Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«08» октября 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Цифровые компетенции руководителя»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

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

А.С. Чувьюрова,
директор программы Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

А.С. Чувьюрова,
директор программы Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 41 от «08» октября 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	5
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	10
3. Организационные условия реализации программы	11
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	11
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4. Оценка качества освоения программы	14
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	14
5. Индикаторы сформированных компетенций	16

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Цифровые компетенции руководителя»* разработана для руководителей и управленческих кадров, обладающих потенциалом для осуществления стратегического управления на региональном и отраслевом уровнях, принятия решений в условиях цифровой трансформации государственного управления и реализации масштабных социально-экономических инициатив.

Целью реализации программы является формирование системного понимания современных цифровых технологий, инструментов управления данными и подходов к цифровой трансформации, а также развить практические компетенции, необходимые руководителю для принятия управленческих решений на основе данных, организации цифровых инициатив и управления изменениями.

Задачи реализации программы:

• сформировать у слушателей целостное представление о современном технологическом ландшафте, ключевых цифровых технологиях и направлениях их применения в управленческой деятельности;

• развить способность использовать данные, аналитические инструменты и технологии искусственного интеллекта для подготовки, обоснования и принятия управленческих решений;

• сформировать практические навыки постановки целей, планирования, реализации и оценки цифровых инициатив как проектов.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
5. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии».
6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
7. Приказ РАНХиГС от 13.01.2026 №02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
8. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
9. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

10. Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям».

11. 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».

12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

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

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

15. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (ред. от 20.12.2003).

16. 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).

17. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946.

1.3. Планируемые результаты обучения

В соответствии с целями образовательной программы и задачами профессиональной деятельности выпускник программы должен обладать следующими основными компетенциями (см.табл.1.3.1).

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению
(результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК** (формируются и (или) совершенствуются)	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческий	ОПК-4[2]. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности	анализа потенциала применения ИИ-инструментов для автоматизации управленческих процессов и поддержки принятия решений; разработка и тестирование промптов для LLM-	современные концепции, вызовы и возможности искусственного интеллекта в системе государственного управления; методы и подходы к интеграции ИИ-систем в	уметь формулировать задачи для ИИ-систем с учетом специфики государственного управления; применять техники промптинга для автоматизации подготовки

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

	органа власти	сервисов в целях оптимизации рутинных операций; оценка качества и релевантности контента, созданного с использованием нейросетей; применения ИИ-инструментов для создания аудиовизуальных материалов в рамках коммуникационной деятельности органа власти.	управленческие процессы; принципы построения автоматизированных ИИ-систем; основы промпт-инжиниринга и функциональные возможности LLM-сервисов; технологии создания аудиовизуального контента с применением генеративных нейросетей.	документов, аналитических записок и коммуникационных материалов; оценивать риски, ограничения и потенциал ИИ-инструментов при решении управленческих задач; использовать нейросетевые сервисы для оптимизации контент-менеджмента и повышения эффективности коммуникаций.
ВД 2. Управление цифровой трансформацией организации, региона, страны	ПСК-1[3]. Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий	формирование и согласование потребностей бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях; организация обеспечения динамичного изменения бизнеса (организации, региона, страны) с использованием цифровых технологий; контроль обеспечения динамичного изменения бизнеса (организации, региона, страны) с использованием цифровых технологий	международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий; методы контроля обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) за счет цифровых технологий	выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях; формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий; осуществлять мониторинг и контроль обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Разработка и реализация проектов	УК-2.[4] Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	*Владеть навыками* составления плана-графика реализации проекта и плана контроля его выполнения, методами оценки	Знать: этапы жизненного цикла проекта, методы управления проектами, инструменты планирования,	Уметь: формулировать цель и задачи проекта, разрабатывать концепцию проекта, анализировать альтернативные

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

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

		потребности в ресурсах, оценки эффективности проекта, управления изменениями, командной работы	основы оценки эффективности и рисков проекта, правовые и нормативные ограничения	варианты реализации проекта, планировать ресурсы, осуществлять мониторинг хода проекта, распределять задачи в команде, преодолевать возникающие разногласия и конфликты конструктивно, с учетом интересов всех участников

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются руководители высшего звена, имеющие управленческий опыт не менее 5 лет (и желающие обновить знания и навыки в области применения цифровых технологий в профессиональной деятельности).

Требования к слушателю программы: высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней (см.табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы - 36 академических часов, в т.ч. 18 ак.часов контактной работы со слушателем, в т.ч. 2 ак. часа итоговой аттестации; 18 ак. часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 40 человек, практической (семинарской) группы – 10-15 человек.

1.6. 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 ПРОГРАМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения - 5 дней				
1 день	**2 день**	**3 день**	**4 день**	**5 день**
СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ	УЗ/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.
ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Цифровые компетенции руководителя»

№ 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 (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости, час.	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) 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.	Цифровая трансформация и стратегическое мышление руководителя	10	4	2	2									6				ОПК-4 ПСК-1
2.	Управление данными и принятие решений на основе данных	10	4	2	2									6				ОПК-4 ПСК-1
3.	Искусственный интеллект и цифровые технологии в управленческой деятельности	10	4	2	2									6				ОПК-4 ПСК-1
4.	Проектная работа	4	4		4													УК-2
	Итого:	**34**	**16**	**6**	**10**									**18**				
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/З***	**ОПК-4 ПСК-1 УК-2**
	Всего:	**36**	**16**	**6**	**10**									**18**			**2**	

*Итоговая аттестация предполагает зачет в устной форме.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание модуля/темы

	Наименование темы	Содержание темы
1.	Цифровая трансформация и стратегическое мышление руководителя	Понятие и уровни цифровой трансформации. Драйверы и барьеры цифровых изменений. Цифровая зрелость организации: диагностика, показатели, зоны развития. Стратегическое видение цифрового развития. Цели, приоритеты и дорожная карта цифровой трансформации. Роль руководителя в управлении изменениями. Цифровая культура и вовлечённость команды.
2.	Управление данными и принятие решений на основе данных	Данные как управленческий ресурс. Источники, качество и жизненный цикл данных. Виды управленческой аналитики: описательная, диагностическая, предиктивная, предписывающая. Ключевые показатели эффективности. Системы мониторинга и дашборды. Визуализация данных для управленческих решений. Интерпретация аналитики и подготовка обоснованных решений. Персональные данные, информационная безопасность и риски работы с данными.
3.	Искусственный интеллект и цифровые технологии в управленческой деятельности	Современный технологический ландшафт: искусственный интеллект, автоматизация, роботизация, облачные сервисы, цифровые платформы. Возможности и ограничения ИИ в управленческой деятельности. Практические сценарии применения: анализ информации, подготовка документов, коммуникации, прогнозирование, поддержка принятия решений. Основы постановки задач для генеративного ИИ. Оценка качества и достоверности результатов. Правовые, этические и репутационные риски. Ответственное внедрение ИИ-решений в организации.
4.	Проектная работа	Этапы проектной работы. Планирование и подготовка. Проектирование и разработка плана. Реализация проекта. Анализ и интерпретация результатов. Оценка и рефлексия. Виды проектной работы

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей по программе имеется следующая материально-техническая база:

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

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

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

Занятия с применением дистанционных образовательных технологий по реализуемой программе проводятся через систему дистанционного обучения (СДО) Института ВШГУ. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Слушатели самостоятельно изучают электронные курсы, размещенные на платформе new.portal.gosedu.ru:

- Основы цифровой трансформации государственного управления.
- Тренды и вызовы цифровой трансформации: технологическое развитие России.
- Стратегическое планирование и нормативно-правовое регулирование цифровой трансформации.
- Оценка цифровых компетенций.

Нормативные правовые документы:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (ред. от 07.07.2026) «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (вместе с «Положением о системе управления государственными программами Российской Федерации») (с изм. и доп., вступ. в силу с 17.07.2026).
3. «Методические указания по порядку и типовой форме заключения соглашения между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта» (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 17.12.2018 № 15).
4. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). — Текст: электронный // КонсультантПлюс [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». — Текст: электронный // КонсультантПлюс [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/.
6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». — Текст: электронный // КонсультантПлюс [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.
7. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». — Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001201705100002.[1][2]
8. 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». — Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015.
9. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»).
10. Указ Президента РФ от 15.02.2024 № 124 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом».

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. Толстобров А. П. Управление данными: учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14162-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/index.php/bcode/567678](https://urait.ru/index.php/bcode/567678.

3. Воронов М. В., Пименов В. И., Небаев И. А. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для вузов. — 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/bcode/540646](https://urait.ru/bcode/540646.

4. Чекмарев А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18522-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564520.

5. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5.

для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование).

6. Горбашко Е. А. Управление проектами: учебник для вузов / Е. А. Горбашко; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568979](https://urait.ru/bcode/568979.

7. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545394.

Дополнительная литература:

1. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / коллектив авторов. - Москва: РАНХиГС, 2021. - 184 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. Сборник научных трудов «КИБ-2024». - Москва: НИЯУ МИФИ, 2024. - 292 с.

5. 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.

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в устной форме.

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. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

Примерные вопросы для подготовки к зачету:

1. Понятие и сущность цифровой трансформации. Чем цифровая трансформация отличается от автоматизации и цифровизации?
2. Основные драйверы и барьеры цифровой трансформации в организации и государственном управлении.
3. Понятие цифровой зрелости организации. Какие показатели могут использоваться для её оценки?
4. Роль руководителя в формировании и реализации стратегии цифрового развития.
5. Основные этапы разработки стратегии цифровой трансформации.
6. Что такое дорожная карта цифровой трансформации? Какие элементы она должна включать?
7. Как оценить готовность организации к внедрению цифровых решений?
8. Цифровая культура организации: содержание, факторы формирования и роль руководителя.
9. Управление изменениями при внедрении цифровых технологий: основные подходы и типичные риски.
10. Каковы причины сопротивления сотрудников цифровым изменениям и как

руководитель может его преодолеть?

11. Информационная открытость деятельности органа власти: требования, инструменты и ограничения.

12. Приведите пример цифровой инициативы в государственном или муниципальном управлении. Какова роль руководителя в её реализации?

13. Данные как управленческий ресурс. В чём заключается ценность данных для принятия решений?

14. Основные источники данных в деятельности организации и органа власти.

15. Что такое качество данных? Какие характеристики качества данных являются наиболее важными?

16. Жизненный цикл данных: основные этапы и управленческие задачи на каждом этапе.

17. Виды управленческой аналитики: описательная, диагностическая, предиктивная и предписывающая.

18. Что такое ключевые показатели эффективности? Как разработать систему KPI для цифрового проекта?

19. Роль дашбордов и визуализации данных в управленческой деятельности.

20. Как руководитель должен формулировать аналитическую задачу для специалиста или ИТ-подразделения?

21. Какие риски связаны с принятием решений на основе данных? Как их минимизировать?

22. Персональные данные: основные требования к их обработке и защите.

23. Информационная безопасность в управленческой деятельности: основные угрозы и меры защиты.

24. Приведите пример управленческой задачи, для решения которой целесообразно использовать анализ данных. Какие данные и показатели потребуются?

25. Понятие искусственного интеллекта. В чём отличие ИИ от традиционных информационных систем?

26. Основные направления применения искусственного интеллекта в управленческой деятельности.

27. Какие управленческие задачи могут быть решены с использованием генеративного искусственного интеллекта?

28. Что такое машинное обучение? Приведите примеры его применения в государственном управлении или бизнесе.

29. Как правильно поставить задачу для генеративного ИИ? Какие элементы должны включать качественный запрос?

30. Как оценить качество, достоверность и применимость результатов, полученных с использованием ИИ?

Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации

Баллы рейтинговой оценки %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
Более 50%	*«зачтено»*	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он продемонстрировал освоение содержания программы: понимает сущность цифровой трансформации, управления данными и применения технологий искусственного интеллекта в управленческой деятельности; правильно раскрывает основные понятия, подходы и инструменты; способен применять полученные знания для анализа

		управленческих ситуаций, оценки цифровых инициатив и обоснования управленческих решений. Ответы должны быть логичными, структурированными и соответствовать существу поставленных вопросов; слушатель должен уметь приводить примеры из практики, обосновывать свою позицию и делать выводы о возможностях, ограничениях и рисках использования цифровых технологий.
Менее 50%	*«не зачтено»*	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он освоил менее 50% содержания программы: не раскрывает ключевые понятия и подходы в области цифровой трансформации, управления данными и искусственного интеллекта; допускает существенные ошибки в интерпретации основных положений; не способен применить полученные знания для анализа практических ситуаций и обоснования управленческих решений; ответы фрагментарны, нелогичны или не соответствуют поставленным вопросам.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-4. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	1. Анализирует потенциал применения ИИ-инструментов для автоматизации управленческих процессов и поддержки принятия решений. 2. Формулирует задачи для ИИ-систем с учетом специфики государственного управления. 3. Применяет техники промптинга для автоматизации подготовки документов, аналитических записок и коммуникационных материалов. 4. Оценивает риски, ограничения и потенциал ИИ-инструментов при решении управленческих задач. 5. Использует нейросетевые сервисы для оптимизации контент-менеджмента и повышения эффективности коммуникаций. 6. Оценивает качество и релевантность контента, созданного с использованием нейросетей.
ПСК-1. Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий	1. Выявляет потребности организации в цифровых технологиях. 2. Формирует команду и организует персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации с использованием цифровых технологий.

	3. Осуществляет мониторинг и контроль обеспечения динамичного изменения организации с использованием цифровых технологий. 4. Применяет методы контроля обеспечения динамичного изменения организации за счет цифровых технологий.
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1. Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ её решения через реализацию проектного управления. 2. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. 3. Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учётом их заменимости. 4. Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования. 5. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план, уточняет зоны ответственности участников проекта