

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

---

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор Института ВШГУ РАНХиГС  
О.И. Кондратенко  
«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПРОЕКТАМИ: БАЗОВЫЙ КУРС**

---

*(наименование программы)*

Москва, 2026

**Разработчик:**

Ф.Р. Гадзаов,  
руководитель центра «Цифровая школа госуправления»  
Института ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Ф.Р. Гадзаов,  
руководитель центра «Цифровая школа госуправления»  
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

## Содержание

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты .....	4
1.3. Планируемые результаты обучения .....	5
1.4. Категория слушателей.....	6
1.5. Формы и технологии обучения .....	6
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 по темам .....	8
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ .....	10
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .....	10
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	10
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	15
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ .....	19

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель и задачи реализации программы

**Цель реализации программы:** сформировать у участников понимание принципов управления ИТ-проектами и сформировать компетенции, необходимые для эффективной организации, координации и успешной реализации проектной деятельности.

### **Задачи реализации программы:**

- дать слушателям целостное представление о подходах и принципах управления ИТ-проектами;
- научить формировать проектную команду, распределять роли и зоны ответственности;
- обеспечить понимание жизненного цикла ИТ-проекта и критериев выбора моделей разработки;
- развить умение эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами и управлять коммуникациями;
- сформировать компетенции в области управления рисками, мониторинга и контроля реализации ИТ-проекта.

## 1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных правовых актов и стратегических 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 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 [Порядок](#) реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

5. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

7. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

8. 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».

9. Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27 апреля 2023 года № 369н.

10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

11. Приказ РАНХиГС от 22.09 2017г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Постановление Правительства РФ от 16.12.2022 № 2338 «Об утверждении Положения о единой цифровой платформе Российской Федерации «ГосТех», о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 6 июля 2015 г. № 676 и признании утратившим силу пункта 6 изменений, которые вносятся в требования к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 11 мая 2017 г. № 555».

13. Приказ ФСТЭК России от 11.04.2025 № 117 «Об утверждении Требований о защите информации, содержащейся в государственных информационных системах, иных информационных системах государственных органов, государственных унитарных предприятий, государственных учреждений».

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

15. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06).

16. 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) (ред. от 18.02.2021).
- «Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787, постановление Минтруда России от 09.02.2004 № 9).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специальные компетенции (ПСК) (формируются и совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
2. Организационно-управленческих	ОПК-5 <sup>2</sup> . Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ	<i>Владеть навыками:</i> планирования и управления проектами и использования в профессиональной деятельности информационно-коммуникационных технологий и информационных систем.	<i>Знать:</i> концепции и технологии искусственного интеллекта, основные этапы внедрения искусственного интеллекта в государственном управлении; методы оценки эффективности, приёмки и	<i>Уметь:</i> формулировать технические задания для команд разработчиков искусственного интеллекта, выявлять приоритетные направления и конкретные задачи для автоматизации и улучшения с помощью искусственного интеллекта.

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

			совершенствования внедрённых ИИ-решений.	
ВД 2. Менеджмент проектов в области информационных технологий	ПСК-1. <sup>3</sup> Обеспечение качества в проектах в области ИТ в соответствии с установленными регламентами организации	<i>Владеть навыками:</i> инициирования запросов на изменение (в том числе корректирующих действий, предупреждающих действий, запросов на исправление несоответствий) проекта в области ИТ.	<i>Знать:</i> - методы управления качеством в проектах; - основы конфигурационного управления.	<i>Уметь:</i> анализировать входные данные проекта в области ИТ
	ПСК-2. <sup>4</sup> Разработка плана управления рисками и мониторинг рисков в проектах в области ИТ в соответствии с трудовым заданием	<i>Владеть навыками:</i> - определения вероятности возникновения рисков из реестра рисков в проекте в области ИТ; - выбора методов управления рисками в проекте в области ИТ из базы знаний организации в соответствии с трудовым заданием.	<i>Знать:</i> - методы управления рисками проекта в области ИТ; - возможности ИС; - Основы информационной безопасности организации; - предметную область автоматизации; - инструменты и методы выдачи и контроля поручений; - технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии.	<i>Уметь:</i> - анализировать входные данные проекта в области ИТ; - планировать работы в проектах в области ИТ; - контролировать исполнение выданных поручений в рамках проекта в области ИТ.

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура) или среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена, или получающие высшее или среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена.

#### 1.5. Формы и технологии обучения

Формы и технологии обучения – заочная (с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержденный приказом Минтруда России от 27 апреля 2023 года № 369н (трудовая функция А/21.6).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержденный приказом Минтруда России от 27 апреля 2023 года № 369н (трудовая функция А/30.6).

## 1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 1 неделя 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов, из которых 36 академических часов с применением электронного обучения и 2 академических часа итоговой аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Предельная максимальная численность группы – 100 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

### 2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 1 неделя 5 дней											
1 неделя							5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день	12 день
СР	СР	СР	СР	СР	ВХ	ВХ	СР ЭО	СР	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО
ЭО	ЭО	ЭО	ЭО	ЭО				ЭО			ИА ДОТ

Календарные учебные графики заполнены с помощью условных обозначений:

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ВХ – выходные дни.

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  
«Управление ИТ-проектами: базовый курс»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.) ДОТ	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Основы и принципы управления проектами	6												6				ОПК-5 ПСК-1 ПСК-2
2.	Роли, ответственность и структура проектной команды	6												6				ОПК-5 ПСК-1 ПСК-2
3.	Жизненный цикл ИТ-проекта	8												8				ОПК-5 ПСК-1 ПСК-2
4.	Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями	8												8				ОПК-5 ПСК-1 ПСК-2
5.	Управление рисками, мониторинг и контроль ИТ-проекта	6												6				ОПК-5 ПСК-1 ПСК-2
	<b>Итого:</b>	<b>34</b>												<b>34</b>				
	<b>Итоговая аттестация (тестирование):</b>	<b>2</b>															<b>2/3</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>36</b>												<b>34</b>			<b>2</b>	

## 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Основы и принципы управления проектами	<p>Понятие проекта и проектного управления: цели, ограничения, жизненный цикл.</p> <p>Классические и гибкие подходы к реализации ИТ-проектов.</p> <p>Основные процессы управления проектами: планирование, исполнение, контроль, завершение.</p> <p>Специфика ИТ-проектов: требования, изменения, работа с технической неопределённостью.</p>
Тема 2. Роли, ответственность и структура проектной команды	<p>Основные роли: руководитель проекта, заказчик, архитектор, аналитик, разработчик, тестировщик.</p> <p>РАСІ-матрица: распределение ответственности в проекте.</p> <p>Механизмы взаимодействия внутри проектной команды: встречи, синхронизация, статус-контроль.</p> <p>Влияние организационной структуры на реализацию проекта (функциональная, матричная, проектная).</p>
Тема 3. Жизненный цикл ИТ-проекта	<p>Этапы жизненного цикла ИТ-проекта: инициирование, планирование, реализация, тестирование, внедрение, завершение. Модели разработки: «водопад», V-model, инкрементная модель, спиральная модель. Гибкие подходы: Scrum, Kanban — когда они применяются, преимущества и ограничения.</p>
Тема 4. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями	<p>Идентификация и анализ стейкхолдеров: влияние, интересы, потребности. Матрица вовлечённости и стратегии взаимодействия. План коммуникаций: форматы, периодичность, каналы, объём информации. Управление ожиданиями: работа с конфликтами, прозрачность решений, обратная связь.</p>
Тема 5. Управление рисками, мониторинг и контроль ИТ-проекта	<p>Определение рисков: методы выявления, классификация, оценка вероятности и влияния. Реестр рисков: матрица рисков, план реагирования, мониторинг. Инструменты контроля выполнения. Управление изменениями в ходе реализации ИТ-проекта. Завершение проекта: уроки проекта, пост-анализ, фиксация результатов и метрик.</p>

### 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

**Информационно-образовательная среда программы** включает электронные информационные ресурсы и электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий и телекоммуникационных средств, обеспечивающих освоение программы независимо от места нахождения слушателей. В рамках среды обеспечиваются: размещение учебно-методических материалов, доступ к заданиям и материалам, фиксация результатов обучения, проведение итоговой аттестации, а также обмен сообщениями и обратная связь по вопросам содержания обучения.

**Технологические платформы и адреса размещения:**

- система дистанционного обучения для размещения материалов, организации самостоятельной работы и проведения итоговой аттестации: Система дистанционного обучения Института ВШГУ <https://portal.gosedu.ru/>

**Материально-технические и программные требования к участникам (обеспечиваются слушателями самостоятельно):**

- персональный компьютер или ноутбук (рекомендуется) либо иное устройство, обеспечивающее устойчивую работу с веб-сервисами;
- установленный современный веб-браузер и программные средства просмотра учебных материалов;
- возможность работы с офисными документами и презентациями (например, Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint и др., либо совместимые программные продукты);
- устойчивый доступ к сети Интернет, обеспечивающий участие в видеоконференциях и работу в СДО.

**Коммуникация в процессе обучения:** в ходе освоения программы слушатели имеют возможность задавать вопросы преподавателям организаторам в рамках онлайн-занятий и через каналы связи, используемые в образовательной среде. Для оперативного информирования и организационного сопровождения может применяться общедоступный мессенджер Max или Telegram.

#### 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

**Методические материалы** по темам программы размещаются в Системе дистанционного обучения Института ВШГУ и используются при проведении вебинаров и в рамках самостоятельной работы слушателей. По темам электронного курса предусматриваются:

- учебно-методические материалы (презентации, конспекты/тезисы, дополнительные материалы);
- перечень ключевых вопросов и понятий, контрольные вопросы для самопроверки;
- практико-ориентированные задания;
- ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы.

Содержание учебного материала раскрывается в логической последовательности тем учебного плана с учетом современных подходов к цифровой трансформации, развития науки и техники, а также перспектив их развития.

**Самостоятельная работа** осуществляется с применением ЭО. Слушатели самостоятельно изучают материалы электронного курса «Управление ИТ-проектами: базовый курс».

**Итоговая аттестация** проводится с применением дистанционных образовательных

технологий в Системе дистанционного обучения Института ВШГУ. Учебно-методическое обеспечение итоговой аттестации включает:

- программу и регламент проведения итоговой аттестации (время, порядок доступа, правила прохождения);
- перечень проверяемых результатов обучения;
- банк тестовых заданий (закрытые вопросы с выбором одного/нескольких правильных ответов, задания на установление соответствия, задания на установление последовательности);
- критерии оценивания результатов тестирования и порядок фиксации результата;
- техническую инструкцию по прохождению теста и рекомендации по устранению типовых технических затруднений.

#### **Нормативные правовые документы:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993).
2. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
3. Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи».
4. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления».
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
7. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
8. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 31.07.2020 № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации».
10. Указ Президента Российской Федерации от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации».
11. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
12. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».
13. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».
14. Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 № 231 «О создании, развитии и эксплуатации государственных информационных систем с использованием единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех».
15. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».
16. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.07.2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации».
17. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.09.2010 № 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия».
18. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.10.2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий, финансовое обеспечение которых осуществляется

(планируется осуществлять) за счет средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов».

19. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.05.2021 № 733 «Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной системе «Единая информационная платформа национальной системы управления данными» и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

20. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.12.2022 № 2338 «Об использовании единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех»».

21. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.10.2011 № 861 «О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)».

22. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.11.2011 № 977 «О федеральной государственной информационной системе «Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме»».

23. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2022 № 2194 «Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной системе «Управление единой цифровой платформой Российской Федерации «ГосТех» и Положения о федеральной государственной информационной системе «Госмаркет»».

24. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

25. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 03.06.2019 № 1189-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования национальной системы управления данными и плана мероприятий («дорожной карты») по созданию национальной системы управления данными на 2019 - 2021 годы».

26. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года».

27. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.10.2022 № 3102-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех», плана мероприятий («дорожной карты») по созданию единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех»».

28. Приказ ФСТЭК России от 11.02.2013 № 17 «Об утверждении Требований о защите информации, не составляющей государственную тайну, содержащейся в государственных информационных системах».

29. Приказ ФСТЭК России от 18.02.2013 № 21 «Об утверждении Составы и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».

30. Приказ ФСТЭК России от 25.12.2017 № 239 «Об утверждении требований по обеспечению безопасности значимых объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

#### **Основная литература:**

1. DAMA International. DAMA-DMBOK: свод знаний по управлению данными / DAMA International; перевод с английского Г. Агафонов. - 2-е изд. - Москва: Олимп-Бизнес, 2023. - 828 с.: цв. ил.

2. Matic, Ljubov' Īurevna. Technology Roadmaps: General Guidance on the Implementation and Use of a Tool for Defining Priorities for Technological Development / Ljubov' Īurevna Matic. - Moscow: Creative Economy, 2018. - 163 p.

3. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. - 4th ed. - Project Management Institute, 2017. - 189 p.

4. Rogers, D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age / David L. Rogers. - Columbia Business School Publishing, 2016. - 296 p.
5. Ross, J. W.; Weill, P.; Robertson, D. C. Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution / Jeanne W. Ross, Peter Weill, David C. Robertson. - Harvard Business Review Press, 2006. - 256 p.
6. Westerman, G.; Bonnet, D.; McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. - Boston: Harvard Business Review Press, 2014. - 292 p.
7. Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 268 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17699-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sistemy-iskusstvennogo-intellekta-580320#page/1>.
8. Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для вузов / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 268 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17032-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sistemy-iskusstvennogo-intellekta-567794#page/1>.
9. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21027-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-588737#page/1>.
10. Клеппман, Мартин. Высоконагруженные приложения: Программирование, масштабирование, поддержка / Мартин Клеппман; пер. с англ. - Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 640 с.
11. Коттер, Джон П. Впереди перемен / Джон П. Коттер; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 287 с.
12. Круг, Стив. Не заставляйте меня думать: веб-юзабилити и здравый смысл / Стив Круг; пер. с англ. - Москва: Эксмо, 2021. - 256 с.: ил.
13. Ли, Кай-Фу; Цюфань, Чэнь. ИИ-2041: Десять образов нашего будущего / Кай-Фу Ли, Чэнь Цюфань; пер. с англ. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 432 с.
14. Прохоров, А.; Коник, Л. Цифровая трансформация: Анализ, тренды, мировой опыт / А. Прохоров, Л. Коник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ComNews Group, 2019. - 368 с.
15. Стикдорн, Марк; Шнайдер, Якоб; Хормесс, Маркус; Лоуренс, Адам. Сервис-дизайн на практике: Проектирование лучшего клиентского опыта / Марк Стикдорн, Якоб Шнайдер, Маркус Хормесс, Адам Лоуренс. - Москва: Альпина Паблишер, 2023. - 560 с.
16. Стырина, Е. М.; Дмитриева, Е. Н. Цифровая трансформация в государственном управлении / Е. М. Стырина, Е. Н. Дмитриева; Высшая школа экономики. - Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. - 209 с.
17. Щербак, А. В. Информационная безопасность: учебник для среднего профессионального образования / А. В. Щербак. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 252 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. DAMA-DMBOK: Свод знаний по управлению данными. Второе издание / Data International. - Москва: Олимп-Бизнес, 2020. - 828 с.
2. Безопасные информационные технологии: Сборник трудов XIII всероссийской научно-технической конференции "Безопасные информационные технологии" (БИТ-2024). - Москва: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2024. - 237 с.: ил.

3. Команда цифрового развития организации: 44 профиля ролей. Каталог ролей команд цифровой трансформации / под редакцией Н. С. Гаркуши, Н. С. Карташевой. - Москва: РАНХиГС, 2023. - 112 с.
4. Станкевич, Л. А. Интеллектуальные системы и технологии: учебник и практикум для вузов / Л. А. Станкевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20363-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583592>.
5. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / коллектив авторов. - Москва: РАНХиГС, 2021. - 184 с.

### **Интернет-ресурсы и справочные материалы:**

1. Программа внедрения типовых ИИ-решений для получения госуслуг (представлена вице-премьером Д. Григоренко, февраль 2025 г.). --- URL: <https://nangs.org/news/it/pervye-tipovye-ii-resheniya-dlya-polucheniya-gosuslug-pouavyatsya-v-2025-godu>
2. Исследование "Доверенный искусственный интеллект в государственном управлении" // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, 2025. --- URL: <https://digital.gov.ru/>
3. Аналитический отчет "ИИ в госсекторе: Перспективные сценарии и план для начала использования" // TAdviser, 2025. --- URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный\\_интеллект\\_в\\_государственном\\_управлении](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_государственном_управлении)
4. <https://ai.gov.ru/ncpii/> - Национальный центр искусственного интеллекта: [сайт] / Искусственный интеллект Российской Федерации.
5. <https://raai.org/> - Ассоциация развития искусственного интеллекта: [сайт] / Российская ассоциация искусственного интеллекта.
6. <https://repec.ranepa.ru/rnp/wpaper/w2022070.pdf> - Т.Б. Лаврова, С.А. Еварович, С.Э. Мартынова, Н.Э. Готовщикова, О.А. Карлова «Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации».
7. Кодекс этики в сфере ИИ // Альянс в сфере ИИ URL: <https://ethics.a-ai.ru/> (дата обращения: 09.05.2024).
8. Leadership competencies for digital transformation: an exploratory content analysis of job advertisements // German Journal of Human Resource Management. - 2022. - URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23970022221142040>.
9. Competencies of digital leadership to accelerate digital transformation // International Journal of Innovation and Technology Management. - 2024. - URL: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0219877024500091>.
10. Leadership competences for digital transformation: a contingency-based approach // The Journal of Strategic Information Systems. - 2024. - URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096386872400029X>.
11. European Commission. European e-Competence Framework (e-CF) - справочная страница ESCO. - URL: <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf>.
12. The e-CF Explorer. - URL: <https://ecfexplorer.itprofessionalism.org/>.
13. OECD. Digital Government Policy Framework (DGPF). - URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-policy-framework\\_f64fed2a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html).
14. Investing in Digital Government: The Case of Digital Identification. - URL: [https://www.oecd.org/en/publications/investing-in-digital-government\\_03fa13f0-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/investing-in-digital-government_03fa13f0-en.html).
15. Стандарт: «Создание доступных услуг». - URL: <https://standart.gov.design/projection/creating-services>.

16. Government Digital Service. Service assessments and applying the Service Standard. - URL: <https://www.gov.uk/service-manual/service-assessments>.
17. GOV.UK Design System. GOV.UK Design System. - URL: <https://design-system.service.gov.uk/>.
18. McKinsey & Company. Technology Trends Outlook 2024. - URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/technology-trends-outlook-2024>.
19. Strategic Foresight Toolkit (OECD). - URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/strategic-foresight.html>.
20. Technology Roadmapping - материалы и примеры. - URL: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/technology-roadmapping/>.
21. ISO 56002 Innovation management system - overview. - URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html>.
22. The Open Group. TOGAF Standard (overview). - URL: <https://www.opengroup.org/togaf>.
23. OpenAPI Initiative. OpenAPI Specification. - URL: <https://spec.openapis.org/oas/latest.html>.
24. The C4 model for visualising software architecture. - URL: <https://c4model.com/>.
25. Единая цифровая платформа «ГосТех» (платформа и документы). - URL: <https://platform.gov.ru/>.
26. Национальная система управления данными - информационные материалы. - URL: <https://digital.gov.ru/activity/directions/882/>.
27. Cybersecurity Framework | NIST (CSF 2.0 Resource Center). - URL: <https://www.nist.gov/cyberframework>.
28. Center for Internet Security. CIS Critical Security Controls v8. - URL: <https://www.cisecurity.org/controls/v8>.
29. ENISA. ENISA Threat Landscape 2024: Sectorial Threat Landscape - Public Administration. - URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024-sectorial-threat-landscape-public-administration>.
30. Банк данных угроз безопасности информации. - URL: <https://bdu.fstec.ru/>.
31. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных. - URL: <https://eac-reestr.digital.gov.ru/reestr/>.

**Справочные правовые системы:** для работы с актуальными редакциями нормативными правовыми актами и правоприменительной практикой рекомендуется использование справочных правовых систем «КонсультантПлюс», «Гарант», а также официального интернет-портала правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

#### **4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Итоговая аттестация проводится в виде зачета с применением дистанционных образовательных технологий в системе дистанционного обучения Института «Высшая школа государственного управления».

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

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

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

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие

документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

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

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

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

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

#### **Процедура итоговой аттестации** включает:

- прохождение тестирования на образовательном портале по расписанию программы;
- выполнение теста в установленные сроки;
- автоматизированную обработку результатов, фиксацию результата и хранение данных в информационной системе.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе. Итоговая аттестация проводится с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в электронной информационно-образовательной среде, обеспечивающей доступ к материалам и контроль освоения программы.

#### **Оценочные средства** включают:

- итоговый тест (электронное тестирование), охватывающий содержание всех тем программы;
- банк тестовых заданий, из которого формируется индивидуальный вариант теста (вопросы могут выбираться из разных тем; варианты ответов могут перемешиваться);
- задания разных типов: вопросы с выбором одного правильного ответа, вопросы с выбором нескольких правильных ответов, задания на установление соответствия и последовательности, ситуационные задачи.

**Методы контроля**, позволяющие оценить приобретенные знания, умения и практический опыт:

- оценка знаний - через проверку понимания понятий, принципов и нормативно-организационных механизмов цифровой трансформации и кибербезопасности;
- оценка умений - через ситуационные вопросы на выбор управленческого решения (стратегия, портфель, архитектура, коммуникации, изменения);
- оценка практического опыта (в тестовом формате) - через кейсовые задания, где требуется применить управленческие инструменты (например: выбор метрик, приоритизация инициатив, выбор модели взаимодействия со стейкхолдерами, определение мер управления рисками).

**Процесс тестирования** должен быть автоматизирован, а результаты - фиксироваться и храниться в системе с соблюдением требований к обработке персональных данных.

**Оценка качества** освоения программы проводится в отношении соответствия

результатов освоения программы заявленными целями и планируемыми результатами обучения.

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

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

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

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

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

### **Примеры тестовых заданий:**

#### **1. Какие признаки отличают проект как вид деятельности?**

Наличие уникального или нового результата  
Отсутствие временных ограничений  
Ограниченность ресурсов и бюджета  
Неопределённость целей до момента завершения

#### **2. Что относится к характеристикам проекта?**

Четко сформулированная и измеримая цель  
Непрерывность и цикличность деятельности  
Ограниченность по времени реализации  
Отсутствие необходимости в управлении

#### **3. В чём заключается назначение стандартов управления проектами?**

Создание общего языка и понимания между участниками проекта  
Жесткое предписание единственного способа реализации проекта  
Повышение прозрачности и управляемости проектной деятельности  
Автоматическое обеспечение успеха проекта при их формальном применении

#### **4. Какие особенности характерны для ИТ-проектов?**

Нематериальный характер результата на ранних этапах  
Полная определённость требований с самого начала  
Высокая техническая неопределённость и риски интеграции  
Возможность точной оценки трудоёмкости и сроков на старте проекта

## **5. Какие действия относятся к завершению проекта и оценке его эффективности?**

Формальное закрытие проекта и передача результата заказчику  
Анализ достижения целей, KPI, бюджета и сроков  
Продолжение проектной работы без анализа результатов  
Игнорирование полученной обратной связи от заказчика

## **6. Какие принципы относятся к управлению ИТ-проектами?**

Регулярный мониторинг прогресса и управление отклонениями  
Работа с рисками только с момента их возникновения  
Ориентация на ценность результата для заказчика  
Приоритет соблюдения первоначального плана над достижением цели проекта

## **7. Какова основная цель регулярных встреч внутри проектной команды?**

Обеспечение координации действий, выявление проблем и поддержание общей информированности команды  
Формальное подтверждение присутствия участников проекта  
Замена планирования и статус-контроля устными договорённостями

## **8. Какие утверждения верны для спиральной модели разработки?**

Управление рисками является ключевым элементом модели  
Проект развивается через последовательные витки с уточнением требований  
Модель предназначена только для проектов с полностью определёнными требованиями  
Спиральная модель не требует высокой квалификации команды

## **9. Что является целью идентификации и анализа заинтересованных сторон в ИТ-проекте?**

Определить всех лиц и группы, которые могут влиять на проект или быть затронуты его результатами  
Исключить всех внешних участников из процесса принятия решений  
Выбрать только тех участников, которые согласны с руководителем проекта

## **10. Что включает прозрачность управленческих решений в ИТ-проекте?**

Объяснение критериев принятия решения  
Демонстрация ограничений проекта  
Обсуждение личных предпочтений членов команды  
Раскрытие деталей внутренних процессов, не связанных с проектом

**Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
<i>зачтено</i>	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 60% заданий
<i>не зачтено</i>	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 60% заданий

**5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

**Характеристика результатов освоения программы**

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы</b>
ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умеет применять целостный подход к процессу внедрения искусственного интеллекта в госуправление, включая понимание основных этапов, нормативно-правовой базы и этических принципов;</li> <li>– способен определять направления и задачи для внедрения ИИ в деятельности органов власти, а также готовить и оценивать данные для моделей;</li> <li>– способен обучить персонал и управлять изменениями в контексте цифровой трансформации.</li> <li>– понимает вопросы безопасности, включая правовые, технические и организационные аспекты защиты данных, а также принципы соблюдения этики и конфиденциальности при использовании ИИ-технологий.</li> </ul>
ПСК-1. Обеспечение качества в проектах в области ИТ в соответствии с установленными регламентами организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управляет качеством в проектах в области ИТ.</li> <li>– владеет практическими навыками проверки соответствия исполнения процессов проектов в области ИТ.</li> </ul>
ПСК-2. Разработка плана управления рисками и мониторинг рисков в проектах в области ИТ в соответствии с трудовым заданием	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умеет формировать чёткие требования и технические задания к проектам и взаимодействовать с командами разработчиков, интегрировать ИИ-решения в существующие системы и процессы, тестировать и оценивать результаты их внедрения;</li> <li>– использует технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии методы формирования проектных команд;</li> <li>– осуществляет коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности</li> </ul>