

Рекомендации

о функциях и полномочиях руководителей компаний по цифровой трансформации

I. Общие положения

1. Рекомендации о функциях и полномочиях руководителей компаний по цифровой трансформации (далее – рекомендации) подготовлены во исполнение пункта 03.03.006.002.001 Плана мероприятий по направлению «Формирование исследовательских компетенций и технологических заделов», утвержденного Правительственной комиссией по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 18 декабря 2017 г. № 2), в рамках реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р (далее – План мероприятий, Программа).

2. Рекомендации содержат обоснования требований к позиции руководителя компании по цифровой трансформации (Chief Digital Officer, далее - РЦТ), а также основные направления деятельности, функциональные обязанности и полномочия РЦТ.

3. Содержащиеся в рекомендациях положения об основных направлениях деятельности и функциональных обязанностях РЦТ могут уточняться с учетом специфики деятельности компании.

II. Обоснования требований к позиции руководителя компании по цифровой трансформации

4. Планом мероприятий предусмотрено внедрение принципов и подходов (Digital transformation framework (далее – DTF) по разработке Стратегии цифровой трансформации компаний, в связи с чем рекомендуется возложить на РЦТ функции координатора процесса цифровой трансформации компании с набором обязанностей, в том числе касающихся:

разработки и обеспечения реализации документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации компании;

осуществления полномочий руководителя (куратора) проектного офиса (или иного структурного подразделения) по разработке и обеспечению реализации в проектном

режиме документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации (далее – проектный офис);

формированию центра компетенций в сфере цифровой трансформации компании (далее – центр компетенций).

5. При формировании основных задач и требований к позиции РЦТ необходимо исходить из того, что указанное должностное лицо должно обеспечивать согласование и координацию документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации, и иных документов стратегического планирования компании, быть участником процесса подготовки программ и стратегий развития компании, разработки и реализации проектов внедрения цифровых технологий во всех сферах деятельности компании, участвовать в процессах бюджетирования средств на достижение целей и задач документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации компании, осуществлять координацию структурных подразделений компании по внедрению цифровых технологий и реализации принципов DTF.

6. Цифровая трансформация компаний должна содействовать внедрению следующих «сквозных» технологий, предусмотренных Программой:

большие данные;

нейротехнологии и искусственный интеллект;

системы распределенного реестра;

квантовые технологии;

новые производственные технологии;

промышленный интернет;

компоненты робототехники и сенсорики;

технологии беспроводной связи;

технологии виртуальной и дополненной реальностей.

III. Основные задачи руководителя по цифровой трансформации

7. Основными задачами РЦТ являются:

разработка документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации компании, включающей вопросы разработки и реализации новых бизнес-моделей, внедрения современных цифровых технологий в процессной и продуктовой

деятельности компании, переход к управлению компанией и производственно-технологическими процессами на основе данных (data-driven decision management - DDDM);

обеспечение реализации документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации, осуществление координации структурных подразделений компании по достижению поставленных в них целей, обеспечение деятельности проектного офиса;

формирование центра компетенций, обеспечивающего необходимый уровень привлечения внешних и внутренних экспертов компании к ее цифровой трансформации;

обеспечение лидерства в проведении цифровой трансформации компании по всем видам ее деятельности;

обеспечение эффективных механизмов управления данными в компании.

8. На РЦТ могут быть возложены иные задачи с учетом специфики деятельности компании.

IV. Основные функции руководителя по цифровой трансформации

9. В части разработки документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации, основными функциями РЦТ являются:

разработка Стратегии (программы) цифровой трансформации компании, их координация с иными документами стратегического планирования, формирование на этой основе плана действий («дорожной карты») по цифровой трансформации компании и ее ключевых бизнес-процессов;

мониторинг уровня цифровизации компании, его сопоставление с ведущими мировыми и отечественными компаниями – аналогами и конкурентами;

определение потребности клиентов и поставщиков компании и выстраивание каналов цифрового взаимодействия с ними;

выработка решений по совершенствованию процессной и продуктовой деятельности компании на основе применения цифровых технологий, включая:

формирование бизнес-моделей, основанных на использовании цифровых технологий, включая, в том числе, внедрение киберфизических систем, промышленного интернета вещей, систем информационного проектирования и моделирования полного жизненного цикла продукта, передовых (полностью цифровых) производственных

технологий, систем анализа больших данных, нейронных сетей и искусственного интеллекта, облачных сервисов, квантовых вычислений и других;

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

подготовка предложений по созданию продуктов и услуг, обладающих новыми потребительскими свойствами, основанными на внедрении цифровых технологий;

формирование пула проектов по внедрению цифровых технологий в структурных подразделениях компании (отвечающих, в том числе, за исследования и разработки, финансы, производство, инновации, маркетинг, закупки, управление персоналом, подготовку и обучение кадров, организационное развитие).

10. В части обеспечения реализации документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации компании, основными функциями РЦТ являются:

внедрение новых бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях, обеспечение запуска производства новых цифровых продуктов и услуг, выстраивание процессов их оперативного вывода на рынок¹;

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

содействие развитию системы управления знаниями.

Для выполнения указанных функций РЦТ осуществляет реализацию следующих полномочий:

обеспечение создания и руководство деятельностью проектного офиса;

обеспечение отбора, бюджетирования, сопровождения и постпроектного мониторинга проектов, анализа и рассмотрения результатов их реализации;

участие в разработке и актуализации политик и процедур ведения деятельности компании в целях отражения в них задач использования потенциала цифровых технологий;

¹ Может быть реализовано на этапе, предшествующем утверждению Стратегии цифровой трансформации компании

формирование требований к должностям и критериям отбора новых сотрудников с учетом целей, задач и требований цифровой трансформации компании.

11. В части формирования центра компетенций, основными функциями РЦТ являются осуществление руководства его деятельности, в том числе по следующим направлениям:

обеспечение консультационной, методической и экспертной поддержки руководства и сотрудников компании по вопросам внедрения цифровых решений и сопровождения процессов цифровой трансформации, формирования, хранения и использования данных, включая, при необходимости, привлечение внешних экспертов и консалтинговых организаций;

участие в разработке требований к содержанию технического задания по проектам, направленным на реализацию стратегических документов в сфере цифровой трансформации компании;

создание базы знаний в сфере цифровых технологий, выстраивание системы мониторинга новых решений на основе цифровых технологий, организация исследований по тематике внедрения цифровых технологий в сфере деятельности компании;

развитие механизмов «открытых инноваций» и других инструментов в целях внедрения цифровых технологий в деятельность компаний, включая вовлечение в деятельность компании исследовательских организаций и стартапов;

участие в формировании, определении направлений деятельности корпоративных венчурных фондов в части инвестирования и акселерации стартапов по направлениям цифровых технологий;

взаимодействие с организациями высшего профессионального образования и научными организациями, включая формирование рекомендаций по корректировке образовательных программ в интересах цифровой трансформации компании;

выстраивание системы обучения сотрудников компании, их вовлечение в реализацию документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации компании.

Указанный центр компетенции может быть сформирован, в том числе, на базе одного из структурных подразделений компании или корпоративного университета.

12. В части обеспечения лидерства в управлении изменениями в компании, связанными с необходимостью внедрения цифровых технологий по всем видам ее деятельности, основными функциями РЦТ являются:

формирование цифровой культуры компании, формирование системы мотивации сотрудников к участию в осуществлении цифровой трансформации;

обеспечение регулярной подготовки предложений (пула проектов) по совершенствованию процессной и продуктовой деятельности в компании путем внедрения цифровых технологий;

вовлечение структурных подразделений компании в процесс разработки и реализации документов стратегического планирования в сфере цифровой трансформации компании, включая проведение сессий стратегического планирования, направленных на внедрение цифровых технологий.

13. В части управления данными как комплексного подхода к организации производственно-технологических процессов, позволяющего организации использовать данные как активы предприятия, основными функциями РЦТ являются:

управление процессами сбора, формирования и обработки данных, обеспечение их хранения;

содействие в выработке инструментов корпоративной отчетности в сфере использования данных;

управление корпоративной моделью данных, включая решение вопросов права на получение и использование данных;

управление качеством данных, обеспечение их соответствия нормативным требованиям и корпоративным правилам;

формирование передовой аналитики на основе данных.

В целях реализации указанных функций возможно формирование отдельного подразделения, отвечающего за управление данными, в том числе разработку корпоративной модели данных, включая:

управление и координацию процессов формирования исходных данных;

управления архитектурой данных и поддержанием необходимых ИТ-процессов;

управление и координацию аналитических процессов на основании данных;

обеспечение необходимыми данными, а также основанной на их обработке аналитикой, иных подразделений и бизнес-процессов компании;

обеспечение систем хранения и использования данных.

14. В случае наличия в структуре компании субхолдингов, крупных дочерних и зависимых обществ, одной из функций РЦТ головной компании является предоставление организационной и методической поддержки, обеспечение (содействие) координации деятельности РЦТ, отвечающих за вопросы цифровизации в субхолдингах, дочерних и зависимых обществах.

15. Руководством компании могут быть установлены иные функции РЦТ с учетом специфики деятельности компании.

V. Место руководителя по цифровой трансформации в структуре компании

16. В системе управления компании лицо, замещающее должность РЦТ, рекомендуются наделить статусом члена правления компании (при необходимости – также члена совета директоров/наблюдательного совета), обеспечив его подчинение напрямую генеральному директору/президенту компании (СЕО), а также определив характер его взаимодействия с руководителями компании по стратегическому и инновационному развитию, директором по информационным технологиям (CIO), техническим директором (СТО), директором по маркетингу (СМО), структурными подразделениями, отвечающими за стратегическое, инновационное и организационное развитие, исследования и разработки, производство и маркетинг.

17. Рекомендуется включить в функциональные обязанности РЦТ согласование стратегических документов компании, в части соответствия их приоритетам Стратегии (программы) цифровой трансформации компании, в том числе, при наличии, следующих документов:

долгосрочная программа и стратегия развития компании;

бюджет, бизнес-план, финансовый план и инвестиционная программа компании;

программа инновационного развития компании;

научно-техническая политика компании;

стратегия (программа) информатизации компании;

программа развития человеческого капитала компании;

маркетинговая программа.

18. Рекомендуется формирование в структуре компании подразделения во главе с РЦТ (аппарата РЦТ), обеспечивающего поддержку реализации задач и функций РЦТ.

В случае, если полномочия руководителя проектного офиса и/или центра компетенции, подразделения, отвечающего за управление данными, возлагаются на РЦТ, то функции его аппарата могут быть возложены на одну из этих организационных единиц.

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

При наличии в компании действующего руководителя, отвечающего за вопросы стратегического развития, инновационного развития или развития информационных технологий, обладающего навыками и компетенциями, необходимыми для осуществления цифровой трансформации с учетом настоящих рекомендаций и требований, установленных руководством компании, такой руководитель может быть назначен на должность РЦТ с полным или частичным сохранением имевшихся ранее полномочий.

20. Рекомендуется обеспечивать прохождение РЦТ², а также специалистами руководимого им структурного подразделения профильных программ дополнительного образования по современным цифровым технологиям, лучшим зарубежным и отечественным методам и практикам их внедрения, с периодичностью не реже одного раза в год.

21. Руководством компании может быть определен иной статус РЦТ с учетом размера компании и специфики ее деятельности.

² На этапе, предшествующем разработке Стратегии цифровой трансформации, рекомендуется, при необходимости, организовать ускоренное обучение сотрудников структурных подразделений, руководство которым осуществляется РЦТ