Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Стратегическое лидерство и инновационное развитие: международный опыт»

(наименование программы)

Москва - 2026

Разработчики:

Ю.В. Козлова,
директор центра управления программами и проектами
Института ВШГУ РАНХиГС

В.В. Салихова,
заместитель директора Федерального центра подготовки
управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

В.В. Салихова,
заместитель директора Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании Ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к реализации, протокол № 41 от «08» октября 2026г.

СОДЕРЖАНИЕ

		Стр.
1.	ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ……	4
	1.1. Цель и задачи реализации программы……..	4
	1.2. Нормативные правовые акты…….....	4
	1.3. Планируемые результаты обучения……..	5
	1.4. Категория слушателей……	6
	1.5. Формы и технологии обучения……..	7
	1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий….....	7
	1.7. Документ о квалификации……..	7
2.	СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ……..	7
	2.1. Календарный учебный график……	7
	2.2. Учебный план	8
	2.3. Содержание программы …….....	10
3.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ……	13
	3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы……	13
	3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы……	13
4.	ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ……...	15
	4.1. Форма и объем итоговой аттестации ……	15
5.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ……..	19

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

[1] Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации *«Стратегическое лидерство и инновационное развитие: международный опыт»* осуществляется в форме стажировки в целях изучения передового зарубежного опыта (г. Дубай, ОАЭ) и приобретения практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении своих должностных обязанностей.

Цель реализации программы: изучение зарубежного опыта в сфере государственного управления, цифровой трансформации, стратегического лидерства и развития инноваций.

Основными задачами модуля являются:

– формирование профессиональных компетенций в соответствии с планируемыми результатами обучения;

– формирование управленческого видения окружающей действительности; интереса к изучению управленческих проблем; понимания процессов управления, особенностей профессиональной деятельности современного управленца.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии».
5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
6. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
7. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016.
9. Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31.03.2021 № 192н.
10. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

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

14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст).

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.12.2024).

– ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

– Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК)** *(формируются и (или) совершенствуются)*	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Командная работа и лидерство	УК-3[2]. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	*Владеть* навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды	*Знать:* – методы и инструменты развития команды; – разницу между лидерством и управлением; – модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству;	*Уметь:* – формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды; – применять инструменты лидерства и ключевые лидерские компетенции руководителя;

[2] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016.

			роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды.	– эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие.
ВД 4. Управление цифровой трансформацией документированн ых сфер деятельности организации	ПСК-1.[3] Разработка и внедрение стратегии цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	*Владеть навыками* определения перспективных направлений развития процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; формирования стратегии в области управления структурированными данными и метаданными документированных сфер деятельности организации	*Знать:* законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации в области информации, информационных технологий и защиты информации, персональных данных, цифровой трансформации; национальные и международные стандарты в области управления документами, цифровой трансформации документированных сфер деятельности; технологические инновации в области применения информационных технологий для документированных сфер деятельности организации; отечественный и зарубежный опыт в области цифровой трансформации документированных сфер деятельности	*Уметь:* определять цели и задачи цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; оценивать ресурсы для совершенствования бизнес-процесса цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; разрабатывать предложения по совершенствованию процессов и административных регламентов управления данными документированных сфер деятельности организации

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

государственные и муниципальные служащие, занимающие руководящие должности,

руководители среднего и высшего звена коммерческих организаций (в т.ч. унитарных предприятий) и бюджетных учреждений,

финалисты/суперфиналисты/победители кадровых конкурсов.

Требования к поступающим: высшее образование, стаж управленческой деятельности не менее 2-х лет.

[3] Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31.03.2021 № 192н (трудовая функция С/07.7).

1.5. Формы и технологии обучения

Формы и технологии обучения – очная (с применением дистанционных образовательных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 7 дней (см. табл. 2.1.1);

Общая трудоемкость программы 42 академических часа, из которых 38 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 академических часа с применением дистанционных образовательных технологий; 4 академических часа самостоятельной работы.

Режим занятий до 8 ак.часов контактной работы в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 35 человек, практической (семинарской) группы – 10-35 человек.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы повышения квалификации

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 7 дней		
1 день	2-6 дни	7 день
СР	УЗ	*ИА ДОТ*

Календарный учебный график выполнены с помощью следующих условных обозначений:

СР – самостоятельная работа.
УЗ – учебные занятия.
ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Стратегическое лидерство и инновационное развитие: международный опыт»

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час[4]	Текущий контроль успеваемости, час	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	**Стратегическое лидерство в условиях неопределённости**	**14**	**14**	**8**	**6**													**УК-3 ПСК-1**
1.1	Стратегические вызовы в мире волатильности, неопределенности, сложности, и непредсказуемости	2	2	2														УК-3 ПСК-1
1.2	Развитие гибкости в принятии решений в условиях нестабильности и неопределенности	2	2	2														УК-3 ПСК-1
1.3	Культивация лидерских качеств	2	2		2													УК-3
1.4	Проактивное инновационное мышление и навыки решения проблем	2	2	2														УК-3

[4] Самостоятельная работа предполагает изучение слушателями материалов, расположенных на платформе new.portal.gosedu.ru

1.5	Укрепление навыков стратегического прогнозирования и сценарного планирования	2	2		2													УК-3 ПСК-1
1.6	Пути внедрения стратегий повышения устойчивости, адаптивности и гибкости	2	2		2													УК-3 ПСК-1
1.7	Государственное управление в ОАЭ: опыт реализации масштабных национальных проектов	2	2	2														УК-3 ПСК-1
2.	**Глобальные тенденции в государственном управлении: формирование будущего**	**10**	**6**	**4**	**2**			**4**										**УК-3 ПСК-1**
2.1	Технологии, применяемые в сфере государственного управления	2	2	2														ПСК-1
2.2	Государственное управление в экономике: взгляд в будущее	4	4	2	2													ПСК-1
2.3	Культурные и языковые особенности ОАЭ	4						4										УК-3
3.	**Тенденции цифрового развития в государственном управлении**	**6**	**6**	**4**	**2**													**ПСК-1**
3.1	Стратегия цифровой трансформации в государственном управлении	2	2	2														ПСК-1
3.2	Большие данные и аналитика в государственном секторе	2	2		2													ПСК-1
3.3	Кибербезопасность и защита информации в государственном управлении	2	2	2														ПСК-1
4.	**Государственные акселераторы**	**10**	**10**	**4**	**6**													**УК-3 ПСК-1**
4.1	Государственные акселераторы в ОАЭ	2	2		2													ПСК-1
4.2	Государственная политика и её результаты для сектора инноваций	2	2	2														ПСК-1
4.3	Государственный сектор инноваций и его специфика	2	2	2														ПСК-1
4.4	Инновации в государственном секторе	2	2		2													ПСК-1
4.5	Стратегия гибкого управления	2	2		2													УК-3 ПСК-1
	Итого:	**40**	**36**	**20**	**16**			**4**										
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/З[5]**	**УК-3 ПСК-1**
	Всего:	**42**	**36**	**20**	**16**			**4**									**2**	

[5] Итоговая аттестация предполагает проведение круглого стола с применением ДОТ.

Таблица 2.2.2.

Содержание программы по темам

Номер, наименование раздела/темы	Содержание раздела/темы
Раздел 1. Стратегическое лидерство в условиях неопределённости	
Тема 1.1. Стратегические вызовы в мире волатильности, неопределенности, сложности, и непредсказуемости	Стратегические вызовы VUCA-среды: волатильность, неопределённость, сложность и непредсказуемость как характеристики современного мира. Источники турбулентности и их влияние на организацию. Инструменты управления в нестабильных условиях: сценарное планирование, адаптивные модели, антикризисное управление. Стратегическая устойчивость компании в долгосрочной перспективе.
Тема 1.2. Развитие гибкости в принятии решений в условиях нестабильности и неопределенности	Гибкость принятия решений как ответ на нестабильность и неопределённость. Ограничения классических моделей выбора. Итерационные методы, эксперименты и корректировка курса по новым данным. Организационные условия адаптивности: делегирование, обратная связь, культура допустимой ошибки. Способы развития гибкости мышления руководителя и команды.
Тема 1.3. Культивация лидерских качеств	Культивация лидерских качеств руководителя: природа лидерства и развиваемые компетенции. Ключевые качества эффективного лидера. Стили лидерства и выбор уместного стиля. Методы развития: обратная связь, наставничество, коучинг, расширение ответственности. Лидерство в изменениях и программы развития лидерского потенциала в организациях.
Тема 1.4. Проактивное инновационное мышление и навыки решения проблем	Проактивное инновационное мышление и навыки решения проблем: сущность и структура. Опережающее выявление проблем и возможностей. Техники творческого и критического мышления. Методы анализа первопричин и выработки нестандартных решений. Формирование в организации среды, поддерживающей инициативу и эксперименты.
Тема 1.5. Укрепление навыков стратегического прогнозирования и сценарного планирования	Стратегическое прогнозирование и сценарное планирование как навыки руководителя. Методы прогнозирования: анализ трендов, экспертные оценки, форсайт. Построение альтернативных сценариев будущего и выбор стратегических решений. Стресс-тестирование стратегии и раннее обнаружение сигналов перемен. Развитие прогнозных компетенций управленческой команды.
Тема 1.6. Пути внедрения стратегий повышения устойчивости, адаптивности и гибкости	Организационная устойчивость, адаптивность и гибкость: содержание свойств и их взаимосвязь. Диагностика уязвимостей компании к внешним шокам. Инструменты укрепления: диверсификация, резервы, гибкие структуры и процессы. Этапы внедрения изменений и закрепление новых практик. Оценка эффективности и преодоление барьеров.

Тема 1.7. Государственное управление в ОАЭ: опыт реализации масштабных национальных проектов	Государственное управление ОАЭ: модель и принципы организации. Национальные стратегические программы развития. Реализация масштабных проектов. Механизмы управления проектами, партнёрства государства и бизнеса. Факторы успеха, ограничения и уроки эмиратского опыта.
Раздел 2. Глобальные тенденции в государственном управлении: формирование будущего	
Тема 2.1. Технологии, применяемые в сфере государственного управления	Технологии государственного управления: электронное правительство, GovTech и платформенные решения. Автоматизация процессов и интеллектуальные сервисы. Применение искусственного интеллекта, геоинформационных систем, распределённых реестров и биометрии в работе ведомств. Критерии выбора технологий и оценка эффекта внедрения. Практические примеры и барьеры освоения.
Тема 2.2. Технологии, применяемые в сфере государственного управления	Будущее государственного управления в экономике: эволюция роли государства. Ключевые тренды: искусственный интеллект, платформенная экономика, данные как основа решений, запрос на прозрачность и участие граждан. Новые модели: agile-регулирование, регуляторные песочницы, государство как платформа. Трансформация компетенций госслужащих и сценарии развития госуправления в долгосрочной перспективе.
Тема 2.3 Культурные и языковые особенности ОАЭ	Культурные и языковые особенности ОАЭ: религиозные и традиционные основы культуры, многонациональный состав общества. Деловой этикет: иерархия, переговоры, дресс-код, особенности рабочего календаря. Языковая среда: арабский и английский языки, многоязычие госсектора и бизнеса. Практические правила коммуникации с эмиратскими партнёрами.
Раздел 3. Тенденции цифрового развития в государственном управлении	
Тема 3.1. Стратегия цифровой трансформации в государственном управлении	Стратегическое управление инновационной инфраструктурой государственного сектора: цели, инструменты и механизмы реализации. Опыт свободных экономических зон ОАЭ как кейса управления территорией опережающего развития. Оценка результатов, сильные и слабые стороны модели, направления её совершенствования и перспективы переноса в другие экономики.
Тема 3.2. Большие данные и аналитика в государственном секторе	Большие данные в государственном управлении: понятие, источники и направления применения. Аналитика как основа принятия управленческих решений в ведомствах. Инфраструктура данных и межведомственное взаимодействие. Правовое регулирование и защита персональной информации. Барьеры внедрения и примеры успешных проектов государственного сектора.
Тема 3.3. Кибербезопасность и защита информации в государственном управлении	Кибербезопасность в государственном управлении: угрозы, нормативная база и система защиты информации. Организационные и технические меры безопасности, управление рисками и реагирование на инциденты. Роль человеческого фактора и культура безопасности. Практика противодействия кибератакам в государственном секторе.
Раздел 4. Государственные акселераторы	

Тема 4.1. Государственные акселераторы в ОАЭ	Государственные акселераторы ОАЭ как инструмент инновационной политики. Мотивы государства в организации акселерационных программ и их модели. Ключевые кейсы: Dubai Future Accelerators и Area 2071, Hub71, программы Ghadan 21. Устройство программ: отбор стартапов, доступ к госзаказчикам, финансирование и инфраструктура. Результаты, факторы успеха и перенос опыта в другие страны.
Тема 4.2. Государственная политика и её результаты для сектора инноваций	Государственная политика в секторе инноваций: цели, субъекты и инструменты. Формы поддержки: гранты, налоговые стимулы, институты развития, инфраструктура, госзаказ. Критерии и показатели оценки результатов инновационной политики. Сопоставление опыта разных стран. Факторы успеха и типичные неудачи, рекомендации по повышению результативности.
Тема 4.3 Государственный сектор инноваций и его специфика	Государственный сектор инноваций: состав участников и границы. Отличия от частного сегмента: цели, горизонты, финансирование, отношение к риску. Специфика инновационного процесса: регламентация, конкурсные механизмы, госзакупки. Роль государства как заказчика, регулятора и участника разработок. Проблемы результативности и пути повышения эффективности.
Тема 4.4. Инновации в государственном секторе	Инновации в государственном секторе: понятие и виды — продуктовые, процессные, организационные. Источники нововведений и барьеры их внедрения в органах власти. Модели продвижения: инновационные лаборатории, пилотирование, govtech-экосистемы, партнёрства с бизнесом. Российский и зарубежный опыт, условия закрепления инноваций и их устойчивого эффекта.
Тема 4.5. Стратегия гибкого управления	Стратегия гибкого управления: сущность гибкого подхода к стратегии и его отличие от классического планирования. Инструменты: скользящее планирование, цели и ключевые результаты, гипотезы и эксперименты, минимально жизнеспособные решения. Перенос гибкого подхода в бизнес и государственное управление. Ограничения, риски имитации и условия успешного перехода к гибкой модели.

3. Организационные условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Реализация образовательной программы обеспечивается необходимой материально-технической базой, соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- учебные аудитории с возможностью использования преподавателем мультимедийного проектора, ноутбука или стационарного компьютера, средства звуковоспроизведения, экрана, флипчарта, обычной или электронной доски и маркеров, доступа к беспроводным сетям Wi-Fi с выходом в Интернет для проведения занятий лекционного-практического типа, групповых и индивидуальных консультаций и промежуточной аттестации, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. На весь период обучения слушателям предоставляются:

– учебные и учебно-методические материалы: разработанная дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, учебно- методический комплекс, информационно-методические материалы по образовательной программе, в том числе в электронном виде;

– доступ к библиотечному фонду, современным профессиональным базам данных и информационным справочным правовым системам, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации;

– доступ к платформе СДО: https://new.portal.gosedu.ru/;

– техническая поддержка.

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ.
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».

5. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 13.07.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.
6. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации».
8. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») (с изменениями и дополнениями от 26.06.2023г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/.
9. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ https://www.garant.ru/doc/main/ (ред. от 31.07.2025).
10. Распоряжение Правительства РФ от 09.07.2026 № 1779-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления и признании утратившим силу Распоряжения Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р».

Основная литература:

1. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15469-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-540833.
2. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-567301#page/1.
3. Региональное управление и территориальное планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Шедько [и др.]; под редакцией Ю. Н. Шедько. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 576 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15585-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/regionalnoe-upravlenie-i-territorialnoe-planirovanie-544646.
4. Таова В.М., Сидячева Н.В. Влияние искусственного интеллекта на чувство субъектности при принятии решений Электронный научно-практический журнал «Личность: ресурсы и потенциал», № 2(30)/2026 https://journal-foir.ru/issues/2026/2/02

Дополнительная литература

1. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / коллектив авторов. - Москва: РАНХиГС, 2021. - 184 с.
2. Команда цифрового развития организации: 44 профиля ролей. Каталог ролей команд цифровой трансформации / под редакцией Н. С. Гаркуши, Н. С. Карташевой. - Москва: РАНХиГС, 2023. - 112 с.
3. Безопасные информационные технологии: Сборник трудов XIII всероссийской научно-технической конференции "Безопасные информационные технологии" (БИТ-2024). - Москва: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2024. - 237 с.: ил.
4. Сборник научных трудов «КИБ-2024». - Москва: НИЯУ МИФИ, 2024. - 292 с.

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

Интернет-ресурсы и справочные материалы:

1. Методические рекомендации по совершенствованию интерфейсов Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций). - URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/metodrekomendatsiidizain-26.pdf.
2. Проектирование интерфейсов на Госуслугах. - URL: https://platform.gov.ru/wp-content/uploads/2022/12/Методические_рекоменендации_по_проектированию_интерфейсов_на_Госуслугах-1.pdf.
3. Единая цифровая платформа «ГосТех» (платформа и документы). - URL: https://platform.gov.ru/.
4. Национальная система управления данными - информационные материалы. - URL: https://digital.gov.ru/activity/directions/882/.
5. Руководство по управлению данными в экосистеме ГосТех. - URL: https://platform.gov.ru/documents/.
6. Национальный центр развития искусственного интеллекта. - URL: https://ai.gov.ru/.
7. Банк данных угроз безопасности информации. - URL: https://bdu.fstec.ru/.
8. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных. - URL: https://eac-reestr.digital.gov.ru/reestr/.

4.Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация (зачет) осуществляется в виде зачета в формате круглого стола с применением дистанционных образовательных технологий.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Примерные вопросы для проведения круглого стола

Вопросы по Разделу 1: Стратегическое лидерство в условиях неопределённости

1. Как Стратегия цифровой трансформации Дубая интегрирует большие данные и аналитику для прогнозирования городских вызовов, и какие механизмы защиты информации используются для обеспечения доверия граждан к этим системам?
2. Какие тенденции цифрового развития, реализуемые в госсекторе Дубая (например, внедрение ИИ в полиции и судах), могут быть применены в российской практике для повышения адаптивности управленческих решений?
3. Как в Дубае реализуется «Стратегия гибкого управления» при запуске сквозных цифровых платформ, и какие пути внедрения устойчивости позволяют оперативно перестраивать бизнес-процессы под меняющиеся внешние условия?
4. Опираясь на опыт Дубая по созданию «Городского ситуационного центра», какие правила статусного взаимодействия между ведомствами являются критическими для эффективного обмена данными в условиях киберугроз?
5. Как стратегическое лидерство Дубая формирует спрос на новые компетенции в области аналитики и безопасности, и какие образовательные механизмы (по аналогии с местными академиями) могли бы ускорить цифровизацию российских госслужащих?

Вопросы по Разделу 2: Глобальные тенденции в государственном управлении: формирование будущего

1. Как опыт Дубая по созданию глобального хаба искусственного интеллекта (UAE AI Strategy 2031) соотносится с мировыми трендами внедрения ИИ в госсекторе, и какие уникальные механизмы регулирования экономики через алгоритмы могут быть масштабированы на другие страны?
2. Какие технологии, применяемые в государственном управлении Дубая (например, блокчейн-платформа для контрактов или цифровой близнец города), отражают глобальный переход к децентрализованным и прогностическим моделям управления, и как эти практики меняют роль государства в экономике?
3. Как Дубай использует предиктивную аналитику больших данных для прогнозирования экономических циклов и налоговых поступлений, и какие глобальные стандарты верификации таких данных формируются в ответ на вызовы точности и приватности?
4. Как в Дубае реализуется модель «государство как платформа» (Government as a Platform), и насколько эта модель соответствует глобальному тренду перехода от иерархических структур к экосистемному управлению экономическими процессами?
5. Какие глобальные этические дилеммы (например, дискриминация алгоритмов или потеря «человеческого лица» бюрократии) наиболее остро проявились при цифровизации госуслуг в Дубае, и как они решаются на уровне нормативного регулирования?
6. Как Дубай адаптирует свои подходы к управлению экономикой под глобальные вызовы фрагментации мира (санкции, торговые войны), используя цифровые инструменты диверсификации, и какие уроки из этой адаптации могут быть применены в других открытых экономиках?

Вопросы по Разделу 3: Тенденции цифрового развития в государственном управлении

1. Как Стратегия цифровой трансформации Дубая (Smart Dubai 2021→2031) эволюционировала от «цифровизации услуг» к «данные-центричному управлению», и какие этапы этого перехода могут служить дорожной картой для других стран?
2. Какие подходы к управлению большими данными в госсекторе Дубая (например, создание Dubai Data Establishment) позволяют интегрировать информацию из разрозненных

ведомств, и как решается проблема качества и стандартизации данных на глобальном уровне?
3. Как в Дубае выстроена архитектура кибербезопасности при переходе на облачные инфраструктуры и открытые API-платформы, и какие мировые стандарты защиты информации (NIST, ISO) взяты за основу для обеспечения доверия к цифровому правительству?
4. Какие глобальные тенденции цифрового развития (например, Super Apps в госуслугах, биометрическая идентификация, цифровые кошельки гражданина) наиболее полно реализованы в экосистеме Дубая, и какие из них демонстрируют наибольшую устойчивость к кибератакам?
5. Как Дубай использует предиктивную аналитику на основе больших данных для предотвращения социально-экономических рисков (например, прогнозирование безработицы или миграционных потоков), и какие алгоритмы верификации таких прогнозов признаны мировым сообществом?
6. Какие механизмы непрерывного мониторинга угроз и реагирования на инциденты внедрены в кибербезопасность госсектора Дубая (например, Dubai Electronic Security Center), и как они соотносятся с глобальными практиками построения Security Operations Centers (SOC) в правительствах?
7. Как опыт Дубая по внедрению искусственного интеллекта в анализ больших данных (например, для оптимизации городского транспорта или управления энергопотреблением) меняет традиционные подходы к государственному регулированию, и какие риски алгоритмической предвзятости при этом возникают?
8. Как цифровая трансформация Дубая учитывает глобальный тренд киберсуверенитета и локализации данных?

Вопросы по Разделу 4: Государственные акселераторы

1. Как модель государственных акселераторов ОАЭ (например, Government Accelerators (федеральная инициатива ОАЭ) и Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation) трансформирует традиционную бюрократию, и какие механизмы позволяют сокращать цикл принятия решений с месяцев до недель?
2. Какие инструменты развития гибкости в принятии решений, внедренные в акселераторах ОАЭ (например, регуляторные песочницы, fast-track комитеты), доказали свою эффективность в условиях глобальной нестабильности, и как эти инструменты масштабируются на другие страны?
3. Как в рамках государственных акселераторов ОАЭ культивируется проактивное инновационное мышление у госслужащих, и какие методики (дизайн-мышление, хакатоны, обратный менторинг) наиболее эффективно формируют навыки решения нетривиальных проблем?
4. Какие подходы к стратегическому прогнозированию и сценарному планированию используются в акселераторах ОАЭ для подготовки к долгосрочным вызовам (климат, технологическая сингулярность, демография), и как эти подходы интегрируются в операционные планы правительства?
5. Как государственные акселераторы ОАЭ обеспечивают межведомственное взаимодействие при разработке инновационных решений, и какие правила "бесшовной" коллаборации позволяют преодолевать ведомственную разобщенность в критических ситуациях?
6. Какие критерии оценки успешности проектов, запущенных через государственные акселераторы ОАЭ, используются для тиражирования лучших практик, и как эти критерии учитывают фактор неопределенности и быстрой смены приоритетов?
7. Как в ОАЭ выстроена система непрерывного обучения госслужащих через акселерационные программы, и какие компетенции будущего (data literacy, системное

мышление, эмоциональный интеллект) признаны критическими для управленцев новой волны?
8. Как опыт ОАЭ по привлечению частного сектора и стартапов в государственные акселераторы меняет культуру принятия решений, и какие риски "захвата" государственных функций коммерческими интересами регулируются на законодательном уровне?
9. Какие сценарные форсайт-сессии, проведенные в рамках государственных акселераторов ОАЭ, наиболее повлияли на корректировку национальных стратегий (например, "Видение 2071"), и как эти сценарии строятся на пересечении геополитики, экономики и технологий?

Общие вопросы для дискуссии

1. Какие аспекты международного опыта, изученные в рамках программы (цифровая трансформация Дубая, государственные акселераторы ОАЭ, стратегическое прогнозирование), могут быть адаптированы к российским реалиям с учетом различий в масштабе страны, административной культуре и законодательных ограничениях?
2. Предложите возможные направления для дальнейшего сотрудничества между Россией и ОАЭ в сфере развития человеческого капитала — например, совместные образовательные программы, обмен опытом в области кибербезопасности или создание российско-эмиратских акселераторов для госслужащих.
3. Какие вызовы и возможности для развития человеческого капитала в условиях глобализации и цифровизации были наиболее ярко представлены в ходе программы (например, кадровый голод в ИТ, этика ИИ, киберугрозы), и как эти вызовы трансформируют требования к современному управленцу?
4. Как можно использовать полученные знания для повышения эффективности и инновационности подходов к развитию человеческого капитала в нашей стране — например, через внедрение элементов дубайских акселераторов в российские проекты («Россия — страна возможностей», платформа «Россия — моя история»), цифровизацию кадровых процессов или пересмотр моделей обучения госслужащих?
5. Как опыт ОАЭ по созданию системы непрерывного образования для госслужащих (включая микростепени, цифровые университеты и обязательную переподготовку) может быть интегрирован в российскую систему дополнительного профессионального образования с учетом региональной специфики?
6. Какие конкретные шаги по укреплению кадрового суверенитета России можно предложить, опираясь на опыт стран Персидского залива в привлечении и удержании талантов (глобальные хабы, комфортная среда для экспертов, трансфер технологий)?
7. Как в рамках дальнейшего диалога между Россией и ОАЭ можно выстроить систему двустороннего мониторинга эффективности управленческих решений, используя инструменты больших данных и аналитики, чтобы взаимно обогащать практики государственного управления?

Таблица 4.1.2

Оценивание в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Выставляется слушателю, если он структурированно и аргументированно представил свою точку зрения. Содержание выступления показало владение темой, на уточняющие вопросы даны ответы.
не зачтено	Выставляется слушателю, если он не смог ответить на поставленный вопрос/представить свою точку зрения на заданную тему или его выступление было не структурировано и имело грубые содержательные ошибки.

5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя будут сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.1

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	знает современные тренды и глобальные тенденции государственного управления, вызовы волатильной и неопределённой среды и подходы к цифровой трансформации госсектора, включая большие данные и кибербезопасность; способен принимать решения в условиях нестабильности, осуществлять стратегическое прогнозирование и сценарное планирование, внедрять гибкие стратегии, демонстрировать лидерские качества и инновационное мышление, применять практику инновационной политики, государственных акселераторов и масштабных национальных проектов — исходя из полученного зарубежного опыта в г. Дубай, ОАЭ.
ПСК-1 - Разработка и внедрение стратегии цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	владеет навыками организации, координации работы по оценке уровня зрелости управления рисками и разработке рекомендаций для внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией