

## **Рекомендации по организации управления цифровой трансформаций в органах власти**

Настоящие рекомендации разработаны в целях методической поддержки внедрения цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и описывают функциональные обязанности руководителей федеральных органов власти и органов федеральных внебюджетных фондах по цифровой трансформации и цифровому развитию (Chief Digital (Transformation) Officer, Руководитель по цифровой трансформации, далее – РЦТ).

Рекомендации могут применяться для других органов власти, в том числе органов власти субъектов Российской Федерации, а также могут уточняться с учетом специфики деятельности органа государственной власти.

**Цифровая трансформация** – внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и оказания государственных услуг. Она подразумевает реинжиниринг процессов деятельности организации (в том числе модернизацию инфраструктуры, изменение организационной структуры, совершенствование каналов взаимодействия с гражданами и другими государственными структурами), которая приводит к существенному (в разы) улучшению характеристик процессов и (или) появлению принципиально новых их качеств и свойств, а также повышению эффективности отраслей экономики за счет предоставления равного и открытого доступа бизнесу к структурированным данным и стимулированию создания сервисов и приложений на основе этих данных.

**Основание цифровой трансформации** – Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

### **Основные принципы цифровой трансформации:**

переход к управлению и проведению государственной политики в курируемой сфере на основе данных (data-driven decision management, управление основанное на данных);

устранение дублирования сбора данных, определение эталонных данных; оптимизация, упрощение и информатизация ведомственных и межведомственных процессов деятельности;

разработка и реализация новых моделей оказания государственных услуг, ведения контрольно-надзорной и разрешительной деятельности;

подготовка и мониторинг правоприменения нормативных правовых актов в сфере цифровой трансформации;

внедрение сквозных технологий (большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые

технологии, новые производственные технологии, Интернет вещей, компоненты робототехники и сенсорики, технологии беспроводной связи, технологии виртуальной и дополненной реальностей).

**Для проведения цифровой трансформации необходимо:**

вести позицию заместителя руководителя органа власти, внебюджетного фонда по цифровой трансформации (РЦТ);

создать структурное подразделение по цифровой трансформации;

сформировать центр компетенций, обеспечивающий необходимый уровень привлечения внешних и внутренних экспертов органа государственной власти к управлению данными, цифровой трансформации курируемой сферы;

обеспечивать прохождение РЦТ<sup>1</sup>, а также специалистами руководимого им структурного подразделения профильных программ дополнительного образования по современным цифровым технологиям, лучшим зарубежным и отечественным методам и практикам их внедрения, с периодичностью не реже одного раза в год;

обеспечить реализацию внедрения цифровых технологий и платформенных решений на основе планов и проектов.

**В ведении Руководителя цифровой трансформации находятся следующие вопросы:**

разработка и координация исполнения планов стратегического планирования и проектного управления (включая национальные проекты) в сфере цифровой трансформации;

согласование стратегических документов органа власти и подведомственных служб и организаций, в части соответствия их приоритетам цифровой трансформации;

согласование расходов на цели цифровой трансформации и цифрового развития;

разработка и реализация проектов внедрения цифровых технологий во всех сферах деятельности органа государственной власти;

участие в процессах бюджетирования средств на достижение целей и задач проектов в сфере цифровой трансформации;

координация структурных подразделений органа государственной власти по внедрению цифровых технологий;

организация управления данными в органе государственной власти и в курируемой социально-экономической сфере, систематизация существующих информационных ресурсов;

координация разработки ведомственных планов по информатизации и их согласования с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации;

руководство структурным подразделением по цифровой трансформации;

---

<sup>1</sup> На первоначальном этапе рекомендуется организовать ускоренное обучение сотрудников структурных подразделений, руководство которым осуществляется РЦТ

разработка актов нормативного и технического регулирования по вопросам цифрового развития отрасли;

формирование центра компетенций в сфере управления данными и цифровой трансформации органа государственной власти (далее – центр компетенций);

организация подготовки кадров органа государственной власти и в курируемой социально-экономической сфере в области управления данными, цифровой трансформации и цифрового развития;

согласование технических заданий, бюджета проектов, планов закупок, договоров, субсидий и государственных заданий, других внутренних нормативных и рабочих документов по информатизации и цифровой трансформацией органа власти, подведомственных органов власти и организаций;

представление органа власти в совещательных и координационных органах, созданных в целях координации информатизации и цифрового развития, взаимодействие с внешними участниками;

организации подготовки кадров органа государственной власти и в курируемой социально-экономической сфере в области управления данными, цифровой трансформации.

На РЦТ могут быть возложены иные задачи с учетом специфики деятельности органа государственной власти.

#### **Компетенция структурного подразделения по цифровой трансформации в части управления данными:**

выработка политики по работе с данными, поступающими и используемыми органом власти, обеспечение их безопасного хранения;

обеспечение сбора и хранения данных, необходимых для обеспечения деятельности органа власти;

организация управления моделью данных, включая решение вопросов права на получение и использование данных;

организация управления качеством данных, обеспечения их соответствия нормативным требованиям и правилам, установленным для реализации задач органа власти;

организация формирования аналитики на основе данных, включая предиктивную аналитику;

формирование системы поддержки принятия решений на основе данных и внедрения механизмов автоматического принятия решений с использованием технологий искусственного интеллекта.

#### **в части разработки проектов и документов стратегического планирования и национальных проектов в сфере цифровой трансформации:**

управление пулом проектов по внедрению цифровых технологий в структурных подразделениях органа власти;

разработка отраслевой стратегии цифрового развития, координация с иными документами стратегического планирования, формирование на этой основе плана действий («дорожной карты») по цифровому развитию;

мониторинг уровня цифровизации курируемой отрасли социально-экономического развития, его сопоставление с его сравнительный анализ с уровнем цифровизации стран-лидеров в цифровом развитии соответствующей отрасли;

определение потребностей граждан в курируемой отрасли социально-экономического развития, выстраивание каналов цифрового взаимодействия с ними, создание цифровых продуктов и сервисов, удовлетворяющих эти потребности;

выработка решений по совершенствованию деятельности органа власти на основе применения цифровых технологий, включая:

формирование моделей деятельности органа власти, основанных на использовании цифровых технологий, включая, в том числе, внедрение киберфизических систем, промышленного интернета вещей, систем информационного проектирования и моделирования полного жизненного цикла продукта, передовых (полностью цифровых) производственных технологий, систем анализа больших данных, нейронных сетей и искусственного интеллекта, облачных сервисов, квантовых вычислений и других;

содействие разработки цифровых сервисов и платформенных решений, позволяющих обеспечить формирование, анализ и эффективное управление данными;

выработка решений по автоматизации бизнес-процессов, связанных с административными функциями, снижению за счет применения цифровых технологий издержек при производстве продукции, повышения качества взаимодействия с пользователями процессов органа исполнительной власти;

подготовка предложений по созданию продуктов и услуг, обладающих новыми потребительскими свойствами, основанными на внедрении цифровых технологий, обеспечение снижения издержек при осуществлении полномочий (функций) органа власти;

формирование и внедрение цифровой культуры в органе власти, вовлечение сотрудников органа власти в процесс цифровой трансформации.

**в части обеспечения реализации проектов цифровой трансформации:**

обеспечение проведения единой политики цифровой трансформации;

согласование всех ведомственных проектов, связанных с цифровыми преобразованиями, плана ведомственной информатизации, показателей результативности и эффективности для членов проектных команд, вне зависимости от того, в каком функциональном подразделении находится реализация проектов

внедрение новых бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях, обеспечение запуска производства новых цифровых продуктов и услуг, выстраивание процессов их оперативного ввода в эксплуатацию;

модернизация бизнес-процессов, на основе использования цифровых технологий, включая развитие механизмов интерактивного взаимодействия с другими органами власти и гражданами, сформированных на основе определения их потребностей, внедрение платформенных решений, формирование архитектуры работы с данными, обеспечение их обработки в режиме реального времени, широкого использования предиктивной аналитики;

содействие развитию системы управления знаниями.

## **Функциональная структура подразделения по цифровой трансформации:**

проектный офис по реализации проектов цифровой трансформации и цифрового развития (в рамках органа власти, подведомственных учреждений, курируемой сферы);

офис по трансформации процессов в целях создания цифровых продуктов/сервисов;

офис по управлению данными;

центр компетенций (возможно использование внешнего (внешних) центра).

Проектный офис, офис по трансформации и офис по управлению данными рекомендуется формировать на основе межведомственной команды и разработчиков программных продуктов, в том числе на площадке организаций, привлеченных к цифровым преобразованиям.

## **Офис по трансформации процессов в целях создания цифровых продуктов/сервисов обеспечивает:**

изучение текущих процессов деятельности органа власти и их реинжиниринг для перевода в цифровой вид;

изучение потребностей пользователей внутри органа власти и при организации межведомственных процессов (включая работу в рамках создания платформ обеспечения деятельности органов власти в области разработки нормативных актов, стратегического планирования, электронного документооборота и т.д.);

проектирование в составе проектных команд цифровых сервисов/продуктов; внедрение процессного подхода в органах власти.

## **Офис по управлению данными обеспечивает:**

управление и координацию процессов формирования исходных данных; управления архитектурой данных и поддержанием необходимых ИТ-процессов;

управление и координацию аналитических процессов на основании данных; обеспечение иных подразделений необходимыми данными, а также основанной на их обработке аналитикой;

обеспечение систем хранения и использования данных.

## **Центр компетенции обеспечивает:**

консультационную, методическую и экспертную поддержку руководства и сотрудников органа власти по вопросам управления данными, внедрения цифровых решений и сопровождения процессов цифровой трансформации, формирования, хранения и использования данных, включая, при необходимости, привлечение внешних экспертов;

участие в разработке требований к содержанию технического задания по проектам, направленным на реализацию стратегических документов в сфере управления данными, цифровой трансформации и цифрового развития;

создание базы знаний в сфере цифровых технологий, организация исследований по тематике внедрения цифровых технологий в сфере деятельности органа власти;

взаимодействие с организациями высшего профессионального образования и научными организациями, включая формирование рекомендаций по корректировке образовательных программ в интересах цифровой трансформации органа власти и цифрового развития курируемой сферы социально-экономического развития;

формирование экспериментальных полигонов и пилотных зон внедрения (отработки применения) перспективных цифровых технологий;

выстраивание системы обучения сотрудников органа власти, их вовлечение в реализацию проектов цифровой трансформации и цифрового развития;

### **Компетенции руководителя по цифровой трансформации (цифровому развитию) и сотрудников подразделения по цифровой трансформации**

При назначении (аттестации) РЦТ определяются требования к навыкам и уровню компетенций, необходимых для кандидатов на эту должность, и целевые показатели его деятельности.

#### **Рекомендуются следующие базовые компетенции РЦТ:**

знание технологий и навыков работы с данными;

базовые знания предметной области и наличие профильной экспертизы;

знание основных трендов развития технологий;

знание основных математических методов анализа данных;

навыки планирования, прогнозирования и моделирования;

навыки проектирования, внедрения и эксплуатации ИТ-решений;

владение методиками управления организационными изменениями;

навыки управления проектами;

опыт создания подразделений, проектных команд;

опыт реструктуризации бизнес-процессов, систем управления;

знание соответствующей нормативной базы;

навыки коммуникации, в том числе межведомственной;

лидерские навыки.

#### **Общие компетенции для сотрудников подразделений по цифровой трансформации:**

цифровые навыки;

системное и критическое мышление;

решение слабоструктурированных задач.

**Сотрудников подразделений по цифровой трансформации рекомендуется отбирать по специальным профилям компетенций:**

специалисты по работе с данными (включая аналитиков данных);

специалисты по гибким методам управления проектами (разработки цифровых продуктов);

специалисты по процессному управлению (включая аналитиков процессов деятельности и их оптимизации под цифровую трансформацию);

специалисты по изучению потребностей пользователей информационных ресурсов и потенциальных цифровых продуктов.

**Заключение**

РЦТ является проводником единой политики цифрового развития, обеспечивает управление реализацией проектов цифровой трансформации, координацию с проектами национальной программы «Цифровая экономика», с другими органами власти. При распределении обязанностей между заместителями, руководителю федерального органа исполнительной власти (внебюджетного фонда) рекомендуется обеспечить РЦТ полномочиями, достаточными для успешной реализации описанных в рекомендациях задач, в том числе участие в выработке и согласовании стратегических документов и планов развития отрасли, инициации реинжиниринга процессов органа власти, изменения организационной структуры, обучения сотрудников, модернизации инфраструктуры с целью проникновения сквозных цифровых технологий в процессы деятельности, взаимодействия с предпринимательским сообществом.