

**ПАСПОРТ  
КОМПЕТЕНЦИЙ**

**ID: 21038**

**Памшев  
Роман  
Геннадьевич**

**функциональный руководитель**

Оценка пройдена **03 октября 2024 г.**

**МОСКВА 2024**

# ПАСПОРТ КОМПЕТЕНЦИЙ КАНДИДАТА

Паспорт компетенций участника цифровой трансформации составлен по результатам оценки профессиональных и личностных компетенций путем онлайн-тестирования и/или проведения очного интервью.



Оценка компетенций проводится в соответствии с моделью компетенций команды цифровой трансформации, разработанной Центром подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС <https://cdto.work/ocenka-kompetencij/>.

## Оценка компетенций включает:

### I БЛОК – Личностных компетенций в сфере цифрового развития:

*(группа компетенций, отражающая индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития)*

- Нацеленность на результат
- Клиентоцентричность
- Коммуникативность
- Эмоциональный интеллект
- Креативность
- Критичность

### II БЛОК – Профессиональных компетенций в сфере цифрового развития:

*(группа компетенций, связанных с функциональным использованием методов и инструментов управления процессами, проектами, продуктами цифровой трансформации и регулярным решением сложных профессиональных задач в цифровой среде)*

- Управление цифровым развитием
- Развитие организационной культуры
- Инструменты управления
- Управление и использование данных
- Применение цифровых технологий
- Развитие ИТ-инфраструктуры

**Профессиональные компетенции** содержат от 3 до 4 характеристик (*специальных знаний, навыков и умений*), которые оценивались с помощью тестовых заданий. Результаты оценки даются как в целом по компетенции, так и по характеристикам, которые она включает.

**Личностные компетенции** содержат по 5 поведенческих индикаторов, степень проявления которых говорит о текущем уровне компетенции. Для их оценки применяется личностный, ситуационный опросник и кейс-метод. Результаты суммируются в целом по компетенции.

### Каждая компетенция оценивается по шкале от 0 до 3 баллов:

Информация, содержащаяся в настоящем паспорте компетенций, является конфиденциальной, подлежит обработке и хранению в соответствии с положениями Федерального закона 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006 г.

<b>0</b>	Отсутствует проявление компетенции или преобладает поведение, противоположное целевому.
<b>1</b>	Компетенция проявляется на базовом уровне. Оцениваемый знает и применяет некоторые инструменты и методы, но данная компетенция не является его сильной стороной. Рекомендуется сделать акцент на ее развитии.
<b>2</b>	Компетенция выражена на достаточном уровне, большинство характеристик и индикаторов являются сильными сторонами оцениваемого и носят позитивный характер, негативные проявления на минимальном уровне. Тем не менее, отдельные элементы компетенции требуют развития.
<b>3</b>	Компетенция проявляется на превосходном уровне и является очевидно сильной стороной оцениваемого. Подавляющее число характеристик и индикаторов — позитивные. Оцениваемый демонстрирует соответствие характеристикам и индикаторам компетенции. Способен транслировать знания и умения, необходимые для развития данной компетенции у других.

Для каждого специалиста разработан профиль роли, в котором выделены границы уровня проявления компетенции: минимально необходимый и целевой.

**Результаты оценки** компетенций сравниваются с уровнем проявления компетенций для данного профиля роли:

- Отсутствует проявление компетенции
- Компетенция недостаточно выражена (*ниже минимально необходимого уровня*)
- Компетенция достаточно выражена (*в пределах – между минимально необходимым и целевым уровнями*)
- Компетенция ярко выражена (*соответствует или выше целевого уровня*)

**Результаты оценки по компетенции** представлены в виде шкалы с описанием результата



Для профессиональных компетенций дополнительно предусмотрена шкала проявления знаний, умений и навыков в разрезе характеристик:

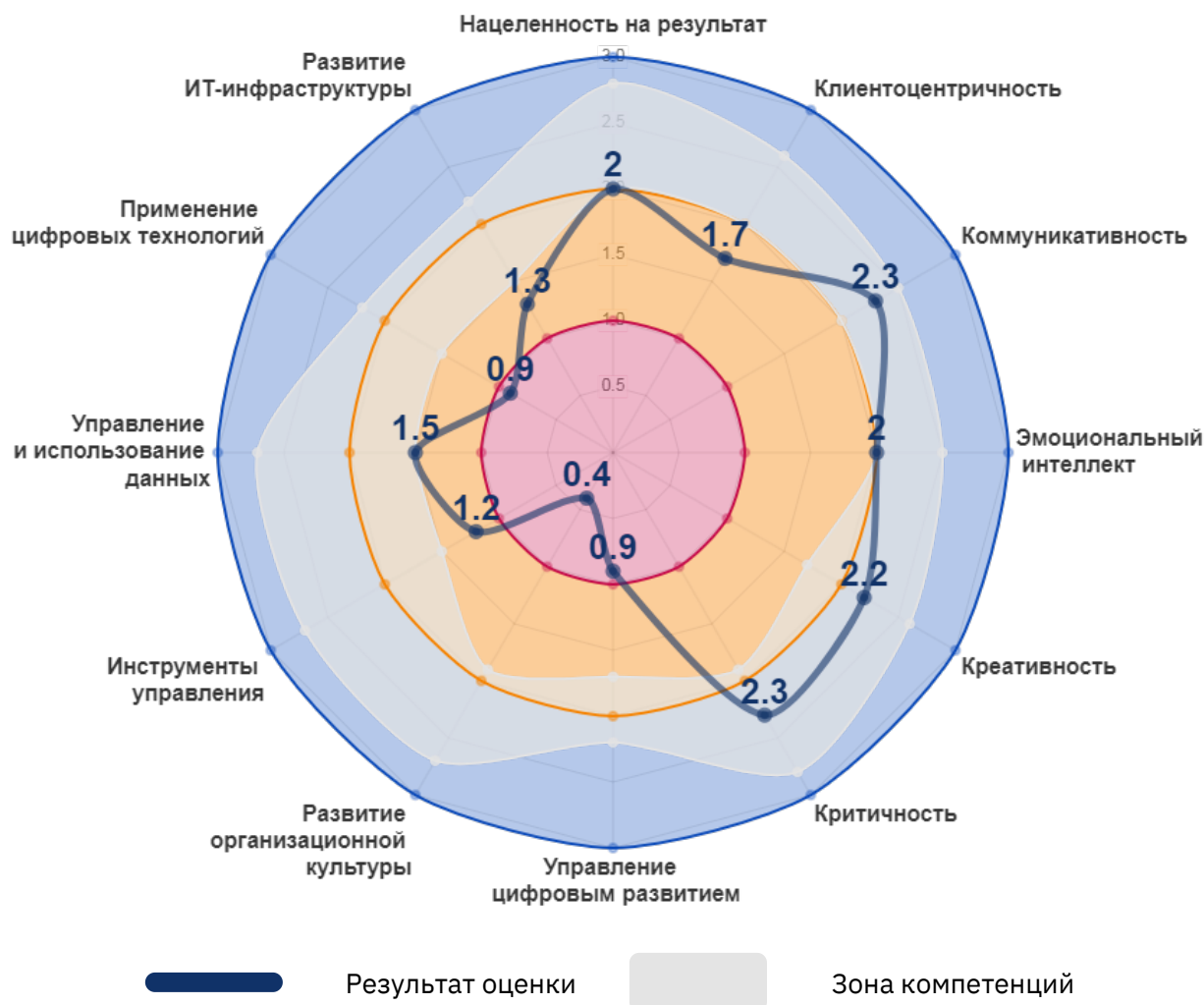


**Для удобства восприятия общий результат оценки также представлен в диаграмме.**

Информация, содержащаяся в настоящем паспорте компетенций, является конфиденциальной, подлежит обработке и хранению в соответствии с положениями Федерального закона 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006 г.

# ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ID кандидата: 21038



Полученные результаты свидетельствуют о наиболее развитых компетенциях в сфере цифровой трансформации, а также зонах дальнейшего развития:

## Личностные компетенции

- **в пределах зоны компетенций:**  
«Нацеленность на результат»,  
«Коммуникативность», «Эмоциональный интеллект», «Креативность», «Критичность»
- **рекомендуется развивать:**  
«Клиентоцентричность»

## Профессиональные компетенции

- **в пределах зоны компетенций:**  
«Управление и использование данных»
- **рекомендуется развивать:**  
«Управление цифровым развитием»,  
«Развитие организационной культуры»,  
«Инструменты управления», «Применение цифровых технологий», «Развитие ИТ-инфраструктуры»

# I БЛОК – ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ

## НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

- совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающая максимизацию собственных возможностей при выполнении взятых обязательств, решении нестандартных, сложных задач, для полного и своевременного получения результатов и достижения целей цифрового развития наиболее продуктивным способом



### Компетенция достаточно выражена

Проявление настойчивости, упорства в достижении цели деятельности, инициативности в поиске оптимальных путей решения задач и возникающих сложностей. Принятие обоснованных решений с учетом анализа возможных рисков, гибкость применения норм и правил.

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ

- совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающая сознательную направленность на максимальное удовлетворение потребностей всех бенефициаров (заказчиков, клиентов, потребителей, пользователей, иных заинтересованных сторон) цифровой трансформации (с учетом разумных издержек)



### Компетенция недостаточно выражена

Недостаточное внимание к потребностям других людей – принимаемые решения часто исходят из собственного представления о правильности без комплексного изучения мнения заинтересованных сторон.

## КОММУНИКАТИВНОСТЬ

- совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих выбор наилучшей стратегии и тактики общения, эффективную деловую коммуникацию, открытость и взаимоуважение в целях построения сотрудничества в процессе реализации стратегии цифровой трансформации и проектов цифрового развития

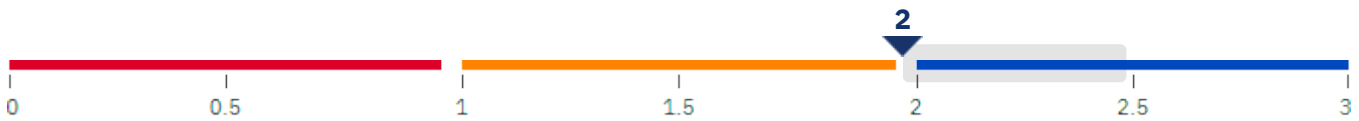


### Компетенция достаточно выражена

Гибкое применение множества стилей коммуникации, успешно использует техники подведения собеседника к необходимому результату общения. Выстраивание доверительных, партнерских отношений, эффективных правил коммуникаций для достижения поставленных целей.

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

- совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих возможность управлять личными эмоциями и эмоциями других людей для решения практических задач, верно оценивать эмоции, намерения, мотивацию и желания (свои и чужие), создавать и поддерживать рабочую атмосферу во время командной работы

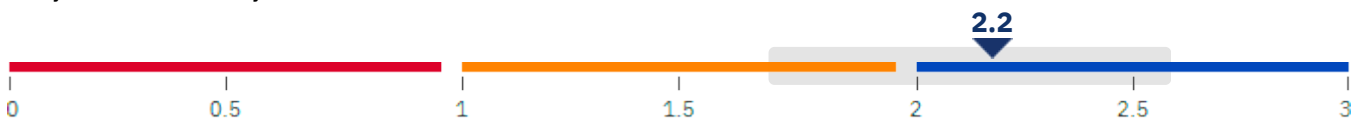


### Компетенция достаточно выражена

Продуктивное управление своими эмоциями, умение сохранять конструктивную работоспособность в сложных ситуациях. Достаточно быстрое восстановление после перенесенных нагрузок, стрессовых ситуаций. Хорошее понимание эмоций, намерения, мотивов и желаний других людей.

## КРЕАТИВНОСТЬ

- совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих способность формулировать нестандартные идеи, отходить от традиционных схем мышления, быстро находить выход из сложных ситуаций, используя нешаблонные подходы



### Компетенция достаточно выражена

Нестандартное мышление развито на хорошем уровне. Присущи инновационные предложения, умение вовлекать окружающих в генерацию идей, стереотипы и консерватизм не оказывают большого влияния на результат выполнения задач с креативной составляющей.

## КРИТИЧНОСТЬ

- совокупность устойчивых особенностей личности, позволяющих обдуманно и взвешенно проводить оценку событий, процессов, результатов деятельности, направленную на всестороннюю проверку и исправление возможно допущенных ошибок; способность осознавать свои ошибочные решения и приводить доводы «за» и «против», выдвигать предложения и подвергать их всесторонней проверке, мыслить в долгосрочной, стратегической перспективе



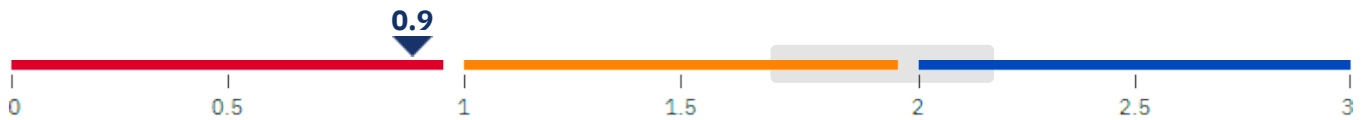
### Компетенция достаточно выражена

Способность ставить под сомнение поступающую информацию. Хорошо развиты навыки оценки событий и анализа информации, включая всестороннюю проверку и исправление возможных ошибок. Осознание и принятие своих ошибочных решений.

## II БЛОК – ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ

### УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ РАЗВИТИЕМ

- применение методов и инструментов стратегического, тактического и оперативного управления внедрением и развитием цифровых технологий, услуг, инфраструктуры



Отсутствует проявление компетенции

### Уровни проявления характеристик компетенции

#### Основы и концептуальные положения цифровой экономики



Недостаточное погружение в вопросы цифровой трансформации системы государственного управления.

#### Механизмы, регулирование и оценка цифровой зрелости



Начальные знания и минимальное погружение в вопросы оценки цифровой зрелости организации.

#### Стратегическое управление цифровым развитием



Осведомленность об отдельных технологиях стратегического управления цифровым развитием.

## РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- применение технологий формирования, управления, изменения функциональных процессов и системы цифровых ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации



Отсутствует проявление компетенции

### Уровни проявления характеристик компетенции


#### Инструменты и методы формирования и поддержания организационной культуры

 Требуется изучить.

#### Механизмы управления организационными изменениями

 Требуется изучить.

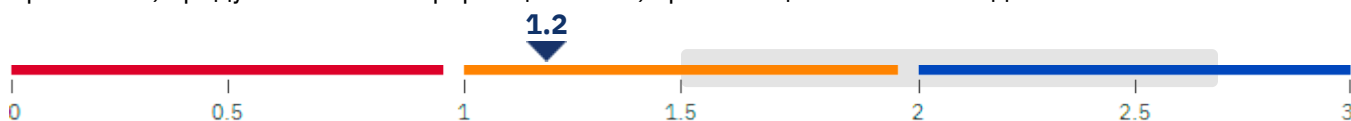
#### Технологии управления кадровой политикой цифрового развития

 Наличие общих сведений о построении организационных структур управления цифровой трансформацией. Вероятно, подобный опыт отсутствует.



## ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ


- совокупность моделей и методов, используемых для решения задач управления процессами, проектами, продуктами и их информационного, организационного и методического обеспечения




Компетенция недостаточно выражена

### Уровни проявления характеристик компетенции


#### Методы и инструменты процессного подхода

 Требуется изучить.

#### Методы и инструменты продуктового подхода

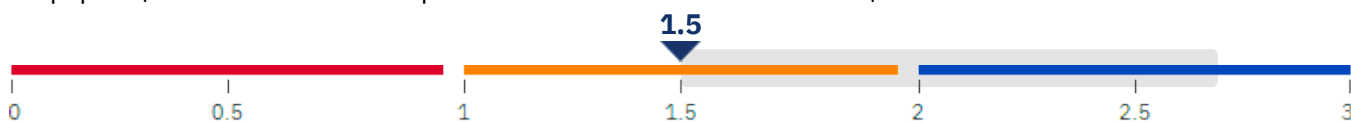
 Осведомленность об отдельных методах и инструментах продуктового подхода, жизненном цикле продукта, ключевыми задачами продуктовой команды.

#### Методы и инструменты проектного подхода

 Достаточные знания в области проектного управления, ключевых определений и стандартов. Наличие навыков применения некоторых инструментов и методов управления проектом.

## УПРАВЛЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ

- применение методов и технологий разработки, выполнения и контроля выполнения политик, программ и практик предоставления, проверки, защиты и повышения ценности данных и информационных активов на протяжении всего их жизненного цикла



### Компетенция достаточно выражена

Компетенция проявляется на приемлемом уровне. Характерно применение большинства знаний на практике.

### Уровни проявления характеристик компетенции

#### Управление данными: архитектура и моделирование



Неглубокие знания целей, задач и принципов управления данными, построения архитектуры данных. Вероятнее всего отсутствуют навыки сбора, обработки, моделирования и проектирования данных.

#### Обеспечение хранения, безопасности и этичного обращения с данными



Требуется изучить.

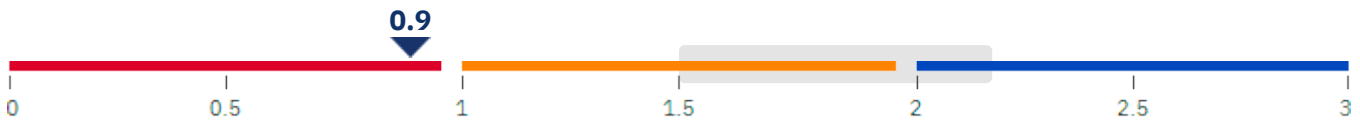
#### Управление большими данными и качеством данных



Высокий уровень понимания компонентов архитектуры и инструментов работы с большими данными, основных методов их обработки, анализа и визуализации. Готовность создавать условия повышения качества данных в организации.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

- использование технологий, работающих с дискретными сигналами, ускоряющих технологическое развитие и обеспечивающих конкурентоспособность разрабатываемых продуктов, и решений



Отсутствует проявление компетенции

### Уровни проявления характеристик компетенции

#### Цифровые технологии в бизнес-процессах систем



Достаточные знания квантовых технологий, технологий искусственного интеллекта и распределенного реестра: основные термины, субтехнологии, перспективные отрасли и модели использования.

#### Новые цифровые технологии, формирующие новую инфраструктуру



Требуется изучить.

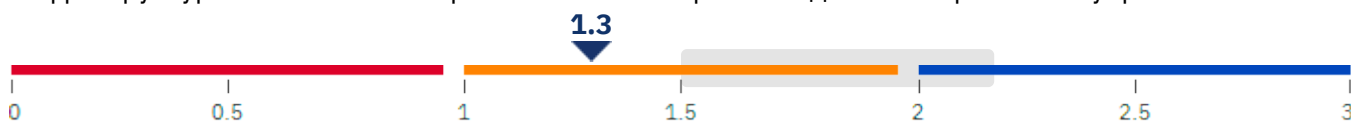
#### Цифровые технологии проектирования и моделирования



Неуверенное владение ключевыми понятиями из сферы технологий информационного моделирования и производственных технологий. Общая осведомленность о моделях использования открытого программного обеспечения и связанных с этим возможностях и рисках.

## РАЗВИТИЕ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ

- знание и применение технической документации, выстраивание технологических стеков, применение инфраструктурных технологий и развитие систем хранения данных в органах госуправления



Компетенция недостаточно выражена

### Уровни проявления характеристик компетенции

**ИТ-инфраструктура и архитектура организации: компоненты, процессы разработки, методики описания**



Требуется изучить.

**Концепции и системы управления ИТ-инфраструктурой организации**



Несистемные знания методологических основ управления ИТ-инфраструктурой без понимания конкретных концепций, продуктов и требований. Неспецифические знания об организации технического обслуживания и эксплуатации информационных систем.

**Средства и методы информационной и кибербезопасности**



Профессиональные знания целей, задач и стандартов защиты информации, основных источников и моделей угроз, инструментов и методов управления информационной и кибербезопасностью. Возможно участие в работе по защите информации и данных.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

На основе результатов оценки компетенций сформированы **персональные рекомендации**, которые содержат доступные источники знаний, такие как открытые образовательные программы и литература. Данный перечень рекомендаций ориентировочный и не исчерпывающий. Получение знаний – это лишь база для дальнейшего развития конкретных навыков. Для развития компетенций могут быть использованы любые иные формы и средства, включая тренинги, мастер-классы, целенаправленное приобретение нового профессионального опыта и т.д.

Рекомендации даны только по компетенциям, которые проявлены ниже целевого уровня компетенций для вашей роли.

### ПЕРСОНАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

#### Клиентоцентричность

- Недякин М. Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / М. Недякин. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 192 с.
- Яcobони М. Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / М. Яcobони. – Москва: Юнайтед Пресс, 2011. – 368 с.
- Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл, П. Браун. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2005. –

224 с.

- Блэкуэлл Р. Поведение потребителей / Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 944 с.
- Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / Т. Шей. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 304 с.
- Баррера Р. Превосходя ожидания: бизнес на грани возможного / Р. Баррера. – Москва: Эксмо, 2007. – 272 с.
- Райхельд Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд, Р. Марки. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 336 с.
- Мичелли Д. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании / Д. Мичелли. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 352 с.
- Брукс Л. Сервис, который приносит прибыль. Практическое руководство по созданию системы NPS / Л. Брукс, Р. Оуэн. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 352 с.

## **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **Управление цифровым развитием**

- Шваб, Клаус. Четвертая промышленная революция: пер. с англ. / Клаус Шваб. – Москва: Эксмо, 2016. – 209 с.
- Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России. Экспертно-аналитический доклад/под науч.рук. В.Княгинина. – Москва: Центр стратегических разработок, 2017. – 136 с.
- Четвертая промышленная революция. Целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций. Информационный документ / Х.Лёрэн [и др.] – Швейцария: Всемирный экономический форум, 2019. – 48 с.
- Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»// протокол заседания Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 04.06.2019 №7. – Москва. – 122 с.
- О национальных целях развития России на период до 2030 года: указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474. // Собр. законодательства РФ. – 2020. – №. 30 – Ст. 4884.
- Гелисханов, И. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития/., И. Гелисханов, Т. Юдина, А. Бабкин. // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – №6. – 22-36 с.
- Стырин, Е.М., Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации / Е.М. Стырин, Н.Е. Дмитриева, Л.Х. Синятуллина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4. – с. 31-60
- [Подходы к определению и типизации цифровых платформ. Проект документа АНО «Цифровая экономика» // АНО «Цифровая экономика» \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- Государство как платформа: Люди и технологии/ под ред. Шклярук М.С., – Москва: РАНХиГС, 2019. – 111 с.
- Вопросы регулирования цифровой экономики. Аналитический отчет / О.С. Шепелева [и др.]. – Москва: Центр стратегических разработок, 2019. – 491 с.
- Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации: федеральный закон от 31.07.2020 № 258. // Собр. законодательства РФ. – 2020. – №31. – Ст. 5017
- [Цифровая зрелость. Методология оценки цифровой зрелости организации. аналитическая информация АНО «Центр перспективных управленческих решений» // АНО «Центр перспективных управленческих решений» \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- [Индекс зрелости Индустрии 4.0. Управление цифровым преобразованием компаний. Исследование acatech / Г.Шу \[и др.\]. – Мюнхен: Herbert Utz Verlag, 2017. – 55 с. // Industrie 4.0 Maturity Center \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)

- [Матрица оценки «цифровой» зрелости государственных и муниципальных услуг // Минцифры России \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- [Об утверждении методик расчета показателя «достижение цифровой зрелости» национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация»: приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 №600 // Онлайн-издание D-russia.ru \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- [Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием: одобрено на заседании Президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности 6.11.2020. // Минцифры России \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е.Г. Потаповой, П.М. Потеева, М.С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с.

## **Развитие организационной культуры**

- Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – г.Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.
- Шапиро, С.А. Организационная культура: учебное пособие / С.А. Шапиро. – Москва: КНОРУС, 2017. – 256 с.
- Мызрова, К. А. Организационная культура/ К. А. Мызрова. – г. Ульяновск: УлГУ, 2011 – 194 с.
- [Справочник лидера изменений. Книга 3: Справочник лидера изменений. Трансформация, открывающая новые горизонты. – Москва;Санкт-Петербург: VITOBE Consulting group, 2020 // Онлайн-библиотека VITOBE «Импульс для лидерства» \[Электронный ресурс, дата обращения 28.12.2021\].](#)
- Коттер, Джон. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире: / Джон П. Коттер; [перевод с английского Л. Пирожникова]. – Москва: Олимп-Бизнес, 2016. – 250 с.
- Управление изменениями. Harvard Business Review: 10 лучших статей / Коллектив авторов HBR. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 226 с.
- Дерби, Э. Психология управления изменениями: 7 главных правил / Э. Дерби; [перевод с английского Е.Рыбакова]. – Москва: Альпина-Паблишер, 2020, – 220 с.
- Гаркуша, Н.С. Организационные структуры и команды цифровой трансформации в системе государственного управления / Н. С. Гаркуша, А. С. Шубин, под ред. М. С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2020. – 124 с.
- Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления/под ред. Шклярчук М.С., Гаркуши Н.С. – Москва: РАНХиГС, 2020. – 84 с.
- Адизес, Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; [перевод с английского Т. Гутман]. – 9-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 258 с.
- Катценбах Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. / Дж. Катценбах, Д. К. Смит М.; [перевод с английского И. Евстегнеева]. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 376 с.
- [Справочник лидера изменений. Книга 2: Справочник командного лидера. Команда, способная воплотить мечту. – Москва;Санкт-Петербург: VITOBE Consulting group, 2020. // Онлайн-библиотека VITOBE «Импульс для лидерства» \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- Белбин, Мерedit Р. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу / Р. Мерedit Белбин; [перевод с английского Е. Смолина]. – Москва: Кивитс, 2007. – 238 с.
- Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2010. – 688 с.
- Безручко, П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой / П.Безручко. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

## **Инструменты управления**

- Репин, В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. Репин. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 761 с.
- Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
- Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: перевод с английского / [научные редакторы Белайчук А. А., Елифёров В. Г.]. – 2-е изд., – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 480 с.
- Джестон, Джон. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Джон Джестон, Йохан Нелис; [перевод с английского В.Агапов]. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 648 с.
- Сорочан, А. Оптимизатор бизнес-процессов. Лучшие инструменты управления для повышения эффективности / А. Сорочан. – Москва: Бомбора, 2019. – 192 с.
- Лучков, В. Бизнес-процессы. Как это работает. Сила линейных алгоритмов / В. Лучков. – Москва: Филинь, 2019. – 240 с.
- Хаммер, Майкл. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [перевод с английского Ю. Корнилович]. – 4-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 283 с.
- Купер, Алан. Алан Купер об интерфейсе: основы проектирования взаимодействия / Алан Купер, Роберт Рейман, Дэвид Кронин; [перевод с английского М. Зислис]. – Санкт-Петербург; Москва: Символ, 2009. – 686 с.
- Пихлер, Роман. Управление продуктом в Scrum: agile-методы для вашего бизнеса / Роман Пихлер; [перевод с английского А. Коробейников]. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017, – 227 с.
- Дью, Роберт. Клиентский опыт: как вывести бизнес на новый уровень / Роберт Дью, Сайрус Аллен; [перевод с английского Е. Калугин]. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 267 с.
- Бэнфилд, Ричард. Лидеры продукта: как лучшие в мире продакт-менеджеры создают команды и запускают крутые продукты / Ричард Бэнфилд, Мартин Эрикссон, Нейт Уокингшо; [перевод с английского Е. Петрова]. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 239 с.
- Чернышева, А. М. Управление продуктом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 373 с.
- Леманн, Дональд Р. Управление продуктом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Менеджмент» / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер; [перевод с английского]. – 4-е изд. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 698 с.
- Ким, Джен. Руководство по DevOps: как добиться гибкости, надежности и безопасности мирового уровня в технологических компаниях / Джен Ким, Патрик Дебуа [и др.]; [перевод с английского И. Лейко, И. Васильев]; [науч. ред. Н. Корытко]. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 510 с.

## **Управление и использование данных**

- Звонарев, С. В. Основы математического моделирования: учебное пособие / С. В. Звонарев. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2019. – 112 с.
- ГОСТ Р ИСО/МЭК ТО 10032-2007. Эталонная модель управления данными = Reference model of data management: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 573-ст.: введен впервые: дата введения 2008-09-01 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем». – Москва: Стандартиформ, 2009. – 40 с.
- Рузаков, А. А. Управление данными: учебное пособие / А. А. Рузаков. – Челябинск: Изд-во Челябинского гос. пед. ун-та, 2015. – 132 с.
- [Управление данными \[извлечение из интерактивной справки для программы Qlik Sense\] / QlikTech International AB. \[S.l.\], 2019. \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- [Управление данными // YouTube \[Электронный ресурс, дата обращения 18.10.2021\].](#)
- ГОСТ 34.321–96. Информационные технологии. Система стандартов по базам данных. Эталонная



модель управления данными = Information technology. Database standards system. Reference model of data management: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии от 22 февраля 2001 г. № 88-ст.: введен впервые: дата введения 2001-07-01 / разработан Институтом программных систем НАН Украины. – Москва: ИПК Издательство стандартов, 2001. – 24 с.

- Осипов, Д. Л. Технологии проектирования баз данных / Д. Л. Осипов. – Москва: ДМК Пресс, 2019. – 498 с.
- Костюкова, А.П. Базы данных: общий курс: учебное пособие / А.П. Костюкова. – Москва: Издательский дом Академии Естествознания, 2018. – 82 с.
- ГОСТ Р 55062-2012 Информационные технологии. Системы промышленной автоматизации и их интеграция. Интероперабельность. Основные положения = Information technologies. Industrial automation systems and integration. Interoperability. Basic principles: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 13 ноября 2012 г. № 751-ст: введен впервые: дата введения 2013-09-01 / разработан Федеральным государственным бюджетным учреждением науки Институтом радиотехники и электроники им. В.А.Котельникова РАН. – Москва: Стандартинформ, 2018. – 8 с.
- ГОСТ Р 50922–2006 Защита информации. Основные термины и определения = Protection of information. Basic terms and definitions: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2006 г. № 373-ст: введен впервые: дата введения 2008-02-01 / разработан Федеральным государственным учреждением «Государственный научно-исследовательский испытательный институт проблем технической защиты информации Федеральной службы по техническому и экспортному контролю». – Москва: Стандартинформ, 2008. – 8 с.
- [Стырин, Е.М., Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации / Е.М. Стырин, Н.Е. Дмитриева, Л.Х. Синятулина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4. \[Электронный ресурс, дата обращения 28.12.2021\].](#)
- О персональных данных: федеральный закон от 27.07.2006 № 152. // Собр. законодательства РФ. – 2006. – №31. – Ст. 3451
- Этика и «цифра»: этические проблемы цифровых технологий. – Москва: РАНХиГС, 2020 – 207 с.
- DAMA-DMBOK: свод знаний по управлению данными / [Dama International]; [перевод с английского Г. Агафонова]. – 2-е изд. – Москва: Олимп-Бизнес, 2020. – 828 с.

## Применение цифровых технологий

- Юрьевич, Е.И. Сенсорные системы в робототехнике: учебное пособие / Е. И. Юревич. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2013. – 100 с.
- Гейер, Джим. Беспроводные сети. Первый шаг / Джим Гейер; [перевод с английского В. Гусева]. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 192 с.
- Смолин, А.А. Системы виртуальной, дополненной и смешанной реальности: учебное пособие / Смолин, А.А., Жданов Д.Д., [и др.]. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2018. – 59 с.
- Плохих, Ю. В. Промышленные технологии и инновации: учебное пособие / Ю. В. Плохих, Е.В. Храпова, [и др.]. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2017 – 139 с.
- [Шарапов, Ю. А. Системное и прикладное программное обеспечение. Указания к выполнению лабораторных работ \[Электронный ресурс\]: учеб.- метод. пособие / Ю. А. Шарапов, Н. Н. Дацун; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2018. – 1 Мб; 125 с.](#)
- Лисиенко, В.Г. Моделирование систем с использованием информационных технологий: учебное пособие / В. Г. Лисиенко, Н. Г. Дружинина [и др.]. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – 440 с.

## Развитие ИТ-инфраструктуры



- Васильев, Р.Б. Управление развитием информационных систем: учебник / Васильев Р.Б., Калянов Г.Н., Левочкина Г.А. – Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. – 507 с.
- Зараменских, Е. П. Архитектура организации: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Зараменских, Д. В. Кудрявцев, М. Ю. Арзуманян; под ред. Е. П. Зараменских. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 410 с.
- Данилин, А.В. Архитектура организации: учебное пособие / Данилин А.В., Слюсаренко А.И. – Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. – 439 с.
- Эминова, Н.Э. Учебное пособие дисциплины «ИТ-инфраструктура организации» для направления подготовки – 38.03.05 «Бизнес-информатика», профиль «Электронный бизнес» / Н.Э. Эминова. – Махачкала: ДГУНХ, 2019. – 191 с.
- Аксенов, Евгений. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Евгений Аксенов, Игорь Альтшулер. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 464 с.
- Ингланд, Роб. Введение в реальный ITSM / Роб Ингланд; [перевод с английского Р.Журавлева] – Москва: Лайвбук, 2010. – 132 с.
- Ингланд, Роб. Овладевая ITIL / Роб Ингланд; [перевод с английского Р.Журавлева]. – Москва: Лайвбук, 2011. – 200 с.
- Махмутова, М.В. Бизнес-ориентированная модель управления информационными технологиями в производственной компании / М.В. Махмутова, И.Д. Белоусова, Е.А. Москвина // Современные наукоемкие технологии. – 2019. – № 1. – с. 94-98.
- Эминова, Н.Э. Учебное пособие дисциплины «ИТ-инфраструктура организации» для направления подготовки – 38.03.05 «Бизнес-информатика», профиль «Электронный бизнес» / Н.Э. Эминова. – Махачкала: ДГУНХ, 2019. – 191 с.