

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

**Институт «Высшая школа государственного управления»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«10» апреля 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Цифровая трансформация системы государственного  
управления»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

Т.Б. Лаврова,  
директор дирекции методологии и технологий образования  
Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат экономических наук

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

**Руководители программы:**

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

Ю.В. Козлова  
заместитель директора Центра развития международных проектов  
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ «10» апреля 2025 года, протокол № 04.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативно-правовая база	5
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	9
1.5. Формы обучения и сроки освоения	9
1.6. Период обучения и режим занятий	9
1.7. Документ о квалификации	10
2. Содержание программы	10
2.1. Календарный учебный график	10
2.2. Учебный план	11
2.3. Содержание программы по темам	13
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	16
3.1. Кадровое обеспечение	16
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	22
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	23
4. Оценка качества освоения программы	29
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	29

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

## 1. Общая характеристика программы

В целях реализации пункта 3 перечня поручений Президента Российской Федерации (Пр-1240) по итогам заседания наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», утвержденного 29 июня 2024 года, и в целях укрепления связей Президентской академии со странами Дальнего зарубежья Институтом «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС в рамках образовательной квоты Правительства Российской Федерации на обучение иностранных государственных служащих на образовательных программах дополнительного профессионального образования Российской Федерации<sup>1</sup> разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Цифровая трансформация системы государственного управления» (далее – Программа).

Программа направлена на получение российского опыта цифровой трансформации государственного управления и включает образовательный компонент, обеспечиваемый ведущими преподавателями, учеными, практиками в области государственного и муниципального управления в Российской Федерации, а также ознакомление с работой органов государственной власти центрального и регионального (территориального) уровней, проведение совместных коммуникационных мероприятий с учеными, экспертами и государственными служащими.

Программа реализуется совместно с организациями-партнерами, на территориях которых планируется проведение очных занятий ведущими преподавателями, учеными, практиками федерального государственного бюджетного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1.

План-график проведения очных занятий на территориях организаций-партнеров

№ п/п	Наименование организации-партнера	Наименование страны	Общая трудоемкость программы, в том числе количество аудиторных часов
1.	Университет поствысшего образования	Монголия	100 ак.часов (в том числе 40 аудиторных)
2.	Ханойский государственный университет	Социалистическая Республика Вьетнам	100 ак.часов (в том числе 40 аудиторных)
3.	Университет имама Садика	Исламская Республика Иран	100 ак.часов (в том числе 40 аудиторных)

### 1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа программы повышения квалификации «Цифровая трансформация системы государственного управления» направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

<sup>1</sup> Статья 78. Организация получения образования иностранными гражданами и лицами без гражданства в российских образовательных организациях [Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ \(ред. от 28.12.2024\) «Об образовании в Российской Федерации».](#)

**Целью реализации программы** является формирование целостного представления о базовых понятиях, моделях, нормативно-правовом регулировании и практическом опыте цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации.

**Задачи реализации программы:**

- рассмотреть основные подходы к обеспечению технологической независимости государства;
- рассмотреть вопросы по созданию условий для использования технологий искусственного интеллекта в государственном управлении; повышению качества и удобства предоставляемых органами государственной власти Российской Федерации государственных услуг и увеличению количества государственных услуг, которые граждане и организации смогут получить в электронном виде;
- развить навыки разработки и реализации эффективных цифровых стратегий с учетом национальных особенностей и мировых трендов.

## **1.2. Нормативно-правовая база**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 28.02.2025г.).
2. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444).
3. Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.03.2021 № 192н (зарегистрирован Минюстом России 29 апреля 2021 г., регистрационный № 63290).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).
5. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)».
6. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».
7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
8. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
9. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
10. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

11. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

12. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.;
- «ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021);
- ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

#### Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК, ФЗУ) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческий	ОПК-4 <sup>2</sup> - Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	<i>Знать:</i> современные технологии, используемые в системе государственного управления	<i>Уметь:</i> внедрять современные технологии в сферу профессиональной деятельности	<i>Владеть:</i> навыками применения современных технологий, используемых в системе государственного управления
ВД 2. Управление и использование цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	ПСК-1 <sup>3</sup> . Развитие цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	<i>Знать:</i> законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации в области информации, информационных технологий и защиты	<i>Уметь:</i> обеспечивать выполнение ключевых показателей эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер	<i>Владеть навыками:</i> по разработке ключевых показателей эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации;

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.03.2021 № 192н (трудовая функция С/01.7).

		информации, персональных данных, цифровой трансформации; стандарты и методики управления данными документированных сфер деятельности; принципы и методы оценки эффективности внутренних коммуникаций; принципы и методы получения обратной связи; отечественный и зарубежный опыт управления проектами в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности организаций	деятельности организации; вовлекать работников организации в оптимизацию бизнес-процессов в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности; обеспечивать разработку учебных и информационно-консультационных программ, инструктажей в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	планирования мероприятий по повышению эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; проведения мероприятий по повышению эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
	ПСК-2 <sup>4</sup> . Разработка и внедрение стратегии цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	<i>Знать:</i> законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации в области информации, информационных технологий и защиты информации, персональных данных, цифровой трансформации; национальные и международные стандарты в области управления документами, цифровой трансформации документированных сфер деятельности организаций	<i>Уметь:</i> определять цели и задачи цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; проводить мероприятия по внедрению стратегии цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; оценивать ресурсы для совершенствования бизнес-процесса цифровой трансформации документированных сфер деятельности организаций	<i>Владеть навыками:</i> определения перспективных направлений развития процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; разработки административных процедур и регламентов внедрения стратегии цифровой трансформации документированных сфер деятельности организаций

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.03.2021 № 192н (трудовая функция С/07.7).

		ных сфер деятельности; методики стратегического управления документированных сфер деятельности организации; технологические инновации в области применения информационных технологий для документированных сфер деятельности организации; отечественный и зарубежный опыт в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности; перечень и целевые значения ключевых показателей эффективности в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности	ых сфер деятельности организации; формировать систему показателей эффективности цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; составлять информационно-аналитические документы для обоснования эффективности стратегии в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	
	ПСК-3 <sup>5</sup> . - Разработка системы аналитики цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	<i>Знать:</i> национальные и международные стандарты в области управления документами; содержание и последовательность выполнения этапов аналитического проекта документирован	<i>Уметь:</i> разрабатывать требования к результатам аналитического исследования цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации в соответствии с существующими	<i>Владеть навыками:</i> по разработке концепции системы аналитики цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; проведения мероприятий по совершенствованию системы аналитики цифровой трансформации

<sup>5</sup> Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.03.2021 № 192н (трудовая функция С/08.7).



		ных сфер деятельности организации; основы методов интеллектуального анализа данных, статистики, моделирования, машинного обучения и искусственного интеллекта в документированных сферах деятельности организации; основы анализа больших данных документированных сфер деятельности организации	регламентами организации; управлять документами организации с применением автоматизированных систем аналитики цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	документированных сфер деятельности организации
--	--	--	--	---

#### 1.4. Категория слушателей

Категория слушателей: иностранные граждане из числа государственных служащих федерального и регионального уровней органов власти, профессорско-преподавательский состав профильных образовательных учреждений Монголии, Социалистической Республики Вьетнам, Исламской Республики Иран и иные категории слушателей.

Требования к уровню образования: высшее образование (магистратура, специалитет).

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы – 100 академических часов, из которых 54 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 12 академических часов с применением дистанционных образовательных технологий и 2 – акад. часа итоговая аттестация; 46 академических часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляют:

- ✓ 5 недель 5 дней – для 1-ой группы (см.табл. 2.1.1);
- ✓ 5 недель 5 дней – для 2-ой группы (см.табл. 2.1.2);
- ✓ 5 недель 3 дня – для 3-ей группы (см.табл. 2.1.3).

Режим занятий: до 8 часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 20 человек (Монголия), 30 человек (Социалистическая Республика Вьетнам), 40 человек (Исламская Республика Иран).

## 1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график  
для 1-ой группы (Монголия)

Период обучения – 5 недель 5 дней					
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	5 дней
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	СР ЭО	СР ЭО	УЗ/ИА

Таблица 2.1.2

Календарный учебный график  
для 2-ой группы (Исламская Республика Иран)

Период обучения – 5 недель 5 дней					
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	5 дней
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ/ СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ/ИА

Таблица 2.1.3

Календарный учебный график  
для 3-ей группы (Социалистическая Республика Вьетнам)

Период обучения – 5 недель 3 дня					
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	3 дня
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ/ СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с использованием дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО - самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Цифровая трансформация системы государственного управления»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа,	Текущий контроль	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная работа,					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Основы цифровой трансформации государственного управления	8	2	2					2	2				4				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.	Модели, стандарты и международные практики цифровой трансформации	6	2	2										4				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.	Нормативно-правовое регулирование цифровой трансформации государственного управления в РФ	10	4	4					2	2				4				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
4.	Стратегическое планирование в сфере цифрового развития. Опыт Российской Федерации	6	2	2										4				ОПК-4 ПСК-2
5.	GovTech и платформа ГосТех	4	4	4														ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
6.	Ключевые технологии цифрового развития (ИИ, большие данные, облачные решения, блокчейн, IoT)	18	6	6					2	2				10				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2

																		ПСК-3	
7.	Умные города в РФ (Smart City)	4	2	2					2	2								ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
8.	Электронные государственные услуги и сервисы	4	4	4														ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
9.	Цифровая обратная связь между государством и населением/бизнесом	4	2	2					2	2								ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
10.	Управление данными в государственном секторе	8	4	4										4				ОПК-4 ПСК-1	
11.	Организационные изменения и управление изменениями при цифровой трансформации	8	2	2										6				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
12.	Кибербезопасность и защита критической инфраструктуры	8							2	2				6				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
13.	Подготовка и переподготовка кадров для цифровой трансформации: российский опыт	2	2	2														ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
14.	Механизмы обеспечения технологической и цифровой независимости	4												4				ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
15.	Тенденции, риски и перспективы дальнейшего развития цифрового государственного управления в Российской Федерации	4	4	4														ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
	Итого:	98	40	40					12	12				46					
	Итоговая аттестация:	2	круглый стол															2/3	
	Всего:	100	40	40					12	12				46			2		

## 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

Номер и наименование темы	Содержание темы
1. Основы цифровой трансформации государственного управления	Цифровая трансформация государственного управления. Стратегический процесс, меняющий способы предоставления государственных услуг и принятия решений, и включающий использование технологий, оптимизацию административных процедур и переход к сервисному подходу, ориентированному на потребности граждан и бизнеса. Ключевые понятия и цели цифровой трансформации, основные события, повлиявшие на развитие цифровой трансформации. Отличия между цифровой трансформацией, цифровизацией и автоматизацией. Влияние современных технологий на изменение административных процессов и повышение результативности госуправления.
2. Модели, стандарты и международные практики цифровой трансформации	В этой теме рассматриваются распространенные в мире концептуальные модели перехода государственных структур на цифровые рельсы, а также стандарты и лучшие практики, признанные международным сообществом. Слушатели изучат ключевые подходы к созданию цифрового правительства и реализации цифровой трансформации, включая основные элементы цифровой трансформации и технологии.
3. Нормативно-правовое регулирование цифровой трансформации государственного управления в РФ	Законодательная и нормативная база, формирующая рамочные условия для цифровой трансформации в государственных органах России. Основные федеральные законы, указы Президента РФ, Постановления правительства и иные акты, регулирующие внедрение и использование цифровых технологий, защиту персональных данных, функционирование государственных информационных систем. Нормы, обеспечивающие информационную безопасность, непрерывность оказания услуг и защиту критической инфраструктуры. Анализ типичных правовых барьеров, с которыми сталкиваются органы власти и бизнес при реализации цифровых проектов.
4. Стратегическое планирование в сфере цифрового развития. Опыт РФ	Ключевые аспекты долгосрочного и среднесрочного планирования цифрового развития в российском государственном управлении. Основные стратегические документы, определяющие приоритеты и цели в сфере информационных технологий и цифровых сервисов. Анализ механизмов, позволяющих органам власти выстраивать эффективную координацию между ведомствами, отслеживать результаты и корректировать планы по мере необходимости. Система проектного управления, целевые показатели и инструменты мониторинга, которые помогают оценивать реализацию проектов цифровой трансформации в динамике.
5. GovTech и платформа ГосТех	Современные технологические решения и сервисы для государственного управления, объединяемые под термином GovTech. Концепция GovTech как экосистема решений, направленная на повышение эффективности процессов в госсекторе и улучшение взаимодействия государства с гражданами и бизнесом. Платформа ГосТех как комплекс инструментов и сервисов, обеспечивающих разработку, тестирование и запуск цифровых продуктов для различных

	государственных органов. Основные функциональные блоки платформы: сервисы идентификации, обмена данными, аналитики, управления жизненным циклом разработки и многое другое.
6. Ключевые технологии цифрового развития (ИИ, большие данные, облачные решения, блокчейн, IoT)	Основные технологические направления - драйверы цифровой трансформации в государственном секторе. Искусственный интеллект (ИИ), его возможности в сфере анализа больших массивов данных и автоматизации принятия решений. Способы сбора, обработки и анализа данных для повышения эффективности госуправления. Блокчейн технологиям и интернету вещей (IoT)-комплексное взаимодействие, помогающее государству эффективнее решать социально-экономические задачи.
7. Умные города в РФ (Smart City)	Тема знакомит слушателей с концепцией «Умного города», которая предполагает использование цифровых технологий для повышения качества жизни граждан, улучшения городской инфраструктуры и оптимизации управления городскими ресурсами. Рассматриваются примеры российских городов, внедривших технологические решения в различных сферах. Слушатели узнают о проектах интеллектуальных систем управления. Также анализируются факторы успешности подобных инициатив, включая наличие высокоскоростной сети передачи данных, развитую IoT-инфраструктуру, продуманную политику взаимодействия с бизнесом и гражданами. В результате изучения данной темы слушатели получают четкое представление о том, как современные технологии могут трансформировать городское пространство и сделать его более комфортным и удобным для жизни.
8. Электронные государственные услуги и сервисы	Основные принципы и подходы к созданию электронных государственных услуг. Инструменты, позволяющие оценить эффективность электронных государственных услуг и сервисов. Концепция «жизненных ситуаций» как основа разработки пользовательских сервисов, ориентированных на граждан и бизнес. Лучшие практики предоставления электронных госуслуг в России, включая Единый портал госуслуг, а также методики измерения результативности электронных услуг.
9. Цифровая обратная связь между государством и населением/бизнесом	Механизмы сбора и анализа обратной связи от граждан и организаций с использованием цифровых инструментов. Платформы, позволяющие государству оперативно реагировать на предложения, жалобы, проблемы и инициативы. Эффективные каналы взаимодействия для интеграции в общую структуру электронного управления. О важности прозрачности и доступности информации, обратной связи между государством и населением/бизнесом. Технические и организационные аспекты: защита данных, модерация контента и использование аналитических инструментов для классификации обращений.
10. Управление данными в государственном секторе	Принципы и подходы к эффективному управлению данными на всех этапах их жизненного цикла: от сбора и хранения до анализа и последующей утилизации или обновления. Концепция открытых данных, которая предполагает свободное и удобное для машинной обработки предоставление государственных информационных ресурсов. Инструменты и платформы, позволяющие публиковать и использовать открытые данные в интересах общества, научных организаций и бизнеса. Современные методы обработки и анализа больших массивов

	данных, нацеленных на повышение эффективности принятия управленческих решений.
11. Организационные изменения и управление изменениями при цифровой трансформации	Организация внутренних процессов и структуры государственного органа, обеспечивающая успешное внедрение цифровых технологий. Ключевые аспекты управления изменениями: определение целей и приоритетов, коммуникация с персоналом, мотивирование и обучение сотрудников, а также преодоление сопротивления новым процессам. Формирование цифровой корпоративной культуры, при которой сотрудники осознают преимущества инноваций и стремятся к постоянному совершенствованию своей работы. Инструменты организационного дизайна, в том числе создание специализированных подразделений, отвечающих за цифровую трансформацию, внедрение проектного управления и наладка межведомственного взаимодействия.
12. Кибербезопасность и защита критической инфраструктуры	Риски и угрозы, связанные с использованием цифровых технологий в государственном секторе. Виды кибератак, способы мошенничества и шпионажа, современные методы защиты информации и систем. Технические, организационные и правовые меры, которые помогают обеспечить устойчивость государственных информационных ресурсов: от регулярного аудита безопасности и использования шифрования до создания центров реагирования на компьютерные инциденты. Защита критической информационной инфраструктуры (включая объекты энергетики, транспорта, связи и финансовой сферы, от чьей непрерывной работы зависит стабильность и безопасность страны).
13. Подготовка и переподготовка кадров для цифровой трансформации: российский опыт	Образовательные программы, курсы и инициативы, направленные на формирование у госслужащих компетенций в сфере цифровых технологий. Государственные и корпоративные модели обучения, развитие онлайн-платформ и программы повышения цифровой грамотности. Государственная поддержка подготовки кадров для ИТ-отрасли.
14. Механизмы обеспечения технологической и цифровой независимости	Аспекты импортозамещения, локализации и создания отечественных программных и аппаратных решений. Государственная поддержка инновационных компаний, развитие национальных платформ и стандартов. Риски в условиях санкций и необходимость защиты критических систем. Технологическая независимость как один из важных показателей укрепления цифрового суверенитета и долгосрочной устойчивости государства.
15. Тенденции, риски и перспективы дальнейшего развития цифрового государственного управления в РФ	Современное состояние и динамика развития цифрового госуправления в России. Факторы, способствующие ускорению или замедлению внедрения инновационных технологий в госуправлении. Потенциальные риски, связанные с быстротечным характером технологического прогресса, анализ возможностей, которые открываются для государства при активном развитии цифровых технологий. Цифровая трансформация госуправления – это направление дальнейшего совершенствования технологий и управленческих подходов.

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами - ведущими преподавателями, учеными, практиками в области управления федерального государственного бюджетного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Все преподаватели имеют ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Цифровая трансформация системы государственного управления» к первой стоимостной группе.

Таблица 3.1.1

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнитель ное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области професс иональн ой деятельн ости, лет	Стаж научно- педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины
						Всего	В том числе по читаемой дисциплин е	
Гадзаов Феликс Русланович	Экономист, Переводчик в сфере профессиональной коммуникации	Государственное и муниципальное управление, Мастер делового администрирования, Международный протокол и кросс-	Директор центра Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ РАНХиГС  <i>Безвозмездно/ Основное место</i>	кандидат экономических наук	21	2	1	Тема 1. Основы цифровой трансформации государственного управления Тема 2. Модели, стандарты и международные



		культурные коммуникации	работы – штатный / почасовая оплата					практики цифровой трансформации Тема 3. Нормативно-правовое регулирование цифровой трансформации государственного управления в РФ Тема 4. Стратегическое планирование в сфере цифрового развития. Опыт Российской Федерации Тема 9. Цифровая обратная связь между государством и населением/бизнесом
Отоцкий Петр Леонидович	«Магистр прикладной математики и физики»	Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ (05.13.18), физико-математические науки	Начальник отдела изучения и развития искусственного интеллекта в сфере госуправления Центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС  <i>Безвозмездно/ Основное место</i>	Кандидат физико-математических наук	18	4	1	Тема 1. Основы цифровой трансформации государственного управления Тема 5. GovTech и платформа ГосТех Тема 6. Ключевые технологии цифрового развития (ИИ, большие данные, облачные

			<i>работы – штатный / почасовая оплата</i>					<p>решения, блокчейн, IoT) Тема 7. Умные города в РФ (Smart City) Тема 10. Управление данными в государственном секторе Тема 11. Организационные изменения и управление изменениями при цифровой трансформации</p>
Лапшин Иван Михайлович	<p>Менеджмент организации, Информатика и новые информационные технологии, Управление проектами</p>		<p>Директор программ Центра «Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ РАНХиГС</p> <p><i>Безвозмездно/ Основное место работы – штатный / почасовая оплата</i></p>		12	7	1	<p>Тема 5. GovTech и платформа ГосТех Тема 8. Электронные государственные услуги и сервисы Тема 13. Подготовка и переподготовка кадров для цифровой трансформации: российский опыт Тема 15. Тенденции, риски и перспективы дальнейшего развития цифрового государственного управления в</p>

								Российской Федерации
Курманов Анатолий Анатольевич	«Менеджер», специальность «Менеджер организации»		Председатель экспертного совета, первый заместитель директора АНО Центр компетенций «Умный город», Заместитель руководителя рабочей группы Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства России по реализации проекта «Умный город»  <i>Договор ГПХ</i>		36	9	6	Тема 7. Умные города в РФ (Smart City)
Боловцов Сергей Владимирович	Академия Федеральной службы безопасности Российской Федерации», вычислительные машины, комплексы, системы и сети, инженер	BrainSkills, анализ данных (2021)	Директор Исследовательского центра искусственного интеллекта ИОН Президентской академии  <i>Договор ГПХ</i>		11	11	2	Тема 6. Ключевые технологии цифрового развития (ИИ, большие данные, облачные решения, блокчейн, IoT)
Хоптынская Ирина Геннадиевна	инженер-строитель, педагогическое образование, магистр		Руководитель направления АО "Русатом инфраструктурные решения»  <i>Договор ГПХ</i>		31	10	10	Тема 11. Организационные изменения и управление изменениями при цифровой трансформации

Орел Егор Олегович	Исследователь. Преподаватель-исследователь	MBA, Sapienza Università di Roma, Artificial Intelligence and Robotics	Заместитель директора по направлению «Искусственный интеллект», АНО «Цифровая экономика»  <i>Договор ГПХ</i>	кандидат технических наук	9	5	1	Тема 6. Ключевые технологии цифрового развития (ИИ, большие данные, облачные решения, блокчейн, IoT)
Лазаров Алан Альбертович	Юрист	-	Заместитель исполнительного директора – руководителя Аппарата Ассоциации юристов России, член Комиссии по новым технологиям и правовому обеспечению цифровизации общества; член Общественного совета при Минцифры России  <i>Договор ГПХ</i>	кандидат юридических наук	14	4	4	Тема 3. Нормативно- правовое регулирование цифровой трансформации государственного управления в РФ
Никитченко Анна Александровна	Специальность: бакалавр экономики по направлению «Экономика»		Генеральный директор ООО «Консалтинговая Компания Кислород»  <i>Договор ГПХ</i>	-	15	6	3	Тема 1. Основы цифровой трансформации государственного управления Тема 2. Модели, стандарты и международные практики цифровой трансформации Тема 6. Ключевые технологии цифрового развития (ИИ, большие данные,

								облачные решения, блокчейн, IoT) 7. Умные города в РФ (Smart City)
Шапиро Роман Евгеньевич	Инженер, радиосвязь, радиовещание и телевидение.	Ливерпульский Университет, Великобритания, Магистр наук в Управлении ИТ Проектами	Директор департамента информационной безопасности «Почты России»  <i>Договор ГПХ</i>	-	23	2	1	Тема 12. Кибербезопасность и защита критической инфраструктуры Тема 14. Механизмы обеспечения технологической и цифровой независимости
Никишин Вадим Валерьевич	Московский государственный университет им. Ломоносова «Политология»,  МИЭПП «Экономика»	Дипломами о профпереподготовке, МВА, РАНХиГС, Институт ВШГУ Программа развития кадрового потенциала внутриполитического блока (Executive Master of Public Administration)	АНО «Диалог Регионы», заместитель генерального директора, МИЦ «Известия»  <i>Договор ГПХ</i>	-	7	5	5	Тема 9. Цифровая обратная связь между государством и населением/бизнесом
Багдасарян Виген Рафикович			Руководитель проекта ООО «Микрософт»					Председатель ИАК

### 3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы<sup>6</sup>

Для обеспечения учебного процесса образовательные организации располагают необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

При реализации программы обеспечивается современный уровень ведения учебного процесса, применение современных образовательных технологий и предоставление слушателям доступ к учебно-методическим и иным материалам, необходимым и рекомендуемым для освоения в процессе обучения, а также необходимым кейс-комплект учебно-методических материалов и литературой.

Во время проведения учебного процесса на базе исполнителя – института «Высшая школа государственного управления» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» - на территории Российской Федерации слушатели будут иметь доступ:

- к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции;
- к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы – операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

---

<sup>6</sup> В соответствии с п. 6.2 Приложения № 1 к государственному контракту конкретные образовательные организации Китайской Народной Республики согласовываются с Заказчиком

### 3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Примеры практических заданий

1. Что представляет собой цифровая трансформация государственного управления?

- а) Внедрение новых технологий в существующие процессы
- б) Непрерывный процесс организационных, культурных и технологических преобразований государственных структур
- в) Автоматизация государственных услуг
- г) Создание цифрового документооборота

Ответ: б

2. Что НЕ является характеристикой цифровой трансформации?

- а) Системный и стратегически направленный процесс
- б) Интеграция цифровых технологий во все сферы деятельности
- в) Кардинальное улучшение качества предоставляемых услуг
- г) Автоматическое внедрение всех доступных цифровых технологий без анализа необходимости

Ответ: г

3. Что такое «Компас цифровой трансформации»?

- а) Инструмент для автоматизации бизнес-процессов
- б) Стратегическая модель для навигации в процессе цифровой трансформации
- в) Система оценки цифровой зрелости компании
- г) Метод управления цифровыми проектами

Ответ: б

4. В какой области стратегические цели информационной безопасности направлены на

защиту суверенитета и территориальной целостности государства?

- а) Оборона
- б) Государственная и общественная безопасность
- в) Экономическая сфера
- г) Наука, технологии и образование

Ответ: б

5. Какая область включает в себя задачи по развитию отечественной отрасли информационных технологий и электронной промышленности?

- а) Оборона
- б) Государственная и общественная безопасность
- в) Экономическая сфера
- г) Стратегическая стабильность

Ответ: в

## Примерные задания для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей – это 30 академических часов работы с применением электронного обучения. Слушатели изучают специально разработанный и переведенный на английский язык электронный курс по теме цифровой трансформации на платформе [new.portal.gosedu.ru](http://new.portal.gosedu.ru).

### Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (посл. ред. от 13.07.2024г.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
3. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ (посл. ред. от 28.12.2024г.) «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» <https://base.garant.ru/74451176/>;
4. Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/>.
5. Постановление Правительства РФ от 10.10.2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами» (вместе с «Положением о ведомственных программах цифровой трансформации») <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/65155.html>.
6. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73306507/?ysclid=m70jx7vngt481213031>
7. Постановление Правительства РФ от 03.11.1994 N 1233 "Об утверждении Положения о порядке обращения со служебной информацией ограниченного распространения в федеральных органах исполнительной власти, уполномоченном органе управления использованием атомной энергии и уполномоченном органе по космической деятельности".
8. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
9. Указ Президента РФ от 06.03.1997 № 188 «Об утверждении Перечня сведений конфиденциального характера».
10. Указ Президента РФ от 30.11.1995 № 1203 «Об утверждении Перечня сведений, отнесенных к государственной тайне».
11. Информационная безопасность: учебное пособие в 2 ч. / В. В. Гафнер; ГОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т». – Екатеринбург, 2009. – Ч.1. – 155 с.
12. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
13. Базовая модель угроз безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных от 15 февраля 2008 года.
14. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ (ред. от 04.08.2023) "Об электронной подписи".
15. ГОСТ Р 34.10-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Информационная технология. Криптографическая защита информации. Процессы формирования и проверки электронной цифровой подписи.



16. Постановление Правительства РФ от 17.02.2022 № 198 «Об утверждении Положения об информационной системе обеспечения внутриведомственного и межведомственного документооборота и контроля исполнения поручений, в том числе с использованием облачных сервисов».
17. Постановление Правительства РФ от 15.02.2022 № 172 «О государственной информационной системе «Типовое облачное решение системы электронного документооборота» (вместе с «Положением о государственной информационной системе "Типовое облачное решение системы электронного документооборота»).
18. Постановление Правительства РФ от 22.09.2009 № 754 (ред. от 16.03.2019) «Об утверждении Положения о системе межведомственного электронного документооборота».
19. Постановление Правительства РФ от 24.07.2021 № 1264 «Об утверждении Правил обмена документами в электронном виде при организации информационного взаимодействия».
20. Приказ Минцифры России № 667, ФСО России № 233 от 04.12.2020 «Об утверждении Требований к организационно-техническому взаимодействию государственных органов и государственных организаций».
21. Распоряжение Правительства РФ от 02.04.2015 № 583-р «Об утверждении Перечня видов документов, предусмотренного Правилами обмена документами в электронном виде при организации информационного взаимодействия, утв. постановлением Правительства РФ от 25.12.2014 N 1494».
22. Распоряжение Правительства РФ от 02.10.2009 № 1403-р «О технических требованиях к организации взаимодействия системы межведомственного документооборота с системами электронного документооборота федеральных органов исполнительной власти».
23. Приказ Федеральной службы по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК России) от 11 февраля 2013 г. № 17 «Об утверждении Требований к защите информации, не составляющей государственную тайну, в государственных информационных системах».
24. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
25. ГОСТ 34.10-94 «Информационная технология. Криптографическая защита информации. Процедуры выработки и проверки электронной цифровой подписи на базе асимметрического криптографического алгоритма».
26. ГОСТ Р 34.10-2001. «Государственный стандарт Российской Федерации. Информационная технология. Криптографическая защита информации. Процессы формирования и проверки электронной цифровой подписи».
27. ГОСТ Р 34.10-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. «Информационная технология. Криптографическая защита информации. Процессы формирования и проверки электронной цифровой подписи».
28. Приказ Росархива от 22.05.2019 № 71 «Об утверждении Правил делопроизводства в государственных органах, органах местного самоуправления».
29. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы».
30. Постановление Правительства РФ от 17 февраля 2022 г. № 198 «Об утверждении Положения об информационной системе обеспечения внутриведомственного и межведомственного документооборота и контроля исполнения поручений, в том числе с использованием облачных сервисов».
31. Постановление Правительства РФ от 15 февраля 2022 г. № 172 «О государственной информационной системе «Типовое облачное решение системы электронного документооборота».
32. Постановление Правительства РФ от 22.09.2009 № 754 «Об утверждении Положения о системе межведомственного электронного документооборота».

33. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
34. Постановление Правительства РФ от 24.07.2021 № 1264 «Об утверждении Правил обмена документами в электронном виде при организации информационного взаимодействия».
35. Протокол об информационно-коммуникационных технологиях и информационном взаимодействии в рамках Евразийского экономического союза (приложение № 3 к Договору о Евразийском экономическом союзе) (Астана, 29 мая 2014 г.).
36. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 октября 2020 г. № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами».
37. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 23.11.2024) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
38. Постановление Правительства РФ от 19.06.2012 № 610 (ред. от 18.12.2024) «Об утверждении Положения о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации».

### Основная литература:

1. Попов, Е. В. Умные города: монография / Е. В. Попов, К. А. Семячков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 346 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13732-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543989>.
2. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567301>.
3. Козырь, Н. С. Гуманитарные аспекты информационной безопасности: учебник для вузов / Н. С. Козырь, Н. В. Седых. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17153-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568566>.
4. Панарина, М. М. Корпоративная безопасность. Управление рисками и комплаенс в эпоху цифровизации: учебное пособие для вузов / М. М. Панарина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 181 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17777-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559219>.
5. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567541>.
6. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15469-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/516347/p.1>.
7. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16260-8. — Текст:

- электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/530701/p.2>.
8. Муратшина, К. Г. Международные отношения. Российско-китайские отношения в конце XX — начале XXI веков: учебное пособие для вузов / К. Г. Муратшина; под научной редакцией В. И. Михайленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 125 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17660-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/mezhdunarodnye-otnosheniya-rossiysko-kitayskie-otnosheniya-v-konce-xx-nachale-xxi-vekov-533497#page/1>.
9. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 582 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 3 — URL: <https://urait.ru/bcode/509711/p.3>.
10. Попова Н.Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. — М.: Изд.Юрайт, 2023. <https://urait.ru/viewer/pravovoe-obespechenie-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-516669#page/1>.
11. Прокофьев, С. Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 695 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 5 — URL: <https://urait.ru/bcode/519235/p>.
12. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 263 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/497722>.
13. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Тихомиров Ю.А., Старостина А.Н. Качество российского государственного управления: проблемы и приоритеты - М.: Дело (РАНХиГС), 2022.
14. Урбанистика. Городская экономика, развитие и управление: учебник и практикум для вузов / Л. Э. Лимонов [и др.]; под редакцией Л. Э. Лимонова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 822 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11389-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/518026/p.2>.

#### **Дополнительная литература:**

1. Бартош, А. А. Основы международной безопасности. Организации обеспечения международной безопасности: учебное пособие для вузов / А. А. Бартош. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11783-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-mezhdunarodnoy-bezopasnosti-organizacii-obespecheniya-mezhdunarodnoy-bezopasnosti-515578>.
2. Современные направления обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса (федеральный, региональный, отраслевой аспекты): монография / А. П. Плотников, Р. Р. Баширзаде, А. В. Пахомова [и др.]; под редакцией А. П. Плотникова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 154 с. Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/120940.html>.
3. Сорокин, Р. С. Система юридической ответственности государственных служащих за коррупцию: монография / Р. С. Сорокин. — Саратов: Вузовское образование, 2021. — 149 с. — ISBN 978-5-4487-0775-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/105663.html>.
4. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство

- Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>.
5. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767>.
  6. Воган, Эванс Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Эванс Воган; перевод В. Н. Егоров. — 3-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 458 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/37047.html>.
  7. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/reinvent-operating-model-digital-transformation.html>
  8. «Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности». Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук, Эрик Колтоф. Москва: Альпина Паблишер. 2019
  9. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767>.
  10. Воган, Эванс Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Эванс Воган; перевод В. Н. Егоров. — 3-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 458 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/37047.html>.
  11. Harold J. Leavitt, Thomas L. Whisler, «Management in the 1980's», Harvard Business Review, 1958 (<https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s>).
  12. Khvilon, Evgueni, Patru, Mariana, «Information and communication technology in education: a curriculum for schools and programme of teacher development», UNESCO, 2002 (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000129538>).

#### Интернет-ресурсы:

- <http://old.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/index> сайт Министерство экономики РФ – деятельность – стратегическое планирование
- <http://government.ru/rugovclassifier/625/events/> отраслевые документы стратегического планирования – Правительство России
- <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2012/01/38/> - журнал «Вопросы управления»
- <http://www.uecs.ru/> - журнал «Управление экономическими системами»
- <https://gossulzhba.gov.ru> Госслужба
- <http://ar.gov.ru/> портал административной реформы
- <https://digital.gov.ru/ru/documents/9183/> Стратегия цифровой трансформации государственного управления/ [Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации](https://digital.gov.ru/ru/documents/9183/)
- <https://ac.gov.ru/activity/deatelnost-v-oblasti-it-11> - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, деятельность в области Информационных технологий
- <https://digital.gov.ru/ru/documents/9183/> - Стратегия цифровой трансформации государственного управления/ Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации

## 4. Оценка качества освоения программы

### 4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате круглого стола.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с [Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»](#) и п.1.8 Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461) к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности (посещавшие учебные занятия согласно утвержденному ВШГУ расписанию) и в полном объеме выполнившие учебный план.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС.

*Примерные темы для подготовки к итоговой аттестации*

- Кибербезопасность: основные направления развития.
- Искусственный интеллект в системе органов государственной власти.
- Платформы GovTech в Российской Федерации: тренды и вызовы.
- Практика цифровизации государственного управления в России
- Программа развития искусственного интеллекта в Российской Федерации.
- Стратегия цифровой трансформации системы государственного управления.
- Суперсервисы и цифровая трансформация государственных услуг.
- Трансформация системы цифровой трансформации в государственной службе в Российской Федерации.
- Цифровые платформы управления в системе управления человеческим капиталом в системы государственного управления.
- Электронное Правительство Российской Федерации и его влияние на экономику страны.

**Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
<i>«зачтено»</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при выполнении практических работ
<i>«не зачтено»</i>	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, путается в ответах, показывает отрывочные знания, не отвечает или затрудняется отвечать на основные и дополнительные вопросы. Как правило, оценка «незачет» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

**Характеристика результатов освоения программы**

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
ОПК-4. способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	способен применять современные инновационные технологии в государственном управлении с учетом полученных знаний, умений, навыков
ПСК-1 - развитие цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	Способен обеспечивать выполнение ключевых показателей эффективности процессов цифровой трансформации в профессиональной деятельности
ПСК-2 - разработка и внедрение стратегии цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	Способен определять перспективные направления развития процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации и осуществлять разработки административных процедур и регламентов внедрения стратегии цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
ПСК-3 - разработка системы аналитики цифровой трансформации	знает национальные и международные стандарты в области управления документами;

документированных сфер деятельности организации	способен разрабатывать концепции системы аналитики цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; способен проводить мероприятия по совершенствованию системы государственного управления с применением автоматизированных систем аналитики цифровой трансформации
---	--