



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВШГУ
Высшая Школа
Государственного
Управления



ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



Москва 2020

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

М74 Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления/под ред. Шклярук М.С., Гаркуши Н.С. – М.: РАНХиГС, 2020. – 84 с.

В издании представлен результат исследовательской работы по созданию модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления. Особое внимание обращено на ключевые личностные и профессиональные компетенции. Подробное описание их характеристик и поведенческих индикаторов дает полное представление об особенностях компетенций цифровой команды. В издании сделан особый акцент на необходимость развития кадровой экосистемы цифровой трансформации, которая позволит реализовывать проекты цифровой трансформации в органах власти на качественно новом уровне.

Разработанная модель компетенций будет полезна прежде всего руководителям цифровой трансформации, кадровым службам, а также всем категориям госслужащих, специалистам, участвующим в разработке цифровых продуктов и услуг, читателям, интересующимся темой цифровой трансформации в государственном секторе.

Оглавление

Ключевые эксперты, работавшие над структурой Модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления	4
Введение	6
1. Обоснование методологической значимости Модели компетенций	9
2. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления	15
2.1 Методика разработки Модели компетенций	16
2.2 Структура Модели компетенций	18
2.3 Базовые цифровые компетенции.....	19
2.4 Личностные компетенции в сфере цифрового развития	21
2.5 Профессиональные компетенции в сфере цифрового развития	26
2.6 Цифровая культура	32
3. Ролевая модель команды цифровой трансформации в системе государственного управления: предложение к дискуссии	37
4. Заключение.....	44
Приложение 1. Термины и сокращения.....	48
Приложение 2. Перечень релевантных источников информации для разработки Модели компетенций.....	52
Приложение 3. Требования к уровню компетентности роли «руководитель цифровой трансформации» (CDTO) в системе государственного управления	60
Приложение 4. Профили ролей блока «Управление цифровой трансформацией»	64

Ключевые эксперты, работавшие над структурой модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления

› **Бегтин Иван Викторович**

Директор АНО «Информационная культура», председатель Ассоциации участников рынка данных, заместитель руководителя ФКУ «ЦЭАИТ СП», руководитель проектного направления «Открытые данные» в Счетной палате РФ, член Экспертного совета при Правительстве РФ

› **Гаркуша Наталья Сергеевна**

Заместитель директора Центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС

› **Голосов Павел Евгеньевич**

Декан факультета информационных технологий и анализа данных Института экономики, математики и информационных технологий РАНХиГС

› **Клочков Дмитрий Александрович**

Главный советник департамента Управления Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции

› **Ожаровский Александр Вячеславович**

Директор проектов и программ ПАО «Сбербанк», эксперт Центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС

› **Пермякова Анастасия Алексеевна**

Директор департамента стратегического развития Счетной палаты Российской Федерации

› **Петров Михаил Викторович**

Директор департамента цифровой трансформации Счетной палаты Российской Федерации, член экспертного совета портала Союза IT-директоров Global CIO, эксперт фонда «ЦСР», эксперт фонда «ФОСТАС»

› **Суханов Алексей Владимирович**

Директор департамента по развитию человеческого капитала Счетной палаты Российской Федерации

› **Ткачева Ксения Андреевна**

Директор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС

› **Шклярук Мария Сергеевна**

Кандидат экономических наук, генеральный директор Центра перспективных управленческих решений, академический директор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, заместитель руководителя экспертного совета при Генеральной прокуратуре по цифровой трансформации, член Экспертного совета при Правительстве РФ

› **Шубин Александр Сергеевич**

Заместитель начальника отдела развития Центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС

Введение

Цифровая трансформация экономики и государственного управления Российской Федерации – актуальный вызов и амбициозная задача, которая требует привлечения, развития и удержания профессионалов в государственном секторе экономики. При этом в эпоху цифровизации конкурентная борьба за высококвалифицированные кадры обостряется, что наиболее заметно в таких областях, как разработка высокотехнологичных решений, создание цифровых сервисов, управление на основе данных и др.

Низкий уровень цифровых компетенций, в частности, государственных гражданских и муниципальных служащих, а также сотрудников подведомственных организаций и учреждений является одним из факторов, сдерживающих развитие цифровой экономики в России. Государству необходимы специалисты принципиально нового качества, которых сейчас объективно недостаточно, однако негибкая, зарегламентированная кадровая система государственной службы не позволяет быстро реагировать на динамичные изменения. Поэтому подготовка управленческих кадров сопряжена с большой ответственностью в части формирования востребованных компетенций и развития компетентности в цифровой сфере.

Важность применения компетентностного подхода и создания модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления подтверждается, с одной стороны, потребностями цифровой экономики и технологическими трендами, а с другой – отсутствием осознанного подхода к решению этого вопроса в нормативных и методических документах по отбору кадров для замещения должностей государственной гражданской службы*.

* Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. М., 2017. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>;

Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. М., 2019. URL: [https://rosmintrud.ru/uploads/editor/d1/a9/Spravochnika%20kvalifikacionnyx%20tребovanij%20\(2\).pdf](https://rosmintrud.ru/uploads/editor/d1/a9/Spravochnika%20kvalifikacionnyx%20tребovanij%20(2).pdf).

В течение последних лет в органах государственного управления регулярно поднимается вопрос о необходимости сформировать модель компетенций служащих, которая отвечала бы современным вызовам цифровизации. Тем не менее ни в законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации»*, ни в отраслевых документах до сих пор не отражен данный приоритет. В ключевых нормативных и методических документах, определяющих кадровую политику в системе государственного управления, отсутствуют актуальные требования к цифровым компетенциям. Это создает дополнительные сложности при формировании структурных подразделений, призванных создавать цифровые продукты, сервисы, услуги, в государственных органах, иными словами, именно тех команд, которым в первую очередь предстоит отвечать на вызовы цифровизации.

Центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС (<http://cdto.ranepa.ru>) разработал модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления (далее – Модель компетенций) и ролевую модель команды цифровой трансформации. Эти модели будут интересны и кадровым службам органов государственного управления, и руководителям, которые считают своим приоритетом сформировать эффективные цифровые команды и реализовать цифровую трансформацию. Настоящий документ призван дать ответы на вопросы:

- Какими компетенциями должны обладать участники цифровой трансформации в системе государственного управления?
- Какие роли могут быть в команде цифровой трансформации?

Центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС выражает особую благодарность за участие в подготовке данной публикации Александру Вячеславовичу Ожаровскому.

* Федеральный закон «О государственной гражданской службе РФ» от 27.07.2004 № 79-ФЗ.



ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ ЗНАЧИМОСТИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Анализ массива публикаций о том, как применять компетентностный подход в кадровой политике, позволил сформулировать определение: **модель компетенций** представляет собой полный набор компетенций и их характеристик, сформированный в соответствии с видом профессиональной деятельности

Она служит базовой терминологической и семантической моделью, в которой отражены основные знания, умения и навыки сотрудников, необходимые для обеспечения высокорезультативной и эффективной деятельности. При этом чем больше разнородных видов профессиональной деятельности у сотрудников организации, тем больше компетенций может быть включено в модель.

Значимость Модели компетенций для развития кадровой экосистемы любой организации велика. Рассмотрим ключевые эффекты применения Модели компетенций.



Сотрудникам организации модель компетенций дает следующие возможности:

- › Целевой ориентир саморазвития, который обобщает основные качества, описывающие идеальный образ специалиста (или группы специалистов, объединенных одним видом деятельности). Модель компетенций используется для повышения производительности и стимулирования личностного и профессионального развития, в том числе дает сотруднику ответ на вопрос: «Все ли я знаю и умею для эффективного выполнения задач на моей позиции и в сегодняшней роли?»
- › Независимая экспертная оценка знаний и умений по модели компетенций. Модель компетенций помогает понимать траектории развития, собственного и своих коллег, демонстрировать профессионализм и высокий уровень квалификации в интересах развития карьеры. В модели компетенций сотрудник получает ответ на вопрос: «Какими компетенциями я должен обладать, чтобы претендовать на позицию X?»
- › Общий круг профессиональных компетенций как основа восприятия коллег как единомышленников. В уже

сформированной команде модель компетенций способствует созданию и развитию комфортной рабочей среды. Как следствие, сотрудники с большей вероятностью будут работать результативнее, а в коллективе в целом будет меньше конфликтов и несогласованных между собой действий.



Руководители организации получают следующие выгоды применения модели компетенций:

- › Основа для разработки профилей ролей участников цифровой команды. В частности, на основе профиля роли можно разрабатывать должностные инструкции участников цифровой команды.
- › Формирование индивидуального паспорта компетенций сотрудников на основе результатов оценки их компетенций. Модель компетенций полезна для составления рекомендаций по кадровым назначениям, формирования кадрового резерва, она встраивается в систему управления талантами как ориентир для составления персональных траекторий развития, выбора образовательных программ, разработки инструментов оценки и пр.
- › Ориентир для разработки специализированных образовательных программ (для руководителей образовательных программ). Содержание образовательных программ разрабатывается на основе требований к компетенциям конкретной роли.



Кадровая служба получает следующие возможности при использовании модели компетенций:

- › База знаний для кадровых служб органов государственного управления. Модель компетенций используется как основа для разработки вопросов интервью с кандидатами на должность, инструментов оценки компетенций, чек-листов оценки/самооценки личностных качеств, системы грейдов, при подготовке алгоритмов и автоматизации подбора участников кадрового резерва и др.
- › Основа для верификации кандидатов. Портфолио кандидатов (резюме, самооценка, результаты тестирования и др.)

сравнивается с эталонными требованиями профиля компетенций роли. Модель компетенций упрощает и первичный отбор кандидатов, и принятие окончательного решения о назначении.

- › Формирование индивидуальных траекторий развития компетенций с учетом выявленных пробелов в знаниях, умениях или навыках (при участии руководителей). На основе этого составляется дифференцированная образовательная программа, сформированная в соответствии с индивидуальными потребностями и зонами роста конкретного сотрудника.
- › Основа для разработки инструментария объективной независимой оценки персонала (различных измерителей компетенций (тестов, опросников, кейсов и пр.), а также алгоритма и методики проведения оценки компетенций).
- › Формирование индивидуального цифрового профиля как совокупности цифровых записей о сотруднике, которая должна содержать как актуальные, так и исторические сведения о его компетенциях, опыте работы, образовании. Модель компетенций позволяет определить критерии для структуры цифрового следа — данных о персональной траектории развития в рамках участия в цифровой трансформации и пр. Оценка исторических данных о движении сотрудника по траектории развития компетенций позволяет, например, делать предположения о потенциале дальнейшего развития сотрудника.



Организация в целом получает благодаря модели компетенций следующие преимущества:

- › Формирование организационной культуры.
- › Создание четких рекомендаций, в которых указывается, что ожидается от сотрудников (например, в госорганах — от государственных служащих).
- › Основа для разработки и совершенствования программ профессионального развития, которые помогают обеспечить соответствие сотрудников конкретным критериям.

Отдельно стоит упомянуть **уровень взаимодействия между ведомствами и организациями**. Формирование рабочей группы из сотрудников разных организаций (с разными организационными культурами и сопутствующими сложностями) упрощается благодаря общей модели компетенции, в соответствии с которой все сотрудники группы принимались на работу. Модель компетенций становится общей базой, где собраны и структурированы приоритеты, знания и подходы к оценке результатов работы, она позволяет создать более эффективную и слаженную межведомственную или межотраслевую команду, все участники которой «говорят на одном языке». Это имеет большое значение как для кратковременных, так и для постоянно действующих рабочих групп или коллегиальных органов.

Выделенные положительные эффекты применения модели компетенций при формировании кадровой экосистемы любой организации стали важным фактором, подчеркнувшим актуальность разработки модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления.

2



**МОДЕЛЬ
КОМПЕТЕНЦИЙ
КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ
В СИСТЕМЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

2.1 МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

В Центре подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС выполнили разработку Модели компетенций в течение 2019 года. Для этого были использованы следующие методы и инструменты:

1 Сбор информации и формирование базы знаний для проведения бенчмаркинга. В базу знаний включено более 50 источников разных категорий:

- › публикации на тему компетенций, востребованных в цифровом обществе (определен комплекс компетенций, необходимых как сегодня, так и в обозримом будущем для неограниченного круга лиц);
- › функциональные организационные структуры национальных институтов развития цифровизации (определенны профессиональные компетенции для реализации задач цифровой трансформации);
- › существующие модели компетенций (база лучших российских и зарубежных практик как ориентир при формировании структуры, содержания Модели компетенций для государственного сектора);
- › нормативные документы, доклады и аналитика (определение компетенций, позволяющих соответствовать требованиям и задачам цифровой трансформации).

2 Выделение релевантных источников данных (приложение 2) и проведение компараторного анализа их содержания.

Ключевая задача данного этапа — определение наиболее полного перечня возможных компетенций, с тем чтобы описать их, объяснить сходства и различия между ними, а также выявить, насколько часто они упоминаются в различных моделях компетенций. Изучение описания компетенций в различных моделях проводилось путем соотнесения их друг с другом. При этом эталонные компетенции (набор наиболее часто встречающихся компетенций) (приложение 3) экстраполировались в Модель компетенций.

3

Глубинные структурированные интервью с руководителями органов управления цифровой трансформации, имеющими многолетний опыт в сфере цифрового развития и являющимися представителями общественных, государственных, бизнес-организаций.
Интервью проведены с 34 респондентами.

4

Термино-лексический анализ для конкретизации сущности основных компетенций, а также их характеристик, формулирования определений, выделения поведенческих индикаторов, знаний, умений и навыков.

5

Опрос экспертов — профессионалов по ключевым направлениям в сфере цифрового развития как из государственного сектора, так и из бизнес-структур.

В процессе обсуждения структуры Модели компетенций на первом этапе приняли участие 23 эксперта, в работе шести фокус-групп — 58 человек. Проведено 12 рабочих групп с целью обсудить структуру и содержание Модели компетенций (список ключевых экспертов см. в приложении 3). Дальнейшие консультации и анализ количества упоминаний компетенций в источниках позволили сформировать модель из 12 компетенций — шести личностных и шести профессиональных.

2.2 СТРУКТУРА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Модель компетенций включает в себя четыре связанных между собой блока:

- › базовые цифровые компетенции;
- › личностные компетенции (выделено шесть личностных компетенций);
- › профессиональные компетенции (выделено шесть профессиональных компетенций);
- › цифровую культуру (**рисунок 1**).



Рисунок 1. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления



2.3 БАЗОВЫЕ ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Первый блок Модели компетенций включает в себя базовые цифровые компетенции – минимально необходимый уровень знаний и навыков использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в повседневной и профессиональной деятельности.



В рамках всероссийского исследования «Индекс цифровой грамотности граждан РФ»* ежегодно проводится измерение уровня знаний и умений населения, необходимых для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов интернета. Знания и умения распределены по трем основным группам, которые в совокупности составляют цифровые базовые компетенции.



ЦИФРОВОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ

Применение цифровых компетенций в рамках определенных жизненных ситуаций приводит к использованию (потреблению) различных цифровых ресурсов (интернет, социальные сети, госуслуги, телемедицина и пр.).



ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Способность пользователя уверенно, эффективно и безопасно выбирать и применять инфокоммуникационные технологии в разных сферах жизни основана на непрерывном овладении знаниями, умениями, мотивацией, ответственностью (поиск информации, использование цифровых устройств, использование функционала социальных сетей, финансовые операции, онлайн-покупки, критическое восприятие информации, производство мультимедийного контента, синхронизация устройств и пр.).

* Индекс цифровой грамотности 2017 // РОЦИТ. URL: <https://rocit.ru/uploads/769c4df4bc6f0b-d6ab0fbe57a056e769b8be6bcf.pdf>.



ЦИФРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Сочетание инструментов, мер предосторожности и привычек, которые необходимы пользователям для гарантирования их безопасности в цифровом мире (защита персональных данных, надежный пароль, легальный контент, культура поведения, репутация, этика, хранение информации, создание резервных копий и пр.).

Стоит отметить, что в Российской Федерации к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим предъявляются базовые квалификационные требования к знаниям и навыкам в области ИКТ*. К ним относятся общие навыки работы на персональном компьютере, навыки работы с электронными документами, в интернете, знание основных офисных программ. Это тот минимальный уровень знаний и умений использовать ИКТ, который необходим любому служащему в повседневной и профессиональной деятельности.

Безусловно, для эффективной реализации стратегии цифровой трансформации, проектов цифрового развития недостаточно цифровых базовых компетенций. Требуются определенные личностные характеристики, важные для достижения амбициозных, сложных, масштабных целей и решения задач, поставленных руководством страны в сфере цифрового развития в государственном секторе. В связи с этим в Модели компетенций выделен блок личностных компетенций.

* Базовые квалификационные требования // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/11/1>.

2.4

ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ



Личностные компетенции (soft skills) в сфере цифрового развития – группа компетенций, отражающих индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития.

В рамках рассматриваемой Модели компетенций определены шесть ключевых личностных компетенций, характерных для каждого члена команды.

Описание каждой личностной компетенции включает шифр компетенции (наименование, зашифрованное символами и цифрами), определение компетенции (существенные отличительные характеристики компетенции) и не менее пяти поведенческих индикаторов компетенции (описание проявлений компетенций в поведении человека). Важно отметить, что для каждой отдельной роли в команде цифровой трансформации при разработке инструментов оценки компетенций будут определены уровни проявления каждого поведенческого индикатора в двух параметрах – **минимально необходимый** уровень для успешного выполнения определенных функций и задач в команде цифровой трансформации и **целевой уровень** (уровень высокопрофессионального специалиста).



ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (SOFT SKILLS) В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ



Л.1 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.

Ключевые поведенческие индикаторы:

- › **Л.1.1** мыслит и ведет себя в соответствии с логикой «цель – действие – результат»;
- › **Л.1.2** адекватно принимает и реагирует на изменения; готов идти на разумный, обоснованный риск (в случае необходимости);
- › **Л.1.3** моделирует разные варианты развития ситуации, учитывая влияние различных факторов;
- › **Л.1.4** применяет правила или процедуры гибко, в зависимости от конкретной ситуации, для более эффективного выполнения задач;
- › **Л.1.5** настойчив в достижении поставленных целей и задач; столкнувшись с трудностями, возражениями и/или недостатком ресурсов, находит способы преодолеть их.



Л.2 Клиентоцентричность – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающая сознательную направленность на максимальное удовлетворение потребностей всех бенефициаров цифровой трансформации (с учетом разумных издержек).

Ключевые поведенческие индикаторы:

- › **Л.2.1** легко устанавливает контакт и налаживает взаимоотношения с партнерами по коммуникации, проявляет эмпатию;
- › **Л.2.2** выявляет и эффективно использует информацию о потребностях других людей с целью создать максимальную ценность для них;
- › **Л.2.3** предоставляет персонализированные решения, максимально адаптированные для каждого клиента, потребителя;
- › **Л.2.4** регулярно запрашивает обратную связь по результатам своей работы и использует ее для корректировки и улучшения деятельности;
- › **Л.2.5** выстраивает доверительные долгосрочные отношения с членами команды, клиентами и другими заинтересованными сторонами для пользы всех участников взаимодействия с учетом целей и задач организации.



Л.3 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.

Ключевые поведенческие индикаторы:

- › **Л.3.1** выбирает наилучшую стратегию и тактику (форму подачи, каналы коммуникации) общения с учетом контекста коммуникаций на всех организационных уровнях;
- › **Л.3.2** понимает мотивы участников коммуникации, скрытые смыслы и подтексты;
- › **Л.3.3** проявляет взаимоуважение (умение слушать и слышать), применяет техники активного слушания, терпим к иным точкам зрения;
- › **Л.3.4** активно влияет на события и участников коммуникации для достижения поставленных целей и решения задач в своей деятельности;
- › **Л.3.5** корректно отстаивает свои интересы, права и линию поведения в ситуации внешнего давления, спокойно говорит «нет», если что-то его/ее не устраивает, корректно обосновывая свою позицию.



Л.4 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.

Ключевые поведенческие индикаторы:

- › **Л.4.1** управляет своими эмоциями: адекватно воспринимает и сдержанно реагирует на внешние раздражители;
- › **Л.4.2** сохраняет конструктивность и работоспособность в сложных, нестандартных ситуациях и коммуникациях;
- › **Л.4.3** быстро восстанавливается после стресса и нагрузки эмоционально и физически;
- › **Л.4.4** понимает эмоции, намерения, мотивацию и желания других людей, способен мотивировать других;

- › **Л.4.5** создает психоэмоциональную атмосферу, благоприятную (комфортную, психологически безопасную) для работы команды.



Л.5 Креативность – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих способность формулировать нестандартные идеи, отходить от традиционных схем мышления, быстро находить выход из сложных ситуаций, используя нешаблонные подходы.

Ключевые поведенческие индикаторы:

- › **Л.5.1** обладает нестандартным, оригинальным мышлением, сам выдвигает новые идеи и поддерживает инициативные идеи коллег;
- › **Л.5.2** в случае выбора между перспективными инновационными и устаревшими подходами легко выбирает новые идеи и методы и предпринимает конкретные действия для генерации и реализации инновационных идей и подходов;
- › **Л.5.3** находит креативные способы решения проблемы, анализирует их плюсы и минусы, риски, выбирает оптимальное решение; способен изменить решение при наличии новых аргументов или произошедших изменений;
- › **Л.5.4** распознает непродуктивные ментальные модели и стереотипы и отказывается от них;
- › **Л.5.5** внимательно изучает мнения и потребности сторон при разработке рабочих решений, использует логику и методы дизайн-мышления, вовлекает пользователей в создание продукта, прототипирует, экспериментирует, улучшает решение.



Л.6 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.

Ключевые поведенческие индикаторы:

- › **Л.6.1** ставит под сомнение поступающую информацию, включая собственные убеждения, проверяет достоверность фактов;
- › **Л.6.2** при принятии решений опирается на метазнания, кругозор, опыт и экспертные мнения;
- › **Л.6.3** анализирует, синтезирует и оценивает информацию для принятия решений и реализации своих действий, видит картину потенциальных рисков и ключевых факторов успеха в целом;
- › **Л.6.4** формирует различные сценарии достижения стратегических целей, способен создавать концепции и варианты стратегий на 5–10 лет;
- › **Л.6.5** выполняя задачу или решая проблему, выделяет и учитывает все актуальные влияющие на нее факторы.

Приоритетность развития личностных компетенций, особенно у руководителей цифровой трансформации, нельзя недооценивать, поскольку цифровой трансформации присуща техническая, технологическая, организационная, социальная сложность. Именно данные компетенции помогают субъекту лучше понимать себя, чувствовать уверенность в своих силах, контролировать эмоции, выстраивать эффективные коммуникации, находить пути выхода из проблемных ситуаций, что, безусловно, положительно сказывается на эффективности и результативности команды цифровой трансформации.

Обозначенные личностные компетенции команды цифровой трансформации в системе государственного управления являются важными характеристиками успешных цифровых трансформаторов, поэтому их оценке и развитию нужно уделять особое внимание. Личностные компетенции невозможно сформировать за короткий промежуток времени («выучить»), а, следовательно, потребуется планомерная и длительная работа над личностными качествами.

Вместе с тем развитие на высоком уровне личностные компетенции не могут в полной мере помочь решить все задачи цифровой трансформации. Безусловно, нужны определенные знания, умения и навыки в сфере цифрового развития. В связи с этим целесообразно выделить и определить значимые профессиональные компетенции.

2.5

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ

Профессиональные компетенции (hard skills) 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.

В Модели компетенций выделены шесть ключевых профессиональных компетенций. Как и для личностных компетенций, профессиональным компетенциям присвоен шифр, дано определение и описание знаний, умений и навыков. Важно отметить, что для каждой отдельной роли в команде цифровой трансформации при разработке инструментов оценки профессиональных компетенций будут определены уровни проявления профессиональных компетенций в двух параметрах — минимально необходимый уровень для успешного выполнения определенных функций и задач в команде цифровой трансформации и целевой уровень (уровень высокопрофессионального специалиста). Подчеркнем, что при описании профессиональных компетенций в модели будут применены общие характеристики, которые будут проявляться на разном уровне у разных ролей (что будет отражено в соответствующем профиле роли).



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (HARD SKILLS) В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ



П.1 Управление цифровым развитием — знание и применение на практике методов стратегического менеджмента, управления цифровой экономики и цифрового государственного управления, а также инструментов оценки цифровой зрелости системы государственного управления.

Ключевыми характеристиками данной компетенции являются знания, умения и навыки применения:

- › **П.1.1** инструментов, методов и подходов стратегического менеджмента в управлении цифровым развитием

(политические, экономические, технологические тренды в мире и России; уровни управления: стратегический, тактический, операционный, и их взаимосвязь и пр.);

- › **П.1.2** основ цифровой экономики (организация и управление экономической деятельностью в процессе цифровой трансформации; система государственного управления, сфокусированная на цифровых и электронных технологиях; общие положения национальной программы «Цифровая экономика»);
- › **П.1.3** технологий цифрового государственного управления (стратегия цифровой трансформации и интегрированная дорожная карта цифровой трансформации; внедрение цифровых технологий и платформенных решений; этика цифрового мира, международное и российское законодательство; концепция «государство как платформа»);
- › **П.1.4** инструментов оценки цифровой зрелости/технологичности системы государственного управления (критерии зрелости; контроль, анализ и прогнозирование прогресса цифровой трансформации; приоритизация инициатив цифрового развития).



П.2 Развитие организационной культуры — знание и применение технологий формирования и развития организационной культуры, управления сложными организационными изменениями, а также формирования цифровой кадровой экосистемы в органах государственного управления.

Ключевыми характеристиками данной компетенции являются знания, умения и навыки применения:

- › **П.2.1** инструментов и методов формирования и трансляции организационной культуры (типы организационных культур; принципы спиральной динамики; инструменты и методы формирования, развития правил и норм, целей и ценностей цифровой трансформации; научно-технологическая повестка);
- › **П.2.2** механизмов управления организационными изменениями (целевое состояние и дорожная карта организационных изменений; методы работы с сопротивлением; инструменты управления организационными изменениями (работа с куратором, с заинтересованными лицами, коммуникации, обучение, обеспечение организационной готовности));

- › **П.2.3** технологий построения и развития кадровой экосистемы (организационные структуры; команда цифровой трансформации; теория и практика формирования и развития команд, интеграция с HR-циклом организации; практики регулярного менеджмента (постановка целей и задач, планирование, делегирование, контроль и мониторинг, мотивирование, работа с обратной связью)).



П.3 Инструменты управления – применение профессиональных методов управления процессами, проектами, продуктами в процессе цифровой трансформации в системе государственного управления.

Ключевыми характеристиками данной компетенции являются знания, умения и навыки применения:

- › **П.3.1** методов и инструментов процессного подхода (основы процессного управления; нотации описания процессов (SIPOC, VAD, eEPC, BPMN*); виды потерь в процессах, ролевая модель управления процессами; каталогизация и документирование процессов, метрики и KPI** процессов);
- › **П.3.2** методов и инструментов продуктового подхода (выделение продуктов и основные фазы продуктового цикла; планирование развития продуктов, потребители продукта (их ожидания, потребности и методы работы с ними – количественные и качественные исследования); ролевая модель управления продуктом; продуктовая команда; классические (предикативные), гибкие (Agile) и гибридные методы создания продукта; сбор и анализ продуктовых метрик);
- › **П.3.3** методов и инструментов проектного подхода (основы проектного управления; система управления проектной деятельностью на уровне государства и организации; проекты, программы проектов и портфели проектов); области знания (концепция и цели, содержание, сроки, финансы, качество, ресурсы, закупки, риски и возможности, заинтересованные стороны, коммуникация, интеграция проекта); процессы управления жизненным циклом проекта (инициирование, подготовка, реализация, мониторинг и контроль, завершение),

* SIPOS – англ. supplier, input, process, output, customer – поставщик, вход, процесс, выход, заказчик; VAD – англ. value added chain diagram – цепочка добавленной стоимости; eEPC – англ. extended event driven process chain – расширенная нотация описания цепочки процесса, управляемого событиями; BPMN – англ. business process model and notation – нотация и модель бизнес-процессов. Здесь и далее: все сокращения подробнее описаны в Приложении 1. Термины и сокращения.

** KPI – англ. key performance indicators – ключевые показатели эффективности.

инструменты и методы управления проектом; ролевая модель управления проектом; проектная команда; особенности межведомственных, территориально распределенных и разноуровневых проектных команд; метрики и KPI проектов).



П.4 Управление и использование данных – знание и применение методов и технологий сбора, структурирования, анализа данных для построения новых организационных иправленческих моделей, продуктов и сервисов в системе государственного управления.

Ключевыми характеристиками данной компетенции являются знания, умения и навыки применения:

- › **П.4.1** технологий принятия решений, основанных на данных (культура и этика принятия решений на основе данных; встраивание процесса принятия решений на основе данных в бизнес-процессы организации; системы автоматического принятия решений (включая системы искусственного интеллекта); обеспечение безопасности данных);
- › **П.4.2** методов управления жизненным циклом данных (проектирование моделей данных; этапы жизненного цикла данных; политики, принципы и правила сбора и хранения данных; инструменты BI* и визуализации);
- › **П.4.3** методов и инструментов управления структурой данных (структурные и неструктурные данные, логические и физические модели данных, теория СУБД: реляционная модель данных, нереляционные модели данных, SQL, запросы, транзакции, журнализация).



П.5 Применение цифровых технологий – знание и использование методов проектирования, построения и управления корпоративной архитектурой, управления ИТ-системами, применения сквозных технологий, а также средств и методов информационной и кибербезопасности в системе государственного управления.

Ключевыми характеристиками данной компетенции являются знания, умения и навыки применения:

- › **П.5.1** стандартов и методологии проектирования и построения корпоративной архитектуры и управления ею (архитектура платформ; облачные и смешанные ИТ-архитектуры; инструменты автоматизации проектирования архитектур);

* BI – англ. business intelligence.

- процессы проектирования и поддержания в актуальном состоянии документации по архитектуре организации);
- › **П.5.2** сквозных технологий (новые производственные технологии; нейротехнологии и искусственный интеллект; технологии беспроводной связи; компоненты робототехники и сенсорика; квантовые технологии; системы распределенного реестра; технологии виртуальной и дополненной реальности);
 - › **П.5.3** методов и инструментов управления ИТ-системами (производственный процесс создания ИТ-систем; области знаний: требования, проектирование, разработка, тестирование, внедрение; взаимодействие с пользователями (UX*) и пользовательский интерфейс (UI**); операционные процессы ИТ (IT Ops***); интеграция процессов разработки и сопровождения (DevOps****); системы автоматизации производственного процесса разработки ИТ-систем и операционных процессов ИТ, метрики и KPI ИТ-систем и ИТ-процессов);
 - › **П.5.4** средств и методов информационной и кибербезопасности (цели и задачи защиты информации, модель угроз, процессы информационной безопасности, внешние и внутренние источники угроз; средства и методы защиты информации; ИТ-системы, обеспечивающие информационную и кибербезопасность; меры противодействия целенаправленным внешним воздействиям).

* UX – англ. user experience – опыт пользователя

** UI – англ. user interface – пользовательский интерфейс.

*** IT Ops – англ. IT operations – операционные процессы в ИТ.

**** DevOps – англ. development and operations.



П.6 Развитие ИТ-инфраструктуры: знание и применение технической документации, выстраивание технологических стеков, применение инфраструктурных технологий и развитие систем хранения данных в органах государственного управления.

Ключевыми характеристиками данной компетенции являются знания, умения и навыки применения:

- › **П.6.1** технических знаний и документации (российские и международные стандарты и нормативные документы, регулирующие жизненный цикл информационных систем и ИТ-продуктов; пользовательская и техническая документация; основные технологии автоматизации выпуска технической документации);
- › **П.6.2** методов выстраивания технологических стеков (структура и основные области применения; выстраивание технологической политики организации; технологические стеки платформенных решений; жизненный цикл технологических стеков; решения с открытым исходным кодом);
- › **П.6.3** инфраструктурных технологий (техническая архитектура вычислительных систем, систем хранения данных, каналов связи и сетей (беспроводных, проводных, оптических); инфраструктурное и базовое программное обеспечение; облачные решения (IaaS, PaaS, SaaS*));
- › **П.6.4** системы хранения данных (типы систем хранения данных; технологии хранения (RAID, DAS, NAS, SAN**); проектирование, создание и эксплуатация системы хранения данных).

* SaaS – англ. software-as-a-service – программное обеспечение как услуга; PaaS – англ. platform-as-a-service – платформа как услуга; IaaS – англ. infrastructure-as-a-service – инфраструктура как услуга.

** RAID – англ. redundant array of independent disks – избыточный массив независимых (самостоятельных) дисков; DAS – англ. direct attached storage – запоминающее устройство, непосредственно подключенное к серверу или рабочей станции без помощи сети хранения данных; NAS – англ. network attached storage – сервер для хранения данных на файловом уровне; SAN – англ. storage area network – архитектурное решение для подключения внешних устройств хранения данных, например дисковых массивов, ленточных библиотек, оптических приводов к серверам, таким образом, чтобы операционная система распознала подключенные ресурсы как локальные.

2.6 ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА

Устаревание и невостребованность многих форм повседневной операционной деятельности государственного гражданского служащего, оптимизация рутинных процессов за счет цифровизации процедур, услуг и появление новых ценностных мотивов в деятельности приводят к необходимости найти новые методы и средства оптимальной организации труда в формирующейся цифровой среде. Концептуальные изменения в профессиональной деятельности — неизбежный и растянутый во времени процесс, который осознается и переоценивается путем непрерывного поиска компромисса между интересами и приоритетами государства, органа государственного управления, с одной стороны, и сотрудников — с другой.

Введение новых регламентов, правил взаимодействия в цифровой среде, оптимизация и автоматизация деятельности государственных гражданских служащих должны сопровождаться формированием мотивации принять и выполнять их. Взаимовлияние данных процессов в условиях цифровой трансформации стимулирует изменение культуры системы государственного управления. В результате сотрудники должны разделять новые ценности и установки, с тем чтобы адекватно воспринимать проявления цифровой культуры и интерпретировать их каждый по-своему и в конце концов становиться ее носителями. Именно ценности, понятые и принятые каждым участником цифровой трансформации, способны сгладить сопротивление в непростой период организационных изменений в системе государственного управления.

В Модели компетенций цифровая культура является ключевым блоком, характеризующим изменения, произошедшие в результате развития личностных и профессиональных компетенций участников цифровой трансформации*.

Цифровая культура — система ценностей, установок, норм и правил поведения, которую принимает, поддерживает и транслирует команда цифровой трансформации.

* Цифровая культура организации — способ управления организацией и развития ее сотрудников, в соответствии с которым цифровые инструменты и данные системно применяются в повседневной операционной деятельности для непрерывного улучшения и развития, их применение ориентировано на удовлетворение потребностей клиентов, качество и эффективность.



СРЕДИ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕННОСТЕЙ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫДЕЛЯЮТСЯ:

1 Цифровая компетентность государственных гражданских служащих

Цифровые знания и умения, их системное применение в профессиональной деятельности, потенциал развития, готовность к инновационным технологическим вызовам государственных гражданских служащих являются основой успешного цифрового развития и неотъемлемой частью цифровой культуры в системе государственного управления. Подбор кадрового состава и развитие цифровых компетенций — первостепенная и необходимая часть процесса становления новой модели государственной службы.

2 Клиентоориентированность государственных цифровых услуг/продуктов/сервисов

В основе любой услуги/продукта/сервиса, создаваемой в системе государственного управления, лежит их ценность для пользователей — граждан Российской Федерации, бизнес-структур, предпринимателей, инвесторов. Анализ, исследование и управление системой взаимодействия с пользователями являются основой для разработки и доработки государственных услуг/продуктов/сервисов.

3 Ориентация на данные, а не на мнения и трактовки

Культура принятия решений, основанных на данных, особенно стратегических решений, с интеграцией аналитических отчетов в ключевые процессы системы государственного управления — важная часть цифровой культуры. Переход к data-driven* управлению подразумевает не столько технологическую трансформацию, сколько изменение существующей в органах государственного управления методики принятия решений, с тем чтобы в дальнейшем она была основана на результатах анализа целостных, качественных, актуальных данных.

* Data-driven — буквально «ориентированный на данные». При таком управлении собранные данные и отчеты посредством анализа превращаются в идеи и рекомендации, которые руководитель использует для принятия эффективных и взвешенных решений. Эта цепочка представляет собой циклический процесс: применение аналитики приводит к изменениям, результаты которых оцениваются, и эта информация подается на вход следующей итерации анализа.

4 Коллаборация на базе цифровых технологий

Совместная деятельность органов государственного управления, бизнес-структур, общественных организаций, в процессе которой происходит обмен знаниями, достижение согласия, реализация совместных проектов, способствует привлечению в систему государственного управления лучших идей, высококвалифицированных кадров, более быстрому и экономическому созданию цифровых услуг/продуктов/сервисов.

5 Гибкость и принятие рисков

Быстрое реагирование на внешние, в том числе политические, экономические, социальные изменения, внедрение технологических инноваций и новых бизнес-моделей можно обеспечить только при быстрой адаптации процессов системы государственного управления к радикальным изменениям внешней среды, при анализе и разумном и обоснованном принятии рисков.

Формирование и трансляция цифровой культуры в системе государственного управления — это вызов, ответ на который является одним из приоритетов в процессе цифровой трансформации в Российской Федерации.

Традиционная культура государственного управления, основанная на иерархии подразделений и административно-вертикальном подходе к принятию решений, длительных процедурах согласования, во многом противоречит цифровой культуре, в которой приоритетны ориентация на клиента, делегирование, сотрудничество и быстрота внедрения технологических инноваций.

Если не произвести организационную трансформацию органов государственного управления, то есть не изменить базовые системы, процессы (операционную модель) и практики управления, то фактически невозможно обеспечить цифровое развитие. Учитывая сложность трансформационных шагов, затрагивающих практически каждого государственного

служащего, и наличие естественного сопротивления, особенно важно уделять внимание организационным аспектам, использовать различные инструменты и методы (формальные и неформальные), стимулирующие формирование и поддержку поведения, соответствующего ценностям цифровой культуры.

Резюмируя описание особенностей Модели компетенций, стоит отметить, что на ее основе формируются требования к уровню компетентности для каждой роли в команде цифровой трансформации с учетом специфики выполняемых функций и задач. Проявления личностных компетенций формулируются как поведенческие индикаторы, а профессиональных компетенций — в виде характеристики знаний, умений и навыков.

Пример требований к уровню компетентности руководителя цифровой трансформации представлен в приложении 4. Модель компетенций, ролевая модель команды и требования к компетентности каждого члена команды являются основой (свообразным ядром) кадровой экосистемы цифровой трансформации. С помощью такой основы можно выполнять подбор, оценку, развитие кадров, разрабатывать индивидуальный цифровой профиль и формировать кадровый резерв для цифрового развития системы государственного управления.



**РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ КОМАНДЫ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
В СИСТЕМЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ:
ПРЕДЛОЖЕНИЕ К ДИСКУССИИ**

Создание цифровых продуктов и сервисов подразумевает принятие решений для организации работы команды и реализации оптимально сбалансированного по времени, качеству и бюджету проекта. По данным исследований компании Ward Howell*, в современных условиях значительно повышаются требования к скорости вывода продуктов на рынок или в стадию пилотирования. Необходимость экспериментировать зачастую делает неэффективным распределение процесса разработки между разными функциональными подразделениями. Для решения этой проблемы создается единый центр управления и принятия решений наподобие проектного офиса (иногда его называют «офис трансформации» или «штаб трансформации»), который несет всю ответственность за запуск и развитие продукта, имея для этого все необходимые ресурсы и компетенции. Благодаря такой модели удается ускорить разработку, улучшить коммуникации между участниками, эффективнее координировать задачи и отслеживать их выполнение. В штабах лидеров цифровой трансформации, как правило, есть несколько команд, отвечающих за различные продукты или субпродукты в рамках крупных проектов или программ.

Опыт крупных банков, телекоммуникационных и интернет-компаний, компаний сегмента e-commerce, а также системных интеграторов демонстрирует большое количество кейсов — структур цифровых команд. В зависимости от сложности, масштаба и приоритетности цифрового продукта, уровня зрелости, финансовых возможностей и превалирующего управленческого подхода (процессного, проектного, продуктового), а также множества иных факторов определяются роли в командах и формируются структуры.

Органы государственного управления только вступают на путь цифровой трансформации, приглашая в том числе высококвалифицированных специалистов и перенимая модель организационного устройства цифровой команды. Таким образом происходит миграция организационных моделей из бизнеса в госсектор. Рассмотрим модель ролевой структуры команды цифровой трансформации в системе государственного управления Российской Федерации.

Роль – набор задач и функций, определенных с целью распределения обязанностей между членами команды цифровой трансформации.

* Сколько стоит цифровая команда? Исследование и интервью с экспертами // Ward Howell.
URL: <https://wardhowell.com/media/skolko-stoit-tsifrovaya-komanda->

На основе анализа лучших международных практик, методических рекомендаций, литературных источников и публикаций, а также мнений экспертов, имеющих опыт цифровой трансформации в сфере госуправления, можно выделить 5 ключевых функциональных направлений.

1

Управление цифровой трансформацией – включает 4 ключевые роли лидеров цифровой трансформации — драйверов изменений, проводников политики цифровизации, который руководит оптимизацией, реинжинирингом процессов, проектированием и созданием новых цифровых сервисов и продуктов в системе государственного управления.

2

Управление данными – объединяет роли специалистов, обеспечивающих органы государственного управления качественными и полными данными для принятия управленческих решений. В зависимости от масштабности задач в органах государственной власти может быть создана группа (или отдел) аналитиков и инженеров данных. Рекомендуемые наименования ролей: главный аналитик данных, ведущий аналитик данных, младший аналитик данных, главный инженер данных, ведущий инженер данных, младший инженер данных.

3

Управление процессами – включает роли специалистов, обеспечивающих повышение эффективности деятельности органов государственного управления путем разработки и совершенствования (оптимизации) процессов, административных регламентов, осуществления мониторинга эффективности операционной деятельности и выработки корректирующих действий и предложений по совершенствованию процессов.

Управление цифровыми проектами и продуктами —

объединяет большое количество разнообразных ролей, направленных на создание и внедрение цифрового продукта/услуги/сервиса, для этого используется как оперативное управление, развитие команд, выстраивание эффективных коммуникаций, так и взаимодействие с основными стейкхолдерами и пользователями продуктов/услуг/сервисов (изучение пользовательского опыта, проектирование удобного и эффективного интерфейса и пр.), а также управление всеми аспектами продуктового/проектного жизненного цикла (планирование, проектирование, разработка, тестирование, внедрение и т.д.).

4

Отметим, что существуют роли, осуществляющие непосредственно цикл разработки ИТ-решений: это разработчики, тестировщики, специалисты по документированию, инженеры DevOps и др. Как правило, указанные специалисты работают у подрядчика и участвуют в трансформационных проектах в рамках заключенных контрактов.

5

Управление архитектурой — объединяет роли,

обеспечивающие последовательную и устойчивую интеграцию решений/продуктов в сфере цифровизации и ИТ в деятельность органа государственного управления в соответствии с принятыми стандартами и культурой, в том числе формирование архитектуры сервисов, целевой архитектуры данных, выбор платформ (решений/продуктов) и др.

Помимо перечисленных 5 блоков ролей в команде цифровой трансформации в системе государственного управления существуют роли, которые по своей сути не являются трансформационными, но неразрывно связаны с цифровым развитием системы государственного управления. Данные роли выделены в группу административно-технического сопровождения, они не новы, и на сегодняшний день специалисты, обеспечивающие административно-техническую поддержку, работают в структуре органов государственного управления.

Каждая роль в команде цифровой трансформации в системе государственного управления описывается в виде профиля роли.



Профиль роли — эталонные требования

к уровню компетентности, навыкам и опыту специалиста для выполнения задач и функций определенной роли.

Важно отметить, что профиль роли – это не профиль одного человека. Один человек может исполнять как одну, так и несколько ролей. Профиль роли не равен должности.



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРОФИЛИ РОЛЕЙ?

1

Инструмент проверки валидности Модели компетенций (в ходе разработки профилей ролей проверяется, насколько точно компетенции соответствуют ролям).

2

База знаний для отдела кадров органа государственного управления (основа для разработки вопросов интервью с кандидатами на должность, инструментов оценки компетенций, чек-листов оценки/самооценки личностных качеств, системы грейдов и др.).

3

Основа для верификации кандидатов на роли в команде цифровой трансформации путем сравнения портфолио кандидатов (резюме, самооценки, результатов тестирования и др.) с эталонными требованиями профиля компетенций роли.

4

Структура паспорта компетенций лиц в кадровом резерве для цифровой трансформации (параметры распределения участников кадрового резерва, подготовка алгоритмов и автоматизации подбора).

5

Элемент системы управления талантами в условиях цифровой трансформации (ориентир для составления персональных траекторий развития, выбора образовательных программ, разработки инструментов оценки и пр.).

6

Часть цифрового следа члена команды цифровой трансформации (формирование критериев для структуры цифрового следа — данных о персональной траектории развития служащего в рамках его участия в цифровой трансформации).

7

Ориентир для разработки специализированных образовательных программ (по ролям) (разработка содержания образовательных программ на основе требований к компетенциям конкретной роли).

Ролевой и персональный состав конкретной команды цифровой трансформации зависит от направлений деятельности организации, масштаба и глубины планируемых изменений, текущего уровня цифровой культуры самой организации, ее ресурсных ограничений и т.д.

Представленная в документе ролевая модель команды цифровой трансформации в системе государственного управления — это конструктор, отдельные блоки которого можно использовать при формировании организационной функциональной структуры управления цифровой трансформацией, разработке цифровых продуктов, реализации проектов в конкретном органе государственного управления.

В профиле роли описан общий спектр задач и функций, их допустимо как сокращать, так и увеличивать в зависимости от потребностей органа государственного управления и совмещения/разделения ролей конкретным человеком или разделения роли между несколькими сотрудниками. Примеры описания профилей ролей блока 1 «Управление цифровой трансформацией» представлены в приложении 4. Данные профили следует рассматривать в совокупности друг с другом, так как обозначенные функции и задачи являются взаимодополняющими, совместно представляющими общую целостность блока ролей.

Необходимо отметить, что выделение определенных ролей и распределение между ними функций и задач должны быть четко соотнесены со спецификой, уровнем, масштабами, ресурсами, стратегическими целями в сфере цифрового развития, а также с иными факторами, влияющими на организационную структуру и в целом на цифровое развитие определенного органа власти или организации.

Заключение

Резюмируя, стоит отметить, что Модель компетенций, описанная в данной публикации, представляет собой кардинально новый продукт для системы государственного управления. Не претендуя на полноту и достаточность состава компетенций для каждой должности государственного гражданского и муниципального служащего (так как в одной модели невозможно учесть все отраслевые и корпоративные особенности), авторы публикации надеются, что предложенная Модель компетенций станет надежной основой формирования кадровой экосистемы цифровой трансформации в системе государственного управления Российской Федерации.

Благодаря универсальности и масштабности Модель компетенций является актуальной для самой широкой аудитории: сотрудников цифровых команд, их руководителей, кадровых служб органов государственной власти и органов местного самоуправления, руководителей и выгодополучателей межведомственных проектов, системы государственного управления в целом. Хотя в первую очередь Модель компетенций предназначена для применения в органах государственного управления (разрабатывалась с учетом их специфики), она достаточно многофункциональна и пригодна для использования как государственными организациями, так и коммерческим и некоммерческим секторами.

При создании Модели компетенций соблюдена основательность методологии: сбор информации и формирования базы данных для проведения бенчмаркинга (более 50 источников разнотипных категорий), выделение релевантных источников данных и проведение компаративного анализа их содержания, глубинные структурированные интервью с руководителями органов управления цифровой трансформации, проведение экспертного опроса и т.д., все это подтверждает валидность и актуальность модели.

По мнению экспертов, принимавших участие в фокус-группах, можно сделать ключевой вывод: данная Модель компетенций является надежной терминологической и семантической основой, описывающей основные знания, умения и навыки, необходимые для создания и развития высокорезультативной цифровой

команды. Разработанная Модель компетенций не является статичной по своему набору компетенций. Предполагается, что для формирования цифровой команды каждая организация сможет дополнить/откорректировать набор компетенций с учетом корпоративных особенностей и отраслевой направленности. Важным аспектом данной модели является ее блочная структура, в которой особое внимание уделяется не только компетенциям, но и ценностям, которые лежат в основе цифровой трансформации системы государственного управления. Только путем планомерного и скоординированного внедрения ценностей цифровой эпохи и формирования собственной цифровой культуры в каждом органе государственного управления можно преодолеть сопротивление и инертность многочисленных служащих и включить их в процессы цифровизации госуправления.

С точки зрения практического применения Модели компетенций, важно подчеркнуть большие возможности для того, чтобы создавать на ее основе отдельные продукты:

- › профили ролей команды цифровой трансформации;
- › инструменты оценки (в том числе автоматизированные) личностных и профессиональных компетенций;
- › маркеры оценки зрелости цифровой культуры;
- › образовательные программы для участников цифровой трансформации;
- › индивидуальные траектории профессионального развития в вопросах цифровой трансформации;
- › индивидуальные цифровые профили участников цифровой трансформации;
- › цифровую платформу кадрового резерва в сфере цифрового развития и др.

Использование Модели компетенций и продуктов, созданных на ее основе, будет способствовать созданию, развитию обоснованной и надежной кадровой экосистемы цифровой трансформации, которая позволит быстро и успешно формировать высокопрофессиональные команды, решать с их помощью масштабные системные задачи, реализовывать проекты цифровой трансформации в органах власти на качественно новом уровне.

4



ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

В данной публикации используются следующие термины.

Базовые цифровые компетенции — базовый уровень знаний и навыков использования информационно-коммуникационных технологий в повседневной и профессиональной деятельности.

Компетенции — набор знаний, умений, навыков, способов деятельности, которые являются основой для качественного решения профессиональных задач.

Личностные компетенции (soft skills) в сфере цифрового развития — группа компетенций, отражающих индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития.

Модель компетенций — полный набор компетенций и их характеристик, сформированный в соответствии с видом профессиональной деятельности.

Профиль компетенций — эталонные требования к уровню компетенций, навыкам и опыту специалиста для выполнения функций и полномочий согласно определенной роли.

Профессиональные компетенции (hard skills) 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.

Цифровая культура — единые идеологические, организационные, технологические ценности, обеспечивающие цифровую интеграцию и развитие человека.

В данной публикации используются следующие сокращения:

BI (англ. business intelligence) — обозначение компьютерных методов и инструментов для организаций, обеспечивающих перевод транзакционной деловой информации в человекочитаемую форму, пригодную для бизнес-анализа, а также средства для массовой работы с такой обработанной информацией

BPMN (англ. business process model and notation — нотация и модель бизнес-процессов) — система условных обозначений (нотация) и их описания в XML для моделирования бизнес-процессов. Это одна из самых полных и подробных нотаций, позволяет описывать сложные семантические конструкции.

CI (англ. continuous integration) — непрерывная интеграция; это практика разработки программного обеспечения, которая заключается в слиянии рабочих копий в общую основную ветвь разработки несколько раз в день и выполнении частых автоматизированных сборок проекта для скорейшего выявления потенциальных дефектов и решения интеграционных проблем.

DAS (англ. direct attached storage) — запоминающее устройство, непосредственно подключенное к серверу или рабочей станции без помощи сети хранения данных. Это ретроним, используемый в основном для отличия несетевых устройств хранения от SAN и NAS.

DevOps (англ. development and operations) — методология активного взаимодействия специалистов по разработке со специалистами по информационно-технологическому обслуживанию и взаимная интеграция их рабочих процессов для обеспечения качества продукта. Предназначена для эффективной организации, создания и обновления программных продуктов и услуг. В основе методологии — идея о том, что создание продукта и эксплуатация программного обеспечения взаимозависимы, идея прививается команде как культура создания продукта.

eEPC (англ. extended event driven process chain — расширенная нотация описания цепочки процесса, управляемого событиями) предназначена для детального описания бизнес-процесса и отражает логику его выполнения (циклы, ветвления и т.д.). Используется, например, в системе моделирования и управления процессами ARIS*.

* ARIS. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ARIS>.

IaaS (англ. infrastructure-as-a-service, инфраструктура как услуга) — одна из моделей обслуживания в облачных вычислениях. По подписке потребителям предоставляются фундаментальные информационно-технологические ресурсы — виртуальные серверы с заданной вычислительной мощностью, операционной системой (чаще всего предустановленной провайдером из шаблона) и доступом к сети.

IT Ops (англ. IT operations — операционные процессы в ИТ) — операционные процессы, связанные с поддержанием и эксплуатацией ИТ-продуктов и систем. Обычно включают в себя следующие процессы: управление мощностями и производительностью, управление инцидентами, управление ИТ-активами, мониторинг и управление событиями, управление проблемами, управление релизом, управление каталогом услуг, управление конфигурациями услуг, управление непрерывностью услуг, управление уровнем услуг, управление запросами на обслуживание.

NAS (англ. network attached storage) — сервер для хранения данных на файловом уровне. По сути, представляет собой компьютер с некоторым дисковым массивом, подключенный к сети (обычно локальной) и поддерживающий работу по принятым в ней протоколам. Несколько таких компьютеров могут быть объединены в одну систему.

PaaS (англ. platform-as-a-service, платформа как услуга) — модель предоставления облачных вычислений, при которой потребитель получает доступ к информационно-технологическим платформам: операционным системам, системам управления базами данных, связующему программному обеспечению, средствам разработки и тестирования, размещенным у облачного провайдера, и может использовать их. В этой модели всей информационно-технологической инфраструктурой, включая вычислительные сети, серверы, системы хранения, управляет провайдер. Он же определяет набор доступных для потребителей видов платформ и набор управляемых параметров платформ. Потребителю предоставляется возможность использовать платформы, создавать их виртуальные экземпляры, устанавливать, разрабатывать, тестировать, эксплуатировать на них прикладное программное обеспечение, при этом динамически изменяя количество потребляемых вычислительных ресурсов.

RAID (англ. redundant array of independent disks — избыточный массив независимых (самостоятельных) дисков) — технология виртуализации данных для объединения нескольких физических дисковых устройств в логический модуль для повышения отказоустойчивости и производительности.

SaaS (англ. software-as-a-service — программное обеспечение как услуга) — одна из форм облачных вычислений, модель обслуживания, при которой подписчикам предоставляется готовое прикладное программное обеспечение, полностью обслуживаемое провайдером. Поставщик в этой модели самостоятельно управляет приложением, предоставляя заказчикам доступ к функциям с клиентских устройств, как правило, через мобильное приложение или веб-браузер.

SAN (англ. storage area network) — архитектурное решение для подключения внешних устройств хранения данных, например дисковых массивов, ленточных библиотек, оптических приводов к серверам, таким образом, чтобы операционная система распознала подключенные ресурсы как локальные.

SIPoC (англ. supplier, input, process, output, customer — поставщик, вход, процесс, выход, заказчик) — одна из нотаций описания бизнес-процессов, которая позволяет проследить бизнес-логику процесса с высоким, но управляемым уровнем абстракции.

UI (англ. user interface — пользовательский интерфейс) — интерфейс, обеспечивающий передачу информации между пользователем-человеком и программно-аппаратными компонентами компьютерной системы (ISO/IEC/IEEE 24765-2010). В общем смысле термин может использоваться для обозначения сферы или процесса анализа, проектирования и разработки пользовательского интерфейса.

UX (англ. user experience — опыт пользователя) — восприятие и ответные действия пользователя, возникающие в результате использования и/или предстоящего использования продукции, системы или услуги (ISO 9241-210). В общем смысле термин может использоваться для обозначения сферы или процесса анализа, проектирования и разработки пользовательского опыта.

VAD (англ. value added chain diagram — цепочка добавленной стоимости) — диаграмма, описывающая взаимосвязь бизнес-процессов (или шагов в рамках отдельного бизнес-процесса) верхнего уровня, как правило, концентрируется исключительно на ценности, создаваемой в процессе.

Приложение 2



Перечень релевантных источников информации для разработки модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления

1 Публикации

1. Атлас новых профессий / АСИ, Сколково. 2-е изд. М., 2015. 288 с.
2. Бутенко В., Полунин К., Котов И. Россия 2025: от кадров к талантам // BCG Review. 2017. Ноябрь. С. 8–19.
3. Ala-Mutka K. Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding / European Commission -JRC, IPTS. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. 60 p.
4. Belshaw D. What is «digital literacy»? A thesis ... for the degree of Doctor of Education (Ed.D.). 2011. 274 p.
5. Ferrari A. DIGCOMP A framework for developing and understanding digital competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. 50 p.
6. Global Media and Information Literacy Assessment Framework: Country Readiness and Competencies / UNESCO Communication and Information Sector, UNESCO Institute for Statistics. [S.l.] 2013. 160 p.
7. Learning Design Standard Reference Guide. A guide to using learning design standards to build digital capability in the Australian Public. Service Building Digital Capability Program — Learning Design Standard Reference Guide. [S.l.] 2019. 23 p.
8. The New Foundational Skills of the Digital Economy. Developing the Professionals of the Future — Business-Higher Education Forum and Burning Glass Technologies. [S.l.] 2018. 62 p.
9. van Dijk J. A. G. M., van Deursen A. J. A. M (2014). Digital Skills: Unlocking the Information Society. Basingstock: Palgrave Macmillan's Digital Education and Learning, 2014. 198 p.

10.Laara E., van Deursen A. J. A. M., van Dijk J. A.G.M. et al. Computers in Human Behavior Determinants of 21st-century digital skills: A large-scale survey among working professionals // Computers in Human Behavior. 2019. Vol. 100. P. 93–104.

11.World Economic Forum White Paper. Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture. Digital Enterprise. [S.l.,] 2016. 45 p.

2 Функциональные структуры национальных институтов развития цифровой трансформации

1. Agency for Digitalisation. URL: <https://en.digst.dk/>.
2. Kombit. URL: <https://kombit.dk/>.
3. Australian Government. Digital Transformation Agency. URL: <https://www.dta.gov.au/>.
4. Gov.uk. URL: <https://www.gov.uk/>.
5. Socitm.net. URL: <https://socitm.net/>.

3 Модели компетенций

1. Гаркуша Н.С. Модель компетенций участников проектной деятельности: обоснование разработки и ключевые результаты // Управление проектами и программами. 2019. №1 (57). С. 46–55.
2. Концепция Университета Национальной технологической инициативы 2035 // Университет НТИ. URL: <https://2035.university/upload/iblock/0a9/0a9231d2eecaf8e5165a2cf38a5e488f.pdf>.
3. Стратегия развития Сбербанка 2020 // Сбербанк. URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/strategy>.

4 Нормативные документы и доклады

- Государство как платформа. М.: ЦСР, 2018. 53 с. URL: https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA-internet_21.05.2018.pdf.
- Государство как платформа: люди и технологии. М.: РАНХиГС, 2019. URL: <https://www.ranepa.ru/images/News/2019-01/16-01-2019-GovPlatform.pdf>.
- О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: Указ Президента РФ от 10.05.2017 № 203.
- Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество: аналитический обзор / под ред. М. О. Комина. М.: Центр стратегических разработок, 2018. 58 с.
- Паспорт национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16).
- Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление», утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 28.05.2019 № 9).

Комpetенции, идентифицированные в процессе компаративного анализа релевантных источников

Источники компаративного анализа				
1. Анализ публикаций на тему компетенций участников цифровой трансформации	1.1 What is digital literacy	1.2 Mapping digital competence: Towards a Conceptual Understanding	1.3 DIGCOMP a framework for developing and understanding digital competence in Europe	
	83	50	67	
Модель компетенций участников цифровой трансформации Центра ПРЦТ РАНХиГС	Профессиональные компетенции (hard skills)	Личностные компетенции (soft skills)		
	Управление цифровым развитием	75	+	+
	Развитие организационной культуры	58	+	+
	Инструменты управления	71		
	Управление и использование данных	88	+	+
	Применение цифровых технологий	88	+	+
	Развитие ИТ-инфраструктуры	67		+
	Клиентоориентированность	69	+	
	Коммуникативность	75	+	
	Эмоциональный интеллект	63	+	
	Нацеленность на результат	63	+	+
	Креативность	63	+	
	Критичность	63	+	

Модель компетенций участников цифровой трансформации Центр ПРЦТ РАНХиГС						
Личностные компетенции (soft skills)	Профессиональные компетенции (hard skills)					
	Управление цифровым развитием	75	+	+		
	Развитие организационной культуры	58	+		+	
	Инструменты управления	71	+			+
	Управление и использование данных	88	+	+	+	
	Применение цифровых технологий	88	+	+	+	+
	Развитие ИТ-инфраструктуры	67	+	+	+	
	Клиентоориентированность	69		+	+	+
	Коммуникативность	75		+	+	+
	Эмоциональный интеллект	63			+	+

Источники компараторивного анализа						
1. Анализ публикаций на тему компетенций участников цифровой трансформации						

Источники компараторивного анализа						
2. Анализ функциональных структур национальных институтов развития цифровой трансформации						

Модель компетенций участников цифровой трансформации		Центр ПРЦТ РАНХиГС					
Личностные компетенции (soft skills)	Профессиональные компетенции (hard skills)						
	Управление цифровым развитием	75		+	+	+	
	Развитие организационной культуры	58	+		+	+	
	Инструменты управления	71	+		+	+	
	Управление и использование данных	88		+	+	+	
	Применение цифровых технологий	88			+	+	
	Развитие ИТ-инфраструктуры	67			+	+	
	Клиентоориентированность	69	+		+		
	Коммуникативность	75	+	+	+	+	

Источники компараторного анализа

3. Анализ моделей компетенций

Частота упоминаний, %	3.1. Модель компетенций участников проектной деятельности 5/12	3.2. Требования к базовой модели компетенций и ключевые компетенции цифровой экономики	3.3. Модель современных компетенций руководителя Сбербанка	3.4. Базовая модель компетенций НТИ 2035
50	50	100	67	

Источники компараторного анализа

4. Нормативные документы и доклады

3. Анализ моделей компетенций	4.1. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 О стратегии развития информационного общества	4.2. Цифровое государственное управление	4.3. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»	4.4. Доклад «Государство как платформа» как аспекты трансформации государства	4.5. Аналитический обзор «Отдельные аспекты трансформации государства»	4.6. Доклад «Государство как платформа: люди и технологии»
67	67	100	100	83	100	100

Приложение 3

	Требования к уровню компетентности роли «руководитель цифровой трансформации» (CDTO) в системе государственного управления
---	--

Требования к личностным компетенциям

№	Наименование	Требование к уровню проявления компетенции
1.	НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ	1.1. Умение систематизировать полученную информацию, делать точные выводы, строить прогнозы, выстраивать процессы разработки и реализации стратегии, ставить цели, определяя четкие конечные и промежуточные критерии достижения цели (по SMART*)
		1.2. Умение концентрироваться на достижении максимально приоритетных задач, объективно оценивать условия, сроки и ресурсы, на основании чего определять порядок действий, адекватно реагируя на неопределенность и изменения
		1.3. Опыт принятия на себя ответственности и обязательств, умение четко следовать им, используя все возможные способы, активно действуя для их выполнения, решая самостоятельно сложные комплексные задачи, моделируя разные варианты развития ситуации
2.	КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ	2.1. Знание и умение устанавливать и развивать отношения с внутренними клиентами (сотрудниками ФОИВ, участвующими в цифровизации внутренних процессов) и внешними клиентами (физическими и юридическими лицами, пользующимися цифровыми сервисами и услугами ФОИВ), направленные на долгосрочное сотрудничество
		2.2. Умение выстраивать культуру понимания и ориентации на клиента в масштабе всей организации, знание его потребностей, мнения о продуктах, услугах, сервисах
		2.3. Навык изменения процесса или продукта для создания максимальной ценности, отслеживания удовлетворенности клиентов

№	Наименование	Требование к уровню проявления компетенции
3.	КОММУНИКАТИВНОСТЬ	3.1. Знание и умение выбирать, использовать оптимальный стиль коммуникации (значимая, авторитетная позиция, позволяющая донести миссию, видение, цели и конкретные задачи), удерживать инициативу и уравновешенно общаться при обсуждении проблемных ситуаций (умение слышать и слушать)
		3.2. Умение использовать понятные и четкие грамматические обороты в устной речи, открыто выражая свои мысли, общаясь с различными по статусу и уровню подготовки аудиториями (как с руководителями высокого ранга, так и с гражданами)
		3.3. Знание техник и навык проведения сложных результативных переговоров, взаимодействия и управления ожиданиями заинтересованных сторон
4.	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	4.1. Умение управлять своими эмоциями: знать и выбирать способы реакции на сложные и нестандартные ситуации, сохраняя спокойствие под давлением и быстро восстанавливаясь после стресса
		4.2. Умение доносить информацию так, чтобы сотрудники ее понимали, допуская и приветствуя уточняющие вопросы
		4.3. Умение влиять на эмоции других людей, понимая мотивы их поведения, чувства, переживания с целью построить гармоничные отношения (открытость, сотрудничество, поддержка)
5.	КРЕАТИВНОСТЬ	5.1. Умение находить успешные нестандартные решения в меняющемся контексте, разрешать противоречия и дилеммы, создавая уникальное ценностное предложение
		5.2. Умение создавать среду, благоприятную для генерации и развития идей, поддерживать инновационную и созидательную деятельность, открытый обмен информацией без привязки к иерархии
		5.3. Опыт решения проблем, не имеющих подходящего стандартного решения, например упрощения/оптимизации продуктов, процессов, процедур

* Specific (конкретность), Measurable (измеримость), Attainable (достижимость), Relevant (уместность), Time-bound (ограниченность во времени).

№	Наименование	Требование к уровню проявления компетенции
6.	Критичность	6.1. Умение выносить логически правильные суждения, анализировать и оценивать аргументы, формировать и проверять гипотезы при формировании оптимальной стратегии реагирования и деятельности
		6.2. Умение выносить суждения о неопределенности и вероятности при принятии решений
		6.3. Навык решать четко и нечетко поставленные задачи, умение видеть и понимать когнитивные искажения восприятия и принимать оптимальные, комплексные решения, выстраивая стратегии и прогнозы с минимизацией влияния искажений

Требования к профессиональным компетенциям

№	Наименование	Требование к уровню проявления компетенции
1.	УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМ РАЗВИТИЕМ	1.1. Знание политических, экономических, технологических трендов в мире и России, общих положений национальной программы «Цифровая экономика», трансформационных эффектов
		1.2. Знание и применение методов и особенностей разработки, реализации стратегии цифровой трансформации и интегрированной дорожной карты цифровой трансформации, внедрение цифровых технологий и платформенных решений
		1.3. Знание и навык использования инструментов оценки цифровой зрелости организации, умения организовать и реализовать комплекс мероприятий, которые необходимы для обеспечения готовности к цифровой трансформации
2.	РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	2.1. Знание приоритетов, целей и ценностей цифровой трансформации государственного управления, следование им и их трансляция, обеспечение общего понимания на всех уровнях организации и у внешних заинтересованных сторон
		2.2. Знание инструментов и умение управлять комплексными глубокими организационными изменениями, работа с сопротивлением
		2.3. Опыт формирования и управления командами цифровой трансформации, успешного применения практик регулярного менеджмента

№	Наименование	Требование к уровню проявления компетенции
3.	ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ	3.1. Знание основ процессного управления (методов и инструментов) и опыт управления оптимизацией процессов
		3.2. Знание основ продуктового подхода (методов и инструментов) и опыт управления продуктовой командой
		3.3. Знание основ проектного управления (методов и инструментов) и опыт управления проектами/портфелями проектов, управления командой проекта, включая межведомственные, распределенные и разноуровневые команды
4.	УПРАВЛЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ	4.1. Знание и трансляция культуры и этики принятия решений на основе данных
		4.2. Знание и понимание возможностей инструментов принятия решений на основе данных и искусственного интеллекта для цифровой трансформации бизнес-процессов и взаимодействия с гражданами
		4.3. Опыт обеспечения безопасности данных и обеспечения соответствия нормативным требованиям
5.	ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	5.1. Знание и глубокое понимание стандартов и методологий проектирования и построения организационной архитектуры, опыт построения и развития организации на основе архитектурного подхода
		5.2. Опыт управления ИТ-системами
		5.3. Знание источников угроз информационной безопасности, средств и методов защиты информации, мер противодействия целенаправленным внешним воздействиям
6.	РАЗВИТИЕ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ	6.1. Знание стандартов и нормативных документов, регулирующих жизненный цикл информационных систем и ИТ-продуктов
		6.2. Умение выстраивать технологическую политику организации, технологические стеки платформенных решений
		6.3. Опыт управления технической архитектурой вычислительных систем, систем хранения данных, каналами связи и сетей

Приложение 4



ПРОФИЛИ РОЛЕЙ БЛОКА «УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ»

ПРОФИЛЬ РОЛИ «CDTO» – руководитель цифровой трансформации

1 Категория

Руководители цифровой трансформации

2 Подчиненность в команде цифровой трансформации

Возглавляет команду ЦТ

3 Рекомендуемый уровень должности

Заместитель федерального министра, заместитель руководителя субъекта РФ / министр субъекта Федерации по цифровому развитию

4 Предназначение роли

Ключевой лидер цифровой трансформации в органах государственного управления, драйвер изменений, проводник политики цифровизации

5 Задачи и функции

5.1

Формирование идеологии, разработка и актуализация стратегии цифровой трансформации и цифрового развития в органах государственного управления, в т.ч.:

- › 5.1.1 вовлекает и обеспечивает участие руководства, подчиненных и коллег по смежным направлениям;
- › 5.1.2 формирует законодательные инициативы в сфере цифровой трансформации;
- › 5.1.3 координирует реализацию стратегии цифровой трансформации и управление изменениями;
- › 5.1.4 принимает решения на основе оценок системных технологических рисков цифровой трансформации и цифрового развития.

5.2

Управление портфелем проектов и программ цифровой трансформации в органах государственного управления, в т.ч.:

- › 5.2.1 интегрирует все цифровые инициативы органа государственного управления;
- › 5.2.2 согласовывает/утверждает нормативные правовые акты, связанные с реализацией стратегии, программы, проектов цифровой трансформации и цифрового развития (включая бюджет, распределение ресурсов, приемку результатов);
- › 5.2.3 обеспечивает качественную, своевременную и находящуюся в рамках установленного бюджета реализацию мероприятий, проектов портфеля проектов и программ цифровой трансформации, включая регулярный мониторинг и контроль.

5.3

Выстраивание межведомственного, кросс-функционального взаимодействия, а также с внешними участниками по вопросам цифровой трансформации, в т.ч.:

- › 5.3.1 создает и поддерживает систему обратной связи с населением, бизнесом, экспертным сообществом; обеспечивает регулярную публичную отчетность;
- › 5.3.2 руководит коллегиальными органами по управлению цифровой трансформацией и цифровому развитию;
- › 5.3.3 представляет ФОИВ/субъект РФ в совещательных и координационных органах, созданных в целях координации информатизации и цифрового развития, взаимодействие с внешними участниками.

Формирование и развитие команд цифровой трансформации (совместно с заместителями), в т.ч.:

- › 5.4.1 создает структурные подразделения цифровой трансформации и цифрового развития и координирует их деятельность;
 - › 5.4.2 формирует потребность и обеспечивает постановку задачи по подготовке кадров в области управления данными цифровой трансформации и цифрового развития;
 - › 5.4.3 устанавливает КРП по цифровой трансформации для других подразделений органа государственного управления.

ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ КОМПЕТЕНЦИЙ* СДТО



* Критерии оценки требований сформированы на основе Модели компетенций команды цифровой трансформации. Надиаграмме представлены минимальный и целевой уровень проявления 12 компетенций по 2 ключевым группам: **личностные** (нацеленность на результат, коммуникативность, клиентоцентричность, эмоциональный интеллект, креативность, критичность), **профессиональные** (цифровое развитие, организационная культура, инструменты управления, данные, цифровые технологии, ИТ-инфраструктура). Характеристика данных компетенций представлена в Модели компетенций команды цифровой трансформации.

** Значения минимального и целевого уровней компетенций для каждой роли рассчитаны на основании мнений экспертов, подлежат обсуждению и корректировке. Расчеты представлены в приложении Сводные требования к уровню компетентности руководителей цифровой трансформации.

Требования к профессиональному образованию и опыту CDTО

Критерий	Оценка, балл			
	0	1	2	3
1. Опыт работы в корпоративном (частном) секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
2. Опыт работы в государственном секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
3. Опыт работы в должности руководителя	Нет	От 6 до 18 мес.	От 1,5 до 2,5 лет	Более 2,5 лет
4. Опыт участия в ИТ-проектах (цифровых)	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
5. Опыт руководства ИТ-проектом (цифровым), успешно завершенным, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
6. Опыт участия в иных проектах	Нет	От 6 до 12 мес.	От 2 до 3 лет	Более 3 лет
7. Опыт руководства иными проектами, успешно завершенными, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
8. Опыт оптимизации и совершенствования процессов	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
9. Опыт управления персоналом (командой проекта), чел.	Нет	10–30	30–50	51 и более
10. Опыт координации закупочной деятельности в рамках ФЗ-44, ФЗ-223	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
11. Опыт разработки документов стратегического планирования/ НПА, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
12. Наличие высшего технического/ экономического образования	Нет	—	Есть	—
13. Наличие удостоверения о повышении квалификации/ переподготовки по программам цифровой трансформации/ управления ИТ, ч	Нет	16–40	41–80	81 и более

Итого для CDTO:

- минимально необходимый уровень образования и опыта — **не менее 8 баллов**;
- целевой уровень образования и опыта — **не менее 29 баллов**.

ПРОФИЛЬ РОЛИ «CDO» – руководитель по работе с данными

1	Категория
	Руководители цифровой трансформации
2	Подчиненность в команде цифровой трансформации
	Заместитель CDTO
3	Рекомендуемый уровень должности
	Директор / заместитель директора департамента
4	Предназначение роли
	Обеспечение качественными и полными данными для принятия управленческих решений в органах государственного управления
5	Задачи и функции

5.1 Обеспечение данными органов государственного управления, в т.ч.:

- › 5.1.1 организует инвентаризацию данных для выявления, как собираются, хранятся и используются данные в органах государственного управления / в рамках отдельных проектов;
- › 5.1.2 обеспечивает разработку и поддержание модели представления и обработки данных в системе управления базами данных;
- › 5.1.3 разрабатывает и внедряет технологии, необходимые для процесса формирования, сбора данных и принятия на их основе управленческих решений;
- › 5.1.4 организует работы по обеспечению прозрачности и собираемости, полноты и качества данных в соответствии с нормативными требованиями и правилами;
- › 5.1.5 участвует в подготовке программ и стратегий развития органов государственного управления на основе работы с данными;

- | | | | |
|--|--|--|---|
| | 5.2 | 5.3 | 5.4 |
| | Выработка и реализация политики обеспечения безопасности данных в органах государственного управления, в т.ч.: | Формирование и обеспечение реализации политики доступа к данным в органах государственного управления: | Управление технологическими рисками (совместно с CDTO) в части их проработки, консультации, проектирования архитектуры разрабатываемых решений и прогнозирования потенциальных технологических проблем |
| | <ul style="list-style-type: none"> › 5.1.6 организует внедрение механизмов автоматического принятия решений с использованием технологий искусственного интеллекта; › 5.1.7 инициирует законодательные инициативы в сфере управления данными. | <ul style="list-style-type: none"> › 5.2.1 формирует предложение по обеспечению безопасности и открытости данных и политики доступа к данным; › 5.2.2 координирует органы государственного управления, подведомственные организации по работе с данными, включая обеспечение соблюдения требований безопасности. | <ul style="list-style-type: none"> › 5.3.1 выстраивает межведомственное, кроссфункциональное взаимодействие, а также с внешними участниками по вопросам доступа к данным. |
| | | | <p>ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ КОМПЕТЕНЦИЙ СДО</p> |

— Минимально рекомендуемый — Целевой

Требования к профессиональному образованию и опыту CDO

Критерий	Оценка, балл			
	0	1	2	3
1. Опыт работы в корпоративном (частном) секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
2. Опыт работы в государственном секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
3. Опыт работы в должности руководителя	Нет	От 6 до 18 мес.	От 1,5 до 2,5 лет	Более 2,5 лет
4. Опыт участия в ИТ-проектах (цифровых), ед.	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
5. Опыт руководства ИТ-проектом (цифровых), ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
6. Опыт участия в иных проектах	Нет	От 6 до 24 мес.	От 2 до 3 лет	Более 3 лет
7. Опыт руководства иными проектами, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
8. Опыт оптимизации и совершенствования процессов	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
9. Опыт управления персоналом (командой проекта), чел.	Нет	10–30	31–50	51 и более
10. Опыт координации закупочной деятельности в рамках ФЗ-44, ФЗ-223	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
11. Опыт разработки документов стратегического планирования/ НПА, ед.	Нет	1–2	3–5	Более 5
12. Наличие высшего технического/ экономического образования	Нет	—	есть	—
13. Наличие удостоверения о повышении квалификации/ переподготовки по программам цифровой трансформации/ управления ИТ, ч	Нет	16–40	41–80	81 и более

Итого для CDO:

■ минимально необходимый уровень образования и опыта – **не менее 13 баллов;**
 ■ целевой уровень образования и опыта – **не менее 25 баллов .**

ПРОФИЛЬ РОЛИ

«СТО» – руководитель по цифровому проектированию и процессам

1 Категория

Руководители цифровой трансформации

2 Подчиненность в команде цифровой трансформации

Заместитель СДТО

3 Рекомендуемый уровень должности

Директор / заместитель директора департамента

4 Предназначение роли

Лидер и координатор внедрения, оптимизации, реинжиниринга процессов и проектирования новых цифровых сервисов и продуктов органов государственного управления

5 Задачи и функции

5.1 Организация изменений процессов, сервисов и продуктов в органах государственного управления, а также их поддержки в информационных/ автоматизированных системах (внедрение, оптимизация, реинжиниринг), в т.ч.:

- › 5.1.1 управляет моделированием, внедрением, исполнением, контролем/мониторингом системы процессного управления или ее усовершенствования;
- › 5.1.2 обеспечивает системную оптимизацию и реинжиниринг процессов, развитие и продвижение культуры СІ* и процессного управления;
- › 5.1.3 координирует создание и управление методологией и базой знаний по созданию, контролю, реинжинирингу процессов и сервисов;
- › 5.1.4 проектирует и внедряет кросс-функциональные процессы или административные регламенты.

* СІ – англ. continuous integration – непрерывная интеграция.

Обеспечение простоты, прозрачности, качества и повышение ценности процессов, продуктов и сервисов для конечного потребителя, в т.ч.:

- 5.2.1 организует исследование и изучение на постоянной основе потребностей пользователей государственных услуг, а также внутренних пользователей организации и создание клиентоцентричных продуктов и сервисов;
- 5.2.2 управляет командой (центром компетенций) экспертов и специалистов по проектированию клиентского опыта (UX) и пользовательских интерфейсов (UI).

5.3

Проектирование новых цифровых продуктов и сервисов совместно с СА и СДО, в т.ч.:

- 5.3.1 координирует проектирование и внедрение новых цифровых сервисов и продуктов, обеспечивает управление проектными и продуктовыми командами;
- 5.3.2 определяет экспериментальные и пилотные зоны, подходы к тестированию и пилотированию создаваемых цифровых решений и организует на их базе апробацию результатов проектов цифровой трансформации и цифрового развития;
- 5.3.3 обеспечивает конструктивное взаимодействия между функциональными заказчиками и исполнителями при реализации проектов;
- 5.3.4 выстраивает межведомственное, кроссфункциональное взаимодействие, а также с внешними участниками при реализации проектов.

5.4

Совершенствование цифровых продуктов и сервисов на постоянной основе совместно с СА и СДО, в т.ч.:

- 5.4.1 организует проведение сравнительного анализа (бенчмаркинг) существующих процессов, продуктов и сервисов с передовыми российскими и международными практиками;
- 5.4.2 обеспечивает покрытие процессов, продуктов и сервисов организации сквозными метриками и показателями, необходимыми для постоянного и непрерывного мониторинга.

ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ КОМПЕТЕНЦИЙ СТО



Требования к профессиональному образованию и опыту СТО

Критерий	Оценка, балл			
	0	1	2	3
1. Опыт работы в корпоративном (частном) секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
2. Опыт работы в государственном секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
3. Опыт работы в должности руководителя	Нет	От 6 до 18 мес.	От 1,5 до 2,5 лет	Более 2,5 лет
4. Опыт участия в ИТ-проектах (цифровых)	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
5. Опыт руководства ИТ-проектом (цифровым), ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
6. Опыт участия в иных проектах	Нет	От 6 до 24 мес.	От 2 до 3 лет	Более 3 лет
7. Опыт руководства иными проектами, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
8. Опыт оптимизации и совершенствования процессов	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет

Критерий	Оценка, балл			
	0	1	2	3
9. Опыт управления персоналом (командой проекта), чел.	Нет	10–30	30–50	51 и более
10. Опыт координации закупочной деятельности в рамках ФЗ-44, ФЗ-223	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
11. Опыт разработки документов стратегического планирования/ НПА, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
12. Наличие высшего технического/ экономического образования	Нет	—	Есть	—
13. Наличие удостоверения о повышении квалификации/ переподготовки по программам цифровой трансформации/ управления ИТ, ч	Нет	16–40	41–80	81 и более

Итого для СТО:

■ минимально необходимый уровень образования и опыта — **не менее 13 баллов**;
 ■ целевой уровень образования и опыта — **не менее 27 баллов**.

ПРОФИЛЬ РОЛИ «СА» — главный ИТ-архитектор

1 Категория

Руководители цифровой трансформации

2 Подчиненность в команде цифровой трансформации

Заместитель СДТО

3 Рекомендуемый уровень должности

Директор / заместитель директора департамента

4 Предназначение роли

Лидер и координатор разработки и использования целостной ИТ-архитектуры органов государственного управления

5 Задачи и функции

5.1 Формирование целевого видения и стратегии развития целостной (единой технологической) ИТ-архитектуры в органах государственного управления, в т.ч.:

- › 5.1.1 обеспечивает целостность ИТ-систем, ИТ-ландшафта, интеграцию процессов и данных в органах государственного управления;
- › 5.1.2 разрабатывает ИТ-стратегию развития органов государственного управления.

5.2 Разработка и поддержание в актуальном состоянии технических стандартов в части ИТ-архитектуры, нормативно-правовой базы.

5.3

Разработка и реализация целостной архитектуры, выбор, обоснование и согласование цифровых решений, в т.ч.:

- › 5.3.1 руководит процессами предпроектного обследования, анализа существующего ИТ-ландшафта, архитектуры существующих информационных систем, информационных процессов, определения и фиксации технических требований к решению;
- › 5.3.2 руководит проектами по формированию ИТ-ландшафта.

5.4

Повышение уровня зрелости архитектуры, включая управление системными технологическими рисками, в т.ч.:

- › 5.4.1 обеспечивает проектирование ИТ-системы с учетом рисков, деловой или технической сложности.

5.5

Обеспечивает соответствие архитектуры текущим потребностям деятельности и гибкости, в т.ч.:

- › 5.5.1 обеспечивает техническое руководство и архитектурное проектирование в идущих проектах;
- › 5.5.2 интегрирует цифровую архитектуру в систему государственной архитектуры.

ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ КОМПЕТЕНЦИЙ СА



Требования к профессиональному образованию и опыту СА

Критерий	Оценка, балл			
	0	1	2	3
1. Опыт работы в корпоративном (частном) секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
2. Опыт работы в государственном секторе	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
3. Опыт работы в должности руководителя	Нет	От 6 до 18 мес.	От 1,5 до 2,5 лет	Более 2,5 лет
4. Опыт участия в ИТ-проектах (цифровых)	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
5. Опыт руководства ИТ-проектом (цифровым), ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
6. Опыт участия в иных проектах	Нет	От 6 до 24 мес.	От 2 до 3 лет	Более 3 лет
7. Опыт руководства иными проектами, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
8. Опыт оптимизации и совершенствования процессов	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
9. Опыт управления персоналом (командой проекта), чел.	Нет	10–30	30–50	51 и более
10. Опыт координации закупочной деятельности в рамках ФЗ-44, ФЗ-223	Нет	От 6 до 12 мес.	От 1 года до 2 лет	Более 2 лет
11. Опыт разработки документов стратегического планирования/ НПА, ед.	Нет	1–2	3–5	6 и более
12. Наличие высшего технического/ экономического образования	Нет	—	Есть	—
13. Наличие удостоверения о повышении квалификации/ переподготовки по программам цифровой трансформации/ управления ИТ, ч	Нет	16–40	41–80	81 и более

Итого для СА:

■ минимально необходимый уровень образования и опыта — **не менее 9 баллов**;
■ целевой уровень образования и опыта — **не менее 23 баллов**.

Сводные требования к уровню компетентности руководителей цифровой трансформации

Перечень компетенций	CDTO		CDO		
	Уровень проявления				
	минимально необходимый	целевой	минимально необходимый	целевой	
Личностные компетенции (soft skills)	Клиентоцентричность	2,0	2,6	2,0	2,5
	Коммуникативность	2,5	3,0	2,0	2,5
	Эмоциональный интеллект	2,5	3,0	2,0	2,7
	Нацеленность на результат	2,5	3,0	2,0	2,7
	Креативность	1,0	2,6	1,0	2,5
	Критичность	2,0	2,8	2,0	2,9
Среднее значение		2,1	2,8	1,8	2,6
Профессиональные компетенции (hard skills)	Управление цифровым развитием	2,5	2,9	1,3	2,3
	Развитие организационной культуры	2,6	2,9	1,3	2,4
	Инструменты управления	2,3	2,7	1,7	2,5
	Управление и использование данных	1,5	2,4	1,5	2,8
	Применение цифровых технологий	1,0	2,0	1,7	2,1
	Развитие ИТ-инфраструктуры	1,0	1,7	1,7	2,1
Среднее значение		1,8	2,4	1,5	2,4
Итого среднее значение		2,0	2,6	1,7	2,5

Перечень компетенций	СТО		СА		
	Уровень проявления				
	минимально необходимый	целевой	минимально необходимый	целевой	
Личностные компетенции (soft skills)	Клиентоцентричность	1,0	2,5	1,0	2,3
	Коммуникативность	2,0	2,9	1,0	2,5
	Эмоциональный интеллект	2,0	2,6	1,0	2,3
	Нацеленность на результат	2,0	2,9	1,0	2,6
	Креативность	2,0	2,6	1,0	2,5
	Критичность	2,1	2,8	1,7	2,8
Среднее значение		1,9	2,7	1,1	2,5
Профессиональные компетенции (hard skills)	Управление цифровым развитием	1,5	2,4	1,5	2,3
	Развитие организационной культуры	2,2	2,9	1,4	2,2
	Инструменты управления	2,0	2,7	1,7	2,5
	Управление и использование данных	1,0	2,2	1,5	2,3
	Применение цифровых технологий	1,0	2,1	1,8	2,5
	Развитие ИТ-инфраструктуры	1,0	2,0	2,0	2,8
Среднее значение		1,5	2,4	1,7	2,4
Итого среднее значение		1,7	2,6	1,4	2,5

О Центре подготовки руководителей цифровой трансформации



Центр подготовки руководителей цифровой трансформации создан в феврале 2019 года на базе Высшей школы государственного управления РАНХиГС. Главные задачи Центра:

- › подготовить управленцев и команды, которые будут способствовать развитию цифровой экономики и цифровой трансформации госуправления;
- › создать межрегиональное сообщество лидеров цифровой трансформации;
- › создать онлайн-платформу и банк материалов для дистанционного обучения по цифровой трансформации и смежным темам.

Программы Центра рассчитаны на госслужащих регионального и федерального уровней, муниципальных служащих, руководителей и участников проектных офисов по цифровому развитию, представителей экспертного и бизнес-сообщества (подробнее см. на сайте Центра).

В 2020 году будут проведены образовательные программы по четырем основным направлениям:

- › программа профессиональной переподготовки «Руководитель цифровой трансформации» для 50 государственных служащих уровня заместителей федеральных министров, руководителей и заместителей руководителей федеральных служб;
- › программа повышения квалификации «Реализация проектов цифровой трансформации» для 2000 государственных гражданских служащих из федеральных и региональных команд, занятых цифровой трансформацией своей отрасли;
- › программа повышения квалификации «Цифровая трансформация и цифровая экономика: технологии и компетенции» для 3127 гражданских государственных и муниципальных служащих в регионах;
- › дистанционная программа повышения квалификации «Основы цифровой трансформации в государственном и муниципальном управлении» для 4598 служащих государственных органов власти, органов местного самоуправления, а также для сотрудников подведомственных организаций, не занимающих руководящие должности и не имеющих опыта участия в проектах цифровой трансформации.

Все программы Центра соответствуют последним тенденциям в развитии технологий и цифровой экономики и постоянно совершенствуются. До 2024 года обучение по ним пройдут свыше 174 тысяч госслужащих.

Центр также проводит исследования и разрабатывает методические и информационные материалы по темам: цифровая трансформация госуправления, цифровые платформы и их экосистемы, управление изменениями, дизайн-мышление, реализация проектов в области цифровой трансформации, этика принятия решений в эпоху цифровизации.

Доклады, подготовленные Центром

Государство как платформа: люди и технологии

Доклад развивает идеи предыдущего доклада ЦСР «Государство как платформа» и отвечает на вопросы, кто и как может осуществлять цифровую трансформацию государственного управления; дает конкретные рекомендации, как формировать ИТ-команды цифровой трансформации, описывает компетенции и технологии, необходимые участникам команды.



Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в госуправлении

Даны методические рекомендации по применению гибких (Agile) подходов в проектном управлении органов государственной власти.

Издание позволяет сформировать единое понимание области применения Agile и гибких подходов для управления проектами цифровизации, дает практические рекомендации по применению Agile-подходов при управлении проектами цифровизации в органах исполнительной власти, в том числе при наличии ограничений в современной практике госуправления в РФ.



Этика и «цифра»: этические проблемы цифровых технологий

В докладе рассматриваются этические проблемы, возникающие в связи с применением цифровых технологий в различных сферах, где велика роль государства, а также в тех сферах и отраслях, которые особенно сильно могут трансформироваться с переходом в «цифру»: в медицине, образовании, социальных услугах и т.д. Особое внимание уделяется технологиям сбора и обработки цифровых данных, искусственного интеллекта, интернета вещей.





ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

МОСКВА, РАНХИГС, 2020