения действующих регламентов без их изменения

Г) Формирование видения изменений, вовлечение команды и обеспечение устойчивости преобразований

Вопрос 3. Что является первым шагом в модели управления изменениями Дж. Коттера?

А) Создание ощущения срочности необходимости изменений

Б) Закрепление изменений в корпоративной культуре

В) Планирование краткосрочных побед

Г) Оценка итоговых результатов трансформации

Вопрос 4. Что означает первый элемент «A» в модели ADKAR?

А) Анализ рисков проекта

Б) Утверждение изменений руководством

В) Осознание необходимости изменений (Awareness)

Г) Автоматизация процессов

Вопрос 5. Что чаще всего является причиной сопротивления сотрудников организационным изменениям?

А) Наличие чёткого плана изменений

Б) Непонимание целей изменений, опасение утраты статуса или компетенций, недостаток информации

В) Высокий уровень цифровых компетенций персонала

Г) Регулярная обратная связь от руководства

Вопрос 6. Что необходимо сделать до запуска изменений для оценки готовности организации к ним?

А) Провести диагностику готовности: опросы, интервью, анализ факторов сопротивления и ресурсов

Б) Сократить сроки реализации проекта

В) Исключить из обсуждения сотрудников, которые выражают сомнения

Г) Ограничиться уведомлением сотрудников приказом

Вопрос 7. Какой подход наиболее эффективен для поддержания мотивации сотрудников в период изменений?

А) Увеличение объёма контроля без пояснения причин

Б) Отказ от обратной связи для экономии времени

В) Ограничение информирования до момента завершения проекта

Г) Объяснение смысла изменений, вовлечение в обсуждение, обучение и регулярная обратная связь

Вопрос 8. Что относится к демотивирующим факторам в период цифровых изменений?

А) Возможность влиять на принимаемые решения

Б) Признание достижений команды

В) Отсутствие информации о целях, последствиях изменений и собственной роли сотрудника

Г) Доступ к обучению новым инструментам

Вопрос 9. Что должна включать коммуникационная стратегия изменений?

А) Только перечень каналов связи без учёта аудиторий

Б) Определение целевых аудиторий, ключевых сообщений, каналов, форматов и механизмов обратной связи

В) Единый текст рассылки для всех сотрудников

Г) Информирование только руководителей подразделений

Вопрос 10. Что обеспечивает эффективное управление ожиданиями заинтересованных сторон?

А) Обещание максимальных результатов в кратчайшие сроки

Б) Информирование о результатах только по завершении проекта

В) Исключение критических замечаний из отчётности

Г) Согласование реалистичных целей и сроков, регулярная прозрачная информация о ходе изменений

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993).

2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

3. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

4. Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи».

5. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления».

6. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

7. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».

8. Указ Президента Российской Федерации от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».

9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.07.2026 № 1779-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» (заменило распоряжение от 16.03.2024 № 637-р).

10. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

11. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

12. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

13. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».

14. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

15. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

16. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».

17. Федеральный закон от 31.07.2020 № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации».

18. Закон Российской Федерации от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне».

19. Закон Российской Федерации от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации».

20. Указ Президента Российской Федерации от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации».

21. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

22. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

23. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».

24. Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 № 231 «О создании, развитии и эксплуатации государственных информационных систем с использованием единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех»».

25. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».

26. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.07.2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и

вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации».

27. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.09.2010 № 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия».

28. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.07.2019 № 878 «О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции на территории Российской Федерации при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 925 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».

29. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.10.2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществлять) за счет средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов».

30. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

31. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 03.06.2019 № 1189-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования национальной системы управления данными и плана мероприятий («дорожной карты») по созданию национальной системы управления данными на 2019 - 2021 годы».

32. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года».

33. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.10.2022 № 3102-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех», плана мероприятий («дорожной карты») по созданию единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех»».

34. Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация»».

Основная литература:

35. Westerman, G.; Bonnet, D.; McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. - Boston: Harvard Business Review Press, 2014. - 292 p.

36. Rogers, D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age / David L. Rogers. - Columbia Business School Publishing, 2016. - 296 p.

37. Коттер, Джон П. Впереди перемен / Джон П. Коттер; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 287 с.

38. Фишер, Роджер; Юри, Уильям; Паттон, Брюс. Переговоры без поражения: Гарвардский метод / Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 272 с.

39. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — Санкт-Петербург: Питер, 2002. — 336 с. — (Теория и практика менеджмента).

40. Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; пер. с англ. И. Трифонова. — Москва: Альпина Паблишер, 2013.

41. Канеман, Д. Думай медленно… решай быстро / Даниэль Канеман; пер. с англ. — Москва: АСТ, 2013.

42. Kane, G. C. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation / Gerald C. Kane, Anh Nguyen Phillips, Jonathan R. Copulsky, Garth R. Andrus. — Cambridge, MA: MIT Press, 2019.

43. Heifetz, R. A. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World / Ronald A. Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. — Boston: Harvard Business Press, 2009.

44. Bass, B. M. Transformational Leadership / Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. — 2nd ed. — Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

45. Hiatt, J. M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. — Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications, 2006.

Дополнительная литература:

1. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / коллектив авторов. - Москва: РАНХиГС, 2021. - 184 с.

2. Команда цифрового развития организации: 44 профиля ролей. Каталог ролей команд цифровой трансформации / под редакцией Н. С. Гаркуши, Н. С. Карташевой. - Москва: РАНХиГС, 2023. - 112 с.

3. Goleman, D. What Makes a Leader? // Harvard Business Review. — 1998. — Vol. 76, no. 6. — P. 93–102.

4. Kotter, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. — 1995. — Vol. 73, no. 2. — P. 59–67.

5. Lewin, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science // Human Relations. — 1947. — Vol. 1, no. 1. — P. 5–41.

6. Edmondson, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. — 1999. — Vol. 44, no. 2. — P. 350–383.

7. Deci, E. L. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior / Edward L. Deci, Richard M. Ryan // Psychological Inquiry. — 2000. — Vol. 11, no. 4. — P. 227–268.

Интернет-ресурсы и справочные материалы:

8. Leadership competencies for digital transformation: an exploratory content analysis of job advertisements // German Journal of Human Resource Management. - 2022. - URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23970022221142040.

9. Competencies of digital leadership to accelerate digital transformation // International Journal of Innovation and Technology Management. - 2024. - URL: https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0219877024500091.

10. Transformative leadership competencies for the digital transformation of organizations // Business Horizons. - 2024. - URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681324000949.

11. Digital leadership competencies: a systematic literature review. - 2023. - URL: https://rmci.ase.ro/no21vol3/11.pdf.

12. Leadership competences for digital transformation: a contingency-based approach // The Journal of Strategic Information Systems. - 2024. - URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096386872400029X.

13. European Commission. European e-Competence Framework (e-CF) - справочная страница ESCO. - URL: https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf.

14. The e-CF Explorer. - URL: https://ecfexplorer.itprofessionalism.org/.

15. OECD. Digital Government Policy Framework (DGPF). - URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html.

16. Methodological Recommendations on Digital Transformation of State Corporations and Companies with State Participation. - URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/7metodicheskierekomendatsii06092022125913_TZmtVQB.pdf.
17. Kotter. The 8-Step Process for Leading Change. - URL: https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/.
18. Prosci. The ADKAR Model. - URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar.
19. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. - URL: https://agilemanifesto.org/.
20. The Scrum Guide. - URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html.
21. Методические материалы по клиентоцентричности («Государство для людей»). - URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/effektivnost_gos_upravleniya/klientocentrichnoe_gosudarstvo/.
22. OECD. The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector. — Paris: OECD Publishing, 2021. — (OECD Working Papers on Public Governance, No. 45). — DOI: 10.1787/4e7c3f58-en. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_4e7c3f58-en.html.
23. Kotter Inc. The 8-Step Process for Leading Change. — URL: https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/.
24. Prosci. The Prosci ADKAR Model. — URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы профессиональной переподготовки, проведение очных и онлайн-занятий, проектных мастерских, консультаций и итоговой аттестации.

– аудитории для проведения лекционных, практических и проектных занятий, оснащенные мультимедийным оборудованием;

– помещения для групповой работы, проектных сессий, деловых игр и экспертных консультаций;

– информационно-образовательный портал ВШГУ и система дистанционного обучения для размещения электронных материалов, заданий, тестов, рабочих листов и обратной связи;

– средства видеоконференцсвязи и вебинарные платформы для проведения онлайн-модулей и консультаций;

– офисное программное обеспечение, средства подготовки презентаций, электронных таблиц, визуализации данных, совместной работы и обмена материалами;

– доступ к библиотечным и информационным ресурсам РАНХиГС, справочным правовым системам и электронным образовательным ресурсам.

Практические задания программы выполняются на демонстрационных, обезличенных, учебных или открытых данных, не содержащих сведений, составляющих государственную тайну. Использование закрытых данных и ведомственных информационных систем возможно только при наличии соответствующих организационных, правовых и технических оснований и в порядке, установленном заказчиком.

Информационно-образовательная среда программы включает электронные информационные ресурсы и электронные образовательные ресурсы, совокупность

информационных технологий и телекоммуникационных средств, обеспечивающих освоение программы независимо от места нахождения слушателей. В рамках среды обеспечиваются: размещение учебно-методических материалов, доступ к заданиям и материалам, фиксация результатов обучения, проведение итоговой аттестации, а также обмен сообщениями и обратная связь по вопросам содержания обучения.

Технологические платформы и адреса размещения:

- сервис видеоконференцсвязи для проведения вебинаров: «МТС Линк» https://mts-link.ru

- система дистанционного обучения для размещения материалов, организации самостоятельной работы и проведения итоговой аттестации: Система дистанционного обучения Института ВШГУ https://portal.gosedu.ru/

Материально-технические и программные требования к участникам (обеспечиваются слушателями самостоятельно):

- персональный компьютер или ноутбук (рекомендуется) либо иное устройство, обеспечивающее устойчивую работу с веб-сервисами;

- веб-камера и микрофон (рекомендуется использование гарнитуры);

- установленный современный веб-браузер и программные средства просмотра учебных материалов;

- возможность работы с офисными документами и презентациями (например, Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint и др., либо совместимые программные продукты);

- устойчивый доступ к сети Интернет, обеспечивающий участие в видеоконференциях и работу в СДО.

Коммуникация в процессе обучения: в ходе освоения программы слушатели имеют возможность задавать вопросы преподавателям и организаторам в рамках онлайн-занятий и через каналы связи, используемые в образовательной среде. Для оперативного информирования и организационного сопровождения может применяться общедоступный мессенджер Max или Telegram.

Оснащенность рабочего места преподавателя (обеспечивается организацией): при необходимости для проведения вебинаров используется рабочее место преподавателя, оснащённое компьютером или ноутбуком, средствами аудио- и видеосвязи (веб-камера, микрофон/гарнитура), а также доступом к сети Интернет и к платформам «МТС Линк» и СДО ВШГУ.

Учебно-методическое обеспечение включает презентационные материалы, рабочие листы, кейсы, шаблоны проектных документов, методические рекомендации для самостоятельной работы, задания для межмодульной проектной работы и материалы для подготовки к итоговой аттестации.

Методические материалы по темам программы размещаются в Системе дистанционного обучения Института ВШГУ и используются при проведении очных занятий, вебинаров и в рамках самостоятельной работы слушателей.

Содержание учебного материала раскрывается в логической последовательности тем учебного плана с учетом современных подходов к цифровой трансформации, развития науки и техники, а также перспектив их развития.

Самостоятельная работа осуществляется с применением ЭО. Слушатели самостоятельно изучают материалы электронного курса «Цифровая трансформация для руководителей» и выполняют задания.

9. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-4. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	1. Применяет российские и международные подходы и стандарты жизненного цикла информационных систем и цифровых продуктов в управленческих решениях. 2. Формирует стратегический план развития в сфере информационных технологий и цифровой трансформации государственного органа. 3. Формирует показатели эффективности и результативности цифровой трансформации и организует мониторинг их достижения. 4. Учитывает межотраслевые ограничения и требования при принятии решений в области цифрового развития, связи и коммуникаций.
ПСК-1. Управление цифровой стратегией организации (региона, страны)	1. Анализирует исходную ситуацию и формулирует целевое состояние цифровой трансформации (цели, приоритеты, ограничения). 2. Определяет и обосновывает стратегические инициативы и их взаимосвязь. 3. Формирует систему показателей результативности и механизм мониторинга достижения целей. 4. Умеет представлять стратегические решения понятным управленческим языком и аргументировать выбор приоритетов.
ПСК-4. Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий	1. Формирует мандат изменений и управленческую модель реализации трансформации (роль, полномочия, контуры ответственности). 2. Диагностирует готовность к изменениям и типовые источники сопротивления, выбирает меры реагирования. 3. Выстраивает организационные механизмы внедрения (управление изменениями, коммуникации, обучение, поддержка). 4. Оценивает устойчивость изменений по признакам принятия новых подходов и достижения запланированных эффектов.
ПСК-5. Управление взаимоотношениями в рамках цифровой трансформации с широким кругом стейкхолдеров: клиентами, партнерами, государством, научными и образовательными учреждениями, некоммерческими организациями, профессиональными сообществами	1. Проводит идентификацию и картирование заинтересованных сторон, определяет их интересы, влияние и ожидания. 2. Разрабатывает и применяет коммуникационную стратегию, направленную на согласование ожиданий и снижение конфликтов. 3. Демонстрирует навык ведения переговоров и публичной защиты решений (аргументация, работа с возражениями).

	4. Формирует коалиции поддержки и поддерживает партнерские взаимодействия для реализации цифровых инициатив.
ПСК-6. Планирование управления изменениями в проектах любого уровня сложности в области ИТ	1. Разрабатывает план управления изменениями в проекте. 2. Определяет процедуры обработки изменений. 3. Оценивает влияние изменений на сроки, ресурсы, качество и риски; предлагает варианты управленческого решения. 4. Организует взаимодействие с заинтересованными сторонами при согласовании изменений и разрешении разногласий.
ПСК-7. Управление эффективностью команды в проектах любого уровня сложности в области ИТ	1. Формирует цели и критерии эффективности работы команды. 2. Оценивает эффективность команды по данным выполнения работ и коммуникаций; выявляет причины отклонений. 3. Применяет инструменты управления командой (распределение ролей, мотивация, обратная связь, развитие). 4. Разрешает конфликтные ситуации и обеспечивает продуктивное взаимодействие в межфункциональной среде.
ПСК-8. Мониторинг рисков и управление рисками в проектах любого уровня сложности в области ИТ	1. Формирует реестр рисков и определяет методику их оценки. 2. Планирует и выбирает меры реагирования (предотвращение, снижение, перенос, принятие). 3. Организует регулярный мониторинг рисков и пересмотр оценок на основе изменений условий проекта. 4. Готовит управленческие решения при наступлении риск-событий и фиксирует результаты реагирования.