Разработка стратегии цифровой трансформации в государственном секторе: последовательность, рекомендации, частые ошибки

Каргина Лариса Андреевна, д.э.н., заведующий кафедрой «Информационные системы цифровой экономики», профессор РУТ (МИИТ)
Ионова Татьяна Вячеславовна, технолог, Московский ИВЦ ГВЦ ОАО «РЖД»

Kargina Larisa Andreevna, Doctor of Economics, Head of the Department of Information Systems of the Digital Economy, Professor of RUT (MIIT)
Ionova Tatiana Vyacheslavovna, technologist, Moscow Information and Computing Center of the Main Computing Center of Russian Railways

Аннотация: Настоящая работа посвящена процессу разработки цифровой трансформации в государственном секторе. Рассмотрены смежные понятия: автоматизация, цифровизация. В работе дан поэтапный план работы над стратегией цифровой трансформации, а также приведены ошибки и пути их избежания и рекомендации по написанию и дальнейшей реализации цифровой трансформации в государственном секторе.
Abstract: This paper is devoted to the process of developing digital transformation in the public sector. Related concepts are considered: automation, digitalization. The paper provides a step-by-step work plan on the digital transformation strategy, as well as provides errors and ways to avoid them and recommendations for writing and further implementation of digital transformation in the public sector.
Ключевые слова: цифровая трансформация, государственный сектор, стратегия цифровой трансформации.
Keywords: digital transformation, public sector, digital transformation strategy.

Вопрос цифровой трансформации для государственного сектора актуален ввиду необходимости соответствия предоставляемых услуг, сервисов современным требованиям. Ключевая задача цифровой трансформации – повысить качество жизни в государственном образовании (субъекте, муниципальном образовании и в стране в целом). Главным клиентом является гражданин: мероприятия, проводимые без учета потребностей конечного потребителя, остаются формальностью, не приносящей реальной пользы. В настоящее время цифровая представляет собой не просто глобальный тренд развития организаций различного уровня и направления, но национальной целью Российской Федерации, зафиксированной на законодательном уровне.

В первую очередь необходимо дать определение цифровой трансформации, привести ее качественные отличия. Два смежных понятия – автоматизация и цифровизация. Автоматизация представляет собой внедрение IT решений, повторяющих существующие бизнес-процессы, не меняющих структуру организации и не требующих масштабных преобразований в сфере корпоративной культуры. Как правило, автоматизация является локальным решением проблем в конкретном отделе. Второе определение, цифровизация, становится некоторым «переходным этапом» между автоматизацией и цифровой трансформацией. Цифровизация – это качественное улучшение бизнес-процессов путем внедрения IT технологий. Цифровизация предполагает реорганизацию структуры ведения процессов с учетом внедряемых технологий, использование анализа данных для принятия решений, преобразований самого управления. Кроме того, необходимо проводить определенные подготовительные мероприятия для сотрудников, направленные на изменение отношения к IT. Цифровая трансформация влечет за собой появление новых моделей бизнес-процессов путем глубокого пересмотра ведения всей деятельности организации. Масштабное внедрение технологий IT в традиционную сферу деятельности может создать новые

продукты, услуги или внутренние процессы с кардинально новыми качественными признаками.[1]

Разница между рассмотренными выше процессами заключается в достигаемых результатах и самом процессе. Результаты автоматизации и цифровизации заключаются в успешно внедренных IT-технологиях, прошедших реорганизацию (полную или частичную) процессах благодаря участию части коллектива организации. Цифровая трансформация характеризуется глобальными масштабами – задействованы все сотрудники, рассматриваются все процессы. Таким образом, автоматизация и цифровизация могут стать прочной основой для проведения цифровой трансформации в рамках организации. В целом, можно выстроить рассмотренные выше процессы в некую иерархию: на этапе автоматизации компания тестирует IT-решения, принимает решение о делегировании ряда операций программным продуктам; цифровизация влечет за собой более глубокие изменения в части ведения бизнеса и оценки качества, требующие участия большего количества сотрудников; цифровая трансформация – завершающий этап преобразований в организации, полностью меняющий как структуру компании, так и корпоративную культуру.

На первый взгляд стратегия цифровой трансформации может напоминать формат дорожной карты, некого плана для команды для определения действий по реализации некого проекта, однако это является справедливом лишь отчасти. Стратегия – нечто большее, чем карта или план. Это документ, имеющий в своей основе подробный анализ текущей ситуации, исходной точки компании, а также прогноз результатов. Стратегия должна опираться на конкретные и измеримые показатели, которые представляется возможным оценить на старте реализации и по ее итогам. Именно благодаря разработке стратегии сотрудники компании действуют согласованно, в одном направлении: не допускаются собственные интерпретации положений, представление иного вектора развития. [2] Стратегическое планирование нередко вызывает сложности ввиду постоянного изменения рыночной среды

и появления новых трендов IT-решений, тем не менее оно жизненно необходимо для существования государственных организаций (от местных департаментов до федеральных органов власти) в контексте современных реалий.

Разработка стратегии цифровой трансформации представляет собой сложную и комплексную работу – в конце концов от качества ее подготовки зависит реализация и результат. Для удобства шаги разработки стратегии можно объединить в задачи для руководителя цифровой трансформации.

Первой задачей на подготовительном этапе необходимо детально исследовать текущее состояние организации и контекст. Данный этап предполагает определение заинтересованных сторон, предоставляемые продукты и услуги, имеющиеся ресурсы, особенности региона государственного органа, правовую и нормативную базу, а также уровень компетенций команды.

Цифровая трансформация так или иначе влияет на ограниченный круг лиц: потребителей государственных услуг, ответственную команду, контрольно-надзорные органы и других в зависимости от контекста организации. Анализ заинтересованных сторон актуален для регулирования отношений между группами, представляющими разные интересы, в целях предотвращения возможных конфликтов и дальнейшего развития заинтересованности в достижении поставленных целей.

Следующая задача – нарисовать образ будущего, то есть сформировать конкретное видение процессов, которые должны (или не должны) произойти в организации или в регионе в целом. Главный ориентир образа будущего – достижение благополучия главного потребителя.

Можно выделить несколько важных факторов, которые необходимо учитывать при определении желаемых результатов. Во-первых, это актуальные тенденции в развитии IT-технологий, сервисов и общества для максимального соответствия стратегии современным реалиям. Безусловно, тренды не всегда могут быть включены в стратегию ввиду невозможности их

применения по ряду причин (например, имеющиеся возможности и ресурсы, контекст развития государственного органа или региона), тем не менее анализ глобальных трендов является важной частью работы над стратегией. Второй пункт – успешно реализованные проекты в области цифрового государственного управления. На сегодняшний день в Российской Федерации действует большое количество сервисов и программ, которые ежедневно доказывают свою эффективность и значимость. Кроме того, стоит обратить внимание на зарубежный опыт цифровой трансформации (например, цифровизация государственных услуг Сингапура, Эстонии, Великобритании). Для составления образа будущего стоит учитывать имеющийся опыт процесса реализации цифровой трансформации, а также внедренные решения. Отдельные модели реорганизации процессов не имеют ценности без учета требований государства и контекста регионального развития. [3] Все предлагаемые решения должны соответствовать действующему законодательству и рекомендациям. Как правило, цифровая трансформация касается не отдельных государственных органов, а охватывает смежные ведомства. Необходимо учитывать уже реализованные в регионе мероприятия в сфере цифровизации, кроме того, исторический или экологический фактор может стать определяющим для конкретной области или города. Глубокий анализ текущей ситуации позволяет минимизировать форс-мажоры при реализации стратегии. Слишком высоко заданная планка может стать стоп-фактором в процессе реализации стратегии: нереальные к внедрению технологии вызовут недоверие ко всему запланированному. В то же время необъективно низкие планы не позволяет достичь желаемых целей.

Команда цифровой трансформации – наиважнейший инструмент реализации стратегии. Формирование действительно эффективной команды является сложной задачей на этапе подготовки. В первую очередь необходимо отобрать сотрудников со схожими ценностями – мотивацией, готовности к изменениям. Частой ошибкой становится привлечение опытных экспертов без учета их отношения к цифровой трансформации и грядущим изменениям;

такие сотрудники не готовы полноценно включиться в работу и достигать результатов: ни один приказ или распоряжение не могут заменить настоящее вовлечение или создать мотивацию. В настоящем исследовании значимость главного потребителя услуг идет красной нитью. Для учета потребностей граждан (для которых и проводятся изменения) следует смотреть на ситуацию глазами пользователя, это суть клиентоцентричного подхода. В команду цифровой трансформации необходимы люди, которые готовы учиться мышлению со стороны клиента. Говоря о команде, руководитель должен оценивать требуемые для реализации цифровой трансформации компетенции. К сожалению, на сегодняшний день востребованные IT компетенции не часто представлены среди сотрудников государственных органов, поэтому поиск и подбор требующихся специалистов составляет весьма трудоемкую задачу. Поверхностно можно обозначить три основные компетенции команды цифровой трансформации: отраслевые знания в области, навыки работы с IT проектами, управление изменениями. На практике государственные органы зачастую обращаются к сторонним специалистам, в случае если задачу не представляется возможным решить собственными силами. По форме организации работы принят формат «рабочих групп», то есть небольшой команды сотрудников, занимающихся одной задачей.

Третий этап разработки стратегии цифровой трансформации – подготовка целевых показателей. На базе двух проведенных этапов формируется перечень показателей, которые в дальнейшем станут ориентиром. Показатели будут уникальными в зависимости от специфики и целей, в качестве примера можно привести следующие: время выполнения работы, затраты на единицу, количество обслуживаемых клиентов. Частое заблуждение – включать исключительно денежные показатели, не беря во внимание уровень удовлетворенности граждан или развития отрасли. Кроме того, вектор внимания команды может сместиться на не столь важные показатели, что приведет к несбалансированному результату. Для избежания этой ошибки необходимо выстроить показатели в четкую иерархию, привести

описание и конкретную методику расчета. В перспективе наработки на данном этапе могут стать основой для системы управления стратегией.

Четвертый этап представляет собой работу с рисками цифровой трансформации. Задача данного этапа – предвидеть и максимально снизить влияние возможных негативных событий, которые могут произойти в ходе проведения цифровой трансформации. Оптимальный способ учета рисков – формирование матрицы, оценивающей вероятность наступления, негативный эффект и значимость по принятой шкале. Конечно, не всегда получается участь все риски и в ходе работы они так или иначе появляются, однако опыт работы в других проектах и чужой опыт проведения цифровой трансформации могут помочь предвидеть неочевидные риски. Технологический риск – один из принципиальных для цифровой трансформации. Ошибкой будет полагаться на далекое будущее или еще не созданные на сегодня IT технологии: мы можем прогнозировать, но полностью рассчитывать на условное решение проблемы путем внедрения несуществующей технологии.

Пятый этап разработки стратегии – фиксация информации, непосредственное написание стратегии. Рассмотрим наполнение финального документа. В первую очередь это ценность цифровой трансформации для государственной структуры и региона. Ценность должна содержать конкретные измеряемые данные, избегать абстракции, но в то же время должна быть понятна. Далее необходимо указать выгоды заинтересованных сторон: кем они являются, какие плюсы получат после реализации и как это качественно повлияет на процессы. Следующий пункт – целевая модель и решения. Данный пункт во многом зависит от объекта трансформации и перед разработчиком стоит задача максимально раскрыть грядущие изменения, причины необходимости их реорганизации, возможные риски. Вопрос ресурсов также важно определить в тексте документа стратеги: источники и объемы финансирования, кадровые ресурсы.

Шестой этап работы – трансформация корпоративной культуры. Государственные структуры чаще всего представляют собой

сформировавшиеся коллективы с определенной культурой, которая формировалась на протяжении многих лет. Конечно, изменения могут быть восприняты по-разному, однако в большинстве случаев сотрудники любой компании с недоверием относятся к перспективе цифровой трансформации и не понимают ее необходимости; работа может особенно осложниться, если предусмотрена внутренняя реорганизация структуры и определение новых ролей для сотрудников. В этом контексте стоит задуматься о выносе команды цифровой трансформации в отдельную организационную единицу для избежания возможного внутреннего конфликта. [4] Работа с корпоративной культурой требует осознанности, времени и терпения: для внедрения новых ценностей не эффективны методы давления. Изменения должны опираться на достигнутых результатах, а также на уважении к труду сотрудников. Большую роль играют лидеры цифровой трансформации – они личным примером ведут коллектив к изменениям, а также могут поощрять или наоборот пресекать определенное поведение и действия.

Последний, седьмой, этап работы – это формирование дорожной карты. Как было сказано ранее, дорожная карта не может быть стратегией цифровой трансформации, однако может стать полезным вспомогательным инструментом для организации работы команды и введения изменений в рутинную деятельность государственной организации. В дорожной карте должны отражаться конкретные сроки реализации, ответственные лица, измеримые показатели. Главные задачи дорожной карты – отметка контрольных точек, графика проекта; это способ отслеживания прогресса и фиксации результатов.

Важно отметить, все этапы разработки стратегии цифровой трансформации должны быть согласованы между собой и не противоречить друг другу. Каждый их этапов принесет максимальную эффективность только в случае учета таких факторов как контекст региона, нормативно-правовая база Российской Федерации. О контексте региона было сказано много – это социальные и культурные особенности, историческое прошлое, деятельность

граждан, экологические факторы, список безусловно не окончательный. Руководителю цифровой трансформации важно не отрываться от реалий и оценивать возможность проведения изменений. В ходе разработки будет появляться большое количество вопросов, каждый из них будет важен и должен найти отражение в стратегии.

Массив процессов, требующих реорганизации, может сбивать с толку и даже пугать, особенно в случае, если они давно не были подвержены изменениям. На этапе выстраивания процессов будущего критично важно учитывать видение со стороны пользователя: будет ли это действительно удобно? как это качественно поменяет (упростит, улучшит) получение услуги? У каждого из сотрудников государственной структуры так или иначе есть опыт получения услуг и сервисов, он также применим в процессе разработки стратегии.

В то же время нельзя забывать о сотрудниках государственной структуры: как поменяется их ежедневная работа? что изменит цифровая трансформация? Цифровая трансформация проходит не в кабинете руководителя, а на местах, силами всего коллектива. Интересы и пожелания сотрудников представляют собой большую ценность для команды цифровой трансформации: сама по себе она создает условия неопределенности и вызывает вопросы, необходимо приложить все возможные усилия для создания комфортной среды. [5]Постоянное информирование о ходе реализации и о достигнутых результатах поможет всему коллективу включиться в работу над цифровой трансформацией. Кроме того, работа над возникающими у сотрудников сомнениями, страхами поможет минимизировать риск неприятия трансформации коллективом и покажет заинтересованность руководства в проведении именно качественных изменений не только для пользователей, но и для коллектива. Так или иначе первая задача команды цифровой трансформации – «перевести» стратегию на понятный, доступный язык. Эффективным методом преподнесения информации может стать инфографика – она поможет наглядно и сжато

представить ключевые тезисы документа. Цифровая трансформация может быть проведена только в случае слаженной работы всего коллектива, который замотивирован на достижении общего результата.

Нормативно-правовая база в сфере цифровой трансформации на данный момент активно пополняется (особенно актуально в свете импортозамещения программного обеспечения). Стратегия цифровой трансформации должна соответствовать установленным нормам, правилам как Российской Федерации, так и отдельно взятого региона. Кроме того, проведение цифровой трансформации не может идти в разрез с существующими IT проектами региона: стоит обратиться к достижениям коллег, возможно, это станет не только хорошим примером, но и возможностью совместной работы, интеграции IT решений.

Упомянутая ранее проблема поиска кадров является настоящим риском для реализации цифровой трансформации: необходимы не только менеджеры, но и узкопрофильные специалисты, владеющие определенными hard skills. С одной стороны, это действительно большая проблема, но с другой – широкие возможности. Возможно организовать привлечение молодых сотрудников – талантливых студентов и выпускников, которые в дальнейшем останутся работать в государственном органе. Другие способы привлечения специалистов так же являются эффективными: дистанционная работа из других регионов, аутсорсинг.

Цифровая трансформация – это достаточно молодая тенденция развития государственного сектора, однако на сегодняшний день накоплен большой практический опыт как российский, так и зарубежный. Сама по себе цифровая трансформация не представляет ценности – в центре внимания всегда главное заинтересованное лицо, то есть гражданин и все мероприятия должны быть направлены на достижение его благополучия.

Цифровая трансформация – комплексный процесс, затрагивающий все бизнес-процессы организации, корпоративную культуру и синхронно меняющий их. Подготовка и реализация стратегии цифровой трансформации

государственного органа являются важнейшим фактором сохранения его внешней и внутренней эффективности и достижения глобальной цели – качественное удовлетворение потребностей главного потребителя услуг – гражданина.

Список литературы

1. Потапова Е.Г., Потеева П.М., Шклярук М.С. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить. Москва: РАНХИГС, 2021. 184 с.
2. Горбатенко Е.А. Особенности цифровой трансформации на современном этапе // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2022. № 1. P. 102–104.
3. Фадеева Н.В. Цифровизация бизнес-процессов транспортной инфраструктуры: современные методы управления // Экономика строительства. 2022. № 12. P. 33–39.
5. Каргина Л.А. et al. Цифровая экономика. Москва: Прометей, 2020. 222 с.
6. Москвитина Н.В. Цифровая трансформация государственного управления// Социология. 2021. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya (дата обращения: 05.03.2023).

References

1. Potapova E.G., Poteeva P.M., Shklyaruk M.S. Digital transformation strategy: write to execute. Moscow: RANEPA, 2021. 184 p.

2. Gorbatenko E.A. Features of digital transformation at the present stage // Vestnik Taganrog Institute of Management and Economics. 2022. No. 1. P. 102-104.

3. Fadeeva N.V. Digitalization of transport infrastructure business processes: modern management methods // Economics of construction. 2022. No. 12. P. 33-39.

5. Kargina L.A. et al. Digital economy. Moscow: Prometheus, 2020. 222 p.

6. Moskvitina N.V. Digital transformation of public administration// Sociology. 2021. No. 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya (accessed 05.03.2023).