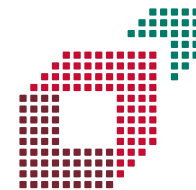




# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И КОМАНД  
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

# ОЦЕНКА ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И КАРЬЕРНОЕ РАЗВИТИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ В СИСТЕМЕ ГОСУПРАВЛЕНИЯ

## Наталья Гаркуша

Руководитель Центра оценки и кадрового развития специалистов в сфере цифровой трансформации,  
Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС



Центр подготовки руководителей цифровой трансформации создан в феврале 2019 года и является подразделением Высшей школы государственного управления РАНХиГС



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

### Ключевые направления деятельности Центра

#### Образовательные программы

«Руководитель цифровой Трансформации»

«Реализация проектов цифровой трансформации»

«Цифровая трансформация и цифровая экономика: технологии и компетенции»

«Основы ЦТ в государственном и муниципальном управлении»

#### Центр оценки и кадрового развития

Оценка компетенций команд

Формирование кадрового реестра специалистов

Содействие в подборе специалистов

#### Исследования и аналитика

Разработка и публикация докладов и исследований


База знаний CDTO



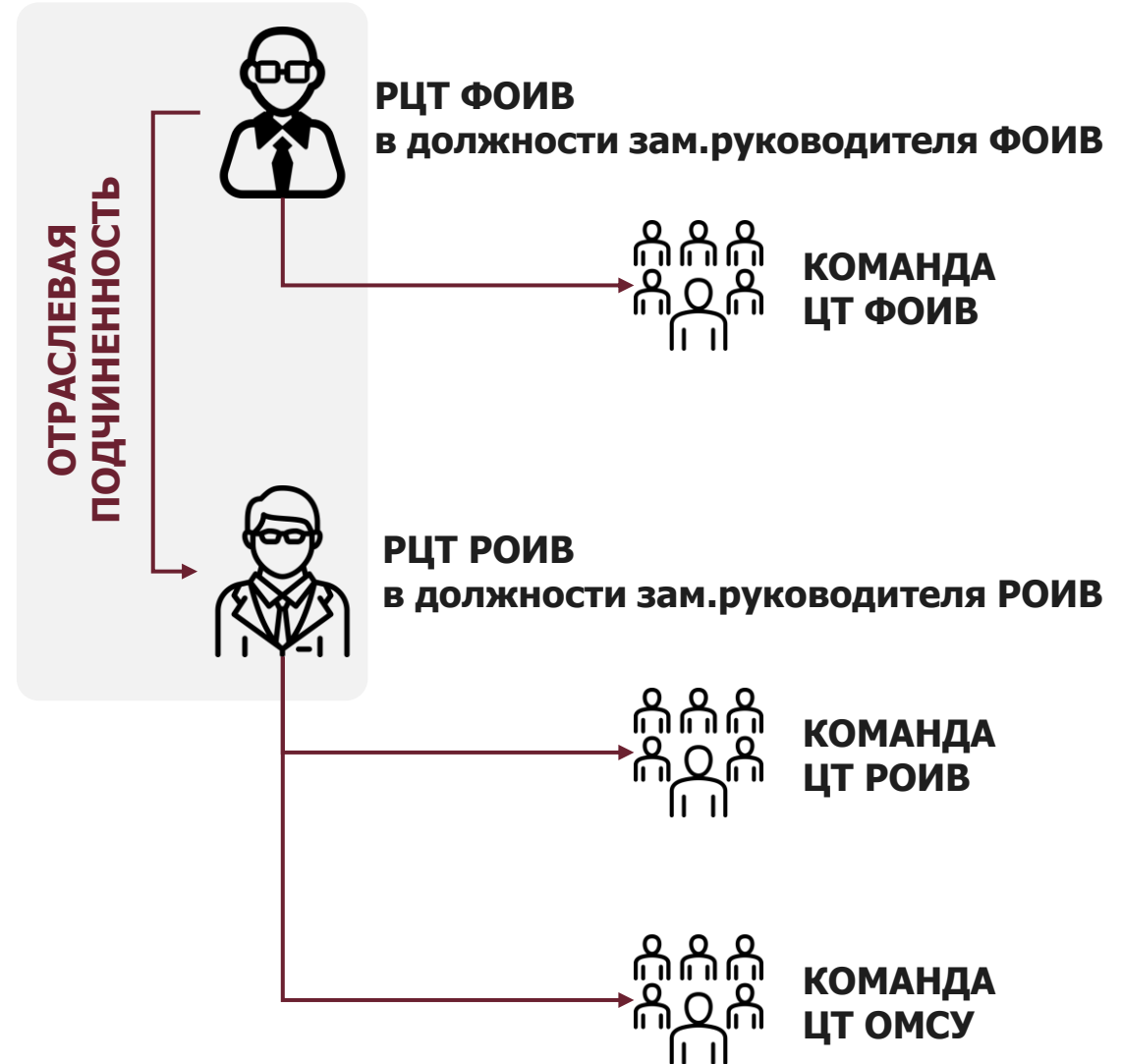
Подробнее на [cdto.ranepa](http://cdto.ranepa)

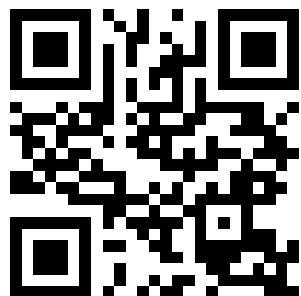
# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАНСФОРМИРУЕТ КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ В ГОССЕКТОРЕ



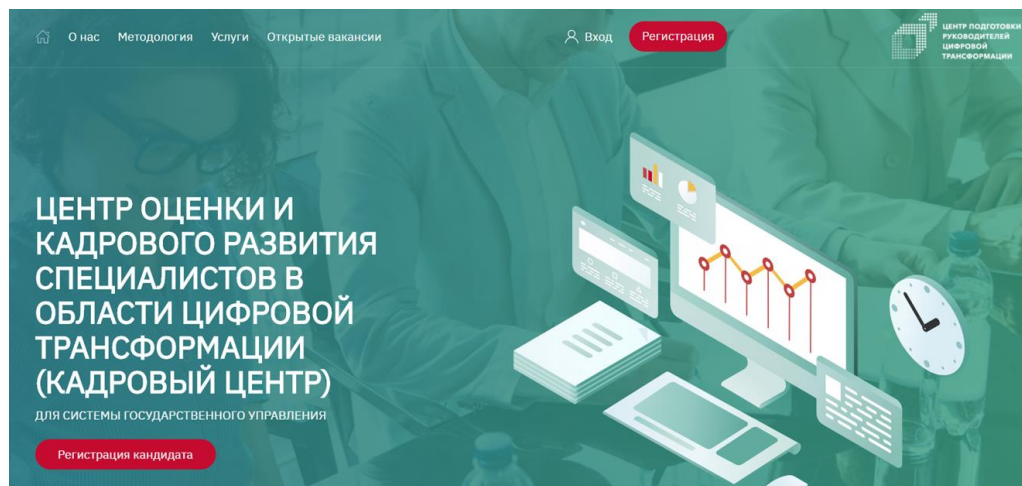
- 

**Поручение М.В.Мишустина от 01.02.2020 № ММ-П10-502**  
Определение требований и оценка РЦТ ФОИВ
- Поручение Д.Н.Чернышенко от 10.08.2020 № ДЧ-П10-9098**  
Оценка компетенций РЦТ ФОИВ методом «360 градусов»
- Поручение Д.Н.Чернышенко от 21.09.2020 № ДЧ-П10-11369, Протокол совещания Д.Н.Чернышенко от 17.11.2020 № ДЧ-П10-66пр**  
1) План мероприятий по обеспечению подбора управленческих кадров  
2) Метод.рекомендации по оценке компетенций управленческих кадров
- Поручение Д.Н.Чернышенко от 11.09.2020 № ДЧ-П10-11398**  
1) Обеспечить оценку РЦТ РОИВ по отраслям  
2) Разработать образовательные программы для РЦТ РОИВ по отраслям





[cdto.work](https://cdto.work)



По поручению вице-преьера Д.Н. Чернышенко в Центре подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС в апреле 2020 года создан

**Центр оценки и кадрового развития специалистов в области цифровой трансформации**

## КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА

1



**ОЦЕНКА  
КОМПЕТЕНЦИЙ  
КОМАНД ЦТ**

Развитие модели компетенций и инструментов ее оценки, автоматизация оценки, верификация результатов

2



**ФОРМИРОВАНИЕ  
КАДРОВОГО РЕЕСТРА  
СПЕЦИАЛИСТОВ ЦТ**

Привлечение специалистов ЦТ, оценка их компетенций и опыта, формирование кадрового реестра, содействие в развитии компетенций и карьеры

3



**СОДЕЙСТВИЕ  
В ПОДБОРЕ  
СПЕЦИАЛИСТОВ ЦТ**

Содействие в поиске и подборе кандидатов в команды ЦТ по ключевым параметрам заказчика (опыт, компетентность, условия труда)

4



## Для кадровых служб

- **Квалифицированные** консультации и обучение оценке компетенций специалистов IT сферы
- **Эффективные** технологии в рекрутменте, закрытие сложных вакансий
- **Специализированный, профессиональный** поиск специалистов IT сферы и цифровой трансформации
- **Качественное** формирование портфолио кандидатов
- **Грамотное** сопровождение согласование и трудоустройство кандидатов

## Для руководителей подразделений РЦТ

- **Клиентоориентированный** подход, понимание потребностей подразделений ЦТ, специфики и задач ЦТ
- **Независимая, квалифицированная** оценка компетенций сотрудников подразделений ЦТ
- **Быстрое определение** мотивированных к профессиональному развитию руководителей и специалистов IT сферы и ЦТ
- **Эксклюзивный поиск** узкоспециализированных специалистов для уникальных цифровых проектов



## КАБИНЕТ КАНДИДАТА

Прохождение онлайн-заданий, паспорт компетенций и рекомендации по развитию, управление резюме и кадровыми ожиданиями



## ИНТЕРФЕЙС РАБОТОДАТЕЛЯ

Взаимодействие специалиста по подбору Центра с кадровыми службами ОИВ, прием заявок и просмотр кандидатов



## КАТАЛОГ HR-СПЕЦИАЛИСТА

Поиск кандидатов из реестра по параметрам, автоматизация приглашения к оценке новых внешних кандидатов, прием и обработка онлайн-заявок



## компоненты cdto.work



## РАЗДЕЛ КООРДИНАТОРА ОЦЕНКИ

Рассылка приглашений на оценку сотрудникам, доступ к результатам сотрудников, контроль прогресса проведения оценки ответственным за оценку со стороны ОИВ



## ПРИЛОЖЕНИЕ МЕТОДОЛОГА

Управление вопросной базой, сборка и настройка инструментов оценки, статистические отчеты, инструкции для прохождения



## АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПАНЕЛЬ

Управление базой пользователей, ролями, правами доступа, информационной частью, оформлением сайта





## В основе оценки – **МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ** команды цифровой трансформации в системе госуправления

<https://hr.cdto.ranepa.ru/cm>



## КОМПЛЕКСНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МК

### ПРОФИЛИ РОЛЕЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

для каждой роли (или группы ролей) предусмотрены эталонные требования к уровню компетенций, навыкам и опыту, рекомендуемые для выполнения функций и полномочий в рамках роли (или группы ролей)

### ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

средства оценки компетенций (личностные и ситуационные опросники, кейсовые и тестовые задания, задачи, ассесмент-центр), используемые в процедурах оценки компетенций

### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

После оценки компетенций в зависимости от результата индивидуально рекомендуются те или иные инструменты развития компетенций, прохождение которых позволяет повысить компетентность в областях знаний, предусмотренных моделью компетенций

# КОГО ОЦЕНИВАЕМ: РОЛИ КОМАНД ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



## УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ



**Аналитик данных**



**Инженер данных**



**Исследователь данных (Data Science)**

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ



**Владелец процесса**

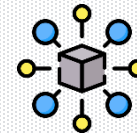


**Процессный аналитик**

## УПРАВЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРОЙ



**Архитектор данных**



**Бизнес-архитектор**



**Технический писатель**



**Системный аналитик**

## УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОДУКТАМИ



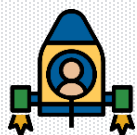
**Владелец продукта**



**Администратор проекта**



**Тестировщик**



**Руководитель проекта**



**SCRUM-мастер**



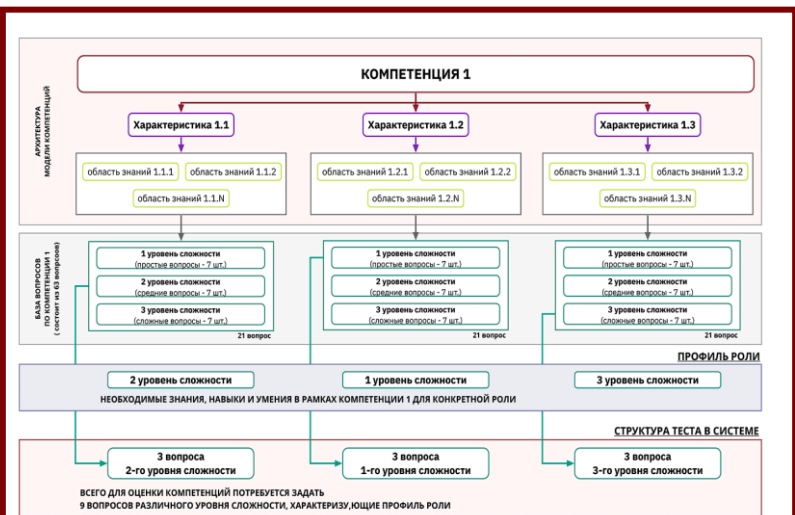
**Эксперт по клиентскому опыту**



# ДИСТАНЦИОННАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ – МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ



## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



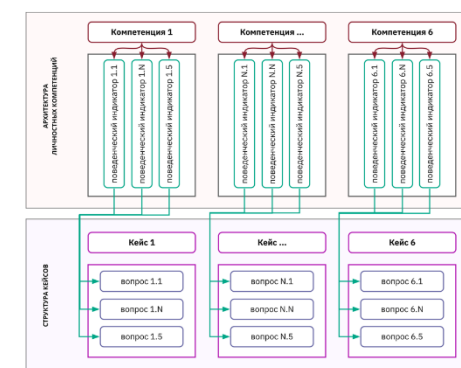
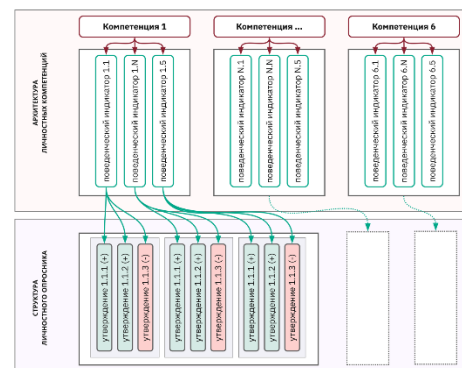
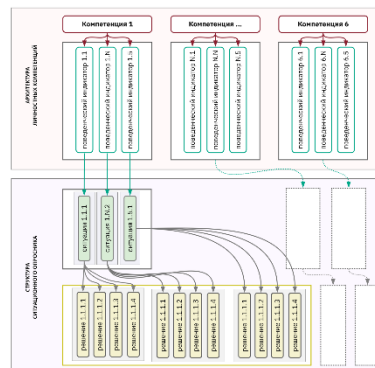
### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ С ВАЛИДИРОВАННЫМИ ВОПРОСАМИ ЗАКРЫТОГО ТИПА:

- с выбором одного ответа
- с выбором нескольких ответов
- на соответствие
- на определение верной последовательности

ВОПРОСЫ ТРЕХ УРОВНЕЙ СЛОЖНОСТИ

> 500 вопросов

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



### ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК

оценивает личностные характеристики, которые описывают типичное или предпочитаемое поведение человека в повседневных личных и профессиональных ситуациях

90 утверждений

### СИТУАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК

описанные примеры проблемной ситуации или случая с выбором варианта действия или поведения, при помощи которого оцениваемый решил бы имеющуюся проблему

30 утверждений

### КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Предназначены для выявления уровня проявления личностных компетенций в различных рабочих ситуациях, умениях выделять главное и структурировать информацию

6 кейсов (по одному на личностную компетенцию)  
В кейсе 5 вопросов

# РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ – ПАСПОРТ КОМПЕТЕНЦИЙ (ФОРМИРУЕТСЯ АВТОМАТИЧЕСКИ СРАЗУ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ОЦЕНКИ)



0 Отсутствует проявление компетенции или преобладает поведение, противоположное целевому.

1 Компетенция проявляется на базовом уровне. Оцениваемый знает и применяет некоторые инструменты и методы, но данная компетенция не является его сильной стороной. Рекомендуется сделать акцент на ее развитии.

2 Компетенция выражена на достаточном уровне, большинство характеристик и индикаторов являются сильными сторонами оцениваемого и носят позитивный характер, негативные проявления на минимальном уровне. Тем не менее, отдельные элементы компетенции требуют развития.

3 Компетенция проявляется на превосходном уровне и является очевидной сильной стороной оцениваемого. Подавляющее число характеристик и индикаторов – позитивные. Оцениваемый демонстрирует соответствие характеристикам и индикаторам компетенции. Способен транслировать знания и умения, необходимые для развития данной компетенции у других.

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

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

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

Результаты оценки по компетенции представлены в виде шкалы с описанием результата

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

- характеристика не проявлена
- характеристика достаточно выражена
- характеристика недостаточно выражена
- характеристика проявлена

Для удобства восприятия общий результат оценки также представлен в диаграмме. Информация, содержащаяся в настоящем паспорте компетенций, является конфиденциальной, подлежит обработке и хранению в соответствии с положениями Федерального закона 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006 г.

Срок актуальности данных паспорта компетенций - 1 год, до 06 апреля 2022 г.

Страница 3 из 14

### ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ID кандидата: 5570

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

Личностные компетенции	Профессиональные компетенции
<ul style="list-style-type: none"><li>в пределах зоны компетенций: «Нашлидность на результат», «Клиентоцентричность», «Коммуникативность», «Эмоциональный интеллект», «Креативность»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ярко выражены, выше целевого уровня: «Развитие организационной культуры», «Применение цифровых технологий»</li><li>в пределах зоны компетенций: «Управление цифровым развитием», «Инструменты управления», «Управление и использование данных»</li><li>рекомендуется развивать: «Развитие ИТ-инфраструктуры»</li></ul>

Страница 4 из 14

### II БЛОК – ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ

#### УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОМ РАЗВИТИЕМ

- знание и применение на практике методов стратегического менеджмента, управления цифровой экономикой и цифрового государственного управления, а также инструментов оценки цифровой зрелости системы государственного управления

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

#### Уровни проявления характеристик компетенции

Инструменты, методы и подходы стратегического менеджмента в управлении цифровым развитием

- Характеристика не проявлена.

Основы цифровой экономики

- Понимание целей и задач цифровой экономики. Знание ключевых процессов и проектов ее развития. Готовность принимать в них участие.

Технологии цифрового государственного управления

- Глубокое погружение в проблемы, умения транслировать ценности и идеи цифрового государственного управления, обосновывая их особенности и преимущества.

Инструменты оценки цифровой зрелости / технологичности системы государственного управления

- Наличие знаний критериев и инструментов оценки цифровой зрелости организации, технологичности системы государственного управления.

Страница 7 из 14

### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

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

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

#### ПЕРСОНАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### Управление цифровым развитием

- Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием, собранные на заседании Президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности 6.11.2020 [Электронный ресурс].
- Стратегия цифровой трансформации: как сделать, чтобы выполнить / под ред. Е.Г. Поталовой, П.М. Полтева, М.С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с.

##### Инструменты управления

- Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е.Г. Поталовой. – Москва: РАНХиГС, 2019 – 162 с.
- Алелло Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Ю. Алелло. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 610 с.
- Бенфрид Р. Лидеры продукта. Как лучшие в мире продукт-менеджеры создают команды и выпускают крутые продукты / Р. Бенфрид, М. Зринксон, Н. Уокенгилл. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2019. – 240 с.

##### Управление и использование данных

- Филлипс Т. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе / Т. Филлипс. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2017. – 192 с.
- Базалева О. Мастерство визуализации данных. Как доносить идеи с помощью графиков и диаграмм / О. Базалева. – Москва: Дилектива-Бизнес, 2018. – 192 с.
- Хомоненко А. Методы и модели исследования сложных систем и обработки больших данных / А. Хомоненко, В. Смагин, Н. Косяк. – Москва: Лань, 2020. – 236 с.

##### Развитие ИТ-инфраструктуры

- Макаровских Т. Документирование программного обеспечения. В помощь техническому специалисту / Т. Макаровских. – Москва: Ленанд, 2017. – 264 с.
- Мостовой Я. Управление сложными техническими системами / Я. Мостовой. – Москва: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 204 с.
- Водоха А. Архитектурные решения информационных систем / А. Водоха [и др.]. – Москва: Лань, 2017. – 356 с.
- Чистов Д. Проектирование информационных систем: учебник и практикум / Д. Чистов, П.

Страница 13 из 14

## 1. Информация о методологии

оценки и интерпретации результатов

## 2. Сводный ответ по результатам

и ключевые выводы о соответствии тех или иных компетенций целевому профилю

## 3. Подробный отчет и описание результата

по каждой компетенции (для профессиональных компетенций детализация по каждой характеристике)

## 4. Индивидуальные рекомендации по

развитию компетенций (составлены на основе результатов оценки)

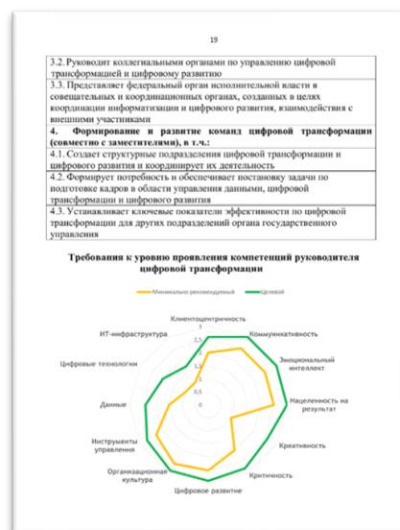


## СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ

### ДО НАЗНАЧЕНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ (метод глубинного интервью)

ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ ПО ПОРУЧЕНИЮ  
М.В. МИШУСТИНА ОТ 01.02.2020 № ММ-П10-502

- В основе – требования Минцифры к кандидатам РЦТ ФОИВ
- Перед глубинным интервью проводится обязательная дистанционная оценка компетенций
- Оцениваются soft и hard skills
- Для оценки используются унифицированные опросные листы (повышается объективность оценки)
- Интервью проводится тет-а-тет на протяжении 1,5-2 часов



**104** кандидата,  
прошедших оценку

### ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ (метод «360 градусов»)

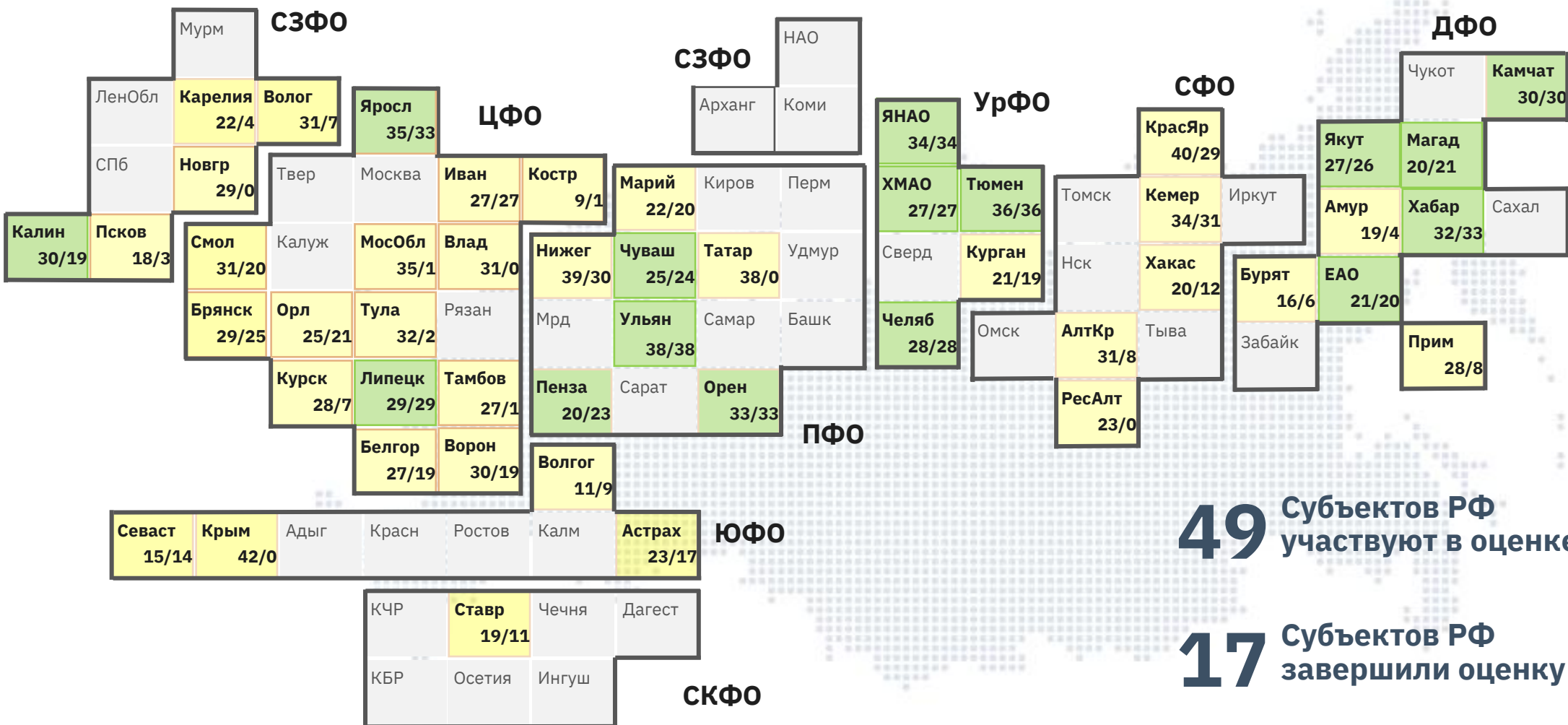
ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ ПО ПОРУЧЕНИЮ  
Д.Н. ЧЕРНЫШЕНКО ОТ 10.08.2020 № ДЧ-П10-9098

- Оцениваются soft-skills, результаты оценки дополняются объективными данными – сведениями о достижении ключевых показателей эффективности
- В оценке принимают участие представители делового окружения – непосредственный руководитель (часто - Министр), коллеги (не менее 2-х), а также подчиненные (не менее 3-х)

**58** РЦТ ФОИВ,  
прошедших оценку

**348** участников делового  
окружения оценили  
компетенции РЦТ ФОИВ

# СТАТИСТИКА ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ (НА 18.06.2021)



**49** Субъектов РФ участвуют в оценке

**17** Субъектов РФ завершили оценку

**829** человек завершили оценку

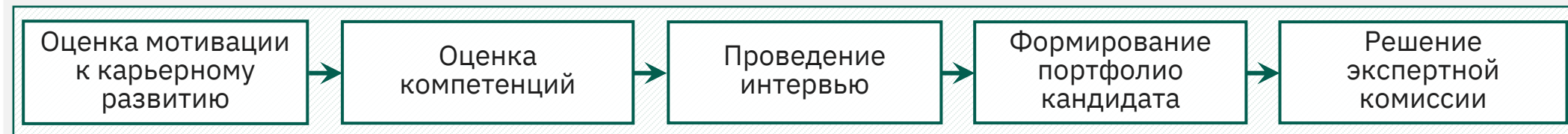
Ульян **ЗАВЕРШИЛИ** Орен **В ПРОЦЕССЕ** Сарат **НЕ ЗАЯВЛЯЛИСЬ** **38/30**  
38/38 **оценку** 33/30 **оценки** **38/30**  
**план/факт**

# ОРГАНИЗОВАН ПОИСК, ВЕРИФИКАЦИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ЦТ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЕСТРА (НА 18.06.2021)



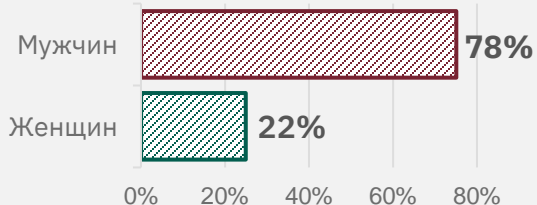
Организован регулярный масштабный отбор квалифицированных руководителей и специалистов – резерв для формирования команд цифровой трансформации в секторе госуправления

## ЭТАПЫ ОТБОРА

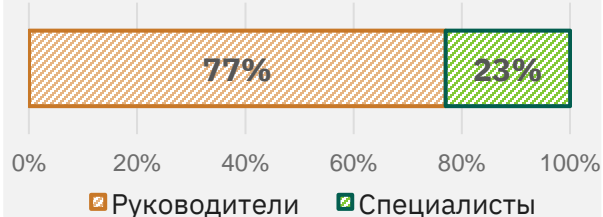


**Всего включен в кадровый реестр 825 СПЕЦИАЛИСТОВ ИЗ 81 РЕГИОНА РОССИИ**

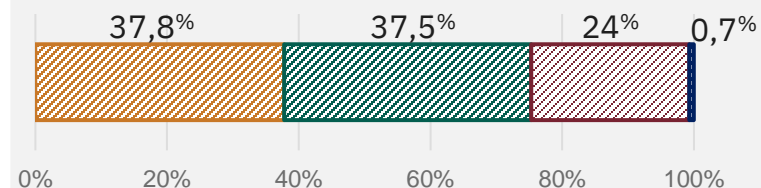
### Гендерный состав участников



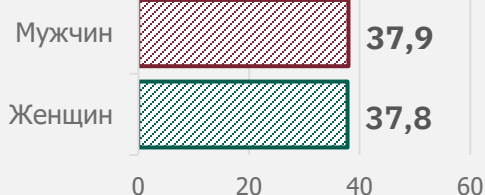
### Карьерные предпочтения участников



### Категории регистраций



### Средний возраст участников



### Результат оценки компетенций



- Выпускники образовательных программ центра CDTO
- Самостоятельная регистрация
- Переходы из соцсетей и партнерские программы
- Привлечены рекрутером

**63 специалистов ИЗ КАДРОВОГО РЕЕСТРА ТРУДОУСТРОЕНЫ В КОМАНДЫ ЦТ ФОИВ (53% от общего числа трудоустроенных)**



**Участие в Кадровом реестре дает возможность целенаправленного развития и совершенствования** профессиональных и личностных компетенций в сфере цифровой трансформации государственного управления

## С 2021 ГОДА ОРГАНИЗУЕМ РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ



### ФОРМИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТРАЕКТОРИЙ РАЗВИТИЯ

автоматически формируемый раздел в личном кабинете участника на портале [cdto.work](https://cdto.work) (после оценки компетенций)



### ДОСТУП К БАЗЕ МАТЕРИАЛОВ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

подборка электронных материалов (книги, статьи, видео), представленных по категориям развиваемых компетенций



### ДОСТУП К ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИМ МЕРОПРИЯТИЯМ КАДРОВОГО ЦЕНТРА

специально организованные круглые столы, вебинары, презентации, онлайн дискуссии и пр.



### СООБЩЕСТВО УЧАСТНИКОВ КАДРОВОГО РЕЕСТРА

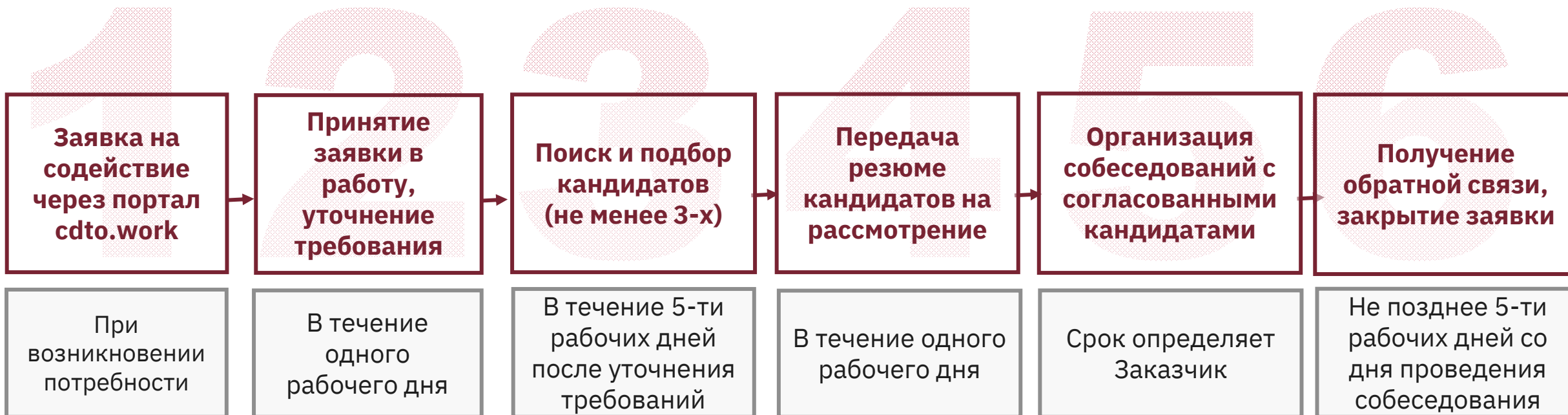
Сетевое сообщество участников в основных социальных сетях и мессенджерах



## ЦЕЛЬ СОДЕЙСТВИЯ

Оказать квалифицированную помощь органам власти и государственным организациям в подборе квалифицированных сотрудников в сфере цифровой трансформации с 100% закрытием вакансий

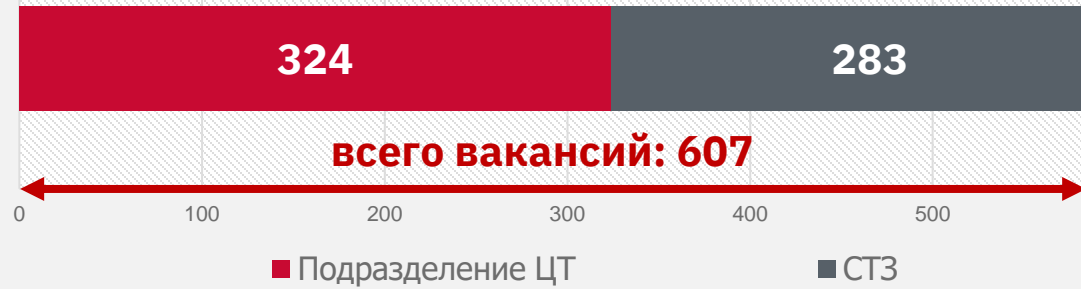
## ЭТАПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ФОИВ И РОИВ С КАДРОВЫМ ЦЕНТРОМ



# ПОТРЕБНОСТИ ГОСОРГАНОВ В ПРОФИЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТАХ (НА 18.06.2021)



## Наличие вакансий специалистов ЦТ в ФОИВ



## Структура запросов на подбор



## НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ВАКАНСИИ В ГОСЕКТОРЕ (2021):



Руководитель  
подразделения



Руководитель  
проекта



Аналитик  
данных



Системный  
аналитик



Технический  
писатель



Бизнес-аналитик



SCRAM - мастер



ИТ-разработчик



ИТ-архитектор

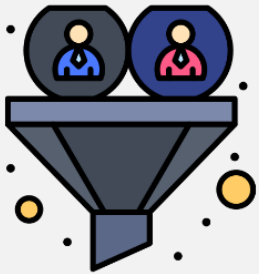


Архитектор  
данных





## РЕЗУЛЬТАТЫ ПОДБОРА



**139 ЗАЯВКИ**  
от **27** ФОИВ  
на подбор

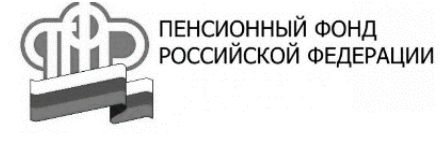
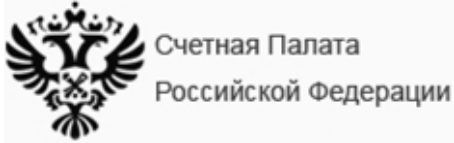
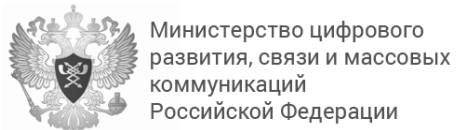
**10654**  
отсмотренных  
резюме

**2010**  
собеседований  
проведено

**118 СПЕЦИАЛИСТОВ**  
**ТРУДОУСТРОЕНЫ**  
**В 25 ФОИВ**



## С КАДРОВЫМ ЦЕНТРОМ СОТРУДНИЧАЮТ:





---

# Что важно знать о цифровой трансформации?



**Государство  
как платформа:  
люди и технологии**

январь 2019 г.

[cpur.ru/new-research/public-administration/govplatfom2019](http://cpur.ru/new-research/public-administration/govplatfom2019)



**Agile-подход  
в государственном  
управлении**

сентябрь 2019 г.

[gosagile.cdto.ranepa.ru](http://gosagile.cdto.ranepa.ru)



**Этика и «цифра»:  
этические проблемы  
цифровых технологий**

январь 2020 г.

[ethics.cdto.center](http://ethics.cdto.center)



**Самоизоляция:  
работаем, руководим,  
трансформируем**

март 2020 г.

[udalenka.cdto.ranepa.ru](http://udalenka.cdto.ranepa.ru)

[udalenka.cdto.center](http://udalenka.cdto.center)



**Организационные  
структуры**

апрель 2020 г.

[hr.cdto.ranepa.ru/os\\_0](http://hr.cdto.ranepa.ru/os_0)

[hr.cdto.center/os\\_0](http://hr.cdto.center/os_0)



**Модель компетенций  
команды цифровой  
трансформации в системе  
государственного управления**

апрель 2020 г.

[hr.cdto.ranepa.ru/cm](http://hr.cdto.ranepa.ru/cm)

[hr.cdto.center/cm](http://hr.cdto.center/cm)



**Клиентоцентричный  
подход  
в государственном  
управлении**

сентябрь 2020 г.

[cx.cdto.ranepa.ru](http://cx.cdto.ranepa.ru)

[cx.cdto.center](http://cx.cdto.center)



**Стратегия цифровой  
трансформации:  
написать, чтобы  
выполнить**

январь 2021 г.

[strategy.cdto.ranepa.ru](http://strategy.cdto.ranepa.ru)

[strategy.cdto.center](http://strategy.cdto.center)



**Бережливое  
управление в госсекторе.  
Как наладить процессы**

апрель 2021 г.

[lean.cdto.ranepa.ru](http://lean.cdto.ranepa.ru)



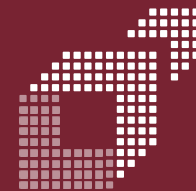
**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И КОМАНД  
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Спасибо за внимание!



ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И КОМАНД  
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

[cdto.ranepa.ru](http://cdto.ranepa.ru)

  [cdtocenter](#)