

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

Директор ИБДА

С.П. Мясоедов

«04» сентября 2026 г.

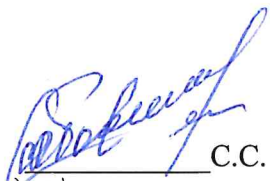
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

**«ИИ-стратегия экономики компании: от пилота
до роста капитализации»**

очно-заочная форма обучения с использованием дистанционных
образовательных технологий

Москва, 2026

Разработчик программы
Генеральный директор
национальной предпринимательской премии
«Бизнес-Успех»


(подпись) С.С. Соболев

Руководитель программы
д.э.н., профессор кафедры ИБДА РАНХиГС


(подпись) В.П. Паламарчук

Руководитель структурного подразделения
Декан ФСУ ИБДА РАНХиГС
д.э.н., профессор


(подпись) А.Н. Чеканский

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета
Института бизнеса и делового администрирования № 3 от 17.03.2026 г. и рекомендована к
реализации

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	5
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы и технологии обучения.....	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	9
2.1. Календарный учебный график.....	9
2.2. Учебный план	10
2.3 Содержание программы по модулям/разделам/дисциплинам и (или) темам.....	14
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	17
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ..	17
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	17
3.2.1. Нормативные правовые документы	20
3.2.2. Основная литература	20
3.2.3. Дополнительная литература.....	21
3.2.4. Интернет-источники:.....	21
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	21
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	24
Приложение 1.....	26

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «ИИ-стратегия экономики компании: от пилота до роста капитализации» сформировать у финансовых руководителей компетенции по внедрению ИИ в управление финансами компании, от практического использования инструментов до стратегического масштабирования с разработкой дорожной карты AI-трансформации и защиты проектов перед руководством.

Программа предназначена для действующих и будущих финансовых руководителей, которые стремятся выйти за рамки роли «главного бухгалтера» и стать архитекторами цифровой трансформации управления финансами компании. Программа построена по принципу «от инструмента — к стратегии»: участники начинают с практического владения генеративным ИИ и прогнозной аналитикой, затем осваивают data-архитектуру, риск-менеджмент и экономику ИИ-проектов, а завершают курс публичной защитой собственной дорожной карты ИИ-трансформации в управлении финансами компании.

Красная нить программы — единый проект каждого участника: «Дорожная карта ИИ-трансформации в управлении финансами компании». Каждый модуль добавляет новый слой этого проекта: после первого модуля — выбор быстрых внедрений и микропроектов, после второго — аудит данных и рисков, после третьего — AI-экономика и презентация для защиты и руководства, четвертый модуль — публичная защита и разбор проектов.

Задачи реализации программы:

- Овладеть инструментами генеративного ИИ для анализа отчетности, прогнозирования и управленческого моделирования;
- Научиться выбирать и обосновывать первые ИИ-пилоты (quick wins) с измеримым ROI;
- Освоить основы data-архитектуры и понимать, какие данные нужны для AI-решений;
- Сформировать навыки оценки AI-рисков, включая информационную безопасность, регуляторику и этику;
- Научиться обосновывать ИИ-проекты руководству на языке экономики и роста капитализации;
- Подготовить и защитить индивидуальный проект дорожной карты ИИ-трансформации.

1.2. Нормативные правовые акты

Программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. (ред. от 08.03.2026 года.);
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 г. №266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025, рег. №81928).
3. Приказ Министерства науки и высшего образования от 12.08.2020 года № 952 «Об утверждении федерального государственного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент»
4. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. N 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ"
5. Приказ ФГОУ ВО РАНХиГС от 22 сентября 2017 года «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» № 01–6230;
6. Приказ ФГОУ ВО 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 ФГБОУ ВО РАНХиГС от 13 января 2026 года N 02–00009/001 "Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии"
8. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 13 января 2026 года N 02–00010/001 "Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию"
9. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 20 апреля 2026 года N 02–00742/001 " Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии"
10. Приказ Минтруда от 30 августа 2021г. № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (Зарегистрировано в Минюсте 01.10 2021№ 65223)
11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0) <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.
12. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Минобрнауки России от 22.04.2015 № ВК-1032/06).
13. 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).

14. Минобрнауки России от 30.03.2015 N АК-821/06 "О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей"

Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026);
 - «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);
 - «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37) (ред. от 27.03.2018)
- Приложение 1. Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка).
- Приложение 2. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции ОПК или трудовые функции (ПСК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
*Управление единой информационно й средой организации, региона, страны (С)	Способность управлять рисками ИТ и кибербезопасностью ПСК-1	Опыт оценки рисков ИИ-проектов в финансовом блоке; аудита data-архитектуры и выявления «белых пятен»; разработки корпоративных политик безопасного использования LLM (shadow AI); контроля соблюдения требований российской регуляторики при обработке финансовых данных.	Методы оценки рисков ИТ и кибербезопасности; критерии оценки безопасности ИТ; требования законодательства РФ к защите персональных данных и коммерческой тайны; понятия shadow AI, deepfake-мошенничества и AI-governance; принципы формирования резервов под AI-риски в финансовой отчетности.	Формировать цели и принципы управления рисками ИТ/ИИ; использовать методы и средства обеспечения информационной безопасности при работе с генеративным ИИ; организовывать персонал и стейкхолдеров для управления AI-рисками; осуществлять мониторинг и контроль рисков цифрового развития финансовой функции.
**Управление цифровой трансформацией	Способность управлять цифровой стратегией	Опыт разработки цифровой стратегии финансового блока;	Методы разработки и реализации цифровой стратегии	Формировать и согласовывать стратегические цели

организации, региона, страны (Д)	организации ПСК-2	формирования инвестиционных предложений по ИИ-проектам; согласования AI-стратегии с руководством и советом директоров; оценки ценности ИТ/ИИ для бизнеса (TVO); управления изменениями при цифровой трансформации финансовых процессов.	организации; фреймворки оценки ценности ИТ/ИИ для бизнеса; подходы к формированию AI-стратегии финансовой функции; методы управления изменениями в ИТ; основы управления инвестициями в цифровую трансформацию.	цифровой трансформации финансового блока; обосновывать инвестиции в ИИ-проекты руководству на языке экономики и роста капитализации; организовывать разработку и выполнение цифровой стратегии с участием стейкхолдеров; осуществлять мониторинг и контроль реализации AI-стратегии.
***Управление цифровой трансформацией организации, региона, страны (Д)	Способность управлять дорожной картой инновационной деятельности по цифровой трансформации ПСК-3	Опыт формирования дорожных карт ИИ-трансформации финансовой функции; управления портфелем ИИ-проектов; приоритизации инициатив по цифровизации; бюджетирования и расчета ROI ИИ-пилотов; принятия решений о масштабировании или остановке проектов.	Методы управления дорожной картой инновационной деятельности; фреймворки управления портфелями ИТ/ИИ-проектов; принципы приоритизации и бюджетирования цифровых инициатив; методы оценки эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости) ИИ-проектов; подходы к управлению изменениями при масштабировании ИИ-решений.	Осуществлять руководство формированием и обновлением дорожной карты ИИ-трансформации; организовывать персонал и стейкхолдеров для реализации дорожной карты; осуществлять мониторинг и контроль портфеля ИИ-проектов; корректировать планы в соответствии с потребностями бизнеса и результатами пилотов.
**** Организационно- управленческий	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач ОПК-2	Опыт применения LLM и генеративного ИИ для автоматизации подготовок аналитических записок, расширения транзакций, формирования пояснений к отклонениям и черновику отчетов для регуляторов	Возможности LLM в финансовой аналитике; промпт-инжиниринг для задач контроллинга и казначейства; этические и комплаенс-риски использования ИИ в финансах	Формулировать точные промпты для генерации финансовых выводов и пояснений; проверять и валидировать результаты ИИ-систем; интегрировать ИИ-инструменты в рабочие процессы финансового департамента

*Приказ Минтруда от 30 августа 2021г. № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (Зарегистрировано в Минюсте 01.10 2021№ 65223)

обобщенная трудовая функция С, трудовая функция С/06.7

**Приказ Минтруда от 30 августа 2021г. № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (Зарегистрировано в Минюсте 01.10 2021№ 65223)

обобщенная трудовая функция С, трудовая функция Д/01.8

***Приказ Минтруда от 30 августа 2021г. № 588н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (Зарегистрировано в Минюсте 01.10 2021№ 65223)

обобщенная трудовая функция С, трудовая функция Д/03.8

****Приказ Министерства науки и высшего образования от 12.08.2020 года № 952 «Об утверждении

1.4. Категория слушателей

Действующие финансовые директора и заместители CFO, стремящиеся к AI-трансформации своей функции; собственники и руководители бизнеса; руководители финансовых департаментов; финансовые менеджеры, желающие развить стратегическое мышление, имеющие высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения – очно-заочная (с применением дистанционных образовательных технологий - ДОТ).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 8 недель и 3 дня. Срок освоения (общая трудоемкость) программы составляет 52 часа. Режим занятий: учебные занятия проводятся в офлайн (с 10:40 до 17:45) и онлайн форматах (с 19:00 до 22:00).

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Период обучения – 8 недель и 3 дня								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	3 дня
УЗ, ТКУ, СР	СР	СР	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР	СР	СР	СР	УЗ, ТКУ, СР	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ИА (ДОТ)

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия с применением ДОТ

УЗ ДОТ - учебные занятия с применением ДОТ

ТКУ – текущий контроль успеваемости;

ТКУ ДОТ текущий контроль успеваемости с применением ДОТ

ИА (ДОТ)– итоговая аттестация (с применением дистанционных образовательных технологий)

СР – самостоятельная работа слушателей.

2.2. Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы	Общая трудоемкость, час			Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час					Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час					Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вид/час)	Код компетенции
		3	4	5	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме ⁶	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа, час	В том числе	Всего	В форме практической подготовки	Лекции/ в интерактивной форме ⁶	Практические (семинарские)	занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1.	Модуль 1. AI-инструменты в управлении финансами компании: кейсы, практика и первые внедрения	16	8		4	4	4	8									8										ПСК-3 ОПК-2	
	Тема 1. Введение. ИИ как новая операционная система	4	2		2												2											

ПЗ (Практические задания)
К (Кейсы)

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вид/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа, час		Всего	В форме практической подготовки	Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские)	занятия / в интерактивной форме					
	управления финансами																	
	Тема 2 Практикум: LLM для финансового директора	4	2			2		2										
	Тема 3. AI-прогнозирование: от Excel к предиктивной аналитике	4	2		2			2										
	Тема 4 Проектная сессия: выбор «быстрой победы» (Quick Win)	4	2			2		2										
2.	Модуль 2. Data-архитектура и ИИ в финансах: архитектура, безопасность, риски	4							4	2	2				ПЗ			ПСК-1
	Тема 1. Data-архитектура для управления финансами: готовим данные к ИИ	1							1		1							
	Тема 2 AI-риски, безопасность и регуляторика	1							1		1							

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вид/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские)	В том числе											
							Контактная самостоятельная работа, час		Контактная самостоятельная работа, час									
		1						2										ПСК-2 ОПК-2
3.	Тема 3 Разбор пилотов: что получилось за 3 недели?	24	8		4	4		12	4	2	2				К			
	Модуль 3. AI-стратегия экономики компании: ROI, масштабирование и дорожная карта развития																	
	Тема 1 Экономика ИИ: считаем ROI как финансовый директор	4			2			2										
	Тема 2 AI-агенты: следующий уровень автоматизации	4			2			2										
	Тема 3 Презентация для руководства: язык бизнеса и экономики	6				2		4										
	Тема 4 Финальная доработка проектов	6				2		4										
	Тема 5. Разбор проектов: диагностика, quick win, расчет ROI,	2							2									

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час					Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вид/час)	Код компетенции		
			Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час												
	риски, 6-месячная дорожная карта																							
	Тема 6. Чек-лист «Что делать дальше»: 5 шагов для последнего внедрения. Итоговая дискуссия.	2													2									
4	Итого:	48	16	0	8	8	0	8	0	16	0	8	0	16	8	0	4	4	0					
5	*Итоговая аттестация (зачет) в форме защиты проекта ИИ-трансформация компании в управлении финансами	4																			4		ПСК-1, ПСК-2, ПСК-3 ОПК-2	
6	Всего	52	16	0	8	8	0	8	0	16	0	8	0	16	8	0	4	4	0			4		

*Итоговая аттестация проводится с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)

2.3 Содержание программы по модулям/разделам/дисциплинам и (или) темам

Таблица 4

Номер модуля/раздела/дисциплины/темы и его наименование	Содержание модуля/раздела/дисциплины/темы
Модуль 1. AI-инструменты в управлении финансами компании: кейсы, практика и первые внедрения	Тема 1 Введение. ИИ как новая операционная система управления финансами. Роль финансового руководителя меняется: от «главного бухгалтера» к архитектору цифровой трансформации. Три волны ИИ в финансах: автоматизация отчетности → прогнозирование → агенты, принимающие решения. Цифры рынка 2026: 63% финансовых департаментов уже используют AI (Deloitte). Диагностика зрелости ИИ в компании участника. Тема 2. Практикум: LLM для финансового директора. Промпт-инжиниринг для финансистов: как заставить нейросеть анализировать P&L, искать расхождения в балансе, писать пояснительные записки. Работа с Excel/CSV в чате: загрузка управленческой отчетности, мгновенная сводка, визуализация. Российские и зарубежные инструменты: что можно использовать в РФ, что — только внутри корпоративного контура. Результат: 15+ готовых промптов под свои задачи; умение «разговаривать» с LLM на языке отчетности Тема 3. AI-прогнозирование: от Excel к предиктивной аналитике. Почему традиционное прогнозирование кассы дает ±30% ошибку, а ML-сервисы — ±5–10%. Демо: построение 13-недельного прогноза денежных потоков на основе истории + внешних факторов (сезонность, курс, праздники). Сценарное моделирование: «что если» выручка упадет на 20%, а кредиторская задолженность вырастет. Результат: шаблон прогноза кассы; понимание, какие данные нужны для старта. Тема 4. Проектная сессия: выбор «быстрой победы» (Quick Win) Методика выбора первого ИИ-проекта: высокий эффект + низкий риск + доступные данные. Шаблон проекта: диагностика → гипотеза → ROI → пилот → масштаб. Каждый участник формулирует свой quick win (например: автоматизация сверки банка, прогноз дебиторки, генерация управленческой отчетности, анализ вариантов бюджета). Домашнее задание: запустить LLM на реальной задаче своей компании и зафиксировать результат. Результат: четкая формулировка пилотного проекта; первая попытка применить ИИ на работе.

Модуль 2. Data-архитектура и ИИ в финансах: архитектура, безопасность, риски	Тема 1. Data-архитектура для управления финансами: готовим данные к ИИ. Почему 80% времени ИИ-проекта — это подготовка данных, а не «магия нейросети». Единый источник финансовой правды: как связать 1С, банк, CRM, Excel-таблички отделов. Практика: аудит «здоровья» данных участников — где у них «мусор», дубли, ручные правки. Результат: карта данных компании с указанием «белых пятен». Тема 2. AI-риски, безопасность и регуляторика AI: сотрудники уже используют ChatGPT для финансовых данных, но руководство об этом не знает. Что нельзя загружать в публичные LLM (персональные данные, коммерческая тайна, первичка). Deepfake-мошенничество в финансах: как ИИ помогает мошенникам и как защитить платежи. Российская регуляторика: требования к обработке данных, «зеркальный» софт. Результат: чек-лист безопасности для финансового блока. Тема 3. Разбор пилотов: что получилось за 3 недели? 4–5 добровольцев по 5 минут: какой quick win выбрал, что удалось, где застрял. Обратная связь группы и преподавателя: корректировка гипотезы, данных, ожиданий. Формулировка задачи до 3-го модуля: доработать экономику проекта и подготовить «презентацию в лифте» для руководства. Результат: скорректированный пилот с пониманием следующих шагов.
Модуль 3. AI-стратегия экономики компании: ROI, масштабирование и дорожная карта развития	Тема 1. Экономика ИИ: считаем ROI как финансовый директор ИИ-проекты не работают по шаблону «купил — внедрил — сэкономил». Какие метрики считать: сокращение цикла закрытия, снижение ошибок, высвобождение FTE, ускорение принятия решений. Почему средний ROI корпоративного ИИ сейчас 10%, а цель — 20%+. Практика: каждый считает экономику своего quick win. Тема 2. AI-агенты: следующий уровень автоматизации От чат-бота к агенту: что такое agentic AI простыми словами. Как агенты меняют финансовые процессы: сверка банковской выписки, обработка первичных документов, согласование платежей, коммуникация с контрагентами. Демо: финансовый агент, который сам находит расхождения в ОДДС и предлагает корректировки. Результат: понимание, куда развивать автоматизацию в 2027 году. Тема 3. Презентация для руководства: язык бизнеса и экономики Почему 70% ИИ-проектов умирают на этапе согласования: финансовый директор говорит про «нейросети», а руководство хочет понять «сколько денег и когда». Шаблон презентации проекта ИИ-трансформации: проблема → решение (не «внедрим ИИ»), а «сократим цикл закрытия с 5 до 2 дней») → экономика → риски → дорожная карта. Участники получают готовый шаблон презентации и работают с ним над своим проектом. Практика: каждый за 3 минуты «продает» свой проект

	руководству. Результат: готовый шаблон презентации; отработанный питч Тема 3. Финансовая доработка проектов Тема 4. Финансовая доработка проектов. Просмотр проектов, индивидуальные консультации, корректировка логики, цифр, презентации. Разбор типичных ошибок: завышенные ожидания, недооценка данных, отсутствие плана В. Финансовая проверка: соответствие проекта критериям защиты. Результат: проект на 90% готов к защите. Тема 5. Разбор проектов: диагностика, quick win, расчет ROI, риски, 6-месячная дорожная карта Тема 6. Тема 6. Чек-лист «Что делать дальше»: 5 шагов для последующего внедрения. Итоговая дискуссия.
--	---

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

При реализации программы используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения, доступ к генеративным моделям ИИ (LLM), а также облачные электронные платформы Яндекс Телемост и МТС Линк для онлайн-сессий.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Задание для самостоятельной работы: Разработка AI-стратегии финансовой функции компании: от пилота до масштабируемого решения с измеримым ROI

Вы — руководитель проекта по внедрению AI-решений в финансовой дирекции производственной компании среднего размера (выручка ~5 млрд руб., 800 сотрудников, ERP — 1С:ERP, есть BI-система на базе Power BI). Совет директоров поставил цель: к концу следующего финансового года снизить операционные затраты финансовой функции на 15% и ускорить закрытие месяца на 3 рабочих дня за счёт AI-автоматизации.

Часть 1. Диагностика и приоритизация (индивидуально, 2–3 страницы)

1. **Карта процессов.** Выберите 3–5 ключевых процессов финансовой функции (например: обработка счетов поставщиков, сверка банковских выписок, прогноз кассовых разрывов, подготовка консолидированной отчётности, контроль дебиторской задолженности).
2. **Оценка зрелости данных.** Для каждого процесса заполните мини-чек-лист:
 - Есть ли единый источник данных (ERP/BI)?
 - Какова доля ручного ввода (% транзакций)?
 - Есть ли исторические данные ≥ 12 месяцев в структурированном виде?
 - Каков уровень документированности процесса (регламент/схема)?
3. **Матрица приоритетов.** Постройте 2×2 матрицу «Потенциал экономии времени/средств» vs «Готовность данных». Разместите процессы на

матрице и обоснуйте выбор **одного** процесса для пилотного внедрения AI.

Часть 2. Проектирование пилота (группа 2–3 человека, 4–5 страниц + Excel-модель)

Для выбранного процесса разработайте **паспорт пилотного проекта** по следующей структуре:

2.1. Бизнес-кейс

- **Проблема:** количественное описание текущего состояния (baseline): цикл процесса, стоимость транзакции, доля ошибок, FTE-часы.
- **Целевое состояние:** какие метрики изменятся и на сколько (например: время обработки счёта с 25 до 7 мин, доля touchless-транзакций 60%, сокращение FTE на 0,5).

2.2. ROI-модель

Постройте в Excel 3-сценарную модель (консервативный, базовый, оптимистичный) по формуле:

$$ROI = \frac{\text{Годовые выгоды} - \text{Годовые затраты}}{\text{Годовые затраты}} \times 100\%$$

Структура выгод:

- Прямая экономия (сокращение FTE, снижение штрафов/процентов).
- Косвенная выгода (ускорение закрытия, улучшение DSO, снижение операционных рисков).

Структура затрат:

- Лицензии AI-платформы.
- Интеграция с ERP/BI.
- Подготовка данных и обучение модели.
- Операционные расходы (мониторинг, дообучение, поддержка).

2.3. Архитектура и безопасность

Опишите в виде схемы (можно от руки + фото/скан):

- Потоки данных: от источника (ERP) до AI-агента и обратно.
- Точки контроля: валидация, maker-checker, логирование.
- Меры безопасности: шифрование, ролевая модель, аудит, защита от prompt-injection и data-poisoning.

2.4. Дорожная карта (roadmap)

Постройте диаграмму Ганта на 9 месяцев с тремя горизонтами:

- **Н1 (0–3 мес.):** подготовка данных, выбор вендора, пилот на 10–15% транзакций.
- **Н2 (4–6 мес.):** масштабирование на 80%+, интеграция смежных систем, обучение команды.
- **Н3 (7–9 мес.):** расширение на 2–3 смежных процесса, внедрение governance-модели, подготовка к аудиту.

Часть 3. Презентация для CFO (индивидуально, 5–7 слайдов)

Подготовьте презентацию для защиты проекта перед CFO и IT-директором.

Структура:

1. **Титульный слайд:** название проекта, команда, дата.
2. **Проблема и возможность:** 2–3 цифры baseline, 1 график/таблица.
3. **Решение:** схема AI-агента в контексте текущей архитектуры.
4. **ROI:** таблица с 3 сценариями, срок окупаемости (payback period).
5. **Риски и митигация:** топ-3 риска (данные, безопасность, сопротивление сотрудников) + план действий.
6. **Roadmap:** визуальная диаграмма с вехами и KPI.
7. **Запрос ресурсов:** бюджет, команда, доступы, сроки принятия решения.

Критерии оценки

Критерий	Вес	Что оценивается
Глубина диагностики	20%	Обоснованность выбора процесса, качество чек-листа зрелости данных
Качество ROI-модели	25%	Реалистичность допущений, полнота статей затрат/выгод, корректность формул
Проработка архитектуры и безопасности	20%	Понятность схемы, учёт рисков data-poisoning, prompt-injection, ролевая модель
Дорожная карта	15%	Логичность фаз, привязка к KPI, реалистичность сроков
Презентация	20%	Ясность, убедительность, соответствие аудиторией (CFO + IT), визуальная подача

Формат сдачи

- PDF-отчёт (Части 1–2): до 10 страниц, шрифт 11–12 pt.
- Excel-файл с ROI-моделью: 3 сценария, формулы видимы.
- Презентация (PPTX или PDF): 5–7 слайдов.

3.2.1. Нормативные правовые документы

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. от 10.06.2026).
- Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (в ред. от 04.08.2026)
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (в ред. от 26.06.2026)
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 26.07.2026)

3.2.2. Основная литература

1. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World: A Practical Guide. — Harvard Business Review Press, 2023 (перевод: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024).
2. Сидорова М.В. Data-driven управление: архитектура данных и AI-аналитика в корпоративных финансах. — М.: Инфра-М, 2024.
3. Петров А.И. AI-стратегия компании: от пилота до промышленного масштабирования. — М.: Эксмо, 2025.
4. Ковалев В.В., Иванов С.А. Искусственный интеллект в экономике и финансах: теория и практика применения. — М.: Финансы и статистика, 2024.
5. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н. Корпоративный финансовый менеджмент. — М.: Юрайт, 2024.
6. Баркан Д.И. Искусственный интеллект в управлении финансами и рисками. — СПб.: Питер, 2023.
7. Смелов С. Б. Искусственный интеллект и финансовые технологии / С. Б. Смелов. — Москва : ДЕ'ЛИБРИ, 2026. — 113 с. — ISBN 978-5-4491-3148-5
8. Альбада М. Создание приложений с ИИ-агентами. Проектирование и внедрение мультиагентных систем / М. Альбада ; пер. с англ. — Москва : Sprint Book, 2026. — ISBN 978-601-14-1158-5.
9. Боровская Е. В., Давыдова Н. А. Основы искусственного интеллекта : учебное пособие / Е. В. Боровская, Н. А. Давыдова. — 6-е изд. —

Москва : Лаборатория знаний, 2026. — ISBN 978-5-93208-398-7

3.2.3. Дополнительная литература

10. Кай-Фу Ли. сверхдержавы искусственного интеллекта. Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
11. Цзэн М. Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
12. Рассел С., Норвиг П. Искусственный интеллект: современный подход. — М.: Вильямс, 2019.

3.2.4. Интернет-источники:

- Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на 2024–2026 годы. — URL: <https://cbr.ru/fintech/>
- Gartner. Top Strategic Technology Trends 2025. — URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/artificial-intelligence>
- McKinsey & Company. The state of AI in 2024: A year of breakthroughs. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2024>
- Deloitte. State of AI in the Enterprise, 2025. — URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cognitive-technologies/state-of-ai-and-intelligent-automation-report.html>
- Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70570524/>

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Формами текущего контроля успеваемости является выполнение практических заданий по внедрению AI-инструментов, разбор промежуточных

результатов реализации проектов (пилотов/кейсов).

Методические указания по подготовке слушателя к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по рекомендованному преподавателем учебнику и (или) учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- выполните установленное преподавателем задание.

Примеры практических заданий и кейсов для текущего контроля:

1. Кейс «Аудит shadow AI в финансовом блоке». Участникам предлагается провести аудит использования публичных LLM сотрудниками финансового департамента, выявить риски утечки персональных данных и коммерческой тайны, разработать корпоративную политику безопасного использования ИИ и чек-лист для CFO.

2. Практическое задание «Прогноз денежных потоков с помощью ИИ». На основе выгрузки управленческой отчетности из 1С/Excel построить 13-недельный прогноз кассы с использованием ML-инструментов, сравнить точность прогноза с традиционным методом и обосновать выбор модели.

3. Кейс «ROI ИИ-пилота в финансах». Рассчитать полную экономику внедрения ИИ-агента для сверки банковской выписки: затраты на лицензии и интеграцию, экономия времени сотрудников, срок окупаемости, влияние на ключевые показатели (цикл закрытия, FTE).

4. Практическое задание «Презентация для руководства». На основе готового шаблона подготовить 3-слайдовую презентацию ИИ-проекта для совета директоров с обоснованием инвестиций, расчетом ROI и дорожной картой на 6 месяцев.

Итоговая аттестация проходит в форме зачета, зачет в форме защиты проектов. Зачет выставляется по итогам публичной защиты индивидуального (или группового) проекта «Дорожная карта ИИ-трансформации в управлении финансами компании».

Каждый участник (или команда) защищает свой проект: диагностика, quick win, расчет ROI, риски, 6-месячная дорожная карта. Публичная защита с вопросами «совета директоров». Итоговая дискуссия. Чек-лист «Что делать дальше»: 5 шагов для последующего внедрения

Критерии оценки итогового проекта

Критерий	Вес	Что оценивается
Понимание проблемы	20%	Четко ли сформулирована боль компании и почему без ИИ ее не решить
Обоснованность ИИ-решения	20%	Правильно ли выбран инструмент, соответствует ли он задаче и данным
Экономика и ROI	25%	Есть ли конкретные цифры: затраты, выгоды, срок окупаемости, риски
Дорожная карта	20%	Реалистичен ли план на 6-12 месяцев, понятны ли вехи и ответственные
Презентация	15%	Выступление, внешний вид презентации, уверенность в ответах на вопросы

Более 60 % - зачет

Менее 60% незачет

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенции (содержание)	Индикатор
Способность стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами с использованием ИИ (ПСК-1)	Знает: архитектуру системного внедрения ИИ в финансах; методы расчета ROI ИИ-проектов. Умеет: формировать контуры архитектуры роста компании на базе AI; анализировать управленческую отчетность с помощью LLM. Владеет: навыками принятия решений в условиях цифровой трансформации.
Способность управлять цифровой стратегией организации в области ИИ-трансформации финансов (ПСК-2)	Знает: методы разработки и реализации цифровой стратегии организации; фреймворки оценки ценности ИТ/ИИ для бизнеса (TVO); подходы к формированию AI-стратегии финансовой функции; основы управления инвестициями в цифровую трансформацию. Умеет: формировать стратегические цели цифровой трансформации финансового блока; обосновывать инвестиции в ИИ-проекты руководству на языке экономики и роста капитализации; организовывать разработку цифровой стратегии с участием стейкхолдеров; осуществлять мониторинг и контроль выполнения AI-стратегии. Владеет: навыками стратегического планирования цифрового развития; методами оценки экономического эффекта от цифровой трансформации; приемами вовлечения руководства в AI-инициативы.
Способность управлять дорожной картой ИИ-трансформации и портфелем ИИ-проектов в финансовой функции (ПСК-3)	Знает: методы управления дорожной картой инновационной деятельности; фреймворки управления портфелями ИТ/ИИ-проектов; принципы приоритизации и бюджетирования цифровых инициатив; методы оценки эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости) ИИ-пилотов; подходы к управлению изменениями при масштабировании ИИ-решений. Умеет: формировать и обновлять дорожную карту ИИ-трансформации финансовой функции; осуществлять мониторинг и контроль портфеля ИИ-проектов; корректировать планы в соответствии с потребностями бизнеса и результатами пилотов; принимать решения о масштабировании или остановке ИИ-проектов.

Компетенции (содержание)	Индикатор
	Владеет: навыками управления инвестициями в цифровую трансформацию; методами оценки эффективности ИИ-пилотов; приемами управления изменениями при внедрении ИИ в финансовые процессы.
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач ОПК-2	Знает: Возможности применения LLM в финансовой аналитике; промпт-инжиниринг для задач контроллинга и казначейства; этические и комплаенс-риски использования ИИ в финансах. Умеет: Формулировать точные промпты для генерации финансовых выводов и пояснений; проверять и валидировать результаты ИИ-систем; интегрировать ИИ-инструменты в рабочие процессы финансового департамента. Владеет: навыками применения LLM и генеративного ИИ для автоматизации подготовки аналитических записок, расшифровки транзакций, формирования пояснений к отклонениям и черновиков отчетов для регуляторов

ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке разработки и защиты итоговой работы (проекта)

1. Общие положения

Проект по программе – это итоговая работа («Дорожная карта ИИ-трансформации»), в которой дается описание и обоснование управленческих решений по внедрению генеративного ИИ в финансовые процессы компании.

2. Требования к Проекту

Проект готовится в формате презентации для руководства (3-5 слайдов по шаблону) и содержит следующие разделы:

1. Диагностика: где компания сейчас.
2. Quick Win: конкретный пилот (например, автоматизация сверки банка).
3. Данные: что есть, чего не хватает, владелец данных.
4. Экономика: затраты vs эффект, расчет ROI.
5. Риски: информационная безопасность, контроль.
6. Дорожная карта: 6-12 месяцев с вехами.

3. Порядок работы и защита

Работа может выполняться индивидуально. На публичной защите каждый участник за 8 минут представляет проект комиссии, демонстрируя понимание экономики внедрения и готовность к масштабированию инициатив.