

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
«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

ОСНОВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУПРАВЛЕНИЯ

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

Ф.Р. Гадзаов,
руководитель центра «Цифровая школа госуправления»
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Ф.Р. Гадзаов,
руководитель центра «Цифровая школа госуправления»
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

Содержание

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы и технологии обучения	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план.....	9
2.3. Содержание программы по темам	9
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	12
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	18
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	23

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)¹.

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы – познакомить слушателей с основами цифровой трансформации в государственном управлении.

Задачи реализации программы:

- изучить современных технологий и их применения в госструктурах;
- рассмотреть принципы работы с электронными услугами и платформами;
- сформировать понимание концепции умных городов и изучить практику ее внедрения в России;
- познакомиться с принципами управления, основанного на данных.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

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

4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 [Порядок](#) реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

5. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

7. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

8. Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31 марта 2021 года № 192н.

9. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020г. №1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

10. 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».

11. Приказ РАНХиГС от 22.09 2017г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

13. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».

14. Постановление Правительства РФ от 16.12.2022 № 2338 «Об утверждении Положения о единой цифровой платформе Российской Федерации «ГосТех», о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 6 июля 2015 г. № 676 и признании утратившим силу пункта 6 изменений, которые вносятся в требования к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 11 мая 2017 г. № 555» (ред. от 08.09.2025).

15. Приказ ФСТЭК России от 11.04.2025 № 117 «Об утверждении Требований о защите информации, содержащейся в государственных информационных системах, иных информационных системах государственных органов, государственных унитарных предприятий, государственных учреждений» (зарегистрировано в Минюсте России 16.06.2025 № 82619, начало действия документа 01.03.1016)

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

17. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06).

18. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
- «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);
- «Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787, постановление Минтруда России от 09.02.2004 № 9);
- «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупнённым группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих».

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специальные компетенции (ПСК) (формируются и совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 2. Организационно-управленческих	ОПК-8 ² . Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	анализа текущего уровня цифровой зрелости, ИТ-ландшафта и потребностей органа государственной власти; подготовки и согласование требований к цифровым продуктам и сервисам; проведения мероприятий по развитию организационной культуры цифровой трансформации	российские и международные стандарты и методологии, регулирующие жизненный цикл информационных систем, включая системы хранения и обработки данных, принципы интеграции информационных систем; российские и международные стандарты, регулирующие жизненный цикл и требования к цифровым продуктам (государственным и муниципальным услугам, предоставляемым в электронном виде гражданам и организациям, информационным системам и цифровым платформам); технологии формирования и развития организационной культуры цифровой трансформации	формировать стратегический план развития в сфере информационных технологий; Формировать показатели эффективности и результативности цифровой трансформации государственных органов
ВД 2. Управление и использование цифровой трансформации документиро	ПСК-1. ³ Обеспечение эффективности цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	<i>Владеть навыками:</i> оценки эффективности и качества процессов цифровой трансформации документированны	<i>Знать:</i> методологи ческие основы теории принятия решений, теории измерений, теории прогнозирования и	<i>Уметь:</i> использовать современные модели и методы измерения, прогнозирования, планирования, принятия решений при

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

³ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31 марта 2021 года № 192н (трудовая функция В/11.6).

ванных сфер деятельности организации		х сфер деятельности организации	планирования цифровой трансформации документированных сфер деятельности; методы оценки эффективности и качества в задачах прогнозирования, планирования, принятия решений цифровой трансформации документированных сфер деятельности	осуществлении поддержки процессов принятия решений по цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
--------------------------------------	--	---------------------------------	--	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура) или среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена, или получающие высшее или среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена.

1.5. Формы и технологии обучения

Формы и технологии обучения – заочная (с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 1 неделя 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов, из которых 36 академических часов дистанционной работы со слушателями с применением ЭО, в том числе - 2 академических часа итоговой аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Предельная максимальная численность лекционной/практической группы – 100 слушателей.

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

Период обучения – 1 неделя 5 дней											
1 неделя					5 дней						
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день	12 день
СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	ВХ	ВХ	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО ИА ДОТ

Календарные учебные графики заполнены с помощью условных обозначений:

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ВХ – выходные дни.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Основы цифровой трансформации госуправления»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости	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) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
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	4												4				ОПК-8 ПСК-1
2.	Технологическое развитие России	4												4				ОПК-8 ПСК-1
3.	Электронные государственные услуги и сервисы	6												6				ОПК-8 ПСК-1
4.	Умные города в РФ (Smart City)	6												6				ОПК-8 ПСК-1
5.	Цифровая трансформация социальной сферы	4												4				ОПК-8 ПСК-1
6.	Управление, основанное на данных (Data Driven Governance)	6												6				ОПК-8 ПСК-1
7.	Государственные цифровые	4												4				ОПК-8

	платформы: создание и практика реализации																	ПСК-1
	Итого:	34																
	Итоговая аттестация (тестирование)⁴:	2																2/3(Т)
	Всего:	36																2

⁴ Итоговая аттестация проводится в формате электронного тестирования в системе дистанционного обучения Института «Высшая школа государственного управления».

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Основы цифровой трансформации государственного управления	Понятие и значение цифровой трансформации в контексте госуправления. Ключевые понятия и цели цифровой трансформации. Отличия между цифровой трансформацией, цифровизацией и автоматизацией. Влияние цифровизации на эффективность государственных услуг. Agile и Lean в госуправлении. Инновационные методы работы с гражданами и бизнесом.
Тема 2. Технологическое развитие России	Современные технологии и их влияние на госуправление. Обзор технологий: искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей (IoT). -Примеры успешных внедрений технологий в российские госструктуры. Государственная политика в области цифровых технологий: -Стратегия и программы, направленные на развитие цифровой экономики в России. -Роль государственных органов в поддержке технологических инноваций.
Тема 3. 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.
Тема 4. Умные города в РФ (Smart City)	Концепция «Умного города» для повышения качества жизни граждан. Примеры технологических решений и интеллектуальных систем управления в различных сферах российских городов. Факторы успешности внедрения цифровых инициатив для граждан.
Тема 5. Цифровая трансформация социальной сферы	Цифровизация социальных услуг. Примеры внедрения цифровых решений в здравоохранение, образование, социальное обеспечение. Как обеспечить доступность социальных услуг для различных групп населения.
Тема 6. Управление, основанное на данных (Data Driven Governance)	Что такое управление на основе данных: ключевые понятия и подходы. Концепция открытых данных. Принципы и нормы этичного обращения с данными. Современные методы обработки и анализа больших массивов данных. Обеспечение приватности данных. Механизмы реализации Data Driven Governance. Методы сбора, анализа и использования данных для принятия решений. Примеры успешного использования данных в госуправлении в различных регионах России. Технические и организационные меры для обеспечения безопасности при работе с ИИ.

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 7. Государственные цифровые платформы: создание и практика реализации	Платформенный подход в госуправлении. Анализ ключевых платформ: Госуслуги, Федеральная налоговая служба, Портал открытых данных.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

Технологические платформы и адреса размещения:

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

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

- персональный компьютер или ноутбук (рекомендуется) либо иное устройство, обеспечивающее устойчивую работу с веб-сервисами;
- установленный современный веб-браузер и программные средства просмотра учебных материалов;
- возможность работы с офисными документами и презентациями (например, Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint и др., либо совместимые программные продукты);
- устойчивый доступ к сети Интернет, обеспечивающий участие в видеоконференциях и работу в СДО.

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические материалы по темам программы размещаются в Системе дистанционного обучения Института ВШГУ и используются при проведении вебинаров и в рамках самостоятельной работы слушателей. По темам электронного курса предусматриваются:

- учебно-методические материалы (презентации, конспекты/тезисы, дополнительные материалы);
- перечень ключевых вопросов и понятий, контрольные вопросы для самопроверки;
- практико-ориентированные задания;
- ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы.

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

Самостоятельная работа осуществляется с применением ЭО. Слушатели самостоятельно изучают материалы электронного курса «Основы цифровой трансформации госуправления».

Итоговая аттестация проводится с применением дистанционных образовательных технологий в Системе дистанционного обучения Института ВШГУ. Учебно-методическое обеспечение итоговой аттестации включает:

- программу и регламент проведения итоговой аттестации (время, порядок доступа, правила прохождения);
- перечень проверяемых результатов обучения;
- банк тестовых заданий (закрытые вопросы с выбором одного/нескольких правильных ответов, задания на установление соответствия, задания на установление последовательности);
- критерии оценивания результатов тестирования и порядок фиксации результата;
- техническую инструкцию по прохождению теста и рекомендации по устранению типовых технических затруднений.

Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993).
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
3. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
4. Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи».
5. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления».
6. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
8. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
9. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
10. Федеральный закон от 31.07.2020 № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации».
11. Закон Российской Федерации от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне».
12. Указ Президента Российской Федерации от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации».
13. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
14. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».
15. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».

16. Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 № 231 «О создании, развитии и эксплуатации государственных информационных систем с использованием единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех».
17. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».
18. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.07.2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации».
19. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.09.2010 № 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия».
20. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.07.2019 № 878 «О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции на территории Российской Федерации при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 925 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».
21. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.10.2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществлять) за счет средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов».
22. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.05.2021 № 733 «Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной системе «Единая информационная платформа национальной системы управления данными» и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».
23. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.11.2015 № 1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
24. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.12.2022 № 2338 «Об использовании единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех»».
25. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.07.2015 № 719 «О подтверждении производства российской промышленной продукции».
26. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.10.2011 № 861 «О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)».
27. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.11.2011 № 977 «О федеральной государственной информационной системе «Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме»».
28. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года».
29. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.10.2022 № 3102-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех», плана мероприятий («дорожной карты») по созданию единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех»».
30. Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация»».

31. Приказ ФСТЭК России от 18.02.2013 № 21 «Об утверждении Составы и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».

32. Приказ ФСТЭК России от 25.12.2017 № 239 «Об утверждении требований по обеспечению безопасности значимых объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

Основная литература:

1. DAMA International. DAMA-DMBOK: свод знаний по управлению данными / DAMA International; перевод с английского Г. Агафонов. - 2-е изд. - Москва: Олимп-Бизнес, 2023. - 828 с.: цв. ил.

2. Matić, Ljubov' Īurevna. Technology Roadmaps: General Guidance on the Implementation and Use of a Tool for Defining Priorities for Technological Development / Ljubov' Īurevna Matić. - Moscow: Creative Economy, 2018. - 163 p.

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

4. Ross, J. W.; Weill, P.; Robertson, D. C. Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution / Jeanne W. Ross, Peter Weill, David C. Robertson. - Harvard Business Review Press, 2006. - 256 p.

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

6. Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 268 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17699-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sistemy-iskusstvennogo-intellekta-580320#page/1>.

7. Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для вузов / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 268 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17032-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sistemy-iskusstvennogo-intellekta-567794#page/1>.

8. Григоренко Д.В., Шойтов А.М. Мультимодальный искусственный интеллект в государственном управлении: первые результаты внедрения. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. – 178 с.

9. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21027-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-588737#page/1>.

10. Клеппман, Мартин. Высоконагруженные приложения: Программирование, масштабирование, поддержка / Мартин Клеппман; пер. с англ. - Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 640 с.

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

12. Круг, Стив. Не заставляйте меня думать: веб-юзабилити и здравый смысл / Стив Круг; пер. с англ. - Москва: Эксмо, 2021. - 256 с.: ил.

13. Ли, Кай-Фу; Цюфань, Чэнь. ИИ-2041: Десять образов нашего будущего / Кай-Фу Ли, Чэнь Цюфань; пер. с англ. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 432 с.

14. Прохоров, А.; Коник, Л. Цифровая трансформация: Анализ, тренды, мировой опыт / А. Прохоров, Л. Коник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ComNews Group, 2019. - 368 с.
15. Стикторн, Марк; Шнайдер, Якоб; Хормесс, Маркус; Лоуренс, Адам. Сервис-дизайн на практике: Проектирование лучшего клиентского опыта / Марк Стикторн, Якоб Шнайдер, Маркус Хормесс, Адам Лоуренс. - Москва: Альпина Паблишер, 2023. - 560 с.
16. Стырина, Е. М.; Дмитриева, Е. Н. Цифровая трансформация в государственном управлении / Е. М. Стырина, Е. Н. Дмитриева; Высшая школа экономики. - Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. - 209 с.
17. Щербак, А. В. Информационная безопасность: учебник для среднего профессионального образования / А. В. Щербак. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 252 с.

Дополнительная литература:

1. ДАМА-DMBOK: Свод знаний по управлению данными. Второе издание / Data International. - Москва: Олимп-Бизнес, 2020. - 828 с.
2. Безопасные информационные технологии: Сборник трудов XIII всероссийской научно-технической конференции "Безопасные информационные технологии" (БИТ-2024). - Москва: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2024. - 237 с.: ил.
3. Команда цифрового развития организации: 44 профиля ролей. Каталог ролей команд цифровой трансформации / под редакцией Н. С. Гаркуши, Н. С. Карташевой. - Москва: РАНХиГС, 2023. - 112 с.
4. Станкевич, Л. А. Интеллектуальные системы и технологии: учебник и практикум для вузов / Л. А. Станкевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20363-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583592>.
5. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / коллектив авторов. - Москва: РАНХиГС, 2021. - 184 с.

Интернет-ресурсы и справочные материалы:

1. Исследование "Доверенный искусственный интеллект в государственном управлении" // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, 2025. --- URL: <https://digital.gov.ru/>
2. Аналитический отчет "ИИ в госсекторе: Перспективные сценарии и план для начала использования" // TAdviser, 2025. --- URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_государственном_управлении
3. <https://ai.gov.ru/ncpii/> - Национальный центр искусственного интеллекта: [сайт] / Искусственный интеллект Российской Федерации.
4. <https://raai.org/> - Ассоциация развития искусственного интеллекта: [сайт] / Российская ассоциация искусственного интеллекта.
5. <https://repec.ranepa.ru/rnp/wpaper/w2022070.pdf> - Т.Б. Лаврова, С.А. Еварович, С.Э. Мартынова, Н.Э. Готовщикова, О.А. Карлова «Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации».
6. <https://gossluzhba.gov.ru> – Госслужба
7. Кодекс этики в сфере ИИ // Альянс в сфере ИИ URL: <https://ethics.a-ai.ru/> (дата обращения: 09.05.2024).
8. Leadership competencies for digital transformation: an exploratory content analysis of job advertisements // German Journal of Human Resource Management. - 2022. - URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23970022221142040>.

9. Competencies of digital leadership to accelerate digital transformation // International Journal of Innovation and Technology Management. - 2024. - URL: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0219877024500091>.
10. Leadership competences for digital transformation: a contingency-based approach // The Journal of Strategic Information Systems. - 2024. - URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096386872400029X>.
11. European Commission. European e-Competence Framework (e-CF) - справочная страница ESCO. - URL: <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf>.
12. The e-CF Explorer. - URL: <https://ecfexplorer.itprofessionalism.org/>.
13. OECD. Digital Government Policy Framework (DGPF). - URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html.
14. Investing in Digital Government: The Case of Digital Identification. - URL: https://www.oecd.org/en/publications/investing-in-digital-government_03fa13f0-en.html.
15. The Scrum Guide. - URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.
16. Gov.design. Gov.design. - URL: <https://gov.design/>.
17. Методические рекомендации по совершенствованию интерфейсов Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций). - URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/metodrekomendatsiidizain-26.pdf>.
18. Проектирование интерфейсов на Госуслугах. - URL: https://platform.gov.ru/wp-content/uploads/2022/12/Методические_рекомендации_по_проектированию_интерфейсов_на_Госуслугах-1.pdf.
19. Strategic Foresight Toolkit (OECD). - URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/strategic-foresight.html>.
20. Technology Roadmapping - материалы и примеры. - URL: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/technology-roadmapping/>.
21. ISO 56002 Innovation management system - overview. - URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html>.
22. The Open Group. TOGAF Standard (overview). - URL: <https://www.opengroup.org/togaf>.
23. OpenAPI Initiative. OpenAPI Specification. - URL: <https://spec.openapis.org/oas/latest.html>.
24. The C4 model for visualising software architecture. - URL: <https://c4model.com/>.
25. Единая цифровая платформа «ГосТех» (платформа и документы). - URL: <https://platform.gov.ru/>.
26. Национальная система управления данными - информационные материалы. - URL: <https://digital.gov.ru/activity/directions/882/>.
27. Руководство по управлению данными в экосистеме ГосТех. - URL: <https://platform.gov.ru/documents/>.
28. NIST. AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0). - URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf>.
29. OECD. OECD Principles on Artificial Intelligence. - URL: <https://oecd.ai/en/ai-principles>.
30. Национальный центр развития искусственного интеллекта. - URL: <https://ai.gov.ru/>.
31. NIST. NIST Cybersecurity Framework 2.0: Resource & Overview Guide. - URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1299.pdf>.
32. Cybersecurity Framework | NIST (CSF 2.0 Resource Center). - URL: <https://www.nist.gov/cyberframework>.
33. Center for Internet Security. CIS Critical Security Controls v8. - URL: <https://www.cisecurity.org/controls/v8>.

34. ENISA. ENISA Threat Landscape 2024: Sectorial Threat Landscape - Public Administration. - URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024-sectorial-threat-landscape-public-administration>.

35. Банк данных угроз безопасности информации. - URL: <https://bdu.fstec.ru/>.

36. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных. - URL: <https://eac-reestr.digital.gov.ru/reestr/>.

Справочные правовые системы: для работы с актуальными редакциями нормативными правовыми актами и правоприменительной практикой рекомендуется использование справочных правовых систем «КонсультантПлюс», «Гарант», а также официального интернет-портала правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация проводится в виде зачета с применением дистанционных образовательных технологий в системе дистанционного обучения Института «Высшая школа государственного управления».

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 приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности 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 и других организаций.

Процедура итоговой аттестации включает:

- прохождение тестирования на образовательном портале по расписанию программы;
- выполнение теста в установленные сроки;
- автоматизированную обработку результатов, фиксацию результата и хранение данных в информационной системе.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе. Итоговая аттестация проводится с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в электронной информационно-образовательной среде, обеспечивающей доступ к материалам и контроль освоения программы.

Оценочные средства включают:

- итоговый тест (электронное тестирование), охватывающий содержание всех тем программы;
- банк тестовых заданий, из которого формируется индивидуальный вариант теста (вопросы могут выбираться из разных тем; варианты ответов могут перемешиваться);
- задания разных типов: вопросы с выбором одного правильного ответа, вопросы с выбором нескольких правильных ответов, задания на установление соответствия и последовательности, ситуационные задачи.

Методы контроля, позволяющие оценить приобретенные знания, умения и практический опыт:

- оценка знаний - через проверку понимания понятий, принципов и нормативно-организационных механизмов цифровой трансформации и кибербезопасности;
- оценка умений - через ситуационные вопросы на выбор управленческого решения (стратегия, портфель, архитектура, коммуникации, изменения);
- оценка практического опыта (в тестовом формате) - через кейсовые задания, где требуется применить управленческие инструменты (например: выбор метрик, приоритизация инициатив, выбор модели взаимодействия со стейкхолдерами, определение мер управления рисками).

Процесс тестирования должен быть автоматизирован, а результаты - фиксироваться и храниться в системе с соблюдением требований к обработке персональных данных.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемыми результатами 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 и других организаций.

Примеры тестовых заданий:

1. Какие из перечисленных целей относятся к цифровой трансформации?

- Повышение операционной эффективности
- Создание устойчивого конкурентного преимущества
- Увеличение числа сотрудников в организации
- Фокус на стабильности существующих процессов
- Опора на традиционные управленческие практики

2. Какие из перечисленных характеристик относятся именно к цифровизации?

- Использование данных и цифровых следов пользователей для оптимизации процессов
- Простая замена ручного труда машинами и программами
- Переход на цифровые технологии с оптимизацией процессов и расширением охвата пользователей
- Радикальное изменение структуры экономики и формирование новых рынков

3. Какие аспекты цифровизации способствуют повышению эффективности государственных услуг?

- Автоматизация документооборота и предоставление электронных услуг
- Упрощение схем взаимодействия с гражданами за счёт жёсткой стандартизации процедур
- Использование аналитики данных и прогнозирование потребностей населения
- Поддержание привычных административных процессов с сохранением бумажных форматов

4. Какие из перечисленных мероприятий относятся к цифровой трансформации, а не к цифровизации или автоматизации?

- Радикальное переосмысление модели предоставления услуг и переход к проактивным сервисам
- Использование аналитики для прогнозирования потребностей граждан

- Изменение организационной структуры и ролей ведомств под новые цифровые процессы
- Внедрение электронных форм подачи заявлений в существующие процессы
- Использование цифровых инструментов для отдельных операций без изменения логики работы

5. Какие элементы Agile применяются в государственном управлении для повышения эффективности процессов и качества услуг?

- Итеративное развитие сервисов с регулярным получением обратной связи от граждан
- Кросс-функциональные команды, объединяющие специалистов из разных ведомств для ускорения разработки
- Жёсткое следование заранее утверждённому плану без возможности корректировки по ходу работы
- Передача всех решений только на верхний уровень управления для сохранения управляемости

6. Какие элементы Lean применяются в государственном управлении для повышения эффективности процессов и качества услуг?

- Выявление и устранение видов потерь в административных процессах
- Оптимизация потоков создания ценности для граждан за счёт упрощения и стандартизации процедур
- Усиление контроля за каждым этапом процесса через дополнительные уровни согласований
- Фокус на сохранении сложных традиционных процедур как гарантии стабильности выполнения услуг

7. Какие меры и инструменты государство использует для поддержки технологических компаний и стимулирования инноваций в России?

- Создание технопарков и научных кластеров для совместной работы компаний и университетов
- Ведение реестра малых технологических компаний (МТК) и предоставление льгот и грантов
- Финансовая поддержка и субсидирование исследовательских и инновационных проектов

- Полное освобождение компаний от всех проверок и ответственности

8. Какие инструменты позволяют оценить эффективность и качество электронных государственных услуг?

- Использование индекса удовлетворённости граждан, рассчитываемого по методике NPS.
- Применение UX-тестирования только на этапе проектирования услуги.
- Анализ пользовательских оценок и статистики обращений на Едином портале госуслуг (ЕПГУ).
- Проведение ежегодной перерегистрации всех административных регламентов в Росреестре.

9. Что является ключевыми принципами концепции «жизненных ситуаций» при разработке пользовательских сервисов для граждан и бизнеса?

- Ориентированность сервисов на реальные потребности пользователя в конкретных жизненных обстоятельствах.
- Автоматический перевод всех услуг в электронный вид независимо от их востребованности или логики сценариев использования.
- Интеграция нескольких государственных услуг в единый удобный сценарий, соответствующий конкретной жизненной ситуации.
- Обязательное использование мобильного приложения как основного канала получения услуг.

10. Какие факторы являются ключевыми для успешного внедрения цифровых инициатив и проектов «умного города»?

- Наличие развитой высокоскоростной сети передачи данных (например, оптоволокно, 5G).
- Сокращение взаимодействия государства с частными компаниями, чтобы минимизировать влияние бизнеса.
- Эффективная коммуникация с гражданами и вовлечение жителей в формирование городской среды.
- Минимизация нормативного регулирования и отсутствие стандартов в сфере цифровых технологий.

Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 60% заданий
<i>не зачтено</i>	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 60% заданий

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция	Индикаторы
ОПК-8. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – применяет российские и международные подходы и стандарты жизненного цикла информационных систем и цифровых продуктов в управленческих решениях; – формирует стратегический план развития в сфере информационных технологий и цифровой трансформации государственного органа; – формирует показатели эффективности и результативности цифровой трансформации и организует мониторинг их достижения; – учитывает межотраслевые ограничения и требования при принятии решений в области цифрового развития, связи и коммуникаций.
ПСК-1. Обеспечение эффективности цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	способен использовать современные технологии в государственном управлении, работать электронными услугами и платформами, используя принципы управления, основанных на данных