

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
«14» августа 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Цифровые технологии в муниципальном управлении»

(наименование программы)

Москва 2025

Разработчик:

Д.М. Мрикаев,
директор программы центра «Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ
РАНХиГС

Руководители программы:

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

Д.М. Мрикаев,
директор программы центра «Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ
РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета
Института ВШГУ от «14» августа 2025 г., протокол № 09.

Содержание

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. Содержание программы повышения квалификации.....	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план.....	8
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	12
3.1. Кадровое обеспечение.....	12
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	16
4. Оценка качества освоения программы	19
4.1. Формы и объем итоговой аттестации.....	19

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Цифровые технологии в муниципальном управлении*» разработана в соответствии с перечнем поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета при Президенте по развитию местного самоуправления, состоявшегося 20 апреля 2023 г., по вопросам развития кадрового потенциала муниципальной службы¹.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Программа направлена на совершенствование компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

Цель реализации программы: совершенствование компетенций в сфере управления современными цифровыми технологиями и инструментами управления изменениями и проектирования востребованных цифровых сервисов в муниципальном образовании для решения профессиональных задач.

Задачи программы:

- развить понимание концепции цифровой трансформации и барьеров, связанных с её внедрением;
- овладеть инструментами управления изменениями и проектирования востребованных цифровых сервисов;
- научиться применять современные цифровые технологии, включая искусственный интеллект, для повышения операционной эффективности муниципалитета.

1.2. Нормативная правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 23.07.2025 г.).

2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изм. и доп. от 13.12.2021).

4. 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».

5. Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организаций», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.03.2021 № 192н (зарегистрирован Минюстом России 29 апреля 2021 г., регистрационный № 63290).

6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утверждён приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016).

¹ «Перечень поручений по итогам заседания Совета при Президенте по развитию местного самоуправления» (утв. Президентом РФ 04.06.2023 № Пр-1111) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_448995/.

7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

8. 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».

9. 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».

10. 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».

11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

12. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

13. 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.

14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025).

– «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.

– Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России) https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/municipal_service/0.

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) (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческий	ОПК-5 ² - Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг	Знать: современные цифровые технологии в муниципальном управлении; практический опыт цифровой трансформации; инструменты цифровой трансформации	Уметь: внедрять современные цифровые технологии в сферу профессиональной деятельности	Владеть: навыками применения современных цифровых технологий, инструментов в автоматизации процессов в муниципальном управлении
ВД 2. Управление и использование цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	ПСК-1 ³ - Обеспечение эффективности цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	Знать: ключевые показатели эффективности и способы их измерения в процессах цифровой трансформации документированных сфер деятельности; методы оценки эффективности и качества в задачах прогнозирования, планирования, принятия решений цифровой трансформации документированных сфер деятельности	Уметь: использовать современные модели и методы измерения, прогнозирования, планирования, принятия решений при осуществлении поддержки процессов принятия решений по цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; оценивать эффективность и качество прогнозирования,	Владеть навыками: оценки эффективности и качества процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; планирования мероприятий по повышению эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016).

³ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организаций», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.03.2021 № 192н (трудовая функция В/11.6).

			планирования, принятия решений в условиях неопределенности имеющейся информации по цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	
--	--	--	---	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются муниципальные служащие и представители местного самоуправления.

Требования к поступающим: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет), среднее профессиональное образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: заочная (с применением электронного обучения).

Общая трудоемкость программы – 36 академических часов с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 1 неделя 5 дней.

Режим занятий: до 8 часов в день.

Предельная максимальная численность обучающихся – 2500 человек.

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 повышения квалификации

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1
Календарный учебный график

Период обучения – 1 неделя 5 дней	
1 неделя	5 дней
СР ЭО	СР ЭО / ИА ЭО

Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ЭО – итоговая аттестация в форме зачета с применением электронного обучения.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Цифровые технологии в муниципальном управлении»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Код компетенции			
			Всего	Лекции / в интерактивной форме			В том числе			Всего	Лекции / в интерактивной форме			В том числе				
				Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час		Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид/час.)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Раздел 1. Основы цифровой трансформации муниципалитета	6															ОПК-5 ПСК-1	
1.1.	Цифровая трансформация: концепция и значение	2														2		
1.2.	Барьеры и вызовы цифровой трансформации	2														2		
1.3.	Экосистемный подход в цифровизации и архитектура цифрового ландшафта города	2														2		
2.	Раздел 2. Практический опыт цифровой трансформации	10														10		ОПК-5 ПСК-1
2.1.	Трансформация городских процессов: пример Южно-Сахалинска	4														4		

2.2.	Трансформация муниципалитета: г. Казань	2											2			
2.3.	Внутренний клиент и цифровизация: кейс Астрахани	2											2			
2.4.	Умный город: лучшие практики цифровизации	2											2			
3.	Раздел 3. Инструменты цифровой трансформации	18											18			ОПК-5 ПСК-1
3.1.	Формирование команды цифровой трансформации	2											2			
3.2.	Клиентоориентированный (продуктовый) подход в муниципальных услугах	2											2			
3.3.	Зрелость процессного управления и инструменты автоматизации	4											4			
3.4.	Управление изменениями в цифровую эпоху	2											2			
3.5.	Проектирование востребованных цифровых сервисов	2											2			
3.6.	Повышение операционной эффективности	2											2			
3.7.	Оценка эффективности цифровой трансформации	2											2			
3.8.	Внедрение ИИ-решений в муниципальном управлении	2											2			
Итого:		34											34			
Итоговая аттестация (тестирование):		2												3/2⁴		
Всего:		36											34			2

⁴ Итоговая аттестация проходит в форме зачета с применением электронного обучения.

Таблица 2.2.2

Содержание программы по темам

Наименование раздела/темы	Содержание раздела/темы
Раздел 1. Основы цифровой трансформации муниципалитета	
Тема 1.1. Цифровая трансформация: концепция и значение	Понятие цифровой трансформации муниципального управления. Концепция и значение цифровой трансформации муниципального управления. С чего начать и чего ожидать от запуска процесса цифровизации муниципалитета.
Тема 1.2. Барьеры и вызовы цифровой трансформации	Основные барьеры и вызовы, с которыми сталкиваются организации при внедрении цифровых технологий. Проблемы недостатка кадров, устаревшей инфраструктуры и сопротивления изменениям.
Тема 1.3. Экосистемный подход в цифровизации и архитектура цифрового ландшафта города	Структура компонентов технологий и услуг, связанных с созданием умного городского пространства. Физическая и виртуальная инфраструктура, а также управление данными. Принципы экосистемного подхода в цифровизации для взаимодействия разных участников. Важность сотрудничества между организациями и государством для достижения общих целей.
Раздел 2. Практический опыт цифровой трансформации	
Тема 2.1. Трансформация городских процессов: пример Южно-Сахалинска	Лучшие практики цифровизации. Цифровая трансформация муниципалитета на примере города Южно-Сахалинск.
Тема 2.2. Трансформация муниципалитета: г. Казань	Лучшие практики цифровизации. Цифровая трансформация муниципалитета на примере города Казань.
Тема 2.3. Внутренний клиент и цифровизация: кейс Астрахани	Лучшие практики цифровизации. Цифровая трансформация муниципалитета на примере города Астрахань.
2.4. Умный город: лучшие практики цифровизации	Понятие «Умного города», примеры успешной реализации цифровых технологий в городах. Изучение методов и подходов для повышения качества жизни и устойчивого развития.
Раздел 3. Инструменты цифровой трансформации	
Тема 3.1. Формирование команды цифровой трансформации	Процесс создания эффективной команды для реализации цифровых инициатив. Выбор ключевых специалистов и распределение ролей. Сложности при формировании команды.
Тема 3.2. Клиентоориентированный (продуктовый) подход в муниципальных услугах	Применение принципов клиентоориентированности в разработке муниципальных услуг. Фокус на потребностях и ожиданиях клиентов.

Тема 3.3. Зрелость процессного управления и инструменты автоматизации	Инструменты и технологии, используемые для автоматизации рабочих процессов. Влияние автоматизации на эффективность работы. Модели процессов, интегрирующие цифровые технологии. Оценка уровня зрелости процессов в организациях.
Тема 3.4. Управление изменениями в цифровую эпоху	Стратегии и методы управления изменениями в условиях цифровизации. Особенности адаптации организаций к новым технологиям и процессам.
Тема 3.5. Проектирование востребованных цифровых сервисов	Подходы к разработке цифровых услуг, соответствующих потребностям граждан. Важность анализа потребительского опыта и функциональности.
Тема 3.6. Повышение операционной эффективности	Способы оптимизации внутренних процессов для увеличения производительности. Использование цифровых технологий для сокращения затрат и времени.
Тема 3.7. Оценка эффективности цифровой трансформации	Методы и показатели для анализа успешности цифровизации. Оценка результатов и влияния на организационную деятельность.
Тема 3.8. Внедрение ИИ-решений в муниципальном управлении	Использование искусственного интеллекта для улучшения управления. Примеры ИИ-решений, способствующих оптимизации служб и ресурсов.

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, 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.

Все преподаватели имеют опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

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).

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование дисциплины/ участие в ИАК
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Багдасарян Виген Рафикович	Экономист		Руководитель проекта ООО «Микрософт» (договор ГПХ)	Нет	15	0	0	Председатель ИАК
Лапшин Иван Михайлович	Исследователь. Преподаватель	2015, РАНХиГС при Президенте РФ, менеджмент 2017, РАНХиГС при Президенте РФ, проектное управление 2017 International Masters Programme, IPM, the Degree of Master of science in Project Management, 2023, Центр информационных технологий и безопасности информационных систем, переподготовка, Информационная безопасность.	Директор программы центра «Цифровая школа государствления» Института ВШГУ РАНХиГС (безвозмездно)	Нет	10	5	1	Член ИАК
Гадзаов Феликс Русланович	Экономист, Переводчик в сфере профессиональной коммуникации	Государственное и муниципальное управление, Мастер делового администрирования, Международный протокол и кросс- культурные коммуникации	Директор центра «Цифровая школа государствления» ВШГУ РАНХиГС (безвозмездно)	Кандидат экономических наук	21	0	0	Член ИАК

Гришин Дмитрий Валерьевич	Магистр прикладных математики и физики	Заместитель директора ФГБУ «Информационно- аналитический центр МЧС России» <i>(договор ГПХ)</i>	Нет	15	0	0	Тема 1.1. Цифровая трансформация: концепция и значение Тема 1.2. Барьеры и вызовы цифровой трансформации Тема 1.3. Экосистемный подход в цифровизации и архитектура цифрового ландшафта города Тема 3.2. Клиентоориентированный (продуктовый) подход в муниципальных услугах Тема 3.3. Зрелость процессного управления и инструменты автоматизации	
Панкратов Александр Борисович	Менеджер по специальности «Управление персоналом»	РАНХиГС 2024 «Лидерство и современные инструменты управления»	Директор МКУ «Муниципальный центр цифровой трансформации администрации города Южно-Сахалинска» <i>(договор ГПХ)</i>	Нет	9	4	4	Тема 2.1. Трансформация городских процессов: пример Южно- Сахалинска
Ершов Анатолий Николаевич	Информатик- экономист		Руководитель проектного офиса АНО "Каспийское бюро развития квалификаций" <i>(договор ГПХ)</i>	Нет	14	0	0	Тема 2.3. Внутренний клиент и цифровизация: кейс Астрахани
Кремлев Дмитрий Александрович	Инженер		Директор МБУ «Центр городской трансформации» г. Казань <i>(безвозмездно)</i>	Нет	33	0	0	Тема 2.2. Трансформация муниципалитета: г. Казань
Курманов Анатолий Анатольевич	Менеджер по специальности «Менеджер организации»		АНО «Центр компетенций «Умный город», Председатель экспертного совета. Первый заместитель директора <i>(договор ГПХ)</i>	Нет	26	0	0	Тема 2.4. Умный город: лучшие практики цифровизации

Аверьянов Алексей Леонидович	Преподаватель психологии		Директор по персоналу и организационному развитию Группы компаний 5-55 (договор ГПХ)	Нет	26	0	0	Тема 3.1. Формирование команды цифровой трансформации
Хоптынская Ирина Геннадиевна	Инженер- строитель тепловых и атомных станций	Магистр педагогического образования	АО «РИР», Руководитель группы (договор ГПХ)	Нет	31	10	10	Тема 3.4. Управление изменениями в цифровую эпоху Тема 3.5. Проектирование востребованных цифровых сервисов Тема 3.6. Повышение операционной эффективности. Тема 3.7. Оценка эффективности цифровой трансформации
Боловцов Сергей Владимирович	Инженер по специальности «Вычислительные машины, комплексы, системы и сети»		Директор Исследовательского центра искусственного интеллекта ИОН РАНХиГС, Зам директора Центра повышения квалификации научно- педагогических работников ИЭМИТ РАНХиГС (штат, безвозмездно)	Нет	11	11	2	Тема 3.8. Внедрение ИИ-решений в муниципальном управлении

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы повышения квалификации, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Электронное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале ВШГУ: <https://portal.gosedu.ru>.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

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.

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).

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Слушатели самостоятельно изучают материалы, размещенные на платформе portal.gosedu.ru

1. Изучить электронные курсы по темам:

- ✓ Цифровая трансформация: концепция и значение
- ✓ Барьеры и вызовы цифровой трансформации
- ✓ Экосистемный подход в цифровизации и архитектура цифрового ландшафта города
- ✓ Трансформация городских процессов: пример Южно-Сахалинска
- ✓ Трансформация муниципалитета: г. Казань
- ✓ Внутренний клиент и цифровизация: кейс Астрахани
- ✓ Умный город: лучшие практики цифровизации
- ✓ Формирование команды цифровой трансформации
- ✓ Клиентоориентированный (продуктовый) подход в муниципальных услугах
- ✓ Зрелость процессного управления и инструменты автоматизации
- ✓ Управление изменениями в цифровую эпоху
- ✓ Проектирование востребованных цифровых сервисов
- ✓ Повышение операционной эффективности
- ✓ Оценка эффективности цифровой трансформации
- ✓ Внедрение ИИ-решений в муниципальном управлении

2. Изучить нормативные правовые акты.
3. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки обучающихся:
 - Что такое цифровая трансформация и какое значение она имеет для муниципального управления?
 - Какие основные барьеры и вызовы могут возникнуть при внедрении цифровой трансформации в муниципалитетах?
 - Как экосистемный подход влияет на успешность цифровизации городских процессов?
 - Какие ключевые элементы должны быть учтены при создании архитектуры цифрового ландшафта города?
 - Какие лучшие практики цифровизации применяются в рамках концепции «умного города»?
 - Как сформировать эффективную команду для реализации проектов цифровой трансформации?
 - Как управлять изменениями в муниципальных структурах в эпоху цифровизации?
 - Какие методологии и инструменты необходимы для проектирования востребованных цифровых сервисов для граждан?
 - Как оценить эффективность внедренной цифровой трансформации в муниципалитете?

Нормативные правовые акты:

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 24.05.2025 г.) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». - URL: <https://base.garant.ru/12148555/>.
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.02.2025 г.) «О персональных данных». - URL: <https://base.garant.ru/12148567/>.
3. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» (с изменениями и дополнениями от 21.04.2025 г.). - URL: <https://base.garant.ru/12184522/>.
4. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024 г.) «О коммерческой тайне». - URL: <https://base.garant.ru/12136454/>.
5. Федеральный закон от 31.07.2020 г. № 258-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2024 г.) «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации». - URL: <https://base.garant.ru/74451176/>.
6. Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 № 600 (ред. от 29.12.2023 г.) «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация». - URL: <https://base.garant.ru/77306124/>.
7. Постановление Правительства РФ от 10.10.2020 № 1646 (ред. от 09.06.2025) «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» (вместе с «Положением о формировании и ведении реестра ИТ-расходов на создание, развитие, ввод в эксплуатацию, эксплуатацию и вывод из эксплуатации ИТ-активов, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществлять) за счет средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов», «Положением о ведомственных программах цифровой трансформации»). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364874/.

8. Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации». - URL: <https://base.garant.ru/71556224/>.
9. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». - URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.
10. Протокол президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 25.06.2021 №19. - URL: <https://docs.cntd.ru/document/607823664>.
11. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). - URL: <https://base.garant.ru/72296050/>.
12. Перечень поручений по итогам совещания по вопросам развития технологий в области искусственного интеллекта (утв. Президентом РФ 12.06.2019 № Пр-1030). - URL: <https://base.garant.ru/72268810/>.

Основная и дополнительная литература:

1. Сологубова, Г. С. Составляющие цифровой трансформации : монография / Г. С. Сологубова. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 147 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-11335-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/565559>
2. Глобализация трендов цифровой трансформации / А. Ю. Анисимов, С. А. Алексахина, А. А. Горшкова, С. Н. Селиверстов // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 3.
3. Доступность государственных цифровых сервисов. Краткое руководство / под ред. О. В. Линник, К.Л. Киселевой, Е. Г. Потаповой. – М. : РАНХиГС, 2022. – URL: https://cdto.ranepa.ru/media/sum_of_tech/materials/attached_pdfs/Accessibility_guide_C DTO_RANEPA_.pdf
4. Цифровая среда как инструмент модернизации и инновационного развития: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции 27 июня 2023 г. - Стерлитамак: АМИ, 2023. – URL: <https://ami.im/sbornik/MNPK-503.pdf>
5. Хорин Г. Управление проектами с нуля. – СПб: Питер, 2022.
6. Ханин Д. Юнит-экономика: решения на данных для стартапов и бизнеса / Даниил Ханин – М: Издательские решения, 2023.
7. Емельянов А.С., Ефремов А.А., Калмыкова А.В. Цифровая трансформация и государственное управление. Научно-практическое пособие. – М: Инфотропик, 2022.
8. Исаева А. Цифровая платформа как одна из доминантных бизнес-моделей цифровой экономики // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 91. Апрель 2022 г. URL: http://ejournal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2022/vipusk_91._aprel_2022_g./strategija_zifrovoi_ekonomiki/isaeva.pdf.
9. Использование деятельностного подхода в проектах цифровой трансформации в образовании: учебное пособие для вузов / Л. О. Смирнова, М. В. Мозговой, И. В. Дзюина [и др.]; под редакцией Л. О. Смирновой. – Москва: Юрайт, 2022.
10. Карташева Н., Ткачева Т., Специфика работы на государственной гражданской службе, 2022. - URL: <https://cdto.work/2022/05/27/vozrastnye-specialisty-v-it-2/>.
11. Кузнецов С., Константинов А., Скворцов Н., Ценность ваших данных. М.: Альпина ПРО, 2022.

12. Назаров В.П. Развитие теоретических и методологических основ стратегического планирования. Монография, 2022. – URL: <https://www.labirint.ru/books/881603/>.
13. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – Москва: Юрайт, 2022.
14. Сологубова, Г. С. Составляющие цифровой трансформации: монография / Г. С. Сологубова. – Москва: Юрайт, 2022.
15. Шик М., Франкенбергер К. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. М., 2022.

Справочные системы:

1. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> -Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <https://www.rambler.ru/> – Поисковая система
5. <https://yandex.ru/> – Поисковая система
6. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
7. <https://www.garant.ru/> – Гарант

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета с применением электронного обучения через образовательный портал ВШГУ.

Тест состоит из 35 вопросов и охватывает все темы программы. На прохождение даётся 3 попытки, считается успешно пройденным при количестве правильных ответов не менее 60%.

Примерные тестовые вопросы

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. Какой из следующих элементов не является ключевым аспектом цифровой трансформации?

- a) Инновации в продуктах и услугах
- b) Увеличение бумажной документации
- c) Автоматизация бизнес-процессов
- d) Изменение корпоративной культуры

Правильный ответ: b) Увеличение бумажной документации

2. Какой из перечисленных факторов является основным барьером цифровой трансформации?

- a) Избыточное финансирование
- b) Недостаток технологической инфраструктуры
- c) Изменение рыночных условий
- d) Превышение спроса на новые технологии

Правильный ответ: b) Недостаток технологической инфраструктуры

3. Что такое "цифровой ландшафт города"?

- a) Комплекс традиционных строительных решений
- b) Система изолированных технологических платформ
- c) Интеграция технологий и данных для повышения городской жизни
- d) Экосистема естественных ландшафтов

Правильный ответ: c) Интеграция технологий и данных для повышения городской жизни

4. Какой метод наиболее часто используется для оценки эффективности цифровой трансформации?

- а) Анализ предпочтений сотрудников
- б) Измерение изменения рыночной конкуренции
- в) Использование ключевых показателей эффективности (KPI)
- г) Чтение отзывов в социальных сетях

Правильный ответ: в) Использование ключевых показателей эффективности (KPI)

5. Какой из следующих примеров иллюстрирует внедрение ИИ в муниципальное управление?

- а) Увеличение численности сотрудников
- б) Использование ИИ для предсказания дорожных загруженностей
- в) Ручное управление коммунальными услугами
- г) Расширение физической инфраструктуры

Правильный ответ: б) Использование ИИ для предсказания дорожных загруженностей

6. Как можно преодолеть сопротивление сотрудников в процессе цифровой трансформации?

- а) Сбор предложений
- б) Внедрение технологий без обучения
- в) Обучение и вовлечение в процесс изменений

Правильный ответ: в) Обучение и вовлечение в процесс изменений

7. Какие из перечисленных тактик позволяют достичь эффективности деловой коммуникации?

- А. Фокус на ожиданиях собеседника
- Б. Доверительные отношения
- В. Умение слушать и слышать собеседника
- Г. Профессиональная компетентность
- Д. Все ответы верные

Правильный ответ: Д

Таблица 4.1.1
Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 60 % заданий; глубоко иочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не засчитано»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 60%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.2
Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-5. Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг	способен применять современные цифровые технологии в сфере профессиональной деятельности

ПСК-1. Обеспечение эффективности цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	знает ключевые показатели эффективности и владеет навыками повышения эффективности процессов цифровой трансформации в муниципальном управлении
---	--