

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

Институт государственной службы и управления

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
«Специалист по цифровой трансформации в сфере управления
персоналом»
(профессиональной переподготовки)**

Москва, 2026 г.

Авторы–составители:

Кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом ИГСУ РАНХиГС



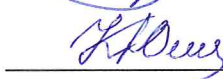
Брежнева А.П.

Преподаватель кафедра информатики и прикладной математики ИГСУ РАНХиГС



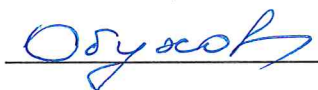
Борисова Н.С

Директор по персоналу ООО «Урал логистик»



Котляревская Ю.Е.

Д.соц.н., доцент, зав. кафедрой управления персоналом, ИГСУ РАНХиГС



Обухова Л.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и проектного менеджмента, доцент кафедры государственного и муниципального управления,



Полякова О. Е

Директор программы «Управление персоналом организации и государственной службы» ИГСУ РАНХиГС



Пышкова А.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи итоговой аттестации.....	4
2. Результаты освоения ДПП.....	5
3. Формы и объем итоговой аттестации.....	12
4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям	12
5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной (квалификационной) работой	12
6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной (квалификационной) работы	13
7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний	19
8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации.....	20
9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации	33
9.1. Нормативные правовые документы.....	33
9.2. Основная литература.....	36
9.3. Дополнительная литература	37
9.4. Интернет-ресурсы.....	38
9.5 Справочные системы.....	38
9.6 Иные источники.....	38
10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации.....	39

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Целью итоговой аттестации дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Специалист по цифровой трансформации в сфере управления персоналом» является формирование у слушателей теоретических и практических знаний, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления персоналом и приобретения новой квалификации.

Задачами итоговой аттестации в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Специалист по цифровой трансформации в сфере управления персоналом», являются проверка и оценка следующих компетенций, знаний и умений:

- **Анализ и проектирование цифровой среды в управлении персоналом:**
 - ✓ Анализ существующих HR-процессов с целью выявления потребностей в их цифровизации и автоматизации.
 - ✓ Оценка и выбор программных решений и платформ для автоматизации HR-задач на основе анализа рынка и бизнес-требований.
 - ✓ Разработка и обоснование стратегии цифровой трансформации HR, согласованной с целями бизнеса.
- **Автоматизация ключевых функций управления персоналом:**
 - ✓ Организация перехода и сопровождение кадрового электронного документооборота (КЭДО).
 - ✓ Применение цифровых инструментов (ATS, CRM, AI-сорсинг) для автоматизации полного цикла подбора и адаптации персонала.
 - ✓ Проектирование и администрирование цифровой образовательной среды на базе платформ управления обучением (LMS) и опытом обучения (LXP).
 - ✓ Внедрение и сопровождение автоматизированных систем управления результативностью (OKR, KPI) и вовлеченностью (пульс-опросы).
 - ✓ Использование цифровых инструментов для моделирования фонда оплаты труда (ФОТ), грейдирования и управления системой совокупного вознаграждения, включая «кафетерий льгот».
- **Управление проектом и изменениями:**
 - ✓ Обоснование экономической эффективности (ROI) проектов по HR-автоматизации для защиты перед руководством.
 - ✓ Управление проектами внедрения HR-систем с применением методологий Waterfall и Agile.
 - ✓ Разработка и реализация планов управления изменениями для минимизации сопротивления персонала и обеспечения успешной адаптации к новым технологиям.
 - ✓ Применение инструментов искусственного интеллекта (генеративных нейросетей) для повышения эффективности решения операционных HR-задач.

Выпускнику дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Специалист по цифровой трансформации в сфере управления персоналом» присваивается новая квалификация «Специалист по цифровой трансформации управления персоналом».

2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции ОПК, трудовые функции ПСК
1	2
ВД.1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-3. Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия ¹
ВД.2. Техническая поддержка процессов создания (модификации) и сопровождения ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы	ПСК -1 Сбор данных для выявления требований к типовой ИС в соответствии с трудовым заданием в рамках технической поддержки процессов создания (модификации) и сопровождения ИС ²
ВД.3. Управление работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС, автоматизирующих задачи управления персоналом и бизнес-процессы	ПСК-2. Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС ³
	ПСК-3. Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС ⁴
	ПСК-4. Планирование управления требованиями к ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС ⁵
	ПСК- 5 Организационное и технологическое обеспечение оптимизации работы ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС ⁶

¹ Приказ от 12 августа 2020 г. № 955 об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

² Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция А/01.4

³ Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/14.7

⁴ Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/04.7

⁵ Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/10.7

⁶ Приказ Минтруда России № 586н от 13 июля 2023 г. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным системам» - трудовая функция D/22.7

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-3. Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	1. Владеет методами декомпозиции стратегических целей в области управления персоналом на тактические задачи и знанием системы HR-метрик, необходимых для оценки эффективности проектов по цифровизации. 2. Умеет разрабатывать дорожные карты (планы мероприятий) по цифровой трансформации HR и рассчитывать ключевые HR-метрики, необходимые для наполнения этих документов аналитическими данными и последующего контроля. 3. Демонстрирует способность готовить комплексное аналитическое обоснование для мероприятий по цифровизации (включая расчет ROI, анализ влияния на процессы) и представлять его в виде отчетов. 4. Применяет на практике полученные знания для документационного сопровождения всего цикла мероприятия: от разработки дорожной карты до использования HR-аналитики для оценки его итоговых организационных (изменение производительности, скорости процессов) и социальных (уровень принятия, вовлеченность) последствий.
ПСК-1. Сбор данных для выявления требований к типовой ИС в соответствии с трудовым заданием в рамках технической поддержки процессов создания (модификации) и сопровождения ИС	1. Владеет методологиями описания и визуализации бизнес-процессов для анализа «as-is» состояния. 2. Умеет выявлять операционные проблемы, «узкие места» и точки автоматизации в сквозных HR-процессах (подбор, адаптация, оценка). 3. Демонстрирует способность структурировать и документировать функциональные требования к модулям HR-системы на основе анализа бизнес-задач. 4. Применяет на практике принципы системного анализа для формулирования гипотез и бизнес-требований к цифровизации.
ПСК-2. Экспертная поддержка разработки архитектуры ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС	1. Владеет принципами проектирования целевой архитектуры бизнес-процессов («to-be») и цифрового пути сотрудника (CJM). 2. Умеет разрабатывать схемы взаимодействия и пользовательские сценарии для цифровых HR-сервисов, ориентированных на сотрудника и HR-специалиста. 3. Демонстрирует навык проектирования сквозных автоматизированных процессов, интегрирующих различные HR-функции (например, найм →

	адаптация → обучение). 4. Применяет на практике основные принципы дизайна, ориентированного на пользователя, при создании прототипов и требований к интерфейсам HR-систем.
ПСК-3. Идентификация заинтересованных сторон в больших проектах и программах проектов создания (модификации) ИС	1. Владеет знаниями о рынке HR-tech (классы систем, ключевые вендоры, тренды) и основами технологий ИИ в HR. 2. Умеет формировать оценочные матрицы и критерии выбора вендора (функционал, стоимость, интеграция, масштабируемость). 3. Демонстрирует навык проведения сравнительного анализа и пилотного тестирования (демо-оценки) различных программных решений и ИИ-инструментов. 4. Применяет методы расчета экономической эффективности (ROI) и инструменты генеративного ИИ для обоснования выбора и оптимизации рутинных задач.
ПСК-4. Планирование управления требованиями к ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС	1. Владеет основами проектного управления (водопадные и гибкие методологии) и моделями управления организационными изменениями. 2. Умеет планировать этапы проекта, ресурсы, контрольные точки и выстраивать коммуникацию между HR, IT и бизнес-подразделениями (RACI). 3. Демонстрирует навык разработки и реализации планов по управлению изменениями и адаптации сотрудников к новым системам и процессам. 4. Применяет методы оценки результатов проекта, его влияния на бизнес-показатели и успешности внедрения.
ПСК-5. Организационное и технологическое обеспечение оптимизации работы ИС в рамках управления работами по сопровождению и проектами создания (модификации) ИС	1 Владеет знанием ключевых этапов жизненного цикла проекта внедрения HR-системы, принципов формирования эффективных запросов (промтов) для генеративных нейросетей и основ методологий управления изменениями (ADKAR, модель Коттера). 2. Умеет применять ИИ-инструменты для автоматизации рутинных HR-задач (генерация текстов вакансий, планов адаптации, шаблонов документов), разрабатывать коммуникационные планы для сопровождения проектов внедрения и выбирать адекватную методологию управления проектом (Agile/Waterfall) в зависимости от специфики задачи. 3. Демонстрирует способность интегрировать ИИ-инструменты в существующие HR-процессы, структурировать процесс внедрения с использованием принципов проектного управления и работать с сопротивлением пользователей, применяя методологию управления изменениями.

	4. Применяет на практике полученные знания для обеспечения успешной адаптации сотрудников к новым системам, непрерывной оптимизации работы внедренных HR-решений на основе обратной связи и метрик использования, а также для сопровождения полного цикла проекта от запуска до оценки эффективности.
--	--

3. ФОРМЫ И ОБЪЕМ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

В соответствии с учебным планом трудоемкость итоговой аттестации составляет 2 академических часа, подготовка к итоговой аттестации 10 академических часов. Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Специалист по цифровой трансформации в сфере управления персоналом» проходит **в форме итогового зачёта (электронного тестирования)**.

Срок проведения: итоговая аттестация проводится в соответствии с календарным графиком дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в последний день обучения.

4. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ИТОГОВЫМ АТТЕСТАЦИОННЫМ ИСПЫТАНИЯМ

К итоговой аттестации допускаются слушатели, выполнившие требования, предусмотренные дополнительной профессиональной программой профессиональной переподготовки «Специалист по цифровой трансформации в сфере управления персоналом» и успешно прошедшие все промежуточные аттестационные испытания, предусмотренные утвержденным учебным планом.

Для проведения итоговой аттестации создается аттестационная комиссия по дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Специалист по цифровой трансформации в сфере управления персоналом». Состав аттестационной комиссии утверждается директором Института государственной службы и управления РАНХиГС.

5. ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ИТОГОВЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ

Для оценки степени освоения слушателями программы проводится итоговая аттестация в формате электронного тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

К итоговой аттестации в форме итогового зачёта допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план по дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Специалист по цифровой трансформации в сфере управления персоналом».

Итоговая аттестация проводится в виде решения тестовых заданий, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 45% правильных ответов. Лицам, успешно освоившим обучение по программе и прошедшим аттестацию, выдается документ о квалификации.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим неудовлетворительные результаты, и (или) отчисленным из организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

Инструкция: необходимо выбрать один или более верных вариантов ответов в каждом тестовом вопросе, необходимо выполнить более 40% верных заданий

Вопрос 1. Что такое Industry 4.0? а) Это стандарт качества для промышленных предприятий. б) Это концепция, описывающая текущую технологическую революцию, основанную на данных и автоматизации. в) Это название самой популярной программы для отдела кадров. г) Это новая версия Трудового кодекса. **Правильный ответ: б).**

Вопрос 2. Какая задача НЕ является типичной для HR-администратора, но является ключевой для HR-стратегического партнера? а) Подготовка приказа о приеме на работу. б) Расчет и оформление отпусков. в) Анализ причин текучести кадров и разработка мер по ее снижению для повышения прибыли. г) Ведение личных дел сотрудников.

Правильный ответ: в).

Вопрос 3. Какая из перечисленных HR-функций в наименьшей степени подвержена цифровой трансформации? а) Подбор персонала. б) Обучение и развитие. в) Кадровое делопроизводство. г) Все перечисленные функции активно трансформируются.

Правильный ответ: г).

Вопрос 4. HR-аналитика — это: а) Процесс написания аналитических статей для HR-журналов. б) Подход к управлению персоналом, основанный на сборе, анализе данных и принятии взвешенных решений. в) Ежегодный отчет о проделанной работе отдела кадров. г) Анализ резюме кандидатов на собеседовании. **Правильный ответ: б).**

Вопрос 5. Установите правильную последовательность логических шагов при цифровой трансформации HR: а) 1. Купить новую программу → 2. Понять, зачем она нужна → 3. Обучить сотрудников. б) 1. Понять стратегические цели бизнеса → 2. Проанализировать текущие HR-процессы → 3. Определить потребность в цифровизации. в) 1. Уволить всех, кто не умеет пользоваться компьютером → 2. Нанять молодых специалистов → 3. Ожидать улучшения. **Правильный ответ: б).**

Вопрос 6. Как цифровизация меняет процесс адаптации новых сотрудников? а) Новичкам выдают больше бумажных инструкций для изучения. б) Процесс становится персонализированным благодаря онлайн-порталам, чат-ботам и планам адаптации. в) Наставника новому сотруднику назначают только через месяц работы. г) Процесс адаптации полностью отменяется. **Правильный ответ: б).**

Вопрос 7. Зачем HR-специалисту развивать компетенцию в управлении проектами? а) Чтобы иметь возможность управлять строительными проектами компании. б) Чтобы эффективно планировать, запускать и контролировать проекты по внедрению новых HR-инструментов и систем. в) Чтобы лучше понимать проектную деятельность других отделов. г) Чтобы составлять более красивые презентации. **Правильный ответ: б).**

Вопрос 8. Соотнесите термин с его определением:

Термин	Определение
1. Цифровая трансформация HR	А. Набор навыков, позволяющий эффективно работать с цифровыми инструментами
2. Цифровая компетенция	В. Глубокое изменение HR-процессов и подходов к работе с помощью технологий

Правильный ответ: 1–В, 2–А.

Вопрос 9. Какое утверждение является ложным? а) Роль HR в современных компаниях становится все более значимой. б) Цифровизация требует от HR-специалистов освоения новых навыков. в) Эффективность HR-функции можно измерить и связать с бизнес-показателями. г) С приходом цифровизации профессия HR-специалиста скоро полностью исчезнет. **Правильный ответ: г).**

Вопрос 10. Какой главный вывод можно сделать по итогам изучения модуля «HR 4.0: эволюция управления персоналом»? а) Главная задача HR — экономить на людях. б) Технологии — это угроза, которая усложняет работу кадровика. в) HR-служба должна трансформироваться вместе с бизнесом, используя данные и технологии для достижения стратегических целей. г) Основные принципы работы отдела кадров не менялись последние 50 лет и не требуют изменений. **Правильный ответ: в).**

Вопрос 11. Главная причина, по которой необходимо анализировать и оптимизировать процесс ПЕРЕД его автоматизацией, заключается в том, чтобы: а) Убедиться, что в процессе участвуют только лояльные сотрудники. б) Не «автоматизировать хаос», то есть не переносить существующие проблемы в новую систему. в) Увеличить бюджет проекта автоматизации. г) Написать как можно больше красивых схем и диаграмм. **Правильный ответ: б).**

Вопрос 12. Установите правильную последовательность шагов при реализации проекта автоматизации процесса: а) 1. Выбор IT-системы → 2. Описание процесса «As Is» → 3. Проектирование «To Be» → 4. Внедрение. б) 1. Описание процесса «As Is» → 2. Проектирование «To Be» → 3. Формулирование требований → 4. Выбор IT-системы. в) 1. Внедрение → 2. Обучение сотрудников → 3. Описание процесса «As Is» → 4. Выбор IT-системы. **Правильный ответ: б).**

Вопрос 13. Если в процессе «As Is» основной проблемой является долгое ожидание подписи руководителя на бумажном документе, то в процессе «To Be» наиболее эффективным решением будет: а) Установить в кабинете руководителя принтер, который печатает быстрее. б) Нанять курьера для более быстрой доставки документов. в) Внедрить систему электронного документооборота с функцией мобильного согласования. г) Отменить необходимость согласования документов с руководителем. **Правильный ответ: в).**

Вопрос 14. Соотнесите термин с его определением:

Термин	Определение
1. BPMN	А. Целевая, улучшенная модель процесса
2. «As Is»	В. Графический язык для стандартного описания бизнес-процессов
3. «To Be»	С. Верхнеуровневый план проекта с основными этапами
4. Roadmap	Д. Модель, описывающая, как процесс работает в настоящее время
Правильный ответ: 1–В, 2–Д, 3–А, 4–С.	

Вопрос 15. Роль специалиста по цифровой трансформации на этапе проектирования процессов заключается в том, чтобы: а) Самостоятельно написать программный код для будущей системы. б) Выступать «переводчиком» с языка бизнеса (потребностей) на язык технических требований для разработчиков. в) Проводить только корпоративные

тренинги. d) Контролировать соблюдение трудовой дисциплины участниками процесса. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 16. Какое утверждение является ложным? a) Описание процессов помогает увидеть их целиком, а не отдельными фрагментами. b) Автоматизация всегда требует больших первоначальных инвестиций, но может принести экономию в будущем. c) Успех внедрения IT-системы зависит только от ее технических характеристик. d) Вовлечение будущих пользователей в проект повышает шансы на его успех. *Правильный ответ: c).*

Вопрос 17. Какое из требований к IT-системе относится к нефункциональным? a) Система должна позволять создавать заявку на отпуск. b) Система должна автоматически отправлять уведомление после согласования заявки. c) Система должна быть доступна для работы 99% времени (24/7). d) Система должна иметь кнопку «Экспорт отчета в Excel». *Правильный ответ: c).*

Вопрос 18. Вы анализируете процесс «Заказ канцелярии». Выяснилось, что каждый сотрудник сначала пишет служебную записку, потом ее подписывает его руководитель, потом офис-менеджер собирает все записки и вручную переносит их в общую заявку для поставщика. Это пример: a) Эффективного и оптимизированного процесса. b) Избыточности, дублирования операций и бумажной волокиты. c) Полностью автоматизированного процесса. d) Процесса, который не нуждается в улучшениях. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 19. Основная задача на этапе «Формирование требований к IT-системе» — это: a) Выбрать самый дешевый программный продукт на рынке. b) Точно и однозначно описать, ЧТО должна делать система, чтобы на основе этого документа можно было ее выбрать или разработать. c) Убедить руководство, что автоматизация не нужна. d) Нарисовать дизайн всех кнопок и окон будущей программы. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 20. Какой главный вывод можно сделать по итогам изучения модуля «Проектирование процессов HR автоматизации»? a) Любую проблему в компании можно решить, просто купив новую программу. b) Описание процессов — это пустая трата времени, лучше сразу начинать программировать. c) Структурный подход (анализ → проектирование → внедрение) является ключом к успешной и осмысленной автоматизации. d) Нотация BPMN слишком сложна для использования в реальной жизни. *Правильный ответ: c).*

Вопрос 21. Основная задача цифрового онбординга (адаптации) — это: a) Увеличить количество бюрократических процедур для новичка. b) Максимально быстро и комфортно интегрировать нового сотрудника в компанию и вывести его на плановую продуктивность. c) Проверить навыки программирования у нового сотрудника. d) Ограничить доступ новичка к корпоративной информации. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 22. Кадровый электронный документооборот (КЭДО) — это: a) Процесс сканирования всех бумажных документов и хранение их в папке на компьютере. b) Создание, подписание и хранение кадровых документов в цифровом виде без дублирования на бумаге. c) Переписка с сотрудниками по кадровым вопросам через электронную почту. d) Ведение личных дел сотрудников в таблице Excel. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 23. В соответствии с Трудовым кодексом РФ, какой документ НЕЛЬЗЯ вести исключительно в электронном виде в рамках КЭДО? a) Приказ о приеме на работу. b)

Заявление на ежегодный отпуск. с) Акт о несчастном случае на производстве. d) Трудовой договор. *Правильный ответ: с).*

Вопрос 24. Установите правильную последовательность этапов цифрового пути кандидата:

1. Кандидат проходит видеоинтервью.
2. Кандидат видит таргетированную рекламу вакансии в соцсети.
3. Кандидат получает электронный оффер через систему КЭДО.
4. Кандидат оставляет отклик на карьерном сайте, пообщавшись с чат-ботом. *Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3.*

Вопрос 25. Для подписания трудового договора с удаленным сотрудником работодатель обязан использовать: а) Простую электронную подпись (ПЭП), полученную по СМС. b) Усиленную квалифицированную электронную подпись (УКЭП). с) Неквалифицированную электронную подпись (НЭП). d) Подпись, нарисованную в графическом редакторе. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 26. Соотнесите вид электронной подписи с типичным примером ее использования в КЭДО:

Вид подписи	Пример использования
1. УКЭП работодателя	А. Подписание заявления на отпуск или аванс
2. НЭП/ПЭП сотрудника	В. Подписание трудового договора, приказа об увольнении
<i>Правильный ответ: 1–В, 2–А.</i>	

Вопрос 27. Компания решила внедрить ATS. Какой эффект от внедрения является наиболее ожидаемым? а) Автоматическое повышение зарплат всем рекрутерам. b) Сокращение времени на рутинные операции (разбор откликов, перенос резюме) и появление у рекрутеров времени на качественную оценку кандидатов. с) Полное исчезновение необходимости в проведении собеседований. d) Увеличение количества бумажных документов. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 28. Что является ключевым элементом welcome-портала для нового сотрудника? а) Архив финансовых отчетов компании за последние 10 лет. b) Структурированная информация: база знаний, оргструктура, контакты коллег, план задач на испытательный срок. с) Форум для обсуждения нерабочих вопросов. d) Список всех неудачных проектов компании. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 29. Наибольший риск при внедрении КЭДО, связанный с персоналом, — это: а) Сотрудники начнут подписывать документы слишком быстро. b) Сопротивление изменениям из-за недоверия к цифровым технологиям, страха потерять контроль или быть уволенным. с) Сотрудники перестанут общаться друг с другом лично. d) Увеличение расхода электроэнергии в офисе. *Правильный ответ: b).*

Вопрос 30. Какой из перечисленных процессов НЕ относится к этапу «от кандидата до оформления в штат»? а) Сорсинг резюме на рабочих сайтах. b) Проведение интервью и оценка компетенций. с) Формирование кадрового резерва и планирование

преимущества. д) Подписание трудового договора через систему КЭДО. *Правильный ответ: с).*

Вопрос 31. Для чего НЕ подходят HR-данные?

- А) чтобы планировать бизнес-стратегию
- Б) чтобы привлекать новые таланты
- В) чтобы управлять эффективностью процессов
- Г) чтобы лучше понимать и мотивировать сотрудников

Вопрос 32. Гипотезы в HR-аналитике — это?

- А) версии и слухи о новостях в организации
- Б) интерпретация поведения персонала
- В) критически осмысленная интерпретация, что HR-данные означают
- Г) общие выводы на основе HR-данных

Вопрос 33. Выберите, пожалуйста, НЕ верный тезис о недостатках метрики «текучесть персонала».

- А) не показывает, какой отток персонала из организации
- Б) не отвечает на вопрос о причинах ухода сотрудников
- В) не дает инсайтов для выработки превентивных мер
- Г) не всякая текучесть кадров плохая

Вопрос 34. Выберите, пожалуйста, простую HR-метрику из приведенных вариантов?

- А) уровень зарплат
- Б) текучка «мозгов» между подразделениями
- В) соотношение внутренних продвижений и внешнего найма
- Г) моделирование успешности лидеров

Вопрос 35. Какой тип корпоративных данных, показывает ситуацию с персоналом и конкурентоспособностью организации:

- А) финансовые данные
- Б) HR-данные
- В) производственные данные
- Г) внешние рейтинги

Вопрос 36. Какой шаг можно пропустить в планировании работы с HR-данными?

- А) карта HR-данных
- Б) баланс HR-метрик
- В) чекап «что уже было?»
- Г) ни один из этих шагов

Вопрос 37. Какой шаг можно пропустить в планировании работы с HR-данными?

- А) изучить организационную структуру
- Б) изучить, какие HR-инструменты и подходы к автоматизации HR-аналитики доступны в вашей организации
- В) изучить нормативы
- Г) изучить правила работы с конфиденциальными данными в вашей организации

Вопрос 38. Какой тип анализа связан с пониманием ретроспектива?

- А) предиктивный
- Б) дескриптивный
- В) прескриптивный
- Г) диагностический

Вопрос 39. Какое второе название есть у предиктивной аналитики (синоним)?

- А) описательная
- Б) вероятностная
- В) прогнозная
- Г) системная

Вопрос 40. Чем полезны HR-данные для сотрудников?

- А) лучше понимать свои зоны развития и эффективнее строить карьеру
 Б) лучше понимать задачи, поставленные руководителем
 В) лучше понимать организационные цели
 Г) лучше понимать стратегию развития организации

Вопрос 41. Основное концептуальное различие между системой LMS (Learning Management System) и платформой LXP (Learning Experience Platform) заключается в том, что: а) LMS предназначена только для IT-специалистов, а LXP — для всех остальных. б) LXP ставит во главу угла опыт пользователя (похож на Netflix), предлагая персонализированный контент, в то время как LMS больше ориентирована на администрирование и назначение обязательных курсов. в) LXP всегда бесплатна, а LMS — платная. г) В LMS нельзя загружать видео, а в LXP — можно.
Правильный ответ: б).

Вопрос 42. Какая из перечисленных задач НЕ является основной функцией корпоративного портала (интранета)? а) Предоставление сотрудникам доступа к HR-сервисам (заказ справок, оформление отпуска). б) Публикация официальных новостей и приказов компании. в) Ведение бухгалтерского учета и сдача налоговой отчетности. г) Хранение базы знаний, регламентов и шаблонов документов. *Правильный ответ: в).*

Вопрос 43. Соотнесите HR-процесс с наиболее подходящим для него цифровым инструментом:

Процесс	Цифровой инструмент
1. Назначить обязательный курс по охране труда	А. Платформа для пульс-опросов
2. Быстро измерить уровень стресса в команде	В. Корпоративный портал
3. Ознакомить всех сотрудников с новым приказом	С. Система управления обучением (LMS)
<i>Правильный ответ: 1–С, 2–А, 3–В.</i>	

Вопрос 44. Система «кафетерий льгот» — это инструмент, который в первую очередь направлен на: а) Упрощение процесса закупки кофе и чая в офис. б) Повышение персонализации и ценности соцпакета для сотрудника за счет предоставления выбора. в) Контроль опозданий сотрудников на работу. г) Автоматизацию расчета больничных листов. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 45. Установите логическую последовательность действий HR-специалиста при работе с вовлеченностью:

1. Провести целевые фокус-группы для прояснения проблем.
2. Запустить короткий пульс-опрос по итогам квартала.
3. Разработать план мероприятий на основе полученных данных.
4. Проанализировать результаты опроса и выявить проблемные зоны.

Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3.

Вопрос 46. Какой инструмент используется для автоматизации создания и контроля выполнения индивидуальных планов развития (ИПР) сотрудника? а) Модуль «Карьера и развитие» в комплексной HRM-системе. б) Электронная почта. в) Бухгалтерская программа. г) CRM-система. *Правильный ответ: а).*

Вопрос 47. Компания хочет повысить прозрачность принятия решений и вовлечь сотрудников в обсуждение рабочих вопросов. Какой инструмент внутренних коммуникаций лучше всего для этого подойдет? а) Рассылка новостей по электронной почте. б) Корпоративная социальная сеть с возможностью создавать группы, блоги и обсуждать посты. в) Информационный киоск на входе в офис. г) Чат-бот, отвечающий на вопросы о зарплате. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 48. В рамках методологии OKR, «Key Results» (ключевые результаты) должны быть: а) Абстрактными и вдохновляющими. б) Конкретными, измеримыми и проверяемыми. с) Секретными и известными только руководителю. d) Недостижимыми в принципе. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 49. Основная задача автоматизации управления ФОТ (фондом оплаты труда) — это: а) Сделать зарплаты всех сотрудников одинаковыми. б) Моделировать различные сценарии (например, при повышении окладов), контролировать исполнение бюджета и избегать ошибок в планировании. с) Скрыть информацию о зарплатах от финансового директора. d) Увеличить расходы на персонал. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 50. Соотнесите инструмент автоматизации с элементом опыта сотрудника (Employee Experience), на который он влияет в первую очередь:

Инструмент	Элемент опыта сотрудника
1. LXP-платформа	А. Вознаграждение и признание
2. Система управления по целям (OKR)	В. Развитие и карьера
3. «Кафетерий льгот»	С. Результативность и обратная связь
<i>Правильный ответ: 1–В, 2–С, 3–А.</i>	

Вопрос 51. Компания планирует внедрить новую систему оценки персонала, но требования к ней неясны и, скорее всего, будут меняться в процессе. Какую методологию управления проектом целесообразнее выбрать? а) Waterfall, так как она позволяет четко зафиксировать все требования на старте. б) Agile, так как она позволяет гибко адаптироваться к изменениям через короткие итерации. с) Любую, это не имеет значения для HR-проектов. d) Не внедрять систему, пока требования не будут ясны на 100%. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 52. Согласно 8-шаговой модели Джона Коттера, какое действие является одним из первых и критически важных для запуска процесса изменений? а) Закрепление достигнутых успехов в корпоративной культуре. б) Создание ощущения срочности и неотложности перемен. с) Награждение сотрудников, успешно освоивших новую систему. d) Детальное планирование бюджета на 5 лет вперед. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 53. Соотнесите документ проекта с его основным назначением:

Документ	Назначение
1. Устав проекта	А. Список задач и требований, ранжированных по приоритету
2. Дорожная карта	В. Формальное определение целей, границ и стейкхолдеров проекта
3. Бэклог продукта	С. Визуальное представление основных этапов и сроков проекта
<i>Правильный ответ: 1–В, 2–С, 3–А.</i>	

Вопрос 54. HR-директор поручил вам подготовить экономическое обоснование для проекта автоматизации рекрутмента. Какой показатель будет являться ключевым для демонстрации финансовой эффективности проекта? а) eNPS (индекс лояльности сотрудников). б) ROI (возврат на инвестиции). с) Количество обученных рекрутеров. d) Уровень счастья руководителя отдела подбора. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 55. Установите логическую последовательность действий при работе с сопротивлением персонала по модели ADKAR:

1. Провести обучение, чтобы сотрудники знали, КАК работать в новой системе.

2. Разработать систему мотивации, чтобы у сотрудников появилось ЖЕЛАНИЕ перейти на новые рельсы.
3. Провести общую встречу и рассказать, ЗАЧЕМ внедряется новая система.
4. Предоставить сотрудникам доступ к демо-версии, чтобы они могли ПОПРОБОВАТЬ и развить способность.

Правильный ответ: 3 → 2 → 1 → 4.

Вопрос 56. При формировании промта для ИИ с целью создания описания вакансии, что из перечисленного является примером указания «контекста»? а) «Напиши текст». б) «Наша компания — молодой IT-стартап с неформальной культурой». в) «Формат — три абзаца». г) «Сделай это быстро». *Правильный ответ: б).*

Вопрос 57. Компания внедрила систему КЭДО. Что из перечисленного является ПРЯМОЙ, измеримой выгодой для расчета ROI? а) Улучшение имиджа компании как технологического работодателя. б) Снижение затрат на закупку бумаги и курьерские услуги. в) Повышение вовлеченности сотрудников. г) Увеличение скорости согласования документов. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 58. Соотнесите роль в проектной команде с ее ключевой функцией:

Роль	Функция
1. Заказчик (Спонсор)	А. Отвечает за достижение целей проекта в рамках бюджета и сроков
2. Руководитель проекта	В. Выделяет ресурсы и защищает интересы проекта на высшем уровне
3. Функциональный эксперт	С. Предоставляет глубокие знания о бизнес-процессе, который автоматизируется
<i>Правильный ответ: 1–В, 2–А, 3–С.</i>	

Вопрос 59. Какая из перечисленных задач НЕ является частью управления изменениями? а) Информирование сотрудников о предстоящем внедрении. б) Написание программного кода для новой системы. в) Обучение пользователей работе в новой системе. г) Сбор обратной связи и работа с возражениями. *Правильный ответ: б).*

Вопрос 60. Установите правильную последовательность шагов HR-специалиста при реализации проекта цифровизации:

1. Разработать план управления изменениями и коммуникаций.
2. Сформировать Устав проекта, согласовав цели с руководством.
3. Рассчитать итоговый ROI и оценить достижение первоначальных целей.
4. Участвовать в выборе подрядчика и планировании этапов проекта.

Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3.

Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
-------	--------	----------------------

(рейтинговой оценки)*, %		
100-41 (41 % и более решенных тестовых заданий)	«зачтено»	Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией
40-0 (40 % и менее решенных тестовых заданий)	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок.

* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

9.1. Нормативные правовые документы

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 03.02.2025)
3. Конвенция о защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных» (ETS N 108) [рус., англ.] (Заклучена в г. Страсбурге 28.01.1981).
4. Рекомендация N CM/Rec (2015) 5 Комитета министров Совета Европы «Об обработке персональных данных в контексте занятости».
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024)
6. Постановление Правительства РФ от 15.09.2008 г. № 687 «Об утверждении положения об особенностях обработки персональных данных осуществляемых без использования средств автоматизации».
7. Постановление Правительства РФ от 13.10.2008 № 749 «Об особенностях направления работников в служебные командировки» (вместе с «Положением об особенностях направления работников в служебные командировки»)
8. Постановление Правительства РФ от 01.11.2012 г. № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».
9. Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 г. № 256 «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (ред. от 23.01.2024).
10. Минтруд РФ: Письмо № 14-1/ООГ-1110 от 21.02.2020.
11. Федеральный закон от 24.04.2020 г. № 122-ФЗ «О проведении эксперимента по использованию электронных документов, связанных с работой» (ред. от 24.03.2021).
12. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом» (ред. от 27.02.2023).
13. Федеральный закон от 08.12.2020 г. № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной

(удаленной) работы и временного дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях».

14. Приказ Минздрава России от 23.11.2021 № 1089н «Об утверждении Условий и порядка формирования листков нетрудоспособности в форме электронного документа и выдачи листков нетрудоспособности в форме документа на бумажном носителе в случаях, установленных законодательством Российской Федерации».

15. Постановление Правительства РФ от 13.05.2022 N 867 (ред. от 24.03.2023) «О единой цифровой платформе в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» (ред. от 24.03.2023).

16. Приказ Роструда от 11.11.2022 № 253 «Об утверждении Руководства по соблюдению обязательных требований трудового законодательства».

17. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ (ред. от 06.02.2023) «О персональных данных» Собрание законодательства РФ, 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3451.

18. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 25.12.2023) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024)

19. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О персональных данных».

20. Федеральный закон от 24.06.2025 № 156-ФЗ "О создании многофункционального сервиса обмена информацией и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"

9.2. Основная литература

1. Digital-технологии в бизнесе: проблемы и пути их решения на основе HR-аналитики / С. В. Семенова, И. С. Ворошилова, Г. Г. Вукович, А. В. Никитина // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 4(48). – С. 234-239. – DOI 10.37124/20799136_2021_4_48_234. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47425664>

2. HCM vs HRM. Вопросы выбора в новую эпоху // TAdviser: Государство. Бизнес. Технологии : [сайт]. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>

3. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16669-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583625>

4. Алексеева, А. И. HR-аналитика: основные тенденции и направления развития / А. И. Алексеева // Международная молодежная конференция по HR-аналитике, Москва, 24–25 апреля 2019 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. – С. 86-98. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43053727>

5. Буянова, М. О. Трудовое право. Общая часть : учебник для вузов / М. О. Буянова, С. О. Казаков, М. М. Панарина ; под редакцией М. О. Буяновой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 198 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17181-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532533>

6. Гельманова З. С. и др. Трансформация роли HR-директора: от административного управления к стратегическому лидерству // In The World Of Science and Education. – 2025. – №. 31 март ЭН. – С. 70-77.

7. Глотова, С. Вводим электронный кадровый документооборот / С. Глотова // ДелоПресс : [сайт]. – URL: <https://delo-press.ru/journals/staff/deloproduzvodstvo-v-kadrovoy-sluzhbe/60832-vvodim-elektronnyy-kadrovyy-dokumentootborot>

8. Давыдов М. В. Совершенствование системы управления персоналом с помощью инструментов HR-аналитики. – 2025.

9. Демидов, Н. В. Трудовое право : учебное пособие для вузов / Н. В. Демидов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17176-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532517>
10. Дорр Джон. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 336 с.
11. Зараменских, Е. П. Управление жизненным циклом информационных систем : учебник и практикум для вузов / Е. П. Зараменских. — 4-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 457 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21900-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582402>
12. Исаева, О. М. Управление талантами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, О. В. Мондрус. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19280-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590207>
13. Коттер Дж. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / Джон Коттер ; Пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2019, 287 с
14. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. Н. Кузнецов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09155-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531526>
15. Муромцев, В. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебник и практикум / В. В. Муромцев, А. В. Муромцева. — Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 384 с.
16. О'Коннор Дж., Мак-Дермотт, Ян. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. — М. : Альпина Паблишер, 2017. <http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=201188>
17. Половинко В. С., Фролов Л. А. HR-аналитика рабочего времени: параметры и возможности //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2025. — №. 2. — С. 58-66.
18. Пономарева И.К. Методика исследования аудита персонала на предприятии / И.К. Пономарева // Форум молодых ученых. — 2019. — № 2 (30). — С. 1195-1201.
19. Проектирование системы управления организацией, методика // Pandia : [сайт]. — URL:<https://pandia.ru/text/77/174/14307.php>
20. Разбираемся в Scrum и Kanban // PC News : [сайт]. — URL: https://pcnews.ru/top/articles/we/razbiraemsa_v_scrum_i_kanban-742275.html#gsc.tab=0
21. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 288 с
<https://books.google.ru/books?id=Uiq3CgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
22. Сильвер Брюс. BPMN — Метод и стиль. Второе издание
<https://books.yandex.ru/books/OVVQII6G/read-online>
23. Ульрих Дэйв, Брокбэнк Уэйн HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ
а. ПРЕИМУЩЕСТВО. / Пер. с англ. - М.: Претекст, 2010. Ил. 9. Табл. 40. 361 с
24. Хан, Н. HR-аналитика. Практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных / Н. Хан, Д. Миллнер ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2022. - 384 с.
25. Цифровые компетенции для современных компаний // Бизнес Психологи : [сайт]. — URL: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/ocenka/tsifrovye-kompetentsii>.
26. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2026. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18522-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586395>

27. Чуланова, О. Л. Разработка инструментария применения HR-аналитики и кластеризации функционала HR-аналитика на основе k-means / О. Л. Чуланова, А. Б. Баймашева // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколлегия: Р.А. Ашурбеков [и др.]. — Москва: Государственный университет управления, 2021. — С. 367-372. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46575824>

28. Шваб Клаус «Четвертая промышленная революция». — М.: Изд-во «Эксмо», 2016.

29. Янгильбаева, Л. Ш. Использование HR-аналитики для диагностики системы управления персоналом / Л. Ш. Янгильбаева // Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации : материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Грозный, 19 ноября 2021 года. — Грозный: Чеченский государственный университет им. Ахмата Абдулхамидовича Кадырова, 2021. — С. 242-247. — DOI 10.36684/48-2021-1-242-247. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47276131>

9.3. Дополнительная литература

1. 11 лучших корпоративных мессенджеров <https://www.ispring.ru/elearning-insights/korporativnyye-messendzhery>

2. HARBR: Архитектура обучения будущего? Или краткий обзор Total Learning Architecture (TLA) <https://habr.com/ru/articles/853440/>

3. HARBR: Как создать базу знаний, чтобы она стала «интеллектуальным активом» компании: кейс от ГК ЛАНИТ <https://habr.com/ru/companies/lanit/articles/530634/>

4. HARBR: Лучшие практики КЭДО [https://habr.com/ru/search/?target_type=posts&order=relevance&q=\[%D0%9A%D0%AD%D0%94%D0%9E\]](https://habr.com/ru/search/?target_type=posts&order=relevance&q=[%D0%9A%D0%AD%D0%94%D0%9E])

5. HH.Ru: HR в меняющемся мире: семь методов высокоэффективного управления персоналом. <https://hh.ru/article/505205?ysclid=mldngq6tic124788063>

6. HH.Ru: Революция в управлении: как ИИ меняет HR-сферу. <https://hh.ru/article/revolyuciya-v-upravlenii-kak-iskusstvennyj-intellekt-menyaet-hr-sferu?ysclid=mldo86vjo9603311947>

7. LXP-платформа — новый тренд в корпоративном обучении <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/lxp-platforma-novyyj-trend-v-korporativnom-obuchenii/>

8. Внедряем кафетерий льгот: как сэкономить, чтобы приобрести <https://hh.ru/article/30138>

9. Выбираем ATS: сравнительный анализ российских систем автоматизации рекрутинга <https://vc.ru/id5422605/2331662-sravnenie-ats-dlya-rekruting-v-rossii>

10. Евгений Киров Как писать техническое задание разработчикам <https://vc.ru/dev/218239-kak-pisat-tehnicheskoe-zadanie-razrabotchikam>

11. Исследование рынка рекрутинговых систем: функциональность облачных ATS в России

https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC:_%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%87%D0%BD%D1%8B%D1%85_ATS_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8

12. Как измерить все, что угодно. Дуглас Хаббард. Краткое изложение <https://4brain.ru/blog/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D0%B2%D1%81%D0%B5-%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE/>

13. Как мы автоматизировали процесс найма с помощью LLM и сократили ручной труд HR на 70% - кейс от ЮMoney
<https://habr.com/ru/companies/yoomoney/articles/986874/>
14. Карта пути кандидата: чек-лист <https://ancor.ru/press/insights/karta-puti-kandidata-chek-list/>
15. Кафетерий льгот: современные подходы к персонализации бенефитов
<https://motivity.ru/blog/kafeterij-lgot-sovremennye-podhody-k-personalizaczii-benefitov/>
16. Лучшие программы для управления персоналом: рейтинг и обзор решений 2025 <https://it-guild.com/info/blog/luchshie-programmy-dlya-upravleniya-personalom/>
17. МОДЕЛЬ Дж. КОТТЕРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ <https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2024/11/nesterova-ramzaev-38-48.pdf>
18. Переход на КЭДО в 2026 году: пошаговая инструкция
<https://kontur.ru/articles/6479>
19. Подборка корпоративных мессенджеров с бесплатным доступом
<https://kontur.ru/talk/spravka/55723-podborka-korporativnykh-messendzherov-s-besplatnym-dostupom>
20. Пульс-опросы — для чего нужны и как их проводить
<https://www.ispring.ru/elearning-insights/pulse-oprosy-sotrudnikov>
21. Пульс-опросы: как держать руку на пульсе команды и повышать вовлеченность <https://simpleone.ru/glossary/pulse-survey>
22. Рейтинг российских HRM-систем 2025: топ решений на рынке.
<https://www.computerra.ru/312665/rejting-rossijskih-hrm-sistem-2025-top-10-reshenij-na-rynke/>
23. СБЕР Бизнес: ROI: все об окупаемости инвестиций и примеры расчетов HARBR: Архитектура обучения будущего? <https://sberbusiness.live/publications/roi>
24. СБЕР разработка: Что такое техническое задание <https://developers.sber.ru/help/business-development/technical-specification>
25. СБЕР Университет: От подбора персонала до кадрового прогнозирования. Как HR-отделы могут использовать AI в 2025 году <https://sber.pro/publication/ot-podbora-personala-do-kadrovogo-prognozirovaniya-kak-hr-otdeli-mogut-ispolzovat-ai-v-2025-godu/?ysclid=mldo8g0f9d776295866>
26. Составляем карту пути соискателя https://potok.io/blog/hr-howto/applicants_path_map/
27. Сравниваем систему управления обучением (LMS) и платформу образовательного опыта (LXP). <https://www.hrbox.io/blog/articles/learningsystems>
28. Тенденции HR и HR-Tech в России: что меняется в управлении сотрудниками и решениях для автоматизации HR. https://www.hrbox.io/blog/articles/hr_trends
29. Технологии определяют сознание. Как цифровизация меняет функции и задачи HR-департамента. <https://sber.pro/publication/tehnologii-opredeliaiut-soznanie-kak-tsifrovizatsiia-meniaet-zadachi-hr-departamenta/>
30. Топ корпоративных мессенджеров в 2026 году: Полный гид по выбору лучшего решения для вашего бизнеса https://trueconf.ru/blog/reviews/korporativnyj-messendzher?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com

9.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.kadrovik-praktik.ru/>
2. <http://www.help-hr.ru/>
3. <http://www.hr-portal.ru/pages/poloj/ikdp.php>
4. <http://www.delo-press.ru/magazines/staff/sections/181/>
5. <http://www.kribel.ru/kadric/015.html>
6. <http://www.bizneshaus.ru/delo.html>
7. <http://www.kadri.com.ua/arb/27-vnesenie-izmenenij-v-kadrovye-dokumenty.html>
8. http://www.profiz.ru/kr/7_2014/obyazat_kadrov_dokumenty
9. <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/44299.html>
10. http://www.eos.ru/eos_products/eos_kadry/
11. <http://www.rusarchives.ru/>
12. <http://elementy.ru/Library9/KvalCont.htm?context=28895> – Портал «Элементы большой науки» (электронная версия квалифицированного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих).
13. <http://www.businessuchet.ru/content/documentr89C4892E-15CC-40BE-BDF1-D180B50705FD.html> – Портал «Бухгалтерский учет и налоги» (оплата труда и порядок начисления средств)
14. <http://kadrovik.ru/modules.php?op=News&file=article&sid=5219> – Портал «Кадровик.ру» (электронная версия статьи из журнала «Справочник кадровика»).

9.5 Справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru.
4. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru.
5. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru.
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения итоговой аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- аудиториями для проведения практических занятий, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов: персональные компьютеры, пакеты прикладных программ SPSS/PC+STATISTIKA, программный комплекс ТЕСТУНИВЕРСАЛ, системы дистанционного обучения «Прометей» и WebSoft, компьютерная система «e-Learning-IDOX», СУБД MS Access, правовые базы данных «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс»,

«Эталон», комплекс компьютерных моделей социально-политических процессов (разработка РАНХиГС).

Аудиторный фонд обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, который ежегодно обновляется.

В учебном процессе используется следующее лицензионное программное обеспечение: Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint); Adobe Reader; Microsoft Silverlight; Google Chrome; Юридическая база Консультант плюс – (все базы); Юридическая база Гарант (все базы); 1С Enterprise 8.2 50; 12 Wolfram Mathematica 8; Project Expert 7.55; Microsoft Project 2010; Microsoft Visio 2010 VM; Adobe Photoshop.