Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа государственного администрирования (факультет)

УТВЕРЖДАЮ:
И.о. директора
Высшей школы государственного
администрирования (факультет)
к.с.н., доц.
М.С. Вареник



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МЕЖФАКУЛЬТЕТСКОГО КУРСА
Наименование курса:

Искусственный интеллект и цифровая культура в государственных организациях
Artificial intelligence and digital culture in government organizations

Уровень высшего образования: бакалавриат, магистратура
Направление подготовки: все направления

Форма обучения: очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании Ученого совета
Высшей школы государственного администрирования (факультет),
(протокол № 6 от 15 июня 2026 г.)

Москва 2026

Рабочая программа курса разработана в соответствии с реализуемыми в МГУ основными образовательными программами высшего образования, разработанными на основе самостоятельно установленных образовательных стандартов (ОС МГУ) по направлениям подготовки высшего образования.

1. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО:

Межфакультетский курс **«Искусственный интеллект и цифровая культура в государственных организациях»** относится к вариативной части (гуманитарному, социальному и экономическому блоку) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по всем направлениям бакалавриата, магистратуры МГУ имени М.В. Ломоносова.

Он направлен на формирование комплексного представления о трансформации государственного управления в условиях распространения искусственного интеллекта, интеллектуальных информационных систем, больших данных, цифровых платформ и генеративных технологий.

В основе курса находится понимание искусственного интеллекта не только как совокупности технологических решений, но и как фактора изменения организационной культуры государства, моделей принятия решений, профессиональных компетенций, коммуникаций, взаимодействия государства с гражданами и принципов организации государственного управления.

Курс объединяет технологическую, управленческую, институциональную, правовую, этическую и гуманитарную проблематику и ориентирован на обучающихся различных факультетов МГУ. Это обеспечивает его междисциплинарный и межфакультетский характер.

Ключевой содержательной идеей курса выступает переход от цифровой грамотности к культуре работы с данными, к культуре применения искусственного интеллекта, к культуре интеллектуального государственного управления.

Период – **1 (один) семестр обучения.**

Цель курса: формирование системного представления о возможностях, принципах и ограничениях применения искусственного интеллекта в государственных организациях и развитие компетенций ответственного, эффективного и человекоцентричного использования ИИ в профессиональной деятельности и государственном управлении.

Курс направлен на решение следующих задач:

1. раскрыть содержание современной цифровой культуры государственных организаций в условиях распространения технологий искусственного интеллекта;
2. сформировать понимание места ИИ в цифровой трансформации государственного управления;
3. показать возможности использования аналитического, предиктивного и генеративного искусственного интеллекта в деятельности государственных организаций;
4. раскрыть роль данных как ресурсной основы функционирования систем ИИ;
5. сформировать представление о применении ИИ при подготовке управленческих решений, предоставлении государственных услуг и организации внутренних процессов;
6. показать возможности интеллектуальных ассистентов и генеративного ИИ в профессиональной деятельности государственного служащего;
7. рассмотреть изменение профессиональных ролей, компетенций и организационной культуры в условиях взаимодействия человека и ИИ;
8. раскрыть правовые, этические, социальные и репутационные риски использования ИИ государством;
9. сформировать основы ответственного и безопасного использования искусственного интеллекта;
10. развить навыки критической оценки целесообразности применения ИИ для решения конкретных управленческих задач;
11. сформировать способность проектировать инициативы по внедрению ИИ в деятельность государственных организаций;
12. сформировать культуру профессионального взаимодействия человека, данных и интеллектуальных систем.

2. Планируемые результаты обучения по курсу:

Планируемые результаты обучения по курсу
Обучающийся должен ***знать***: – сущность искусственного интеллекта и основные направления его применения в государственном управлении; – особенности цифровой и ИИ-культуры государственных организаций; – роль данных, цифровых платформ и информационных систем в развитии интеллектуального государственного управления; – возможности генеративного, аналитического и предиктивного ИИ; – основные направления применения ИИ при оказании государственных услуг и реализации государственных функций; – возможности использования интеллектуальных ассистентов в профессиональной деятельности; – принципы взаимодействия человека и искусственного интеллекта; – основные риски алгоритмического принятия решений; – правовые и этические ограничения использования искусственного интеллекта; – основы информационной и кибербезопасности при работе с ИИ; – подходы к формированию цифровых и ИИ-компетенций государственных служащих; – принципы ответственного, прозрачного и человекоцентричного применения искусственного интеллекта.
Обучающийся должен ***уметь***: – выявлять государственные и управленческие процессы, потенциально пригодные для применения ИИ; – критически оценивать возможности и ограничения интеллектуальных систем; – формулировать управленческие задачи для использования ИИ; – использовать генеративные системы для аналитической, информационной и коммуникационной деятельности; – осуществлять критическую проверку результатов, сформированных ИИ; – выявлять риски алгоритмической предвзятости, ошибок и недостоверной информации; – анализировать влияние ИИ на организационные процессы и профессиональные роли; – оценивать правовые и этические последствия внедрения интеллектуальных решений; – формировать предложения по внедрению ИИ в деятельность государственных организаций; – определять показатели результативности проектов применения искусственного интеллекта.
Обучающийся должен ***владеть***: – основами культуры профессионального взаимодействия с искусственным интеллектом; – навыками постановки задач интеллектуальным системам; – базовыми приемами работы с генеративным ИИ; – навыками критической верификации результатов работы ИИ; – навыками анализа данных и аналитических материалов, полученных с использованием интеллектуальных технологий; – основами разработки проектов внедрения ИИ; – навыками оценки технологических, организационных, этических и правовых рисков; – основами организации человеко-машинного взаимодействия в государственном управлении; – принципами ответственного использования искусственного интеллекта.

3. Объем дисциплины составляет:

Объем дисциплины – 1 з.е. / 36 часов, из которых 24 академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем, 10 академических часов на самостоятельную работу обучающихся, 2 часа - зачет

4. Содержание курса, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), **Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**	**Всего (часы)**	В том числе				
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) ***Виды контактной работы, часы***		**Самостоятельная работа обучающегося**		
				Виды работ	**Часы**	
		Занятия лекционного типа	**Всего**			
Тема 1. Искусственный интеллект в цифровой трансформации государства	3	2	2	КО, К, В, Д	1	1
Тема 2. Цифровая культура государственных организаций в эпоху ИИ	3	2	2	П, РК, В, Д	1	1
Тема 3. Генеративный искусственный интеллект и интеллектуальные ассистенты государственного служащего	3	2	2	ПД, АО, В, Д	1	1
Тема 4. Данные как основа искусственного интеллекта в государственном управлении	3	2	2	КР, ДИ, В, Д	1	1
Тема 5. Искусственный интеллект в электронном государстве и государственных услугах	3	2	2	Т, ПК, В, Д	1	1
Тема 6. ИИ в аналитике, прогнозировании и принятии государственных решений	3	2	2	ИП, ВК, В, Д	1	1
Тема 7. Человек и искусственный интеллект в государственной организации	3	2	2	П, РК, В, Д	1	1
Тема 8. Интеллектуальные государственные платформы, реестры и цифровая идентификация	3	2	2	Т, ПК, В, Д	1	1
Тема 9. Искусственный интеллект и информационная безопасность государства	3	2	2	ПД, АО, В, Д	1	1

Тема 10. Право, этика и ответственное применение искусственного интеллекта	3	2	2	КР, ДИ, В, Д	1	1
Тема 11. Управление изменениями и формирование ИИ-культуры государственной организации	2	2	2	Т, ПК, В, Д	0	0
Тема 12. Стратегирование и проектирование применения ИИ в государственных организациях	2	2	2	ИП, ВК, В, Д	0	0
Промежуточная аттестация: зачет				2		
Итого	**36**	**24**		**12**		

[1] Формы текущего контроля успеваемости – это: проверка конспектов лекций и первоисточников (статьи, монографии, учебника, книги и пр.) (ПК); контрольный (устный / письменный) опрос (КО); контрольная работа (КР); правовой диктант (ПД); презентация доклада, выступления, реферата (П); тестирование (решение тестовых заданий) (Т); коллоквиум (К); решение кейсов (конкретных практических ситуационных заданий) (РК); разработка исследовательского мини-проекта, отчет по нему (ИП); аналитический обзор официальной и исследовательской статистики и аналитики (АО); деловая игра (ДИ); выступление на научно-практической конференции (ВК). Формы текущего контроля успеваемости по всем темам дисциплины сопровождаются устными индивидуальными выступлениями (В) и групповой дискуссией (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся (Д).

Основное содержание тем

1. Искусственный интеллект в цифровой трансформации государства.

Эволюция цифрового государственного управления. Переход от автоматизации и цифровизации к интеллектуализации. ИИ как технология и как новый фактор государственного управления. Возможности и ограничения ИИ в государственном секторе.

2. Цифровая культура государственных организаций в эпоху ИИ.

Понятие цифровой культуры. Организационные ценности, нормы и модели поведения в цифровой среде. ИИ-зрелость государственной организации. Доверие к технологиям. Культура эксперимента и инноваций.

3. Генеративный искусственный интеллект и интеллектуальные ассистенты государственного служащего

Генеративный ИИ, большие языковые модели, интеллектуальные помощники. Подготовка документов, аналитических материалов, справок, презентаций и коммуникаций. Постановка задач ИИ. Проверка результатов. Ограничения использования конфиденциальной информации.

4. Данные как основа искусственного интеллекта в государственном управлении.

Государственные данные, большие данные, качество данных. Управление данными. Data-driven и AI-driven управление. Связь качества данных и качества алгоритмических решений. Этические проблемы использования данных.

5. Искусственный интеллект в электронном государстве и государственных услугах

ИИ в предоставлении государственных услуг. Проактивные и персонализированные сервисы. Чат-боты и цифровые ассистенты. Интеллектуальная маршрутизация обращений. Клиентоцентричность государственного управления.

6 ИИ в аналитике, прогнозировании и принятии государственных решений

Аналитический и предиктивный ИИ. Обнаружение закономерностей и аномалий. Прогнозирование. Поддержка управленческих решений. Сценарный анализ. Границы автоматизации государственных решений. Человек в контуре принятия решений.

7. Человек и искусственный интеллект в государственной организации

Изменение профессиональных ролей. Человеко-машинное взаимодействие. Дополнение человеческого интеллекта технологиями. Новые компетенции государственного служащего. AI literacy. Управление знаниями и обучение сотрудников.

8. Интеллектуальные государственные платформы, реестры и цифровая идентификация

Государственные платформы и экосистемы. Реестровая модель управления. Цифровая идентификация. Использование ИИ при взаимодействии информационных систем. Интероперабельность и связанность государственных данных.

9. Искусственный интеллект и информационная безопасность государства

Новые угрозы, возникающие при применении ИИ. Использование ИИ в кибербезопасности. Недостоверный и синтетический контент. Deepfake. Утечки данных. Защита государственных информационных ресурсов. Безопасное использование генеративного ИИ.

10. Право, этика и ответственное применение искусственного интеллекта

Правовые режимы применения ИИ. Персональные данные. Алгоритмическая дискриминация. Объяснимость и прозрачность алгоритмов. Ответственность за решения. Принципы Responsible AI. Человекоцентричный ИИ.

11. Управление изменениями и формирование ИИ-культуры государственной организации.

Организационные изменения при внедрении ИИ. Технологическое сопротивление. Формирование доверия. Лидерство цифровой трансформации. Экспериментальные правовые и организационные режимы. Масштабирование успешных практик.

12. Стратегирование и проектирование применения ИИ в государственных организациях.

Выявление процессов для интеллектуализации. Выбор сценария применения ИИ. Оценка эффекта и рисков. KPI проектов ИИ. Формирование паспорта ИИ-проекта государственной организации. Будущее интеллектуального государственного управления.

5. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по курсу. Типовые задания и иные материалы, необходимы для оценки результатов обучения

1. Искусственный интеллект в цифровой трансформации государства

1. Какова роль искусственного интеллекта в современной цифровой трансформации государственного управления?
2. Какие направления применения искусственного интеллекта наиболее перспективны для государственных организаций?
3. Какие возможности и ограничения использования искусственного интеллекта необходимо учитывать при цифровой трансформации государственного управления?

2. Цифровая культура государственных организаций в эпоху искусственного интеллекта

4. Каковы основные элементы цифровой культуры государственной организации в условиях развития искусственного интеллекта?
5. Как применение искусственного интеллекта влияет на организационные ценности, нормы и модели поведения государственных служащих?

6. Какие факторы определяют готовность государственной организации к формированию культуры ответственного использования искусственного интеллекта?

3. Генеративный искусственный интеллект и интеллектуальные ассистенты государственного служащего

7. Какие возможности генеративного искусственного интеллекта могут использоваться в профессиональной деятельности государственного служащего?
8. Как интеллектуальные ассистенты могут применяться при подготовке документов, аналитических материалов и служебных коммуникаций?
9. Какие ограничения и риски необходимо учитывать государственному служащему при использовании генеративного искусственного интеллекта?

4. Данные как основа искусственного интеллекта в государственном управлении

10. Какую роль играют государственные данные в разработке и применении систем искусственного интеллекта?
11. Как качество, полнота и достоверность данных влияют на результаты работы систем искусственного интеллекта в государственном управлении?
12. Какие организационные, правовые и этические требования необходимо учитывать при использовании государственных данных для технологий искусственного интеллекта?

5. Искусственный интеллект в электронном государстве и государственных услугах

13. Как искусственный интеллект может использоваться для повышения качества и доступности государственных услуг?
14. Какие возможности предоставляют интеллектуальные ассистенты, чат-боты и рекомендательные системы при взаимодействии государства с гражданами и организациями?
15. Какие преимущества и риски связаны с персонализацией и проактивным предоставлением государственных услуг с использованием искусственного интеллекта?

6. Искусственный интеллект в аналитике, прогнозировании и принятии государственных решений

16. Как искусственный интеллект может использоваться для анализа данных и прогнозирования в государственном управлении?
17. Какие возможности предоставляет искусственный интеллект для поддержки подготовки и принятия государственных управленческих решений?
18. В каких случаях при использовании искусственного интеллекта в государственном управлении необходимо сохранять обязательное участие человека в процессе принятия решений?

7. Человек и искусственный интеллект в государственной организации

19. Как развитие искусственного интеллекта изменяет профессиональные функции и роли государственных служащих?
20. Какие компетенции необходимы государственным служащим для эффективного взаимодействия с системами искусственного интеллекта?
21. Как должна быть организована модель взаимодействия человека и искусственного интеллекта для сохранения ответственности, контроля и качества государственных решений?

8. Интеллектуальные государственные платформы, реестры и цифровая идентификация

22. Как искусственный интеллект может использоваться в развитии государственных цифровых платформ и информационных систем?
23. Какие возможности применения искусственного интеллекта существуют при работе с государственными реестрами, базами данных и системами цифровой идентификации?
24. Какие риски возникают при интеграции искусственного интеллекта в платформенную и реестровую инфраструктуру государственного управления?

9. Искусственный интеллект и информационная безопасность государства

25. Какие новые угрозы информационной безопасности возникают в связи с развитием и применением искусственного интеллекта?
26. Как технологии искусственного интеллекта могут использоваться для выявления, предупреждения и предотвращения киберугроз в государственных информационных системах?
27. Какие меры необходимо применять для безопасного использования генеративного искусственного интеллекта при работе с государственными данными и служебной информацией?

10. Право, этика и ответственное применение искусственного интеллекта

28. Какие правовые требования необходимо учитывать при разработке и использовании систем искусственного интеллекта в государственных организациях?
29. Какие основные этические проблемы возникают при применении искусственного интеллекта в государственном управлении?
30. Какие принципы прозрачности, объяснимости, справедливости, ответственности и человеческого контроля должны обеспечиваться при использовании искусственного интеллекта государственными организациями?

11. Управление изменениями и формирование ИИ-культуры государственной организации

31. Какие организационные изменения возникают в государственных структурах при внедрении технологий искусственного интеллекта?
32. Какие факторы способствуют формированию доверия государственных служащих к системам искусственного интеллекта и их ответственному использованию?
33. Какие управленческие механизмы позволяют преодолевать сопротивление изменениям и обеспечивать успешное внедрение искусственного интеллекта в деятельность государственных организаций?

12. Стратегирование и проектирование применения искусственного интеллекта в государственных организациях

34. Как определить государственные функции и управленческие процессы, для которых применение искусственного интеллекта является целесообразным?
35. Какие организационные, технологические, кадровые, правовые и этические факторы необходимо учитывать при проектировании внедрения искусственного интеллекта в государственной организации?
36. Какие показатели могут использоваться для оценки эффективности, результативности и рисков применения искусственного интеллекта в деятельности государственных организаций?

Шкала и критерии оценивания:

Результат обучения	**Критерии и показатели оценивания результата обучения (уровня усвоения) по дисциплине**			
	Неудовлетворительно (уровень не сформирован)	**Удовлетворительно (пороговый)**	**Хорошо (базовый уровень)**	**Отлично (повышенный)**
	Незачтено	**Зачтено**		
Знания	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания
Умения	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение
Навыки	Отсутствие навыков (владений, опыта)	Наличие отдельных навыков (наличие фрагментарного опыта)	В целом, сформированные навыки (владения), но используемые не в активной форме	Сформированные навыки (владения), применяемые при решении задач

6. Ресурсное обеспечение: перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. *Купряшин, Г. Л.* Основы государственного и муниципального управления : учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15787-1. — URL : https://urait.ru/bcode/536487

2. *Камолов, С. Г.* Цифровое государственное управление : учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — URL : https://urait.ru/bcode/544286

3. *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, 2024. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — URL : https://urait.ru/bcode/543648

4. *Хуссейн, И. Д.* Цифровые маркетинговые коммуникации : учебное пособие для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — URL : https://urait.ru/bcode/544594

5. Цифровые навыки для дистанта. Материалы вебинаров, бесед и исследований Юрайт. Академии. Выпуск 1. 2020 год / А. А. Сафонов [и др.] ; составители А. А. Сафонов, П. А. Частова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 277 с. — (Юрайт.Академия). — ISBN 978-5-534-14656-1. — URL : https://urait.ru/bcode/482713

6. *Горелов, Н. А.* Основы цифровой трансформации общества : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — URL : https://urait.ru/bcode/535000

7. *Сологубова, Г. С.* Составляющие цифровой трансформации : монография / Г. С. Сологубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 147 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11335-8. — URL : https://urait.ru/bcode/541562

Дополнительная литература:

8. *Савинков, В. И.* Этика государственной службы в схемах : учебное пособие для вузов / В. И. Савинков, П. А. Бакланов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08997-4. — URL : https://urait.ru/bcode/540644

9. *Захарова, С. Г.* Государственное и муниципальное администрирование : учебник для вузов / С. Г. Захарова, Н. С. Соменкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 281 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14345-4. — URL : https://urait.ru/bcode/544223

10. *Панфилова, А. П.* Культура речи и деловое общение : учебник и практикум для вузов / А. П. Панфилова, А. В. Долматов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 488 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16685-9. — URL : https://urait.ru/bcode/544942

11. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — URL : https://urait.ru/bcode/536208

12. *Прокофьев, С. Е.* Государственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — URL : https://urait.ru/bcode/544698

13. *Охотский, Е. В.* Теория и механизмы современного государственного управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский, Т. А. Занко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 933 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18509-6. — URL : https://urait.ru/bcode/535207

14. Кадровая политика на государственной службе : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — URL : https://urait.ru/bcode/544710

7. Язык преподавания: русский

8. Преподаватель дисциплины:

Панич Наталья Александровна, старший преподаватель кафедры «Государственное администрирование» Высшей школы государственного администрирования (факультет) МГУ им. М.В. Ломоносова, кандидат исторических наук