Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»
Центр «Цифровая школа госуправления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«19» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик программы:

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

Е.А. Аверьянов
директор Федерального центра подготовки
управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к реализации, протокол № 03 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 7
1.4. Категория слушателей 16
1.5. Формы и технологии обучения 16
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий 16
1.7. Документ о квалификации 16
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ 17
2.1. Календарный учебный график 17
2.2. Учебный план 18
2.3. Содержание программы по темам 20
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 22
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 22
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 22
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 31
5.ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ 36

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Цифровая трансформация для руководителей» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Цель реализации программы: формирование и развитие у федеральных государственных гражданских служащих категории «руководители» управленческих компетенций, необходимых для эффективной реализации государственной политики в сфере цифровой трансформации и обеспечения перехода к управлению на основе данных.

Задачи реализации программы:

– формировать целостное представление о системе стратегического планирования цифровой трансформации в РФ;

– сформировать понимание ключевых компетенций цифрового лидера и методов их развития;

– развить компетенции стратегического видения и мышления для определения направлений цифровой трансформации организации;

– сформировать навыки оценки технологических трендов;

– сформировать компетенции управления командами цифровой трансформации, преодоления сопротивления изменениям и внедрения гибких методологий в деятельность государственных органов;

– сформировать навыки эффективной коммуникации и влияния на стейкхолдеров в процессе цифровой трансформации;

– сформировать понимание прорывных цифровых технологий и их применения в государственном управлении;

– обеспечить понимание принципов архитектуры единой цифровой платформы «ГосТех», моделей управления государственными данными (НСУД) и потенциала технологий искусственного интеллекта для повышения эффективности государственного управления;

– развить навыки организации защиты информации, управления рисками кибербезопасности и реализации политики импортозамещения программного и аппаратного обеспечения;

– отработать навыки проектирования государственных услуг и суперсервисов, основанных на жизненных ситуациях граждан.

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. 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».
4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).
5. Приказ Минтруда России от 06.07.2020 № 405н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по большим данным» (зарегистрировано в Минюсте России 05.08.2020 № 59174).
6. Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (зарегистрировано в Минюсте России 01.10.2021 № 65223)
7. Приказ Минтруда России от 27.04.2023 № 369н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий» (зарегистрировано в Минюсте России 25.05.2023 N 73455).
8. Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 579н «Об утверждении профессионального стандарта «Архитектор программного обеспечения» (зарегистрировано в Минюсте России 05.10.2021 № 65296).
9. Приказ Минтруда России от 29.09.2020 № 671н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по дизайну графических пользовательских интерфейсов» (зарегистрировано в Минюсте России 27.10.2020 № 60591).
10. Приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление».
11. 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).
12. 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».
13. Приказ РАНХиГС № 01-6230 от 22.09.2017 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

15. 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).

Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025).

– 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».

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

– 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, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 11 мая 2017 г. № 555» (ред. от 08.09.2025).

– 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).

– «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» (размещен на сайте Минтруда России, ред. от 15.08.2025).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций в рамках имеющейся квалификации и профессиональных компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК)** ***(формируются и (или) совершенствуются)***	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
ВД 1. Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая	ПСК-1[1]. Управление цифровой стратегией организации (региона, страны)	Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль и мониторинг	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) Методы организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны)	Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)

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

		разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)		
	ПСК-2[2]. Управление инвестициями в цифровую трансформацию	Формирование и согласование принципов управления инвестициями в цифровую трансформацию Организация управления инвестициями в цифровую трансформацию с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль инвестиций в цифровую трансформацию Лидерство в повышении эффективности инвестиций в цифровую трансформацию	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению инвестициями в цифровую трансформацию Методы контроля и оценки эффективности инвестиций в цифровую трансформацию	Формировать принципы управления инвестициями в цифровую трансформацию Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления инвестициями в цифровую трансформацию Осуществлять мониторинг и контроль инвестиций в цифровую трансформацию
	ПСК-3[3]. Управление дорожной картой инновационной деятельности по цифровой трансформации	Формирование и согласование принципов управления дорожной картой инновационной деятельности Организация управления дорожной картой инновационной деятельности с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль качества и управление улучшением соответствия дорожной	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению дорожной картой инновационной деятельности Методы работы с дорожной картой инновационной деятельности	Осуществлять руководство формированием и обновлением дорожной карты инновационной деятельности Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления дорожной картой инновационной деятельности Осуществлять мониторинг и контроль дорожной карты

[2] Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (трудовая функция D/02.8).

[3] Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (трудовая функция D/03.8).

		карты инновационной деятельности потребностям организации		инновационной деятельности
	ПСК-4[4]. Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий	Формирование и согласование потребностей бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях Организация обеспечения динамичного изменения бизнеса (организации, региона, страны) с использованием цифровых технологий Контроль обеспечения динамичного изменения бизнеса (организации, региона, страны) с использованием цифровых технологий	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий Методы контроля обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) за счет цифровых технологий	Выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий Осуществлять мониторинг и контроль обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий

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

	ПСК-5[5]. Управление взаимоотношениями в рамках цифровой трансформации с широким кругом стейкхолдеров: клиентами, партнерами, государством, научными и образовательными учреждениями, некоммерческими организациями, профессиональными сообществами	Выявление потребностей и интересов широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Лидерство в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров Мониторинг, контроль и управление улучшением взаимоотношений с заинтересованными лицами	Лучшие практики цифровой трансформации Организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации	Выявлять потребности и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организовывать эффективные коммуникации с широким кругом стейкхолдеров Повышать вовлеченность широкого круга стейкхолдеров в цифровую трансформацию
ВД 2. Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий	ПСК-6[6]. Планирование управления изменениями в проектах любого уровня сложности в области ИТ	Разработка плана управления изменениями в проектах в области ИТ любого уровня сложности Согласование плана управления изменениями с заинтересованными сторонами проекта в области ИТ любого уровня сложности Утверждение плана управления изменениями в проектах в области ИТ любого уровня сложности	Методы управления изменениями в проекте Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии	Планировать работы в проектах в области ИТ любого уровня сложности Проводить переговоры с заинтересованными сторонами проекта в области ИТ любого уровня сложности Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности

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

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

	ПСК-7[7]. Управление эффективностью команды в проектах любого уровня сложности в области ИТ	Оценка эффективности работы команды проекта в области ИТ любого уровня сложности Корректировка планов управления персоналом в проекте в области ИТ любого уровня сложности Оценка эффективности мероприятий по развитию команды и управлению командой проекта в области ИТ любого уровня сложности	Методы управления персоналом в проекте Групповая динамика в команде проекта Методы формирования проектных команд Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии	Анализировать входные данные проекта в области ИТ любого уровня сложности Планировать работы в проектах в области ИТ любого уровня сложности Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	ПСК-8[8]. Мониторинг рисков и управление рисками в проектах любого уровня сложности в области ИТ	Организация и проведение определения тенденций и переоценки рисков проекта в области ИТ любого уровня сложности Осуществление экспертной поддержки анализа рисков в проектах в области ИТ любого уровня сложности	Методы управления рисками проекта в области ИТ Возможности ИС Предметная область автоматизации Основы информационной безопасности организации Влияние организационного окружения на проект	Анализировать входные данные проектов в области ИТ любого уровня сложности Выполнять прогнозирование в проектах в области ИТ любого уровня сложности Разрабатывать проектную документацию в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	ПСК-9[9]. Создание и согласование требований к интегрированному	Выявление несоответствий требований заказчика к интегрированному программному обеспечению с	Методы управления требованиями Методы моделирования архитектуры	Проверять требования с точки зрения интеграции программного обеспечения и выявлять противоречия

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

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

[9] Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 579н «Об утверждении профессионального стандарта «Архитектор программного обеспечения» (трудовая функция В/01.6).

	программному обеспечению с точки зрения архитектуры	точки зрения архитектуры Описание требований к интегрированному программному обеспечению с точки зрения архитектуры	интегрированного программного обеспечения Методы проектирования архитектурных параметров интегрированного программного обеспечения	Выявлять требования к архитектуре интегрированной программной системы путем проведения интервью с заинтересованными сторонами
	ПСК-10[10]. Выявление потребностей пользователя при эксплуатации программных средств в части графических пользовательских интерфейсов	Сбор информации о взаимодействии пользователя с графическими пользовательскими интерфейсами посредством изучения документации (штатных расписаний, описаний, справочных систем), интервью с текущими или потенциальными пользователями для выявления их потребностей, задач, ожиданий и ограничений, включенного наблюдения в ходе использования продукта пользователями	Методы сбора информации Методы анализа деятельности Паттерны поведения людей при использовании программных продуктов и аппаратных средств Стандарты, регламентирующие требования к эргономике взаимодействия человек - система	Получать из открытых источников релевантную профессиональную информацию о взаимодействии пользователя с интерфейсами и анализировать ее Проводить интервью с пользователями Анализировать полученную информацию о взаимодействии пользователя с графическими пользовательскими интерфейсами
ВД 3. Деятельность по обработке данных,	ПСК-11[11]. Управление получением, хранением, передачей, обработкой больших	Осуществление стратегического и оперативного руководства кадровыми и материальными	Потребности организации в обеспечении данными и информацией Основы анализа данных	Взаимодействовать с пользователями информации и поставщиками больших данных, инструментария и

[10] Приказ Минтруда России от 29.09.2020 № 671н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по дизайну графических пользовательских интерфейсов» (трудовая функция С/01.5).

[11] Приказ Минтруда России от 06.07.2020 № 405н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по большим данным» (трудовая функция В/05.7).

предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность	данных	ресурсами в процессах получения, размещения, хранения, распределения, миграции, архивирования и удаления данных Осуществление стратегического и оперативного руководства материально-техническими ресурсами и элементами технологической инфраструктуры больших данных	Этапы жизненного цикла больших данных Этапы анализа больших данных Этапы жизненного цикла базы данных и хранилища данных Источники больших данных Правовые основы сбора и использования источников данных и информации	сервисов Пользоваться методами и инструментами получения, хранения, передачи, обработки больших данных
	ПСК-12[12]. Управление качеством больших данных	Формирование целей, приоритетов и ограничений управления качеством данных, адаптация целей к изменениям внутренних и внешних условий, потребностей и возможностей, в том числе технологических Разработка стратегии управления качеством больших данных Анализ реализации стратегии обеспечения качества больших данных Оценка рисков использования больших данных	Метрики качества больших данных Базовые характеристики качества больших данных Методы и технологии управления качеством больших данных Методы оценки рисков использования больших данных	Определять происхождение данных и оценивать источники больших данных Определять и устранять проблемные зоны при обеспечении качества больших данных Измерять и оценивать качество больших данных Проводить оценку и устранение рисков использования больших данных

[12] Приказ Минтруда России от 06.07.2020 № 405н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по большим данным» (трудовая функция B/07.7).

	ПСК-13[13]. Управление защитой и обеспечением конфиденциальности больших данных	Формирование и согласование с заинтересованными лицами целей, требований и приоритетов информационной безопасности и обеспечения конфиденциальности при анализе больших данных Взаимодействие со службами обеспечения информационной безопасности, разработка и реализация процесса управления информационной безопасностью и обеспечением конфиденциальности при анализе больших данных	Методы и средства управления информационной безопасностью Принципы обеспечения информационной безопасности в социальных сетях Принципы обеспечения безопасности данных в облачных хранилищах данных Принципы обеспечения информационной безопасности при передаче информации	Выявлять и формулировать требования к обеспечению информационной безопасности и конфиденциальности при анализе больших данных Осуществлять управление процессами, оценку и контроль качества процесса управления информационной безопасностью и конфиденциальностью при анализе больших данных
ВД 4. Деятельность органов государственного управления и местного самоуправления по вопросам общего характера	ОПК 1.[14] Управление в сфере цифрового развития, информационных технологий, связи, массовых коммуникаций и средств массовой информации	Анализ текущего уровня цифровой зрелости, ИТ-ландшафта и потребностей органа государственной власти Разработка и актуализация стратегического плана (программы/дорожной карты) цифрового развития и цифровой трансформации	Российские и международные стандарты и методологии, регулирующие жизненный цикл информационных систем, включая системы хранения и обработки данных, принципы интеграции информационных систем; Российские и международные	Формировать стратегический план развития в сфере информационных технологий; Формировать показатели эффективности и результативности цифровой трансформации государственных органов

[13] Приказ Минтруда России от 06.07.2020 № 405н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по большим данным» (трудовая функция В/08.7).

[14] Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным 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 (П.16.)

		органа Подготовка и согласование требований к цифровым продуктам и сервисам Организация управления портфелем проектов цифрового развития: постановка задач, координация исполнителей/ подразделений, управление зависимостями и рисками, принятие управленческих решений Проведение мероприятий по развитию организационной культуры цифровой трансформации	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	

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы категории «руководители», начальники отделов.

Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

Особые требования к слушателям включают наличие базовых цифровых компетенций и опыта управления структурными подразделениями или ведомствами.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения - очная (с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе: 2 недели 5 дней (19 дней).

Срок освоения программы: 36 академических часов, из них 17 академических часов контактной работы с применением ДОТ, 19 академических часов с применением электронного обучения (17 ак. часов самостоятельной работы и 2 ак.– итоговая аттестация).

Режим занятий:

– контактная работа с применением ДОТ – 3 дня в неделю по 2 академических часа;

– самостоятельная работа с применением ЭО – 2 дня в неделю по 2-3 академических часа.

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 – 2 недели 5 дней (19 календарных дней)																		
1 неделя							2 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	13 день	14 день	15 день	16 день	17 день	18 день	19 день
УЗ ДОТ	СР ЭО	УЗ ДОТ	СР ЭО	УЗ ДОТ	ВД	ВД	УЗ ДОТ	СР ЭО	УЗ ДОТ	СР ЭО	УЗ ДОТ	ВД	ВД	УЗ ДОТ	СР ЭО	УЗ ДОТ	СР ЭО	УЗ ДОТ / ИА ЭО

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.
ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.
ВД – выходной день.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Цифровая трансформация для руководителей»

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки[2]	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.[6]					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Обзор современных исследований компетенций руководителя цифровой трансформации. Описание ключевых компетенций цифрового лидера	1							1	1								ПСК-4, ПСК-5
2.	Стратегическое видение и мышление	3							1	1				2				ПСК-1, ОПК 1
3.	Коммуникация и влияние	4							2	1	1			2				ПСК-5
4.	Командное лидерство	3							1	1				2				ПСК-6, ПСК-7
5.	Клиентоориентированность	3							1	1				2				ПСК-10
6.	Технологическая грамотность. Обзор прорывных цифровых технологий	7							4	2	2			3				ПСК-4, ПСК-11
7.	Доверенный искусственный интеллект: риски и эффекты	3							2	2				1				ПСК-8, ОПК 1

8.	Оценка трендов и разработка технологических дорожных карт	2							2	1	1							ПСК-3, ПСК-1
9.	Проектирование ИТ-архитектуры и интеграция платформ	3												2				ПСК-9, ПСК-11
10.	Управление инновациями и портфелем технологических инициатив	2							1	1				1				ПСК-2, ОПК 1
11.	Кибербезопасность: нормативное регулирование и риски	3							2	2				2				ПСК-8, ПСК-13
	Итого:	**34**							**17**	**13**	**4**			**17**				
	Итоговая аттестация	**2**															**З(Д)/2**[15]	
	Всего:	**36**							**17**	**13**	**4**			**17**			**2**	

[15] Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме тестирования (с применением ЭО).

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.31

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Обзор современных исследований компетенций руководителя цифровой трансформации. Описание ключевых компетенций цифрового лидера	Обзор современных исследований компетенций руководителя цифровой трансформации. Описание ключевых компетенций цифрового лидера. Цифровая трансформация как ключевой управленческий процесс и место руководителя цифровой трансформации в структуре организации. Обзор актуальных исследований 2022–2024 гг. о компетенциях цифрового лидера и их влиянии на результаты трансформации. Модель ключевых компетенций.
Тема 2. Стратегическое видение и мышление	Принципы стратегического планирования цифровой трансформации и формирование целевого видения. Постановка целей и приоритизация инициатив с учетом ограничений и внешних требований. Подходы к формированию системы показателей результативности и оценке достижимости целей на уровне организации.
Тема 3. Коммуникация и влияние	Коммуникационные модели в цифровой трансформации и работа с заинтересованными сторонами. Подходы к выявлению и согласованию ожиданий, управлению конфликтами и сопротивлением. Инструменты влияния и аргументации при защите решений, построение коалиций и поддержание вовлеченности участников изменений.
Тема 4. Командное лидерство	Роль руководителя в формировании и развитии команд цифровой трансформации. Принципы распределения ответственности, построения взаимодействия и обратной связи. Подходы к управлению изменениями, поддержанию мотивации и повышению эффективности командной работы в условиях неопределенности.
Тема 5. Клиентоориентированность	Клиентоориентированность как критерий качества цифровых решений и услуг. Основы выявления потребностей пользователей и формирования ценностного предложения. Подходы к описанию пользовательских сценариев и оценке пользовательского опыта как основы для улучшения сервисов.
Тема 6. Технологическая грамотность. Обзор прорывных цифровых технологий	Обзор прорывных цифровых технологий и их управленческое применение в государственном управлении и организациях. Понимание данных как основы управленческих решений и цифровых сервисов. Критерии оценки целесообразности внедрения технологий и организационных предпосылок их использования.
Тема 7. Доверенный искусственный интеллект: риски и эффекты	Применение доверенных технологий искусственного интеллекта. Обеспечение безопасности искусственного интеллекта. Оценка ценности и эффектов при внедрении технологий искусственного интеллекта.

Тема 8. Оценка трендов и разработка технологических дорожных карт	Методы оценки технологических трендов и выбора приоритетных направлений развития. Принципы построения технологических дорожных карт и синхронизации с целями цифровой трансформации. Подходы к определению контрольных точек, пересмотру приоритетов и управлению актуальностью дорожной карты.
Тема 9. Проектирование ИТ-архитектуры и интеграция платформ	Архитектурные принципы проектирования цифровых решений и интеграции платформ. Управление требованиями к интегрированным решениям и согласование архитектурных ограничений. Подходы к обеспечению совместимости, межсистемного взаимодействия и управлению данными в рамках единой архитектуры.
Тема 10. Управление инновациями и портфелем технологических инициатив	Принципы управления инновациями и портфелем инициатив цифровой трансформации. Подходы к отбору и приоритизации инициатив, балансировке портфеля и управлению зависимостями. Оценка ценности и эффектов, контроль достижения результатов и корректировка портфеля на основе данных.
Тема 11. Кибербезопасность: нормативное регулирование и риски	Нормативные основы кибербезопасности и ключевые угрозы для цифровой трансформации. Управление рисками информационной безопасности и защита данных при внедрении цифровых решений. Подходы к оценке рисков, выбору мер защиты и организации контроля соблюдения требований безопасности.

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:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 «Цифровая трансформация для руководителей» и выполняют задания.

Итоговая аттестация проводится в форме электронного тестирования 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 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17. 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».

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

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

20. 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»».

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

22. 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».

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

24. 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».

25. 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».

26. 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».

27. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.09.2016 № 925 «О приоритете товаров российского происхождения, работ, услуг, выполняемых, оказываемых российскими лицами, по отношению к товарам, происходящим из иностранного государства, работам, услугам, выполняемым, оказываемым иностранными лицами».

28. 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».

29. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.12.2022 № 2338 «Об использовании единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех»».

30. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.07.2015 № 719 «О подтверждении производства российской промышленной продукции».

31. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.12.2024 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

32. 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)».

33. 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»».

34. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.04.2020 № 616 «Об установлении запрета на допуск промышленных товаров, происходящих из иностранных государств (за исключением государств - членов Евразийского экономического союза), для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

35. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2022 № 2194 «Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной системе «Управление единой цифровой платформой Российской Федерации «ГосТех» и Положения о федеральной государственной информационной системе «Госмаркет»».

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

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

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

39. 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»».

40. 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»».

41. Приказ ФСТЭК России от 11.02.2013 № 17 «Об утверждении Требований о защите информации, не составляющей государственную тайну, содержащейся в государственных информационных системах».

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

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

Основная литература:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

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

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

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

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

9. 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.

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

11. 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.

12. Стикдорн, Марк; Шнайдер, Якоб; Хормесс, Маркус; Лоуренс, Адам. Сервис-дизайн на практике: Проектирование лучшего клиентского опыта / Марк

Стикдорн, Якоб Шнайдер, Маркус Хормесс, Адам Лоуренс. - Москва: Альпина Паблишер, 2023. - 560 с.

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

14. 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.

15. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. - 4th ed. - Project Management Institute, 2017. - 189 p.

16. 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.

Дополнительная литература:

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

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

3. 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.

4. Сборник научных трудов «КИБ-2024». - Москва: НИЯУ МИФИ, 2024. - 292 с.

5. DAMA-DMBOK: Свод знаний по управлению данными. Второе издание / Dama International. - Москва: Олимп-Бизнес, 2020. - 828 с.

Интернет-ресурсы и справочные материалы:

1. 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.

2. 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.

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

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

5. 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.

6. 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.
7. The e-CF Explorer. - URL: https://ecfexplorer.itprofessionalism.org/.
8. OECD. Digital Government Policy Framework (DGPF). - URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html.
9. Investing in Digital Government: The Case of Digital Identification. - URL: https://www.oecd.org/en/publications/investing-in-digital-government_03fa13f0-en.html.
10. Methodological Recommendations on Digital Transformation of State Corporations and Companies with State Participation. - URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/7metodicheskierekomendatsii060920221259 13_TZmtVQB.pdf.
11. The Green Book: Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation (HM Treasury). - URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7e1e7040f0b6230268b9ea/greenbook.pdf.
12. Kotter. The 8-Step Process for Leading Change. - URL: https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/.
13. Prosci. The ADKAR Model. - URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar.
14. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. - URL: https://agilemanifesto.org/.
15. The Scrum Guide. - URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html.
16. Gov.design. Gov.design. - URL: https://gov.design/.
17. Стандарт: «Создание доступных услуг». - URL: https://standart.gov.design/projection/creating-services.
18. Government Digital Service. Service assessments and applying the Service Standard. - URL: https://www.gov.uk/service-manual/service-assessments.
19. GOV.UK Design System. GOV.UK Design System. - URL: https://design-system.service.gov.uk/.
20. Методические рекомендации по совершенствованию интерфейсов Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций). - URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/metodrekomendatsiidizain-26.pdf.
21. Проектирование интерфейсов на Госуслугах. - URL: https://platform.gov.ru/wp-content/uploads/2022/12/Методические_рекоменендации_по_проектированию_интерфейсов_на_Госуслугах-1.pdf.
22. Методические материалы по клиентоцентричности («Государство для людей»). - URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/effektivnost_gos_upravleniya/klientocentrichnoe_gosudarstvo/.

23. McKinsey & Company. Technology Trends Outlook 2024. - URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/technology-trends-outlook-2024.
24. Strategic Foresight Toolkit (OECD). - URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/strategic-foresight.html.
25. Technology Roadmapping - материалы и примеры. - URL: https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/technology-roadmapping/.
26. ISO 56002 Innovation management system - overview. - URL: https://www.iso.org/standard/68221.html.
27. The Open Group. TOGAF Standard (overview). - URL: https://www.opengroup.org/togaf.
28. OpenAPI Initiative. OpenAPI Specification. - URL: https://spec.openapis.org/oas/latest.html.
29. The C4 model for visualising software architecture. - URL: https://c4model.com/.
30. Единая цифровая платформа «ГосТех» (платформа и документы). - URL: https://platform.gov.ru/.
31. Национальная система управления данными - информационные материалы. - URL: https://digital.gov.ru/activity/directions/882/.
32. Руководство по управлению данными в экосистеме ГосТех. - URL: https://platform.gov.ru/documents/.
33. NIST. AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0). - URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf.
34. OECD. OECD Principles on Artificial Intelligence. - URL: https://oecd.ai/en/ai-principles.
35. Национальный центр развития искусственного интеллекта. - URL: https://ai.gov.ru/.
36. NIST. NIST Cybersecurity Framework 2.0: Resource & Overview Guide. - URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1299.pdf.
37. Cybersecurity Framework | NIST (CSF 2.0 Resource Center). - URL: https://www.nist.gov/cyberframework.
38. Center for Internet Security. CIS Critical Security Controls v8. - URL: https://www.cisecurity.org/controls/v8.
39. 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.
40. Банк данных угроз безопасности информации. - URL: https://bdu.fstec.ru/.
41. 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 в форме проведения электронного тестирования в Системе дистанционного обучения Института «Высшая школа государственного управления».

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 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.

Примеры тестовых заданий:

1. Обзор современных исследований компетенций руководителя цифровой трансформации. Описание ключевых компетенций цифрового лидера

Что является наиболее корректным ограничением вывода о компетенциях руководителя цифровой трансформации, полученного на основе анализа объявлений о вакансиях?

- Результаты не отражают различия компетенций в зависимости от стадии цифровой трансформации организации.
- Результаты напрямую подтверждают причинно-следственную связь между компетенциями и эффектами цифровой трансформации.
- Результаты исключают влияние организационной культуры и структуры управления на успешность цифровой трансформации.
- Результаты обеспечивают полноту компетентностного профиля

независимо от отрасли и размера организации.

2. Стратегическое видение и мышление

Какой вариант наиболее точно отражает отличие стратегического плана цифровой трансформации от перечня проектов информатизации?

- Стратегический план определяет измеримые эффекты и принципы приоритизации, а перечень проектов фиксирует набор работ без единой логики ценности.
- Стратегический план всегда включает исключительно закупку программного обеспечения, а перечень проектов - только организационные изменения.
- Стратегический план описывает только архитектуру информационных систем, а перечень проектов - только показатели эффективности.
- Стратегический план ограничивается сроками реализации, а перечень проектов - описанием рисков и мер реагирования.

3. Коммуникация и влияние

Какое действие является наиболее обоснованным первым шагом при возникновении конфликтующих ожиданий ключевых заинтересованных сторон относительно цифровой инициативы?

- Формализовать карту заинтересованных сторон, выявить противоречия в целях и зафиксировать согласуемые критерии успеха.
- Увеличить количество коммуникаций с каждой стороной без изменения содержания, чтобы снизить напряженность.
- Передать принятие решения исключительно техническому подразделению как нейтральной стороне.
- Отложить согласование до завершения пилота, чтобы результаты сами убедили заинтересованные стороны.

4. Командное лидерство

Какая управленческая мера наиболее эффективно снижает риск «размывания ответственности» в кросс-функциональной команде цифровой трансформации?

- Введение согласованной матрицы ролей и ответственности с закреплением владельцев результатов по ключевым продуктам и процессам.
- Увеличение количества совещаний для синхронизации без изменения структуры ответственности.
- Передача всех решений руководителю цифровой трансформации без делегирования.
- Замена кросс-функционального формата на последовательную передачу задач между подразделениями.

5. Клиентоориентированность

Какой показатель наиболее корректно использовать для оценки улучшения качества электронной государственной услуги с точки зрения клиентского опыта?

- Доля пользователей, завершивших получение результата услуги без повторного обращения и без обращения в поддержку.
- Количество разработанных экранных форм и справочных подсказок в интерфейсе.
- Количество внутренних согласований регламента оказания услуги между подразделениями.
- Доля обращений, поступивших по услуге, вне зависимости от их причины и содержания.

6. Технологическая грамотность. Обзор прорывных цифровых технологий

Какой критерий является наиболее корректным для первичной управленческой оценки применимости технологии искусственного интеллекта к задаче государственного управления?

- Наличие измеримой управленческой задачи и доступных данных требуемого качества, а также допустимость рисков ошибок и объяснимости результата.
- Максимальная новизна технологии по сравнению с другими органами власти.
- Возможность полностью исключить участие человека из процесса принятия решений.
- Наличие большого количества несвязанных источников данных без описанных правил доступа и ответственности.

7. Оценка трендов и разработка технологических дорожных карт

Что является методологической ошибкой при построении технологической дорожной карты цифровой трансформации?

- Подмена технологических предпосылок перечнем закупок конкретных поставщиков без привязки к целевым эффектам и архитектурным ограничениям.
- Выделение этапов развития и контрольных точек пересмотра дорожной карты по мере изменения внешних условий.
- Разделение дорожной карты на направления «эффекты», «данные», «технологии», «организационные изменения».
- Описание критических зависимостей и ограничений, влияющих на сроки и результат.

8. Проектирование информационно-технологической архитектуры и интеграция платформ

Какое архитектурное решение в наибольшей степени снижает риск высокой связанности систем при интеграции ведомственных решений с платформой?

- Использование стандартизированных интерфейсов взаимодействия и событийного обмена с едиными правилами версионирования и контрактов.
- Создание прямых двусторонних интеграций между каждой парой систем для ускорения разработки.
- Дублирование справочников и мастер-данных в каждой системе для автономности.
- Жесткая привязка всех компонентов к единой базе данных без разграничения доменов.

9. Управление инновациями и портфелем технологических инициатив

Какое решение наиболее соответствует принципам управления портфелем технологических инициатив в органе власти при ограниченном бюджете?

- Сформировать сбалансированный портфель: сохранить инициативы с наибольшей измеримой ценностью и обязательными регуляторными сроками, остальные - перевести в очередь с контрольной точкой пересмотра.
- Утвердить все инициативы, но уменьшить финансирование каждой пропорционально, чтобы «никого не обидеть».
- Выбрать инициативы только по критерию технологической новизны, независимо от эффектов и готовности данных.
- Приоритизировать инициативы по принципу «кто громче требует», не фиксируя критерии ценности.

10. Кибербезопасность: нормативное регулирование и риски

Какое действие является наиболее корректным управленческим решением при выявлении высокого риска компрометации персональных данных в ходе цифровой инициативы?

- Пересмотреть архитектуру обработки данных, определить минимально необходимый состав данных, ввести контроль доступа и журналирование, а также актуализировать модель угроз и план снижения рисков.
- Ускорить ввод в эксплуатацию, чтобы «окно атаки» было меньше, а затем постепенно исправлять замечания.
- Передать ответственность за риск исключительно поставщику программного обеспечения без изменений процесса обработки данных.
- Отключить все интеграции с внешними системами, не анализируя влияние на достижение результата услуги и альтернативные меры защиты.

Таблица 4.1

Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 50 % заданий; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 50%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Управление цифровой стратегией организации (региона, страны)	1. Анализирует исходную ситуацию и формулирует целевое состояние цифровой трансформации (цели, приоритеты, ограничения). 2. Определяет и обосновывает стратегические инициативы и их взаимосвязь. 3. Формирует систему показателей результативности и механизм мониторинга достижения целей. 4. Умеет представлять стратегические решения понятным управленческим языком и аргументировать выбор приоритетов.
ПСК-2. Управление инвестициями в цифровую трансформацию	1. Обосновывает инвестиционные решения на основе оценки ценности, затрат, рисков и ожидаемых эффектов. 2. Применяет критерии отбора и ранжирования инициатив при ограниченных ресурсах. 3. Определяет финансово-организационные условия реализации инициатив. 4. Оценивает достигнутые эффекты и принимает решения о корректировке финансирования/масштабировании/закрытии инициатив.
ПСК-3. Управление дорожной картой инновационной деятельности по цифровой трансформации	1. Использует методы оценки технологических и организационных трендов для выбора направлений развития. 2. Формирует дорожную карту (этапы, зависимости,

	контрольные точки, критерии пересмотра). 3. Обеспечивает согласованность дорожной карты со стратегическими целями и архитектурными ограничениями. 4. Организует актуализацию дорожной карты при изменении внешних условий и приоритетов.
ПСК-4. Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий	1. Формирует мандат изменений и управленческую модель реализации трансформации (роль, полномочия, контуры ответственности). 2. Диагностирует готовность к изменениям и типовые источники сопротивления, выбирает меры реагирования. 3. Выстраивает организационные механизмы внедрения (управление изменениями, коммуникации, обучение, поддержка). 4. Оценивает устойчивость изменений по признакам принятия новых подходов и достижения запланированных эффектов.
ПСК-5. Управление взаимоотношениями в рамках цифровой трансформации с широким кругом стейкхолдеров: клиентами, партнерами, государством, научными и образовательными учреждениями, некоммерческими организациями, профессиональными сообществами	1. Проводит идентификацию и картирование заинтересованных сторон, определяет их интересы, влияние и ожидания. 2. Разрабатывает и применяет коммуникационную стратегию, направленную на согласование ожиданий и снижение конфликтов. 3. Демонстрирует навык ведения переговоров и публичной защиты решений (аргументация, работа с возражениями). 4. Формирует коалиции поддержки и поддерживает партнерские взаимодействия для реализации цифровых инициатив.
ПСК-6. Планирование управления изменениями в проектах любого уровня сложности в области информационных технологий	1. Разрабатывает план управления изменениями в проекте. 2. Определяет процедуры обработки изменений. 3. Оценивает влияние изменений на сроки, ресурсы, качество и риски; предлагает варианты управленческого решения. 4. Организует взаимодействие с заинтересованными сторонами при согласовании изменений и разрешении разногласий.
ПСК-7. Управление эффективностью команды в проектах любого уровня сложности в области информационных технологий	1. Формирует цели и критерии эффективности работы команды. 2. Оценивает эффективность команды по данным выполнения работ и коммуникаций; выявляет причины отклонений. 3. Применяет инструменты управления командой (распределение ролей, мотивация, обратная связь, развитие). 4. Разрешает конфликтные ситуации и обеспечивает продуктивное взаимодействие в межфункциональной среде.
ПСК-8. Мониторинг рисков и	1. Формирует реестр рисков и определяет методику их

управление рисками в проектах любого уровня сложности в области информационных технологий	оценки. 2. Планирует и выбирает меры реагирования (предотвращение, снижение, перенос, принятие). 3. Организует регулярный мониторинг рисков и пересмотр оценок на основе изменений условий проекта. 4. Готовит управленческие решения при наступлении риск-событий и фиксирует результаты реагирования.
ПСК-9. Создание и согласование требований к интегрированному программному обеспечению с точки зрения архитектуры	1. Выявляет и формулирует архитектурно значимые требования. 2. Описывает целевую схему интеграции и принципы взаимодействия систем. 3. Согласует требования с ключевыми участниками, разрешает противоречия между целями бизнеса и ограничениями архитектуры. 4. Документирует решения и обеспечивает их связь с целями и эффектами цифровой инициативы.
ПСК-10. Выявление потребностей пользователя при эксплуатации программных средств в части графических пользовательских интерфейсов	1. Применяет методы выявления потребностей пользователей (интервью, наблюдение, анализ обращений, сценарии). 2. Описывает пользовательские сценарии и критерии удобства/качества интерфейса (понятность, доступность, минимизация ошибок). 3. Формулирует требования к интерфейсам и пользовательскому опыту, согласует их с ограничениями реализации. 4. Оценивает решения по пользовательским метрикам и делает выводы о направлениях улучшения качества услуги/сервиса.
ПСК-11. Управление получением, хранением, передачей, обработкой больших данных	1. Определяет цели и требования к данным для управленческих задач (источники, жизненный цикл, доступность). 2. Планирует организацию процессов получения, хранения, передачи и обработки данных и распределение ответственности. 3. Оценивает пригодность технологической инфраструктуры и предлагает меры по повышению эффективности обработки данных. 4. Обеспечивает согласование подходов к данным между подразделениями и поддерживает управление на основе данных.
ПСК-12. Управление качеством больших данных	1. Устанавливает цели и приоритеты управления качеством данных, выбирает метрики качества и пороговые значения. 2. Организует процессы контроля и улучшения качества данных. 3. Управляет инцидентами качества данных и оценивает влияние проблем на управленческие решения и сервисы. 4. Оценивает риски использования данных недостаточного качества и принимает решения по их снижению.
ПСК-13. Управление защитой и	1. Формулирует требования к защите и

обеспечением конфиденциальности больших данных	конфиденциальности данных. 2. Организует взаимодействие со службами информационной безопасности и обеспечивает контроль выполнения требований. 3. Оценивает риски кибербезопасности и утечек данных в проектах, предлагает меры реагирования и профилактики. 4. Обеспечивает соблюдение установленных правил обработки данных и контроль инцидентов безопасности.
ОПК 1. Управление в сфере цифрового развития, информационных технологий, связи, массовых коммуникаций и средств массовой информации	1. Применяет российские и международные подходы и стандарты жизненного цикла информационных систем и цифровых продуктов в управленческих решениях. 2. Формирует стратегический план развития в сфере информационных технологий и цифровой трансформации государственного органа. 3. Формирует показатели эффективности и результативности цифровой трансформации и организует мониторинг их достижения. 4. Учитывает межотраслевые ограничения и требования при принятии решений в области цифрового развития, связи и коммуникаций.