

**МИНИСТЕРСТВО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ, СВЯЗИ
И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ
И КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

Одобрены на заседании президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности 6 ноября 2020 г.

1. Общие положения

Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (далее - Методические рекомендации) разработаны с целью методического обеспечения порядка разработки и актуализации стратегий (программ) цифровой трансформации (далее - Стратегия), включая предложения по структуре, содержанию и перечню ключевых показателей эффективности для мониторинга реализации Стратегий (далее - КПЭ) государственных корпораций, компаний с государственным участием и других организаций, определенных директивами представителям интересов Российской Федерации для участия в заседаниях советов директоров (наблюдательных советов) организаций в рамках исполнения отдельных поручений Правительства Российской Федерации (далее - Директивы, госкомпания), а также порядок мониторинга реализации Стратегии.

Методические рекомендации разработаны в рамках реализации мероприятий федерального [проекта](#) "Цифровые технологии", утвержденного протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (далее - президиум Правительственной комиссии) от 28 мая 2019 г. N 9 (далее - федеральный проект "Цифровые технологии"), в рамках реализации национальной [программы](#) "Цифровая экономика Российской Федерации", утвержденной протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. N 7 (далее - национальная программа "Цифровая экономика").

Настоящие Методические рекомендации определяют структуру и содержание Стратегии, порядок мониторинга ее реализации, а также форму отчетности госкомпании для представления в Минцифры России.

Методические рекомендации могут применяться любой организацией. Положения, содержащиеся в документе, носят рекомендательный характер, если иное не указано в Директивах.

Правовыми актами, определяющими общие подходы, принятые при разработке настоящих Методических рекомендаций, являются:

- Федеральный [закон](#) от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах";
- Федеральный [закон](#) от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации";
- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года";
- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 "О национальных целях и

стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года";

- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. N 203 "О стратегии развития информационного общества Российской Федерации на 2017 - 2030 годы";

- [перечень](#) поручений Президента Российской Федерации от 24 января 2020 г. N Пр-113;

- [перечень](#) поручений Президента Российской Федерации от 3 июля 2020 г. N Пр-1068;

- национальная [программа](#) "Цифровая экономика Российской Федерации", утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. N 7;

- [паспорт](#) федерального проекта "Цифровые технологии", утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. N 9;

- [паспорт](#) федерального проекта "Информационная безопасность", утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. N 9;

- [паспорт](#) федерального проекта "Кадры для цифровой экономики", утвержденный протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. N 9;

- [постановление](#) Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. N 313 (ред. от 8 июля 2020 г.) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Информационное общество";

- [постановление](#) Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. (ред. от 7 декабря 2019 г.) N 234 "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации";

- [постановление](#) Правительства Российской Федерации от 10 июля 2019 г. N 878 "О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции на территории Российской Федерации при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. N 925 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации";

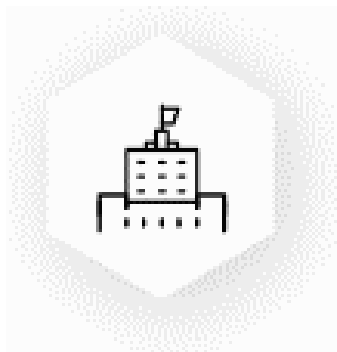
- [постановление](#) Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2015 г. N 1236 "Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд";

- [распоряжение](#) Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 г. N 91-р (ред. от 3 августа 2020 г.) "О перечне акционерных обществ, в отношении которых определение позиции акционера - Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации, Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации";

- директивы Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2018 г. N 10068п-П13;

- ведомственные проекты, приказы ФОИВ и др.

Участниками мониторинга и оценки качества разработки и реализации Стратегии являются:



президиум Правительственной комиссии;



Минцифры России;



Госкомпания

2. Методика внешнего мониторинга проекта Стратегии

2.1. Общие положения методики внешнего мониторинга проекта Стратегии

Проект Стратегии разрабатывается в виде отдельного документа (допускается наличие приложений) в текстовом формате или в формате презентации с применением Методических рекомендаций, требует согласования с Минцифры России для всех госкомпаний, получивших соответствующие Директивы. Проект Стратегии разрабатывается на период не менее 3 лет. Стратегия вместе с приложениями утверждается советом директоров (наблюдательным советом) госкомпании.

Госкомпании, не получившие Директив, могут направлять проекты Стратегий в Минцифры России для оценки соответствия настоящим Методическим рекомендациям в инициативном порядке.

Рекомендации к структуре и содержанию проекта Стратегии содержатся в [приложении N 2](#).

Стратегия цифровой трансформации госкомпании должна быть направлена на достижение стратегических целей, закрепленных в стратегии развития госкомпании, и учитывать положения

других документов долгосрочного планирования, принятых в госкомпании (в частности, долгосрочной программы развития, программы инновационного развития). При наличии в госкомпании долгосрочной программы развития рекомендуется дополнить ее положениями Стратегии в части целей и задач цифровой трансформации госкомпании, а также включить КПЭ, касающиеся цифровой трансформации, такие как "Объем инвестиций в цифровую трансформацию", "Доля расходов на закупку российского программного обеспечения", "Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий" и другие, в том числе КПЭ, характеризующие достижение в рамках национальной цели "Цифровая трансформация" "цифровой зрелости" ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления в соответствии с [Указом](#) Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года".

Госкомпании, имеющие в своей структуре отдельные дочерние и зависимые общества (далее - ДЗО), различающиеся спецификой производственных процессов (операций), производимой продукцией или оказываемыми услугами, рынками сбыта, на совете директоров (наблюдательном совете) утверждают перечень ДЗО, разрабатывающих собственные Стратегии (программы цифровой трансформации). Цели, приоритетные направления и инициативы цифровой трансформации, а также КПЭ всех прочих ДЗО определяются Стратегией головной госкомпании.

В Стратегии госкомпания отражает подразделения головной госкомпании и ДЗО, инициативы и мероприятия которых являются частью Стратегии госкомпании. Стратегия предусматривает включение перечня ДЗО, участвующих в реализации Стратегии головной госкомпании, и соответствующие инициативы и мероприятия цифровой трансформации данных подразделений головной госкомпании и ДЗО в рамках Стратегии госкомпании.

2.2 Рекомендации к структуре и содержанию проекта Стратегии

В проекте Стратегии следует представить следующие разделы:

1. [Текущее состояние и перспективы](#) цифровой трансформации госкомпании;
2. [Целевое видение, цели и КПЭ](#) цифровой трансформации госкомпании;
3. [Инициативы и дорожная карта](#) цифровой трансформации госкомпании;
4. [Кадры, компетенции и культура](#) для цифровой трансформации госкомпании;
5. [Модель управления цифровой трансформацией](#) госкомпании;
6. [Модель финансирования реализации стратегии](#) цифровой трансформации госкомпании.

Указанные разделы проекта Стратегии предусматривают содержание подразделов, приведенные ниже; сами положения разделов и подразделов носят рекомендательный характер.

Раздел 1 "Текущее состояние и перспективы цифровой трансформации госкомпании"

Раздел 1 включает подразделы:

- 1) "Результаты анализа цифровой трансформации отрасли";
- 2) "Результаты оценки цифровой зрелости госкомпании";
- 3) "Ключевые вызовы и возможности для цифровой трансформации";

4) "Риски и угрозы информационной безопасности в ходе реализации цифровой трансформации".

Первый подраздел содержит перечень направлений анализа цифровой трансформации отрасли и включает изменения в поведении потребителей, изменения в бизнес-моделях игроков отрасли и появление новых онлайн-платформ и цифровых экосистем, изменения в технологических векторах цифровой трансформации, изменения в качестве внешних условий для цифровой трансформации (например, условия финансирования, меры государственной поддержки, образовательные программы).

Оценка цифровой зрелости, представленная во втором подразделе, предусматривает анализ ключевых направлений цифровой трансформации и ключевых элементов базовых корпоративных условий для цифровой трансформации (примерный перечень направлений цифровой трансформации и базовых корпоративных условий приводится в Методических рекомендациях ко второму разделу Стратегии). Оценка цифровой зрелости также включает текущий уровень использования современных цифровых технологий и программного обеспечения для цифровой трансформации.

Третий подраздел содержит определение ключевых вызовов и возможностей, которые цифровая трансформация создает для повышения конкурентоспособности и развития госкомпании. Ключевые вызовы и возможности учитывают изменения, которые происходят в отрасли за счет цифровой трансформации и влияют на позиции госкомпании на рынке. Ключевые вызовы и возможности для цифровой трансформации госкомпании включают также текущий уровень и потенциал роста цифровой зрелости госкомпании относительно лучших российских и международных практик и решений цифровой трансформации, как общих для всех отраслей, так и специфичных для отрасли. Ключевые вызовы и возможности должны формировать достаточную обосновывающую базу для выбора стратегических направлений цифровой трансформации, описываемых в [разделе 2](#) Стратегии.

Четвертый подраздел содержит определение рисков и угроз информационной безопасности, которые могут возникнуть в ходе реализации цифровой трансформации при внедрении в деятельность госкомпаний современных цифровых технологий.

При реализации цифровой трансформации госкомпаниями проводится определение рисков (ущерба) и угроз информационной безопасности, связанных с внедрением современных информационных технологий.

При реализации цифровой трансформации госкомпаниями проводится оценка рисков (ущерба) и угроз информационной безопасности, реализация которых может привести к негативным последствиям для деятельности госкомпаний, в том числе к нарушению функционированию и утечке защищаемой информации.

При оценке рисков и угроз информационной безопасности учитывается текущий уровень использования современных цифровых технологий.

Риски и угрозы информационной безопасности должны формировать достаточную обосновывающую базу для выбора правовых, организационных и технических мер по обеспечению информационной безопасности в ходе реализации цифровой трансформации, описываемых в [разделе 3](#) Стратегии.

Для госкомпаний, являющихся субъектами критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, определение рисков и угроз информационной безопасности осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации.

Раздел 2 "Целевое видение, цели и ключевые показатели эффективности цифровой трансформации госкомпании".

Раздел 2 включает подразделы:

- 1) "Целевая бизнес-модель";
- 2) "Система целей и ключевых показателей эффективности цифровой трансформации";
- 3) "Стратегические направления развития цифровой трансформации";
- 4) "Горизонты планирования стратегии цифровой трансформации".

Первый подраздел "Целевая бизнес-модель" включает описание целевой бизнес-модели госкомпании в контексте цифровой трансформации (или нескольких бизнес-моделей, если планируется использование более одной модели). При выборе целевой бизнес-модели учитывается текущее состояние и перспективы цифровой трансформации отрасли, уровень цифровой готовности (зрелости) госкомпании, ключевые возможности и вызовы для цифровой трансформации госкомпании.

Во втором подразделе "Система целей и КПЭ цифровой трансформации" ставятся цели цифровой трансформации госкомпании. Реализация Стратегии должна быть ориентирована на повышение конкурентоспособности госкомпании, отвечать критерию экономической эффективности и включать оценку вклада цифровой трансформации в рост прибыли или другого аналогичного показателя (далее - прибыли) госкомпании, а также оценку необходимых инвестиций в цифровую трансформацию и оценку их окупаемости, а также должна быть направлена (согласно сфере деятельности госкомпании) на достижение "цифровой зрелости" ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления в соответствии с [Указом](#) Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474.

Цели Стратегии декомпозируются в систему ключевых показателей эффективности цифровой трансформации, которая включает три уровня:

а) вклад цифровой трансформации в стратегические цели госкомпании (включая увеличение прибыли или аналогичного показателя (далее - прибыли), увеличение выручки или аналогичного показателя (далее - выручка), снижение затрат или аналогичного показателя (далее - затраты);

б) цифровая трансформация ключевых сфер деятельности госкомпании - взаимодействие с потребителями, разработка и эксплуатация продуктов (для применимых отраслей), операции и цепочки поставок, поддерживающие функции (управление кадрами, управление финансами, управление закупками, управление зданиями и офисами и пр.);

в) обеспечение базовых корпоративных условий для цифровой трансформации - цифровая инфраструктура и система управления данными, кадры, компетенции и культура для цифровой трансформации, модель управления цифровой трансформацией.

КПЭ цифровой трансформации декомпозируются в операционные КПЭ подразделений госкомпании.

Целевые значения КПЭ цифровой трансформации рассчитываются на основании текущих показателей госкомпании, ее стратегических целей, отраслевых и кросс-отраслевых сопоставлений ("бенчмарков").

Госкомпания разрабатывает собственную систему КПЭ с учетом рекомендаций этого подраздела. При этом для целей внешнего мониторинга система КПЭ включает показатели,

определенные в [разделе 3.2](#) "Требования внешнего мониторинга реализации Стратегии по перечню КПЭ" Методических рекомендаций с учетом положений [приложения N 3](#) "Описание КПЭ и их расчетных методов для целей мониторинга реализации Стратегии госкомпании".

В третьем подразделе "Стратегические направления развития цифровой трансформации" рекомендуется выбирать стратегические направления цифровой трансформации на базе интегральной оценки по критериям потенциала вклада направления в достижение стратегических целей госкомпании и уровня готовности госкомпании к цифровой трансформации направления. В перечень направлений цифровой трансформации госкомпании рекомендуется включать, но не ограничиваясь, новую бизнес-модель (несколько бизнес-моделей) и/или развитие дополнительных источников доходов, новые цифровые продукты и услуги, управление взаимоотношениями с потребителями, проектирование и инжиниринг, сервисное обслуживание, эффективность операций, управление цепочками поставок, управление кадрами, управление финансами, управление закупками. Для защиты информации, подлежащей защите в соответствии с законодательством Российской Федерации, необходимо использовать сертифицированные ФСБ России средства криптографической защиты информации.

В четвертом подразделе "Горизонты планирования стратегии цифровой трансформации" рекомендуется выделять три горизонта планирования цифровой трансформации:

краткосрочный горизонт - примерно 12 месяцев; целевые значения для КПЭ устанавливаются с детализацией по времени на год, КПЭ по импортозамещению устанавливаются на ежеквартальной основе;

среднесрочный горизонт - 3 - 5 лет; целевые значения для КПЭ определяются с детализацией по времени на каждый год;

долгосрочный горизонт - 10 лет; целевое состояние описывается в терминах целей.

Каждый следующий горизонт развивает и расширяет ключевые результаты и приоритетные направления цифровой трансформации предыдущего горизонта.

Раздел 3 "Инициативы и дорожная карта цифровой трансформации госкомпании".

Раздел 3 включает подразделы:

- 1) "Инициативы по внедрению цифровых решений";
- 2) "Инициативы по развитию цифровой инфраструктуры";
- 3) "Инициативы по развитию поставщиков цифровых решений";
- 4) "Организационные мероприятия в рамках цифровой трансформации";
- 5) "Мероприятия по импортозамещению";
- 6) "Дорожная карта инициатив и мероприятий цифровой трансформации";

7) "Мероприятия по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации".

Подразделы раздела 3 могут быть реализованы в качестве отдельного приложения к Стратегии. Изменения в подразделы раздела 3, реализованные в виде приложения к Стратегии, могут утверждаться отдельно, на уровне не ниже руководителя госкомпании, периодичность обновления и порядок внесения изменений в приложение определяется госкомпанией.

Первый подраздел "Инициативы по внедрению цифровых решений" содержит полный

перечень инициатив по направлениям цифровой трансформации, включая внедрение новых бизнес-моделей и развитие дополнительных источников доходов, взаимодействие с потребителями, операции и цепочки поставок, поддерживающие функции (управление кадрами, управление финансами, управление закупками, административно-хозяйственный отдел, юридическую службу и т.п.), а также по бизнес-направлениям и подразделениям госкомпании.

Рекомендуется описать применяемый подход по выбору инициатив. Типовой подход включает формирование полного списка инициатив (на основании отраслевых практик, применимого опыта других отраслей, предложений от поставщиков и пр.) и отбор инициатив для внедрения (примеры критериев: соответствие Стратегии госкомпании, наибольший эффект для госкомпании, готовность инфраструктуры и др.).

Рекомендуется для каждой инициативы дать краткое описание, включая описание решаемой бизнес-задачи, описание внедряемого решения (используемые цифровые технологии), описание 5 - 10 ключевых вех реализации инициативы и определить сроки достижения каждой вехи, определить ответственное подразделение, другие подразделения головной компании и ДЗО, операционные КПЭ и КПЭ экономических эффектов: перечень КПЭ и целевые значения (включая промежуточные).

Второй подраздел "Инициативы по развитию цифровой инфраструктуры" включает описание требований к ИТ-инфраструктуре, ИТ-архитектуре, системе управления данными госкомпании, системе информационной безопасности и инструментам разработки цифровых решений (хранение кода, библиотеки разработки и т.п.).

На основании требований к цифровой инфраструктуре и анализа ее текущего состояния формируется перечень инициатив по ее развитию с кратким описанием каждой инициативы (включая 5 - 10 ключевых вех реализации инициативы и сроки достижения каждой вехи, содержание работ, ответственное подразделение, операционные КПЭ, затраты).

Третий подраздел "Инициативы по развитию поставщиков цифровых решений" включает определение ресурсов, которые будут задействованы при разработке и внедрении цифровых решений (собственные ресурсы или внешние поставщики), оценку объема работ для внешних поставщиков, установление подходов к работе с поставщиками (долгосрочная работа с ограниченным числом поставщиков и развитие их компетенций или выбор поставщика под каждую задачу и т.п.), программы и порядка работы со стартап-проектами, перечня инициатив по развитию поставщиков с кратким описанием каждой инициативы (включая 5 - 10 ключевых вех реализации инициативы и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение).

Четвертый подраздел "Организационные мероприятия в рамках цифровой трансформации" включает планируемые изменения в организационной структуре госкомпании в связи с цифровой трансформацией, создание центров цифровых компетенций, создание должности руководителя цифровой трансформацией (РЦТ, CDO/CDTO (Chief Digital Officer/Chief Digital Transformation Officer), формирование его подразделения (офиса цифровой трансформации), описание функций, должностных обязанностей и полномочий. В данном подразделе приводится перечень организационных мероприятий в рамках цифровой трансформации с кратким описанием каждого мероприятия (включая 5 - 10 ключевых вех реализации мероприятия и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение).

Пятый подраздел "Мероприятия по импортозамещению" является обязательной частью Стратегии и включает перечень мероприятий, направленных на обеспечение перехода госкомпании на преимущественное использование российского программного обеспечения и радиоэлектронной продукции российского происхождения при реализации Стратегии госкомпании, с кратким описанием каждого мероприятия (включая 5 - 10 ключевых вех реализации мероприятия и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение).

Шестой подраздел "Дорожная карта инициатив и мероприятий цифровой трансформации" включает перечень всех инициатив цифровой трансформации, анализ связей между инициативами (последовательность реализации инициатив, потребности инициатив в инфраструктуре и т.п.), анализ достаточности ресурсов (кадры, финансовые ресурсы и др.), уточнение сроков реализации инициатив, расчет промежуточных значений КПЭ цифровой трансформации госкомпании.

Портфель всех инициатив цифровой трансформации включает инициативы по внедрению цифровых решений, по развитию цифровой инфраструктуры, по развитию поставщиков цифровых решений, организационные мероприятия, мероприятия по импортозамещению, а также прочие инициативы госкомпании в рамках цифровой трансформации (например, по развитию кадров и культуры госкомпании в области цифровой трансформации, инициативы по изменению модели управления цифровой трансформацией) с кратким описанием каждой инициативы (включая 5 - 10 ключевых вех реализации инициативы и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение).

Седьмой подраздел "Мероприятия по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации" является обязательной частью Стратегии и включает перечень мероприятий, направленных на реализацию правовых, организационных, технических и иных мер обеспечения информационной безопасности при реализации Стратегии госкомпаний.

Выбор правовых, организационных, технических и иных мер обеспечения информационной безопасности должен быть направлен на предотвращение негативных последствий для деятельности госкомпаний, в том числе предотвращение нарушения функционирования информационной инфраструктуры госкомпаний и утечки защищаемой информации.

В данном подразделе приводится перечень мероприятий, направленных на реализацию правовых, организационных, технических и иных мер обеспечения информационной безопасности в рамках цифровой трансформации с кратким описанием каждого мероприятия (включая ключевые вехи реализации мероприятия и сроки достижения каждой вехи, ответственное подразделение).

Ответственным подразделением за реализацию мероприятий по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации является подразделение по информационной безопасности госкомпаний.

Для госкомпаний, являющихся субъектами критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, реализация мероприятий по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации.

Раздел 4 "Кадры, компетенции и культура для цифровой трансформации госкомпаний".

Раздел 4 включает подразделы:

- 1) "Модель цифровых компетенций и кадрового обеспечения цифровой трансформации госкомпаний, оценка потребности в кадрах";
- 2) "Обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций сотрудников госкомпаний";
- 3) "Управление сотрудниками цифровых специальностей";
- 4) "Мероприятия по развитию цифровой культуры и культуры информационной безопасности госкомпаний".

Первый подраздел "Модель цифровых компетенций и кадрового обеспечения цифровой трансформации госкомпании, оценка потребности в кадрах" включает:

а) описание модели цифровых компетенций (или инициативы по внедрению модели цифровых компетенций);

б) перечень специальностей, востребованных в условиях цифровой экономики, с их описанием в терминах модели цифровых компетенций;

в) расчет потребности в кадрах на основании портфеля инициатив цифровой трансформации с учетом стратегии компании по выбору поставщиков цифровых решений или внедрению цифровых решений собственными силами ("сорсинг-модели");

г) подход к привлечению кадров для реализации мероприятий по цифровой трансформации госкомпании (наем, развитие собственных кадров и пр.).

Второй подраздел включает краткое описание образовательных программ и оценку численности сотрудников госкомпании для прохождения обучения компетенциям и технологиям, востребованным в условиях цифровой экономики, необходимых для разработки и реализации Стратегии.

Образовательные программы (курсы) госкомпании могут проводиться с использованием собственных ресурсов госкомпании или на базе сторонних образовательных учреждений. Для руководителей госкомпании предусматриваются отдельные программы обучения.

В перечень компетенций и технологий, которым обучается персонал, должны входить знания и навыки в области информационной безопасности. Перечень знаний и навыков в области информационной безопасности должен быть согласован с подразделом "Мероприятия по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации".

Третий подраздел описывает подход в управлении сотрудниками цифровых специальностей в госкомпании:

а) особенности найма персонала;

б) создание условий работы (например, особый график работы и условия работы в офисе);

в) учет особенностей планирования карьеры (например, экспертные карьерные траектории);

г) учет особенностей мотивации (например, усиление связи вознаграждения сотрудников госкомпании с результатами инициатив цифровой трансформации);

д) особенности программ развития навыков и другие факторы.

Четвертый подраздел описывает мероприятия (инициативы) по развитию цифровой культуры и культуры информационной безопасности госкомпании и включает такие инициативы, как внедрение клиентоориентированных подходов в работе, практик работы в условиях постоянно меняющихся требований (agile) и дизайн-мышления, внедрение продуктоориентированного подхода в работе, сервисов обратной связи для сотрудников госкомпании, а также соблюдения организационных мер защиты информации и требований законодательства Российской Федерации, в том числе в части использования сертифицированных средств защиты информации.

Раздел 5 "Модель управления цифровой трансформацией госкомпании".

Раздел 5 включает следующие подразделы:

- 1) "Структура управления цифровой трансформацией";
- 2) "Система управления результативностью";
- 3) "Система управления отдельными инициативами цифровой трансформации";
- 4) "Система управления портфелем инициатив";
- 5) "Процесс обновления стратегии цифровой трансформации";
- 6) "Система обеспечения информационной безопасности".

При разработке подраздела "Структура управления цифровой трансформацией" предусматривается:

- создание комитетов по цифровой трансформации при совете директоров (наблюдательных советах), при руководителе госкомпании (генеральном директоре) и в крупных подразделениях (в зависимости от размера госкомпании), при этом госкомпания самостоятельно определяет для них вид, состав, наименование, функции, полномочия, периодичность проведения заседаний, описывает типовую повестку заседания;

- определение роли РЦТ в структуре управления цифровой трансформацией;

- создание офиса цифровой трансформации, описание его функционала, полномочий и численности сотрудников (если такой офис создается в дополнение или вместо подразделения цифровой трансформации - см. описание в [подразделе 4 раздела 3](#) Стратегии).

Подраздел "Система управления результативностью" включает:

- постановку целей в области цифровой трансформации в терминах КПЭ для госкомпании (руководителя госкомпании), для подразделений госкомпании (руководителей подразделений) и для отдельных инициатив цифровой трансформации (руководителей инициатив);

- регулярный расчет текущих значений КПЭ;

- систему регулярных отчетов о ходе цифровой трансформации;

- систему совещаний о ходе цифровой трансформации (или включение вопросов цифровой трансформации в повестку существующей системы совещаний) с обсуждением отклонений план-факт и выработкой корректирующих мер с назначением ответственных и сроков их выполнения;

- систему вознаграждения за выполнение целей и санкций за невыполнение целей в области цифровой трансформации.

В данном подразделе также предусматриваются мероприятия по включению отчета о ходе цифровой трансформации в годовой отчет госкомпании.

Подраздел "Система управления отдельными инициативами цифровой трансформации" описывает порядок управления отдельными инициативами цифровой трансформацией: запуск инициативы, планирование исполнения, процесс исполнения, отчетность инициативы, закрытие инициативы. Для инициатив, реализуемых в методиках agile, госкомпания может описать отдельный порядок управления инициативами.

Подраздел "Система управления портфелем инициатив" содержит следующие элементы:

- выбор госкомпанией по использованию продуктивно-ориентированного подхода или работа в рамках проектного управления;

- этапы реализации инициатив и внедрение поэтапного процесса их реализации (применение практик "Stage-Gate");

- механизмы формирования расширенного списка возможных инициатив, отбора инициатив для реализации, запуска реализации инициатив и приоритизации инициатив;

- порядок отслеживания результатов реализованных инициатив (фактически достигнутый эффект);

- описание процесса управления портфелем инициатив (шаги процесса, ответственные подразделения госкомпании, распределение полномочий по принятию решений).

Подраздел "Процесс обновления стратегии цифровой трансформации" описывает периодичность и порядок обновления разделов Стратегии (может различаться для различных горизонтов стратегического планирования), определяет ответственного за процесс обновления, порядок вовлечения подразделений госкомпании в исполнение процесса.

Подраздел "Система управления информационной безопасностью" описывает порядок выполнения требований законодательства Российской Федерации в части обеспечения информационной безопасности при цифровой трансформации, разработку организационных и технических мероприятий по защите информации.

Раздел 6 "Модель финансирования реализации стратегии цифровой трансформации госкомпании".

Раздел 6 включает следующие подразделы:

1) "Экономические эффекты от реализации стратегии цифровой трансформации и потребность в инвестициях";

2) "Источники финансирования инициатив и мероприятий стратегии цифровой трансформации";

3) "Экономическая эффективность реализации стратегии цифровой трансформации";

4) "Отраслевые и кросс-отраслевые сопоставления инвестиционной активности по цифровой трансформации".

Подраздел "Экономические эффекты <1> от реализации стратегии цифровой трансформации и потребность в инвестициях" включает прогноз (расчет) интегральных экономических показателей стратегии цифровой трансформации в соответствии с таблицей 1:

<1> Экономические эффекты - это влияние на экономические показатели госкомпании, включая операционные и капитальные затраты, выручку, прибыль.

Таблица 1
Интегральные экономические показатели стратегии цифровой трансформации

Экономический показатель	Единица измерения	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Ежегодно, начиная с 6 года
Снижение	млн руб.						

(изменение)
операционных
затрат

Снижение
(изменение) млн руб.
капитальных затрат

Увеличение
(изменение) млн руб.
выручки

Инвестиции в
стратегию
цифровой
трансформации млн руб.

Рекомендуется рассчитывать показатели из [таблицы 1](#) для каждой инициативы цифровой трансформации и затем рассчитывать показатели стратегии как сумму по всем инициативам. Описание методик расчета показателей приведено в [приложении N 3](#).

Подраздел "Источники финансирования инициатив и мероприятий стратегии цифровой трансформации" включает прогноз использования различных источников финансирования в соответствии с таблицей 2:

Таблица 2
Источники финансирования инициатив и мероприятий стратегии цифровой трансформации

Экономический показатель	Единица измерения	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Ежегодно, начиная с 6 года
--------------------------	-------------------	-------	-------	-------	-------	-------	----------------------------

Инвестиции в мероприятия стратегии цифровой трансформации

В том числе из источников:

Собственные и кредитные средства компании

Банковский кредит на цели цифровой трансформации на рыночных условиях

Льготные кредиты и займы на цели цифровой трансформации

Средства поставщиков цифровых решений и других контрагентов в цифровой трансформации

Негосударственный венчурный фонд

Государственный венчурный фонд

Государственное субсидирование

Государственное проектное финансирование

Государственное финансирование из других источников

Финансирование из других негосударственных источников

Выбор источников финансирования стратегии цифровой трансформации обосновывается, в том числе отражается аспект использования различных источников в зависимости от степени зрелости цифровой технологии (исследования, доказанный в отрасли эффект и т.п.) и этапов внедрения цифровых решений (разработка, пилотирование и широкое внедрение и т.п.).

Подраздел "Экономическая эффективность стратегии цифровой трансформации" включает расчет показателей отдачи инвестиций в цифровую трансформацию на основании данных [подраздела 1](#) "Экономические эффекты от реализации стратегии цифровой трансформации и потребность в инвестициях". Госкомпания самостоятельно выбирает методику расчета эффективности инвестиций.

Подраздел "Отраслевые и кросс-отраслевые сопоставления инвестиционной активности по цифровой трансформации" включает сравнение инвестиционной активности госкомпании в области цифровой трансформации с отраслевыми и кросс-отраслевыми российскими и международными практиками (источниками). Рекомендуется использовать показатель "Отношение инвестиций в цифровую трансформацию к выручке". Компания самостоятельно выбирает для сравнения компании, отрасли и источники данных.

Для госкомпаний, характеризующихся исключительными особенностями государственного регулирования, не позволяющими применять перечисленные рекомендации к Стратегии, структура Стратегии уточняется по результатам обсуждения в Минцифры России при предоставлении достаточной аргументации.

2.3 Порядок мониторинга проекта Стратегии

Участники мониторинга проекта Стратегии реализуют следующие функции:

1) президиум Правительственной комиссии одобряет/утверждает методические документы по цифровой трансформации;

2) Минцифры России осуществляет методическую поддержку госкомпании по вопросам разработки Стратегий, проводит оценку и согласование проектов Стратегий и скорректированных Стратегий, готовит заключения на проекты Стратегий и проекты актуализированных Стратегий;

3) в случае непреодолимых в рамках указанной процедуры разногласий по оценке и согласованию проекта Стратегии в целях их разрешения допускается участие президиума

Правительственной комиссии;

4) Госкомпания разрабатывает проект Стратегии в соответствии с положениями Методических рекомендаций, проводит согласование проекта Стратегии с Минцифры России и утверждает согласованный проект Стратегии на совете директоров (наблюдательном совете) госкомпании;

5) при наличии у госкомпании долгосрочной программы развития госкомпания направляет проект положений, касающихся цифровой трансформации, в Минцифры России на согласование;

6) Методические рекомендации распространяются на уже утвержденные Стратегии, которые направляются госкомпанией для согласования в Минцифры России. В случае необходимости внесения изменений в Стратегию по результатам рассмотрения в Минцифры России осуществляется ее доработка и последующее согласование и утверждение в госкомпании в соответствии с принятой процедурой.

Порядок мониторинга проекта Стратегии представлен в [приложении N 4](#).

Руководство госкомпании во исполнение Директив назначает уполномоченное должностное лицо, ответственное за реализацию Стратегии госкомпании и достижение установленных показателей эффективности по ее реализации.

Для выполнения функций РЦТ в госкомпании утверждается отдельное должностное лицо, либо функции РЦТ возлагаются на руководителя госкомпании, его заместителя или ответственное лицо с прямым подчинением руководителю госкомпании.

РЦТ наделяется полномочиями и обеспечивается ресурсами для реализации инициатив и проектов в рамках осуществления мероприятий по цифровой трансформации госкомпании.

РЦТ является ответственным за разработку и согласование проекта Стратегии с Минцифры России. Сроки разработки и согласования проекта Стратегии определяются Директивами для всех госкомпаний, получивших соответствующие Директивы.

Проект Стратегии оценивается на соответствие рекомендациям, предъявляемым к структуре Стратегии ([приложение N 2](#)).

В случае наличия у госкомпании курирующего ФОИВ направляемый в Минцифры России проект Стратегии должен учитывать позицию ФОИВ. Если госкомпания не является акционерным обществом или государственной корпорацией, то проект Стратегии направляется в Минцифры России через курирующий ФОИВ.

Минцифры России в течение одного месяца после получения проекта Стратегии от госкомпании рассматривает и осуществляет его оценку, включая соответствие структуры разделов и их подразделов Методическим рекомендациям, а также готовит заключение на проект Стратегии.

Заключение на проект Стратегии, а также рекомендации по доработке проекта Стратегии (при наличии) Минцифры России направляет в госкомпанию.

Госкомпания дорабатывает (при необходимости) проект Стратегии в месячный срок, если иное не указано в заключении. Доработанный проект Стратегии направляется госкомпанией повторно в Минцифры России с пояснительной запиской, содержащей описание учета и обоснование неучета рекомендаций по доработке, изложенных Минцифры России к проекту Стратегии госкомпании.

В случае наличия у госкомпании курирующего ФОИВ направляемый в Минцифры России

доработанный проект Стратегии также должен учитывать позицию ФОИВ. Если госкомпания не является акционерным обществом, то доработанный проект Стратегии направляется в Минцифры России через курирующий ФОИВ.

Минцифры России после получения доработанного проекта Стратегии в течение одного месяца организует его повторное рассмотрение и формирует итоговое заключение о соответствии проекта Стратегии положениям, содержащимся в Методических рекомендациях, и направляет в госкомпанию.

В случае отсутствия существенных замечаний в заключении Минцифры России к проекту Стратегии (проект Стратегии соответствует структуре, изложенной в настоящих Методических рекомендациях), документ утверждается советом директоров (наблюдательным советом) госкомпании и направляется в Минцифры России.

Внесение изменений в Стратегию (корректировка)

1) при внесении изменений в утвержденную Стратегию госкомпания направляет в Минцифры России проект актуализированной (скорректированной) Стратегии с пояснительной запиской, содержащей обоснование и описание вносимых изменений;

2) Минцифры России в течение 10 рабочих дней после получения проекта актуализированной (скорректированной) Стратегии рассматривает ее и готовит заключение. При этом Минцифры России оценивает и отражает в заключении степень проведенной корректировки.

В случае если изменения признаны Минцифры России существенными, проект актуализированной (скорректированной) Стратегии проходит дальнейшее рассмотрение, оценку и одобрение со стороны Минцифры России в соответствии с порядком, предусмотренным [пунктом 2.3](#) Методических рекомендаций.

Изменения считаются существенными, если приводят к снижению уровня соответствия проекта актуализированной (скорректированной) Стратегии Методическим рекомендациям.

В случае если изменения признаны Минцифры России несущественными, проект актуализированной (скорректированной) Стратегии утверждается советом директоров (наблюдательным советом) госкомпании. Изменения в подразделы [раздела 3](#), реализованные в виде приложения к Стратегии, могут утверждаться отдельно, на уровне не ниже руководителя госкомпании.

3. Методика внешнего мониторинга реализации Стратегии

3.1. Общие положения методики внешнего мониторинга реализации Стратегии по перечню КПЭ

Внешний мониторинг реализации Стратегии госкомпании осуществляет Минцифры России.

Задачами внешнего мониторинга реализации Стратегии являются: сбор, систематизация и обобщение информации о процессе цифровой трансформации госкомпании; оценка степени достижения запланированных результатов цифровой трансформации по КПЭ в соответствии с годовыми планами реализации Стратегии; анализ соответствия плановых и фактических интегральных оценок вклада инициатив по цифровой трансформации в рост прибыли госкомпании, а также оценок необходимых инвестиций в цифровую трансформацию и окупаемости инвестиций.

3.2. Требования внешнего мониторинга реализации Стратегии по перечню КПЭ

Внешний мониторинг реализации Стратегии осуществляется на основе 20 общих показателей, входящих в систему КПЭ госкомпании.

Целевые значения КПЭ цифровой трансформации самостоятельно устанавливаются госкомпанией по перечню КПЭ для целей внешнего мониторинга на основании текущих показателей госкомпании, ее стратегических целей, отраслевых и кросс-отраслевых сопоставлений ("бенчмарков").

Общие показатели распределены по 3 уровням управления цифровой трансформацией.

На первом уровне находятся КПЭ, измеряющие вклад цифровой трансформации в реализацию стратегических целей госкомпании, включая рост прибыли и внедрение новых бизнес-моделей за счет цифровой трансформации:

- 1) оценка снижения операционных затрат за счет цифровой трансформации;
- 2) оценка увеличения EBITDA за счет цифровой трансформации;
- 3) оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации;
- 4) оценка увеличения выручки за счет цифровой трансформации;
- 5) оценка доли выручки от цифровых бизнес-моделей в общей выручке компании.

На втором уровне находятся показатели, измеряющие ход цифровой трансформации ключевых сфер деятельности госкомпании, включая цифровую трансформацию продуктов и/или услуг и взаимодействия с потребителями, операций и цепочки поставок, поддерживающих функций:

- 6) доля выручки в цифровых каналах;
- 7) доля цифровых продуктов/услуг в выручке;
- 8) число активных пользователей цифровых решений (физических лиц);
- 9) число активных пользователей цифровых решений (юридических лиц);
- 10) доля цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях.

На третьем уровне находятся показатели, измеряющие развитие базовых корпоративных условий, необходимых для успешной цифровой трансформации госкомпании, включая развитие корпоративной цифровой инфраструктуры и системы управления данными, кадров, компетенций и культуры для цифровой трансформации, модели финансирования и управления цифровой трансформацией:

- 11) доля облачной серверной мощности;
- 12) число активных пользователей API;
- 13) доля доменов данных, управляемых в соответствии со стандартом;
- 14) доля руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в сфере цифровой трансформации;
- 15) объем инвестиций в цифровую трансформацию;
- 16) доля инвестиций в цифровую трансформацию от общего объема инвестиций;

17) отношение инвестиций в цифровую трансформацию к выручке;

18) доля инициатив цифровой трансформации, реализованных с применением искусственного интеллекта, как ключевой технологии;

19) доля расходов на закупку российского программного обеспечения;

20) увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий.

В случае финансового сектора показатель "оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации" не рассчитывается; использовать "операционные расходы" в качестве аналога "операционных затрат", "прибыль до налогообложения" в качестве аналога "ЕБИТДА", "чистые операционные доходы (до вычета резервов)" в качестве аналога "выручки".

Целевые и фактические значения КПЭ для внешнего мониторинга реализации Стратегии измеряются в соответствии с расчетными методами, изложенными в [приложении N 3](#).

Форма и состав отчетов для целей внешнего мониторинга реализации Стратегии определяются положениями, изложенными в [приложении N 5](#).

Для госкомпаний, характеризующихся исключительными особенностями государственного регулирования, не позволяющими применять перечисленные общие показатели, перечень КПЭ уточняется по результатам обсуждения в Минцифры России при предоставлении достаточной аргументации.

По результатам мониторинга реализации Стратегии принимаются меры, включая, при необходимости, корректировку Стратегии для достижения целей Стратегии.

Основанием принятия решения о корректировке Стратегии может являться:

- значительное изменение внутренних и внешних условий, в том числе влияющих на достижение в планируемые сроки установленных в Стратегии целей;

- значительное изменение текущей деятельности госкомпании;

- принятие новых (или новых редакций) государственных и корпоративных документов стратегического планирования, реализация которых изменяет сроки достижения целей Стратегии и КПЭ;

- отсутствие корректировки Стратегии в течение 3 лет со дня ее утверждения.

3.3. Порядок внешнего мониторинга реализации Стратегии по перечню КПЭ

Участники внешнего мониторинга и оценки реализации Стратегии осуществляют следующие функции:

1) президиум Правительственной комиссии согласовывает ежегодный доклад Минцифры России по результатам мониторинга реализации Стратегий госкомпаний;

2) Минцифры России:

а) обеспечивает методическую поддержку госкомпаниям в вопросах подготовки квартальных и годовых отчетов;

б) организует сбор, рассмотрение и анализ квартальных и годовых отчетов, получаемых от госкомпаний;

в) готовит ежегодный доклад по результатам мониторинга реализации Стратегий госкомпаний;

3) Госкомпания осуществляет подготовку квартальных и годовых отчетов и их представление в Минцифры России.

Процедура внешнего мониторинга реализации Стратегии по перечню КПЭ

Процесс мониторинга реализации Стратегии подразумевает квартальный и годовой цикл представления отчетности госкомпанией в Минцифры России. В годовых отчетах госкомпания отчитывается о достижении плановых значений КПЭ по перечню в соответствии с [пунктом 3.2](#) Методических рекомендаций, а также о выполнении инициатив, мероприятий дорожной карты по импортозамещению. Формы отчетности представлены в [приложении N 5](#).

Процедура мониторинга реализации Стратегии представлена в [Приложении N 4](#) и включает следующие шаги:

1) Каждый квартал госкомпания формирует и направляет в Минцифры России отчет о ходе реализации Стратегии с указанием плановых и фактических значений КПЭ по импортозамещению и мероприятий по импортозамещению за прошедший отчетный период ([приложение N 5](#)).

2) По истечении годового цикла реализации Стратегии госкомпания формирует годовой отчет ([приложение N 5](#)) о ходе реализации Стратегии с указанием плановых и фактических значений КПЭ за отчетный период, а также плановых значений КПЭ через 12 месяцев после отчетного периода, с указанием плановых и фактических дат достижения ключевых вех по мероприятиям по импортозамещению за отчетный период, а также плановых значений КПЭ по импортозамещению поквартально на следующий годовой период после отчетного периода.

3) Минцифры России проводит анализ отчета госкомпания о ходе реализации Стратегии за отчетный период и формирует заключение, которое направляется в госкомпанию.

Сроки подготовки и представления отчетных материалов по реализации Стратегии в Минцифры России:

- для квартальных отчетов - в течение 10 дней после окончания отчетного периода, если иное не предусмотрено Директивами;

- для годовых отчетов - в течение 4 месяцев после окончания отчетного периода (до 30 апреля), если иное не предусмотрено Директивами.

Приложение N 1

ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ И АББРЕВИАТУРЫ

В настоящих Методических рекомендациях используются следующие термины:

Термин	Определение
Активные пользователи цифровых продуктов/услуг	Число уникальных пользователей, использовавших цифровой продукт/услугу - за день (DAU, daily active users);

	<p>- за календарную неделю (WAU, weekly active users);</p> <p>- за календарный месяц (MAU, monthly active users)</p>
Бизнес-модель	<p>Концептуальное описание того, как компания (организация) создает продукты (услуги) для своих потребителей, доставляет их до потребителей и формирует свою прибыль в экономическом, социальном, культурном и других контекстах. Термин "бизнес-модель" используется для описания ключевых аспектов деятельности компании (организации), включая характеристики ключевых ресурсов и процессов, задействованных в создании продуктов (услуги), целевых потребителей и способов взаимодействия с ними, ценностное предложение продукта (услуги), структуру затрат и источники доходов. Термин "бизнес-модель" применим также к организациям, целью деятельности которых не является получение прибыли, включая некоммерческие организации и органы государственной власти</p>
Гибкая методология разработки	<p>Методология разработки и обновления программного обеспечения (ИТ-решения), при которой выработка требований и разработка кода осуществляются регулярными совместными усилиями самоорганизующейся кросс-функциональной группы разработки и конечных пользователей программного обеспечения. Гибкая методология нацелена на максимальное соответствие программного обеспечения требованиям пользователей, максимизацию эффективности работы групп разработки и сокращению времени разработки. Гибкая методология разработки противопоставляется каскадной модели разработки (модель "Водопад")</p>
Дизайн-мышление	<p>Методология выработки требований к продукту (услуги), приоритизирующая понимание потребностей пользователя, отвергающая предположения о потребностях пользователя, фокусирующаяся на переосмыслении проблемы пользователей, чтобы найти неочевидные альтернативные решения. Методология дизайн мышления нацелена на выход за пределы существующих стереотипов и привычных способов решения задачи</p>
Дорожная карта	<p>Календарный план работ по реализации стратегии цифровой трансформации, учитывающий взаимосвязи между инициативами цифровой трансформации, ограничения ресурсов и равномерное использование ресурсов. При разработке дорожной карты рассчитывают показатели цифровой трансформации (целевые значения КПЭ и экономические показатели) по календарным периодам с учетом сроков реализации инициатив цифровой трансформации</p>
Инвестиции в цифровую трансформацию	<p>Инвестиции госкомпании в рамках реализации стратегии цифровой трансформации госкомпании, направленные на внедрение цифровых решений и развитие цифровой инфраструктуры</p>
Инициатива цифровой трансформации	<p>Обособленная группа задач подразделения компании или рабочей группы в рамках цифровой трансформации, направленная на одно из:</p>

	<p>а) внедрение цифрового решения;</p> <p>б) внедрение корпоративного программного обеспечения или развитие цифровой инфраструктуры;</p> <p>в) реализацию организационных изменений (включая развитие компетенций персонала и компании)</p>
Клиентоориентированный подход	Подход, фокусирующийся на потребительском опыте, понимании и удовлетворении потребностей клиентов
Компетенции для цифровой трансформации (цифровые компетенции)	К общекорпоративным компетенциям необходимым для реализации инициатив цифровой трансформации в соответствии с перечнем ключевых компетенций цифровой экономики, определенных в приложении N 1 приказа Минэкономразвития России от 24 января 2020 г. N 41, относятся: способность решать разнообразные задачи с использованием ИКТ, работа с большим объемом информации (работа с данными), работа в методиках agile и дизайн-мышления, использование продуктового подхода, непрерывное обучение и инновации (быстрая адаптация к изменениям), работа в условиях неопределенности, кросс-функциональное взаимодействие и др.
Методы Agile	Синоним "Гибкой методологии разработки"
Офис цифровой трансформации	Специальное подразделение в компании, созданное для реализации стратегии цифровой трансформации
Поддерживающие функции в компании	Бизнес-подразделения, не участвующие непосредственно в создании ценности продуктов/услуги компании и/или во взаимодействиях с потребителями; включают: управление персоналом, управление финансами, управление закупками, административно-хозяйственную деятельность (включая управление административными зданиями и офисами), юридические службы и др.
Практики Agile	Синоним "Гибкой методологии разработки"
Практики DevOps ("ДевОпс")	Методология взаимодействия ИТ-специалистов по разработке (Development) с ИТ-специалистами по информационно-технологическому обслуживанию (Operations) и взаимная интеграция их рабочих процессов. Практики DevOps нацелены на сокращение времени разработки, внедрения и обновления программного обеспечения при обеспечении высокого качества программного обеспечения
Продуктово-ориентированный подход	Подход, основанный на создании утилитарной ценности продукта, фокусирующийся на функциональных характеристиках и преимуществах продукта
Процесс Stage-Gate	Подход к управлению группой инициатив цифровой трансформации, при котором: <ol style="list-style-type: none"> 1) применяются стандартные стадии реализации инициатив (корпоративным стандартом описаны требования по минимальному содержанию работ и результатам стадии); 2) результаты каждого этапа утверждаются в формализованном процессе (корпоративный стандарт описывает решения, которые

	должны быть приняты, и характеристики проекта, которые должны быть утверждены, для перехода инициативы на следующую стадию)
Руководитель по цифровой трансформации	Должностное лицо в организации, ответственное за реализацию стратегии цифровой трансформации и достижение определенных в стратегии цифровой трансформации целей, с необходимым уровнем полномочий; роль руководителя по цифровой трансформации может быть совмещена с другой руководящей должностью в организации
Система управления данными	Совокупность аппаратно-программных ИКТ-средств и организационных мероприятий, направленных на обеспечение доступности и качества данных; характеризуется: определением доменов (видов) данных, назначением собственников для каждого домена данных, мероприятиями для обеспечения качества данных и управлением правами доступа к данным
Стратегия цифровой трансформации	Документ госкомпании, который определяет цели госкомпании, КПЭ компании и их целевые значения, стратегические направления развития, развитие цифровой инфраструктуры, организационные изменения, развитие кадров и компетенций и модель управления в области цифровой трансформации; детальное содержание стратегии цифровой трансформации см. в соответствующем разделе Методических рекомендаций
Технологии искусственного интеллекта	Технологии, позволяющие имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека. Технологии искусственного интеллекта включают технологии следующих групп: компьютерное зрение, обработку естественного языка, распознавание и синтез речи, интеллектуальную поддержку принятия решений и перспективные методы искусственного интеллекта
Цифровая бизнес-модель	Бизнес-модель, которая в ключевых аспектах деятельности компании (организации) использует цифровые технологии и реализация которой невозможна без применения цифровых технологий
Цифровая готовность компании	Оцениваемые степень цифровой трансформации направлений деятельности компании, приспособленности цифровой инфраструктуры к внедрению цифровых решений, уровень цифровых компетенций сотрудников и компании и совершенство системы управления цифровой трансформацией, в том числе на базе сравнения с лучшими международными практиками
Цифровая зрелость компании	Синоним термина "Цифровая готовность компании"
Цифровая инфраструктура	Совокупность информационно-коммуникационных технологий - аппаратных средств, программного обеспечения, документов и бизнес-процессов, необходимых для реализации инициатив

	<p>цифровой трансформации, включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ИТ-инфраструктуру (как правило, включая механизмы быстрого выделения вычислительной мощности и мощности хранения данных, виртуализацию и контейнеризацию); - ИТ-архитектуру (как правило, включая микро-сервисную архитектуру и описания API); - средства обеспечения информационной безопасности, прошедшие оценку соответствия в установленном порядке в соответствии с законодательством Российской Федерации; - систему управления данными компании; - инструменты разработки цифровых решений; - практики DevOps
Цифровая трансформация компании	<p>Комплексное преобразование бизнес-модели, продуктов и услуг и/или бизнес-процессов компании, направленное на рост конкурентоспособности компании и достижение стратегических целей компании и отвечающее критерию экономической эффективности на основе реализации портфеля инициатив по внедрению цифровых технологий, использованию данных, развитию кадров, компетенций и культуры для цифровой трансформации, современных подходов к управлению внедрением цифровых решений и финансированию внедрения цифровых решений</p>
Цифровая трансформация отрасли	<p>Процесс, отражающий переход отрасли из одного технологического уклада в другой посредством широкомасштабного использования цифровых и информационно-коммуникационных технологий с целью повышения уровня ее эффективности и конкурентоспособности</p>
Цифровая услуга	<p>Синоним "цифрового продукта"</p>
Цифровизация бизнес-процесса	<p>Оптимизация бизнес-процесса компании за счет применения цифровых технологий; при цифровизации бизнес-процесса уменьшается число шагов с участием человека, повышается качество и количество принимаемых решений, и увеличивается интенсивность использования данных и обмена данными</p>
Цифровое решение	<p>Комплекс аппаратных и программных средств, обладающий всеми перечисленными свойствами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) внедрен (внедряется) с целью решения бизнес-задачи; 2) использующий хотя бы одну цифровую технологию; 3) внедрение имеет измеримый эффект на результаты компании
Цифровой продукт	<p>Услуга, оказываемая исключительно посредством электронных устройств, не имеющая физического воплощения, для которой компания определяет характеристики (свойства), цену и целевую аудиторию</p>
Цифровые каналы продаж	<p>Каналы продаж, в основе которых лежит одна или несколько цифровых технологий, включают: продажи через веб-сайт, через мобильное приложение, M2M-продажи (machine-to-machine), продажи на электронных торговых площадках и пр.</p>

Цифровые компетенции	Синоним "компетенции для цифровой трансформации"
Цифровые технологии	Технологии, относящиеся к следующим группам: большие данные и продвинутая аналитика, искусственный интеллект (включая машинное обучение), технологии дополненной и виртуальной реальности, робототехника, беспилотные транспортные средства и дроны, новые производственные технологии (включая аддитивное производство), технологии цифрового проектирования, моделирования и управления жизненным циклом продуктов и/или услуг, технологии беспроводной связи, спутниковые технологии связи, промышленная беспроводная связь), квантовые технологии (вычисления, коммуникации, сенсоры и метрология), интернет вещей, облачные технологии (вычисления, хранение данных), мобильные технологии (с использованием мобильных устройств) и социальные сети

Для целей настоящих Методических рекомендаций используются следующие сокращения:

Сокращение	Определение
API	Application Programming Interface, интерфейс прикладного программирования
CAPEX	Capital Expenditure, капитальные затраты
CDO/CDTO	Chief Digital Officer/ Chief Digital Transformation Officer, руководитель цифровой трансформации
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации
ДЗО	Дочернее или зависимое общество
ИИ	Искусственный интеллект
ИТ	Информационная технология
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
КПЭ	Ключевой показатель эффективности
РЦТ	Руководитель по цифровой трансформации
ФОИВ	Федеральный орган исполнительной власти
ЦТ	Цифровая трансформация

Приложение N 2

**РЕКОМЕНДАЦИИ
К СОДЕРЖАНИЮ СТРАТЕГИИ ГОСКОМПАНИИ**

Проект Стратегии госкомпании предусматривают следующие разделы:

1. Текущая ситуация и перспективы цифровой трансформации госкомпании	1.1. Результаты анализа цифровой трансформации отрасли; 1.2. Результаты оценки цифровой зрелости госкомпании (уровня готовности к цифровой трансформации); 1.3. Ключевые вызовы и возможности для цифровой трансформации; 1.4. Риски и угрозы информационной безопасности в ходе реализации цифровой трансформации
2. Целевое видение, цели и КПЭ цифровой трансформации госкомпании	2.1. Целевые бизнес-модели; 2.2. Система целей и КПЭ цифровой трансформации; 2.3. Стратегические направления развития цифровой трансформации; 2.4. Горизонты планирования стратегии цифровой трансформации
3. Инициативы и дорожная карта цифровой трансформации госкомпании	3.1. Инициативы по внедрению цифровых решений; 3.2. Инициативы по развитию цифровой инфраструктуры; 3.3. Инициативы по развитию поставщиков цифровых решений; 3.4. Организационные мероприятия в рамках цифровой трансформации; 3.5. Мероприятия по импортозамещению; 3.6. Дорожная карта инициатив и мероприятий цифровой трансформации; 3.7. Мероприятия по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации
4. Кадры, компетенции и культура для цифровой трансформации госкомпании	4.1. Модель цифровых компетенций и кадрового обеспечения цифровой трансформации, оценка потребности в кадрах; 4.2. Обучение цифровым навыкам и развитие компетенций цифровых компетенций сотрудников госкомпании; 4.3. Управление сотрудниками цифровых специальностей; 4.4. Мероприятия по развитию цифровой культуры и культуры информационной безопасности госкомпании
5. Модель управления цифровой трансформации госкомпании	5.1. Структура управления цифровой трансформацией; 5.2. Система управления результативностью; 5.3. Система управления отдельными инициативами цифровой трансформации; 5.4. Система управления портфелем инициатив; 5.5. Процесс корректировки (обновления) стратегии цифровой трансформации; 5.6. Система обеспечения информационной безопасности
6. Модель финансирования реализации цифровой трансформации госкомпании	6.1. Экономические эффекты от реализации стратегии цифровой трансформации и потребность в инвестициях; 6.2. Источники финансирования инициатив и мероприятий стратегии цифровой трансформации; 6.3. Экономическая эффективность реализации стратегии цифровой трансформации; 6.4. Отраслевые и кросс-отраслевые сопоставления инвестиционной активности по цифровой трансформации

**ОПИСАНИЕ КПЭ И ИХ РАСЧЕТНЫХ МЕТОДОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ МОНИТОРИНГА
РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ГОСКOMPАНИИ**

Таблица 1
Перечень КПЭ

Уровни КПЭ	Группы КПЭ и индивидуальные КПЭ для мониторинга реализации Стратегии госкомпании		
	Рост эффективности	Рост выручки	Внедрение цифровых бизнес-моделей
Вклад в реализацию стратегических целей	1. Оценка снижения операционных затрат за счет цифровой трансформации;	4. Оценка увеличения выручки за счет цифровой трансформации	5. Оценка доли выручки от новых бизнес-моделей в общей выручке компании
	2. Оценка увеличения EBITDA за счет цифровой трансформации;		
	3. Оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации		
	Продукты и взаимодействие с потребителями	Поддерживающие функции	
Цифровая трансформация ключевых сфер	6. Доля выручки в цифровых каналах;	10. Доля цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях	
	7. Доля цифровых продуктов/услуг в выручке;		
	8. Число активных пользователей цифровых решений (физ. лица);		
	9. Число активных пользователей цифровых решений (юр. лица)		
	Цифровая инфраструктура и данные	Цифровые кадры, компетенции и культура	Инвестиции и модель управления цифровой трансформацией
Базовые условия для цифровой трансформации	11. Доля облачной серверной мощности;	14. Доля руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в сфере цифровой трансформации	15. Объем инвестиций в цифровую трансформацию;
	12. Число активных пользователей API;		16. Доля инвестиций в цифровую трансформацию от общего объема инвестиций;
	13. Доля доменов данных, управляемых в соответствии со стандартом		17. Отношение инвестиций в цифровую

трансформацию к
выручке;
18. Доля инициатив
цифровой
трансформации с
применением
искусственного
интеллекта, как ключевой
технологии;
19. Доля расходов на
закупку российского
программного
обеспечения;
20. Увеличение вложений
в отечественные решения
в сфере информационных
технологий

Примечание: в случае финансового сектора показатель "оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации" не рассчитывается; использовать "операционные расходы" в качестве аналога "операционных затрат", "прибыль до налогообложения" в качестве аналога "ЕБИТДА", "чистые операционные доходы (до вычета резервов)" в качестве аналога "выручки".

1. Паспорт КПЭ "Оценка снижения операционных затрат за счет цифровой трансформации"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Оценка снижения операционных затрат за счет цифровой трансформации	Эффективность осуществления основной деятельности госкомпаний	для всех госкомпаний	%	3 - 5 лет	1 раз в год

Место КПЭ в системе целей

Уровень: вклад в реализацию стратегических целей

Группа: рост эффективности

Формула расчета КПЭ:

~~$$KPI = \frac{C_i - C_{i-1}}{C_{i-1}} \times 100\%$$~~, где:

- i - номер инициативы цифровой трансформации в портфеле инициатив стратегии цифровой трансформации;
 C_i - изменение (снижение) операционных затрат в рамках отдельной i -й инициативы цифровой трансформации, включая изменение (увеличение) операционных затрат по реализации инициативы цифровой трансформации, за отчетный период;
 C_{i-1} - операционные затраты компании за отчетный период

Примечания:

1. При расчете эффектов рекомендуется руководствоваться сложившимися корпоративными практиками и методиками, используемыми для оценки экономических эффектов в рамках текущей операционной и инвестиционной деятельности.
2. В случае финансового сектора использовать "операционные расходы" в качестве аналога "операционных затрат".

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Оценка изменения	Эффект на операционные затраты,	Данные финансово-	Ошибки в оценке

(снижения) операционных затрат в рамках инициативы цифровой трансформации в отчетном периоде	достигнутый в рамках инициативы цифровой трансформации за отчетный период; разница между прогнозом операционных затрат в сценарии без реализации инициативы ЦТ и фактическими операционными затратами при реализации инициативы (на базе экспертной аналитической оценки и планового значения)	экономической службы	затрат в сценарии без реализации инициативы ЦТ
Операционные затраты компании за отчетный период	Данные берутся из отчетности компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы	

2. Паспорт КПЭ "Оценка увеличения EBITDA за счет цифровой трансформации"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Оценка увеличения EBITDA (прибыли) за счет цифровой трансформации компании	Эффективность осуществления основной деятельности госкомпании	для всех госкомпаний	%	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: вклад в реализацию стратегических целей		Группа: рост эффективности			

Формула расчета КПЭ:

$$KPE = \frac{EBITDA_{2024} - EBITDA_{2023}}{EBITDA_{2023}} \times 100\%$$

, где:

i - номер инициативы цифровой трансформации в портфеле инициатив стратегии цифровой трансформации;
 Pi - увеличение (изменение) EBITDA в рамках отдельной i-й инициативы цифровой трансформации за отчетный период;
 Pгод - EBITDA компании за отчетный период

Примечания:

1. При расчете эффектов рекомендуется руководствоваться сложившимися корпоративными практиками и методиками, используемыми для оценки экономических эффектов в рамках текущей операционной и инвестиционной деятельности.
2. В случае финансового сектора использовать "прибыль до налогообложения" в качестве аналога "EBITDA".

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Оценка увеличения (изменения) EBITDA в рамках инициативы цифровой трансформации за отчетный период	Эффект на EBITDA, достигнутый в рамках инициативы цифровой трансформации за отчетный период: разница между фактической EBITDA при реализации инициативы ЦТ и прогнозом (оценкой) EBITDA в сценарии без реализации инициативы ЦТ (на базе экспертной аналитической оценки и планового значения)	Данные финансово-экономической службы	Неверная оценка эффекта на EBITDA - оценка EBITDA в сценарии без реализации инициативы ЦТ
EBITDA компании за отчетный период	Данные берутся из отчетности компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы	

3. Паспорт КПЭ "Оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
Оценка снижения капитальных затрат	Эффективность осуществления	для всех госкомпаний	Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета

(CAPEX) за счет цифровой трансформации компании	основной деятельности госкомпании	%	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей				
Уровень: вклад в реализацию стратегических целей		Группа: рост эффективности		

Формула расчета КПЭ:

$$K_{i,j} = \frac{I_{год} - \sum_{i=1}^n I_i}{I_{год}}, \text{ где:}$$

i - номер инициативы цифровой трансформации в портфеле инициатив стратегии цифровой трансформации;
 I_i - снижение (изменение) капитальных затрат компании (CAPEX) в рамках отдельной i -й инициативы цифровой трансформации за отчетный период, включая капитальные затраты на реализацию самой инициативы;
 $I_{год}$ - капитальные затраты компании за отчетный период

Примечания:

1. При расчете эффектов рекомендуется руководствоваться сложившимися корпоративными практиками и методиками, используемыми для оценки экономических эффектов в рамках текущей операционной и инвестиционной деятельности.
2. В случае финансового сектора показатель "оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации" не рассчитывается.

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Оценка снижения (изменения) капитальных затрат (CAPEX) в рамках отдельной инициативы цифровой	Эффект на капитальные затраты, достигнутый в рамках инициативы цифровой трансформации за отчетный период: разница между фактическими капитальными затратами (CAPEX) при реализации инициативы ЦТ и прогнозом	Данные финансово-экономической службы	Ошибки в оценке капитальных затрат в сценарии без реализации инициативы ЦТ

трансформации за отчетный период	(оценкой) капитальных затрат (CAPEX) в сценарии без реализации инициативы ЦТ на базе экспертной аналитической оценки и планового значения)	
Капитальные затраты (CAPEX) компании за отчетный период	Источник - финансовый отчет компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы

4. Паспорт КПЭ "Оценка увеличения выручки за счет цифровой трансформации"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Оценка увеличения выручки, в результате продажи товаров или услуг за счет цифровой трансформации компании	Эффективность осуществления основной деятельности госкомпании	для всех госкомпаний	%	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: вклад в реализацию стратегических целей		Группа: рост выручки			

Формула расчета КПЭ:

~~Инициативы цифровой трансформации~~, где:

i - номер инициативы цифровой трансформации в портфеле инициатив стратегии цифровой трансформации;

Ri - увеличение (изменение) выручки в рамках отдельной i-й инициативы цифровой трансформации за отчетный период;

Rгод - выручка компании за отчетный период

Примечания:

1. При расчете эффектов рекомендуется руководствоваться сложившимися корпоративными практиками и методиками, используемыми для оценки экономических эффектов в рамках текущей операционной и инвестиционной деятельности.
2. В случае финансового сектора использовать "чистые операционные доходы (до вычета резервов)" в качестве аналога "выручки".

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Оценка увеличения (изменения) выручки в рамках отдельной инициативы ЦТ за отчетный период	Эффект на выручку, достигнутый в рамках инициативы ЦТ за отчетный период: разница между фактической выручкой при реализации инициативы ЦТ и прогнозом (оценкой) выручки в сценарии без реализации инициативы ЦТ (на базе экспертной аналитической оценки и планового значения)	Данные финансово-экономической службы	Некорректность входных данных (неучтенная выручка от реализации цифровых продуктов и услуг)
Выручка компании за отчетный период	Данные берутся из отчетности компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы	

5. Паспорт КПЭ "Оценка доли выручки от цифровых бизнес-моделей в общей выручке компании"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Оценка доли выручки, получаемой по цифровым бизнес-моделям	Уровень цифровой трансформации компании	для всех госкомпаний	%	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: вклад в реализацию стратегических целей		Группа: внедрение цифровых бизнес-моделей			

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (R_1 / R_2) * 100\%$, где:

R₁ - выручка по продуктам и услугам по цифровым бизнес-моделям за отчетный период;

R₂ - общая выручка компании по продуктам и услугам

Примечания:

1. Компания определяет внедряемые цифровые бизнес-модели в стратегии цифровой трансформации ([раздел 2](#)). См. определение цифровой бизнес-модели в глоссарии.
 2. При расчете эффектов рекомендуется руководствоваться сложившимися корпоративными практиками и методиками, используемыми для оценки экономических эффектов в рамках текущей операционной и инвестиционной деятельности.
 3. В случае финансового сектора использовать "чистые операционные доходы (до вычета резервов)" в качестве аналога "выручки".
-

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Выручка по продуктам и услугам, предлагаемых по цифровым бизнес-моделям за отчетный период	Определение продуктов и услуг, предлагаемых по цифровым бизнес-моделям. Суммарная выручка по выделенным продуктам и услугам (на базе экспертной аналитической оценки и планового значения)	Данные финансово-экономической службы	Некорректность при отнесении товаров/услуг к бизнес-модели; Некорректность входных данных (ошибки в отчетности)
Выручка компании за отчетный период	Данные берутся из отчетности компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы	

6. Паспорт КПЭ "Доля выручки в цифровых каналах"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Отношение выручки от продаж продуктов (услуг) госкомпании через цифровые каналы продаж к общей выручке компании	Умение компании использовать цифровые каналы для увеличения продаж	для всех госкомпаний			
			%	3 года	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: трансформация ключевых сфер		Группа: продукты и взаимодействие с потребителями			

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (R_1 / R_2) * 100\%$, где:

R_1 - выручка от продаж продуктов (услуг) через цифровые каналы за отчетный период;

R_2 - выручка компании за отчетный период

Примечание: в случае финансового сектора использовать "чистые операционные доходы (до вычета резервов)" в качестве аналога "выручки".

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Выручка от продаж продуктов (услуг) через цифровые каналы за отчетный	1. Определение перечня цифровых каналов продаж в компании; 2. Сбор данных по выручке компании за счет продажи товаров/услуг по	Данные службы маркетинга/продаж	Некорректность при отнесении канала продаж к цифровым каналам продаж;

период	цифровым каналам (данные учета продаж)	Некорректность при определении по какому каналу продаж осуществилась продажа
Выручка компании за отчетный период	Данные берутся из отчетности компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы

7. Паспорт КПЭ "Доля цифровых продуктов/услуг в выручке"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Продажи цифровых продуктов/услуг к общим продажам продуктов/услуг	Развитие компанией цифровых продуктов и услуг	для всех госкомпаний	%	3 года	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: трансформация ключевых сфер		Группа: продукты и взаимодействие с потребителями			

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (R_1 / R_2) * 100\%$, где:

R_1 - выручка от продаж цифровых продуктов/услуг компании за отчетный период;

R_2 - выручка компании за отчетный период

Примечание: в случае финансового сектора использовать "чистые операционные доходы (до вычета резервов)" в качестве аналога "выручки".

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Выручка от продаж цифровых продуктов/услуг компании за отчетный период	1. Определение перечня цифровых продуктов и услуг в компании; 2. Суммирование общей выручки от продажи цифровых продуктов и услуг	Данные отдела производства/маркетинга	Некорректность при отнесении товаров/услуг к цифровым; Неучет незначительных с точки зрения выручки компании продуктов/услуг
Выручка компании за отчетный период	Данные берутся из отчетности компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы	Некорректность входных данных (неучтенная выручка от использования выделенных цифровых инструментов)

8. Паспорт КПЭ "Число активных пользователей цифровых решений, физические лица"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
Число физических лиц, использующих цифровые решения компании	Степень цифровизации взаимодействия с потребителями - физическими лицами	для госкомпаний с потребителями - физическими лицами	Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
			ед.	1 год	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					

Уровень: трансформация ключевых сфер	Группа: продукты и взаимодействие с потребителями
--------------------------------------	---

Формула расчета КПЭ:

КПЭ = U, где:

U - число уникальных пользователей (физических лиц), использовавших хотя бы одно цифровое решение за месяц (MAU), на конец отчетного периода

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
MAU (Monthly Active Users) - число уникальных пользователей, использовавших цифровое решение за месяц на конец отчетного периода	Суммарное число уникальных пользователей (ID), использовавших хотя бы один цифровой продукт/решение компании за месяц	Данные различного ПО, используемого для расчета числа уникальных пользователей; Данные службы маркетинга/продаж	Некорректность входных данных (один пользователь может заходить с нескольких IP и наоборот)

9. Паспорт КПЭ "Число активных пользователей цифровых решений, юридические лица"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Число юридических лиц, использующих цифровое решение	Степень цифровизации взаимодействия с потребителями - юридическими лицами	для госкомпаний с потребителями - юридическими лицами	ед.	1 год	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					

Уровень: трансформация ключевых сфер	Группа: продукты и взаимодействие с потребителями
--------------------------------------	---

Формула расчета КПЭ:

КПЭ = S, где:

S - число уникальных юридических лиц, использовавших цифровое решение за месяц (MAU), на конец отчетного периода

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
MAU (Monthly Active Users) - число уникальных пользователей, использовавших цифровое решение за месяц	Суммарное число уникальных пользователей (ID), использовавших цифровой продукт/решение компании за месяц	Данные различного ПО, используемого для расчета числа уникальных пользователей; Данные отдела маркетинга/продаж	Некорректность входных данных (один пользователь может заходить с нескольких IP и наоборот)

10. Паспорт КПЭ "Доля цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Объем цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях	Степень цифровизации процессов в поддерживающих функциях	для всех госкомпаний	%	3 года	1 раз в год

Место КПЭ в системе целей

Уровень: трансформация ключевых сфер	Группа: поддерживающие функции
--------------------------------------	--------------------------------

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (S_1 / S_2) * 100\%$, где:

S_1 - число роботизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях;

S_2 - общее число бизнес-процессов в поддерживающих функциях

Поддерживающие функции: управление персоналом, управление финансами и бухгалтерский учет, управление закупками (не включая управление цепочками поставок), юридическая служба и административно-хозяйственное обеспечение.

Критерий цифровизации бизнес-процесса - применение хотя бы одного из цифровых решений из списка:

1) роботизация бизнес-процесса (решения RPA),

2) применение решения на основе искусственного интеллекта (например, для поддержки принятия решений или автоматического принятия решений, роботы для проведения интервью при найме персонала, распознавание документов).

Типовой перечень бизнес-процессов:

Финансы и бухгалтерский учет: 1) финансовое планирование (бюджетирование) и анализ, 2) управление денежными средствами, 3) взаиморасчеты (казначейство), 4) управление дебиторской и кредиторской задолженностью, 5) управление основными средствами, 6) управленческий учет (отчетность), 7) управление инвестициями, 8) бухгалтерский учет, 9) налоговые платежи, 10) контроллинг.

КонсультантПлюс: примечание.

Нумерация пунктов дана в соответствии с официальным текстом документа.

Управление персоналом: 1) поиск персонала, 2) обучение персонала, 3) управление талантами (кадровый резерв), 4) оценка результативности персонала, 5) кадровая работа (кадровое делопроизводство), 5) выплата заработной платы и премий, 6) прием на работу, 7) увольнение, 8) мониторинг вовлеченности (удовлетворенности, лояльности и проактивности).

Управление закупками: 1) отбор поставщиков, 2) заключение договоров с поставщиками, 3) оценка результативности и развитие поставщиков (размещение заявок на поставку приемка товара, оплата поставок, как правило, входят в управление цепочками поставок).

Юридическая служба: 1) договорная работа, 2) судебные процессы, 3) прочие запросы в юридическую службу.

Управление офисами: 1) административно-хозяйственное обеспечение, 2) управление доступом в офисы (выдача пропусков).

Поддержка внутренних и внешних пользователей

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Число цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях	Определение цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях; Суммарное значение числа цифровизированных выделенных процессов	Данные отделов в поддерживающих функциях (кадры, закупки, финансы и др.)	Некорректное определение бизнес-процессов в поддерживающих функциях. Некорректная отчетность (ошибки в вводных данных); Неучет незначительных с точки зрения компании бизнес-процессов в поддерживающих функциях
Общее число бизнес-процессов в поддерживающих функциях	Определение бизнес-процессов в поддерживающих функциях; Суммарное значение общего числа выделенных процессов	Данные отделов в поддерживающих функциях (кадры, закупки, финансы и др.)	Некорректная отчетность (ошибки в вводных данных); Неучет незначительных с точки зрения

компания бизнес-
процессов в
поддерживающих
функциях

11. Паспорт КПЭ "Доля облачной серверной мощности"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
Доля серверной мощности, размещенной в облаке	Гибкость ИТ-инфраструктуры компании	для всех госкомпаний	Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
			%	3 года	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: базовые условия для цифровой трансформации			Группа: цифровая инфраструктура и данные		

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (S_1 / S_2) * 100\%$, где:

S_1 - число имиджей серверов, размещенных в облаке (включая вычисления в частных, публичных и гибридных облаках) на конец отчетного периода;

S_2 - общее число имиджей серверов в компании на конец отчетного периода

Критерий размещения в облаке - применение технологии виртуализации и/или контейнеризации на некотором общем фонде конфигурируемых вычислительных ресурсов.

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Число имиджей серверов, размещенных в облаке (включая вычисления в частных, публичных и гибридных облаках)	Фактическое число имиджей серверов (все виды сред: продуктивная, тестовая и пр.), размещенных на облачной инфраструктуре всех видов (частное облако, публичное облако и гибридные облака)	Данные подразделения ИТ (данные использования ИТ-инфраструктуры)	Ошибки в подсчете числа имиджей серверов
Общее число имиджей	Фактическое число имиджей серверов,	Данные подразделения	Ошибки в подсчете

серверов в компании на конец отчетного периода	все виды сред (продуктивные, тестовые и пр.)	ИТ (данные использования ИТ-инфраструктуры)	числа имиджей серверов
--	--	---	------------------------

12. Паспорт КПЭ "Число активных пользователей API"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
Число уникальных пользователей внешних API	Активность обмена данными с потребителями, поставщиками и прочими партнерами	для всех госкомпаний	Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
			ед.	1 год	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: базовые условия для цифровой трансформации			Группа: цифровая инфраструктура и данные		

Формула расчета КПЭ:

КПЭ = U, где:

U - число уникальных пользователей, использовавших внешние API за месяц (MAU), на конец отчетного периода

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Число уникальных пользователей, использовавших внешние API за месяц (MAU), на конец отчетного периода	Суммарное число уникальных пользователей API (уникальность определяется по идентификатору пользователя (приложения - клиента API)), использовавших внешний API компании за месяц. Используются данные мониторинга ИТ-системы (ИТ-	ИТ-подразделение компании	Некорректность входных данных (одна компания может использовать несколько токенов/несколько

решения)

API)

13. Паспорт КПЭ "Доля доменов данных, управляемых в соответствии со стандартом"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
Доля доменов данных, управляемых в соответствии с корпоративным стандартом управления данными	Эффективность системы управления данными	для всех госкомпаний	Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
			%	3 года	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: базовые условия для цифровой трансформации		Группа: цифровая инфраструктура и данные			

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (S_1 / S_2) * 100\%$, где:

S_1 - число доменов данных, управляемых в соответствии со стандартом управления данными компании на конец отчетного периода;

S_2 - число доменов данных на конец отчетного периода

Компания самостоятельно определяет архитектуру данных (домены данных) и стандарт управления данными (наличие собственника данных, порядок верификация данных, управление правами доступа к данным и пр.).

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Число доменов данных	Число доменов данных, определенное в архитектуре данных компании	Служба, ответственная за управление данными в компании	Ошибки в структурировании данных на домены
Число доменов	Число доменов данных, которые	Служба, ответственная	Ошибки в

данных, управляемых в соответствии со стандартом управления данными компании	управляются в соответствии со стандартом управления данными компании: определен собственник данных, определен порядок верификации данных, определены права доступа к данным и др.	за управление данными в компании	определении соответствия практик управления данными стандарту управления данными
--	---	----------------------------------	--

14. Паспорт КПЭ "Доля руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в области цифровой трансформации"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Доля руководителей, специалистов и служащих, обученных цифровым компетенциям в соответствии с принятыми корпоративными стандартами или, при их отсутствии, в соответствии с приказами Минэкономразвития России <2>	Обеспечение подготовки кадров для цифровой трансформации	для всех госкомпаний	%	3 года	1 раз в год

Место КПЭ в системе целей

Уровень: базовые условия для цифровой трансформации

Группа: цифровые кадры, компетенции и культура

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = S_1 / S_2$, где:

S_1 - число руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в области цифровизации и цифровой трансформации, прошедших обучение в области цифровой трансформации и/или цифровизации (включая программы перепрофилирования, курсы повышения квалификации, внутренние и внешние программы обучения цифровым навыкам) за последние 3 года и продолжающих работать в компании на конец отчетного периода;

S_2 - число руководителей, специалистов и служащих в компании на конец отчетного периода

Минимальный уровень знаний в области цифровизации и цифровой трансформации - все из перечисленных навыков: 1) цифровые технологии и их применение в бизнесе (в деятельности компании), 2) аналитика больших данных, 3) навыки работы в цифровых инициативах (в т.ч. проектное управление, работа в практиках agile, дизайн-мышление, продуктовый подход, оценка экономических эффектов инициатив цифровизации/цифровой трансформации), 4) основы информационной безопасности, 5) управление результативностью (только для руководителей), 6) управление цифровыми трансформациями (только для руководителей).

Компания самостоятельно определяет стандарт обучения компетенциям и технологиям в области цифровой трансформации.

<2> Перечень областей, в которых реализуются программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки по компетенциям цифровой экономики закреплен в [Приказе](https://rosstat.gov.ru/metod/fed-proekt/MET110301.pdf) Минэкономразвития России от 24 января 2020 г. N 41 (<https://rosstat.gov.ru/metod/fed-proekt/MET110301.pdf>).

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Число руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в области цифровизации и цифровой трансформации,	Расчет числа сотрудников компании по данным системы управления персоналом - включение всех сотрудников, отвечающих всем критериям: 1) обладающих знаниями в области цифровизации и цифровой трансформации, 2) прошедших обучение в области цифровой трансформации	Данные службы управления персоналом	Некорректный расчет (ошибки в оценке уровня знаний сотрудников, ошибки в учете прошедших обучение и ошибки

<p>прошедших обучение в области цифровой трансформации и/или цифровизации (включая программы перепрофилирования, курсы повышения квалификации, внутренние и внешние программы обучения цифровым навыкам) за последние 3 года и продолжающих работать в компании на конец отчетного периода</p>	<p>и/или цифровизации (включая программы перепрофилирования, курсы повышения квалификации, внутренние и внешние программы обучения цифровым навыкам) за последние 3 года и продолжающих работать в компании на конец отчетного периода, 3) относящихся хотя бы к одной из категорий: руководители, специалисты и служащие.</p>		<p>отнесения к категории "руководители, специалисты и служащие")</p>
<p>Число руководителей, специалистов и служащих на конец отчетного периода</p>	<p>Общее число сотрудников категорий руководители, специалисты и служащие в компании на конец отчетного периода</p>	<p>Данные службы управления персоналом</p>	<p>Некорректное отнесение сотрудников к категориям руководители, специалисты и служащие</p>

15. Паспорт КПЭ "Объем инвестиций в цифровую трансформацию"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
<p>Размер инвестиций в инициативы цифровой</p>	<p>Интенсивность инвестиций в</p>	<p>для всех госкомпаний</p>	<p>Ед. изм.</p>	<p>Горизонт планирования</p>	<p>Периодичность расчета</p>

трансформации	цифровую трансформацию	млрд руб.	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей				
Уровень: базовые условия для цифровой трансформации		Группа: инвестиции и модель управления цифровой трансформацией		

Формула расчета КПЭ:

КПЭ = I, где:

I - объем инвестиций в цифровую трансформацию в рамках всех инициатив цифровой трансформации госкомпании за отчетный период

Примечания:

1. Перечень инициатив цифровой трансформации госкомпании определяет в стратегии цифровой трансформации.
2. В объем инвестиций в цифровую трансформацию включают только инвестиции во внедрение цифровых решений и развитие цифровой инфраструктуры.

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Объем инвестиций в цифровую трансформацию в рамках всех инициатив цифровой трансформации госкомпании за отчетный период	<ol style="list-style-type: none"> 1. Данные учета инвестиций, сделанных госкомпанией за отчетный период, при реализации отдельных инициатив ЦТ; 2. Сумма по всем инициативам ЦТ 	Данные финансово-экономической службы	<p>Некорректное определение перечня инициатив ЦТ;</p> <p>Некорректное отнесение инвестиций на инициативы ЦТ</p>

16. Паспорт КПЭ "Доля инвестиций в цифровую трансформацию от общего объема инвестиций"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
Отношение размера инвестиций в инициативы цифровой трансформации к общему размеру инвестиций компании	Интенсивность инвестиций в цифровую трансформацию	для всех госкомпаний	Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
			%	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: базовые условия для цифровой трансформации			Группа: инвестиции и модель управления цифровой трансформацией		

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (I_1 / I_2) * 100\%$, где:

I_1 - объем инвестиций в цифровую трансформацию в рамках всех инициатив цифровой трансформации госкомпании за отчетный период;

I_2 - общий размер инвестиций за отчетный период

Примечания:

1. Перечень инициатив цифровой трансформации госкомпании определяет в стратегии цифровой трансформации.
2. В объем инвестиций в цифровую трансформацию включают только инвестиции во внедрение цифровых решений и развитие цифровой инфраструктуры.

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Объем инвестиций в цифровую трансформацию в рамках всех инициатив	1. Данные учета инвестиций, сделанных госкомпанией за отчетный период, при реализации отдельных инициатив ЦТ; 2. Сумма по всем инициативам ЦТ	Данные финансово-экономической службы	Некорректное определение перечня инициатив ЦТ;

цифровой
трансформации
госкомпании за
отчетный период

Некорректное
отнесение
инвестиций на
инициативы ЦТ

Общий размер
инвестиций за
отчетный период

Данные финансового отчета компании

Данные финансово-
экономической службы

17. Паспорт КПЭ "Отношение инвестиций в цифровую трансформацию к выручке"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Размер инвестиций в инициативы цифровой трансформации по отношению к выручке компании	Интенсивность инвестиций в цифровую трансформацию	для всех госкомпаний	%	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: базовые условия для цифровой трансформации			Группа: инвестиции и модель управления цифровой трансформацией		

Формула расчета КПЭ:

$KПЭ = (I / R) * 100\%$, где:

I - объем инвестиций в цифровую трансформацию в рамках всех инициатив цифровой трансформации госкомпании за отчетный период;

R - выручка компании за отчетный период

Примечания:

1. Перечень инициатив цифровой трансформации госкомпании определяет в стратегии цифровой трансформации.

2. В объем инвестиций в цифровую трансформацию включают только инвестиции во внедрение цифровых решений и развитие цифровой инфраструктуры.
3. В случае финансового сектора использовать "чистые операционные доходы (до вычета резервов)" в качестве аналога "выручки".

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Объем инвестиций в цифровую трансформацию в рамках всех инициатив цифровой трансформации госкомпаний за отчетный период	1. Данные учета инвестиций, сделанных госкомпанией за отчетный период, при реализации отдельных инициатив ЦТ; 2. Сумма по всем инициативам ЦТ	Данные финансово-экономической службы	Некорректное определение перечня инициатив ЦТ; Некорректное отнесение инвестиций на инициативы ЦТ
Выручка компании за отчетный период	Финансовая отчетность компании за отчетный период	Данные финансово-экономической службы	

18. Паспорт КПЭ "Доля инициатив цифровой трансформации, реализованных с применением искусственного интеллекта"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Доля инициатив ЦТ, реализованных с применением ИИ в общем числе инициатив ЦТ	Интенсивность применения решений с использованием искусственного интеллекта	для всех госкомпаний	%	3 - 5 лет	1 раз в год
Место КПЭ в системе целей					

Уровень: базовые условия для цифровой трансформации	Группа: инвестиции и модель управления цифровой трансформацией
---	--

Формула расчета КПЭ:

КПЭ = $(P_1 / P_2) * 100\%$, где

P_1 - число активных инициатив цифровой трансформации, реализованных с применением технологии искусственного интеллекта на конец отчетного периода;

P_2 - общее число активных инициатив цифровой трансформации на конец отчетного периода

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Число активных инициатив цифровой трансформации с применением технологии ИИ на конец отчетного периода	Подсчет числа инициатив в рамках управления портфелем инициатив цифровой трансформации	Подразделение, ответственное за цифровую трансформацию	Ошибки подсчета числа инициатив
Общее число активных инициатив цифровой трансформации на конец отчетного периода	Подсчет числа инициатив в рамках управления портфелем инициатив цифровой трансформации	Подразделение, ответственное за цифровую трансформацию	Ошибки подсчета числа инициатив

19. Паспорт КПЭ "Доля расходов на закупку российского программного обеспечения"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
Доля расходов на закупку российского	Интенсивность процесса	для всех госкомпаний	Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета

программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) от общих расходов на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг)	импортозамещения программного обеспечения	%	3 - 5 лет	1 раз в квартал
--	---	---	-----------	-----------------

Место КПЭ в системе целей

Уровень: базовые условия для цифровой трансформации

Группа: инвестиции и модель управления цифровой трансформацией

Формула расчета КПЭ:

КПЭ = $(C_1 / C_2) * 100\%$, где:

C_1 - расходы на закупку российского ПО и связанных с ним работ (услуг) за отчетный период;

C_2 - расходы на закупку ПО и связанных с ним работ (услуг) за отчетный период

Примечания:

1. Применяется расчетный метод, указанный выше, если иное не определено отдельными документами Минцифры России.

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Расходы на закупку российского программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) за отчетный	Суммарные расходы на закупку российского программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг)	Данные отдела закупок	Некорректное отнесение программного обеспечения к российскому

период

Расходы на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) за отчетный период

Суммарные расходы на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг)

Данные отдела закупок

Некорректно предоставленные данные

20. Паспорт КПЭ "Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий"

Определение КПЭ	Интерпретация	Применимость	Характеристики		
			Ед. изм.	Горизонт планирования	Периодичность расчета
Размер инвестиций в программное и аппаратное обеспечение, обладающее статусом отечественного <3>	Интенсивность инвестиций в отечественные решения в сфере информационных технологий	для всех госкомпаний	млрд руб.	3 - 5 лет	1 раз в квартал
Место КПЭ в системе целей					
Уровень: базовые условия для цифровой трансформации		Группа: инвестиции и модель управления цифровой трансформацией			

Формула расчета КПЭ:

КПЭ = I, где:

I - объем инвестиций госкомпании в отечественные решения в сфере информационных технологий за отчетный период

Примечание: применяется расчетный метод, указанный выше, если иное не определено отдельными документами Минцифры России.

Входные данные	Способ расчета	Источник данных	Возможные ошибки
Объем инвестиций в программное и аппаратное обеспечение, обладающее статусом отечественного за отчетный период	Данные учета инвестиций, сделанных госкомпанией за отчетный период, при закупке отечественных решений в сфере информационных технологий	Данные финансово-экономической службы	Некорректное определение статуса отечественного решения при использовании перечней

 <3> Статус отечественного решения подтверждается:

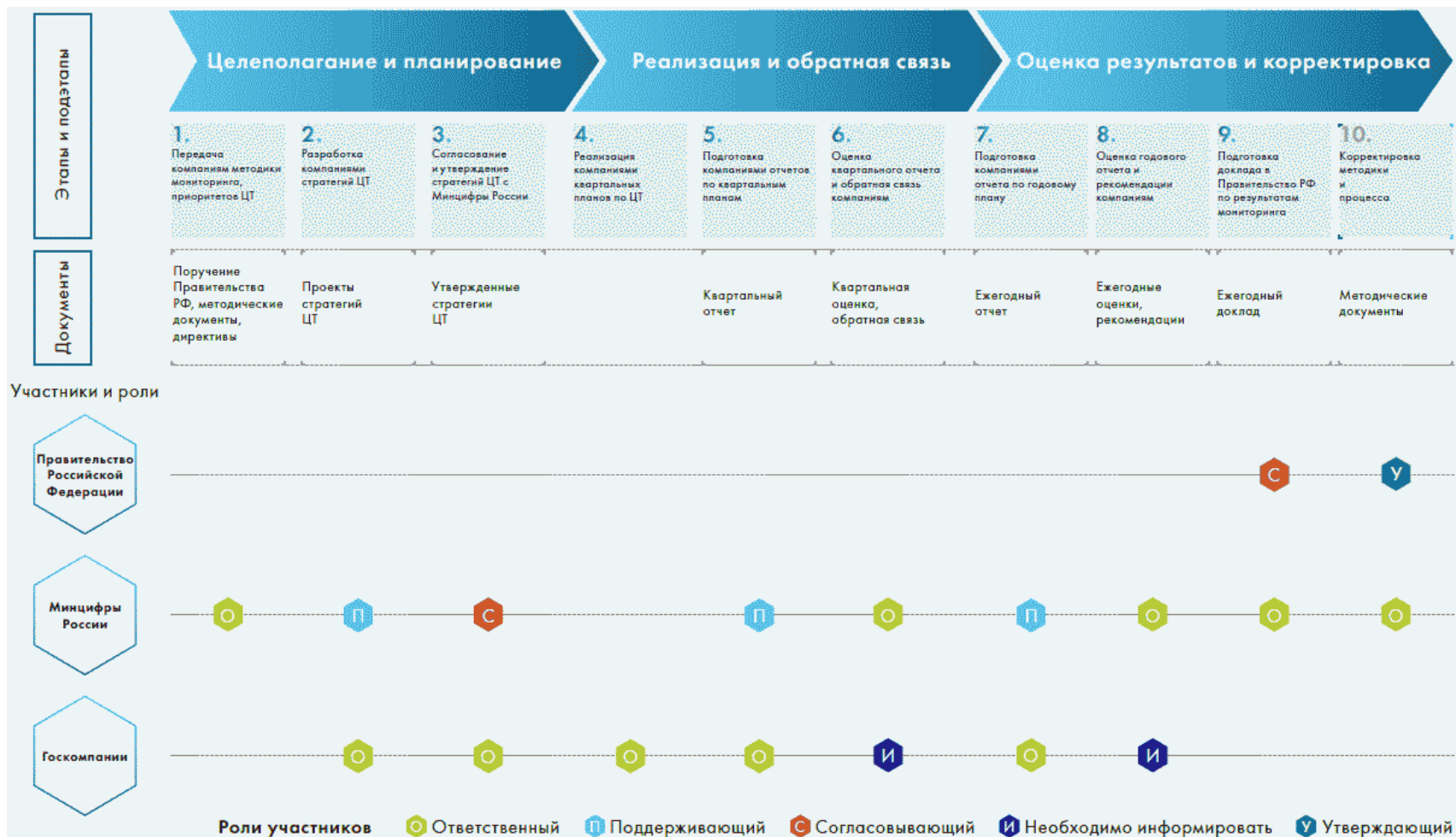
наличием в едином реестре российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных ([постановление](#) Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2015 г. N 1236);

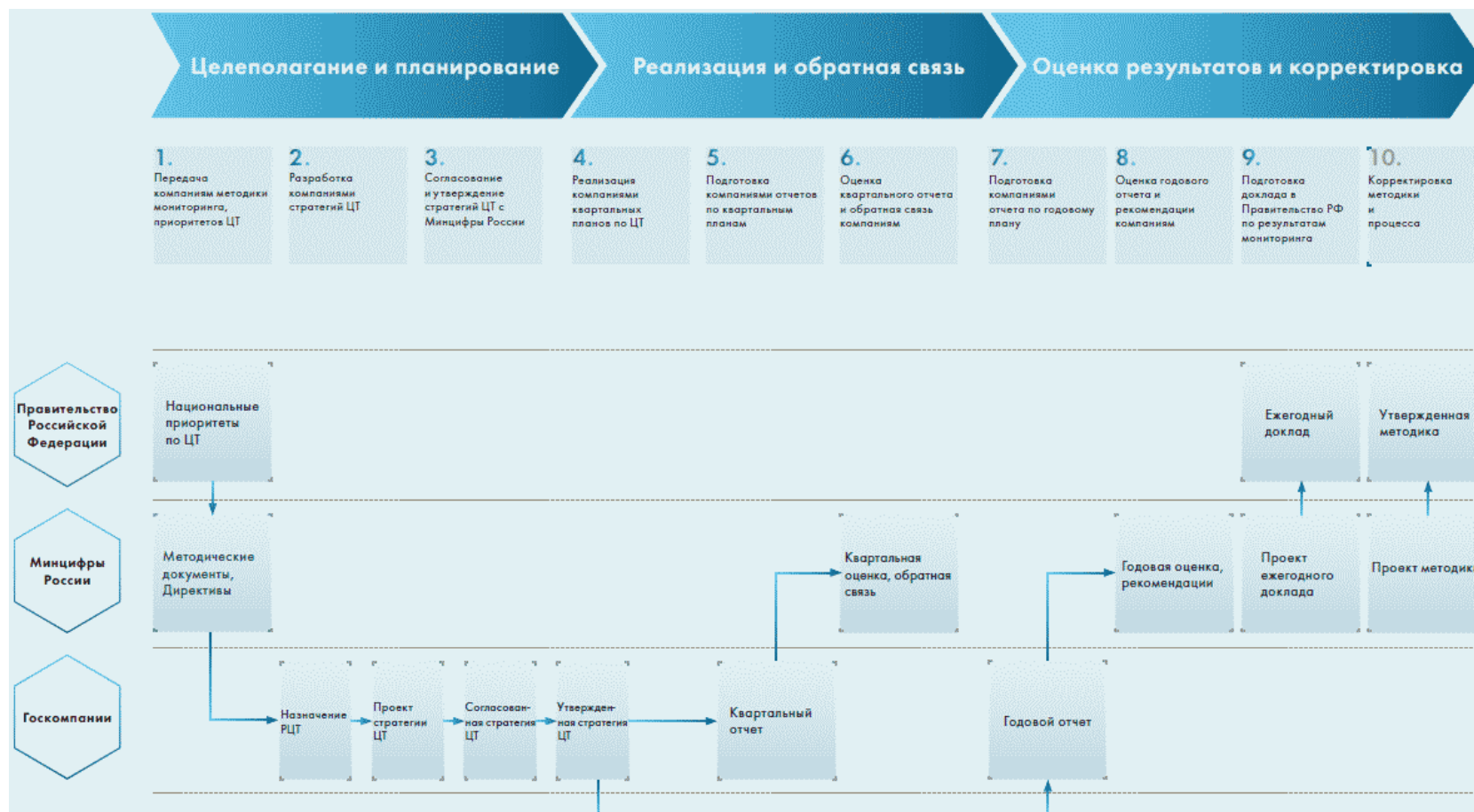
наличием в едином реестре российской радиоэлектронной продукции ([постановление](#) Правительства Российской Федерации от 10 июля 2019 г. N 878);

подтверждением производства товара на территории Российской Федерации ([постановление](#) Правительства Российской Федерации от 17 июля 2015 г. N 719).

Приложение N 4

**СХЕМА ПРОЦЕССА МОНИТОРИНГА ПРОЕКТА СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ
 ТРАНСФОРМАЦИИ И МОНИТОРИНГА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ
 ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСКOMPАНИИ**





А. Форма отчетности за квартал

Раздел I. Реализация стратегии цифровой трансформации в части выполнения КПЭ по импортозамещению

N	КПЭ	Ед. изм.	Плановое значение КПЭ за отчетный период	Фактическое значение КПЭ за отчетный период	Величина отклонения (при наличии)	Группа причин отклонения (не более 10 слов)	Комментарий по причинам отклонения	Плановое значение КПЭ после отчетного периода (через 3 месяца)
---	-----	----------	--	---	-----------------------------------	---	------------------------------------	--

КонсультантПлюс: примечание.
Нумерация пунктов дана в соответствии с официальным текстом документа.

19	Доля расходов на закупку российского программного обеспечения	%						
----	---	---	--	--	--	--	--	--

20	Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий	млрд руб.						
----	---	-----------	--	--	--	--	--	--

Раздел II. Реализация стратегии цифровой трансформации в части выполнения мероприятий дорожной карты по импортозамещению

N п/п	Наименование мероприятия дорожной карты	Наименование вехи реализации мероприятия	Плановая дата достижения вехи за отчетный период	Фактическая дата достижения вехи за отчетный период	Величина отклонения (при наличии)	Группа причин отклонения (не более 10 слов)	Комментарий по причинам отклонения	Плановая дата достижения вехи после отчетного периода (через 3 месяца)
-------	---	--	--	---	-----------------------------------	---	------------------------------------	--

1

2

...

N

Б. Форма отчетности за годовой период

Раздел I. Реализация стратегии цифровой трансформации в части внесения изменений, а также значимые события для организации за отчетный период

N п/п	Изменение	Значимость	N п/п	Значимое событие
-------	-----------	------------	-------	------------------

Раздел II. Реализация стратегии цифровой трансформации в части выполнения мероприятий дорожной карты по импортозамещению

N п/п	Наименование мероприятия дорожной карты	Наименование вехи реализации мероприятия	Плановая дата достижения вехи за отчетный период	Фактическая дата достижения вехи за отчетный период	Величина отклонения (при наличии)	Группа причин отклонения (не более 10 слов)	Комментарий по причинам отклонения
-------	---	--	--	---	-----------------------------------	---	------------------------------------

1

2

...

N

Раздел III. Реализация стратегии цифровой трансформации в части выполнения КПЭ

N	КПЭ	Ед. изм.	Плановое значение КПЭ за отчетный	Фактическое значение КПЭ за отчетный	Величина отклонения (при наличии)	Группа причин отклонения (не более 10	Комментарий по причинам отклонения	Плановое значение КПЭ после отчетного периода (через
---	-----	----------	-----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--

	период	период	слов)	12 месяцев)
1	Оценка снижения операционных затрат за счет цифровой трансформации	%		
2	Оценка увеличения EBITDA за счет цифровой трансформации	%		
3	Оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации	%		
4	Оценка увеличения выручки за счет цифровой трансформации	%		
5	Оценка доли выручки от новых бизнес-моделей в общей выручке компании	%		
6	Доля выручки в цифровых каналах	%		
7	Доля цифровых продуктов/услуг	%		
8	Число активных пользователей цифровых решений, физические лица	ед.		
9	Число активных пользователей цифровых решений, юридические лица	ед.		
10	Доля цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях	%		
11	Доля облачной серверной мощности	%		

12	Число активных пользователей API	ед.
13	Доля доменов данных, управляемых в соответствии со стандартом	%
14	Доля руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в сфере цифровой трансформации	%
15	Объем инвестиций в цифровую трансформацию	млрд руб.
16	Доля инвестиций в цифровую трансформацию в общем объеме инвестиций	%
17	Отношение инвестиций в цифровую трансформацию к выручке	%
18	Доля инициатив цифровой трансформации, реализованных с применением искусственного интеллекта	%

Примечание: годовой отчет по импортозамещению (КПЭ 19 и 20) представлен далее в [разделе IV](#) и [V](#).

Раздел IV. Реализация стратегии цифровой трансформации в части выполнения КПЭ по импортозамещению

N	КПЭ	Ед. изм.	Плановое значение КПЭ за отчетный период	Фактическое значение КПЭ за отчетный период	Величина отклонения (при наличии)	Группа причин отклонения (не более 10 слов)	Комментарий по причинам отклонения	Плановое значение КПЭ поквартально на следующий годовой период			
								I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.

КонсультантПлюс: примечание.

Нумерация пунктов дана в соответствии с официальным текстом документа.

19 Доля расходов на закупку российского программного обеспечения %

20 Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий млрд руб.

Раздел V. Реализация стратегии цифровой трансформации в части установления годовых значений КПЭ по импортозамещению

			2019	2020	2021	2022	2023	2024		
N	КПЭ	Ед. изм.	Фактическое значение КПЭ за отчетный период	Фактическое значение КПЭ за отчетный период	Плановое значение КПЭ за отчетный период	Фактическое значение КПЭ за отчетный период	Плановое значение КПЭ за отчетный период	Фактическое значение КПЭ за отчетный период	Плановое значение КПЭ за отчетный период	Фактическое значение КПЭ за отчетный период

КонсультантПлюс: примечание.

Нумерация пунктов дана в соответствии с официальным текстом документа.

19 Доля расходов на %

закупку российского
программного
обеспечения

Увеличение вложений в
отечественные решения
20 в сфере млрд руб.
информационных
технологий
