

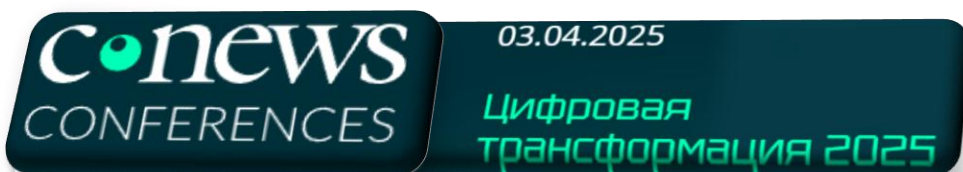




Разработка стратегии цифровой трансформации. Практический опыт

Олег Гришко

Главный Архитектор  ЕАПТЕКА
Руководитель стрима Наставничество  ЯИТЫ СООБЩЕСТВО ЦИФРОВЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ





#ЦИФРОВОЕБРАТСТВО

#ЦИФРОВАЯЭКОНОМИКА

#ДУШЕВНО

#ЯИТЫ

#ОДНОЙКРОВИ



ОЛЕГ ГРИШКО

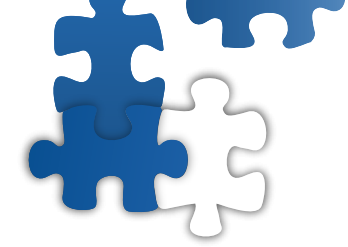
Главный Архитектор ИТ
с опытом более 20 лет,
более 100 проектов
в 7 отраслях

ПОДРОБНЕЕ О СПИКЕРЕ

- ✓ Победитель во всероссийском конкурсе в сфере цифровизации «Кулибит»
- ✓ Обладатель серебрянного значка Сообщества цифровых управленцев «я-ИТ-ы»
- ✓ Постоянный член жюри научно-практической конференции «Старт в инновации»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ДОКЛАДА

- Рассмотрим пререквизиты и входные данные для разработки стратегии цифровой трансформации
- Пройдем по этапам создания стратегии
- По каждому этапу разберем его значимость, практические рекомендации по разработке, ролевую матрицу ответственности
- Обсудим конечный результат, выходные артефакты, а также их ценность



О ДОКЛАДЕ



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ДОКЛАДА

- Рассмотрим пререквизиты и входные данные для разработки стратегии цифровой трансформации
- ❑ Пройдем по этапам создания стратегии
- ❑ По каждому этапу разберем его значимость, практические рекомендации по разработке, ролевую матрицу ответственности
- ❑ Обсудим конечный результат, выходные артефакты, а также их ценность

Типичные проблемы в бизнесе



№	Бизнес ситуация	ИТ-проблема
1	Холдинг покупает новый бизнес	Как эффективно «поженить» 2 ИТ ландшафта и избежать проблем ?
2	Компания открывает новый бизнес / выходит на новые рынки	Какие системы выбрать для автоматизации?
3	Холдинг продает бизнес	Как вырезать кусок из текущей архитектуры ?
4	Быстрый рост бизнеса	ИТ не успевает за ростом бизнеса
5	Бизнесу не хватает гибкости в ИТ	Как разложить огромные ИС на модули ? Что делать с кастомизированными коробочными решениями ?
6	Менеджменту не хватает визуальной составляющей для принятия решений	



Целевой портрет заказчика

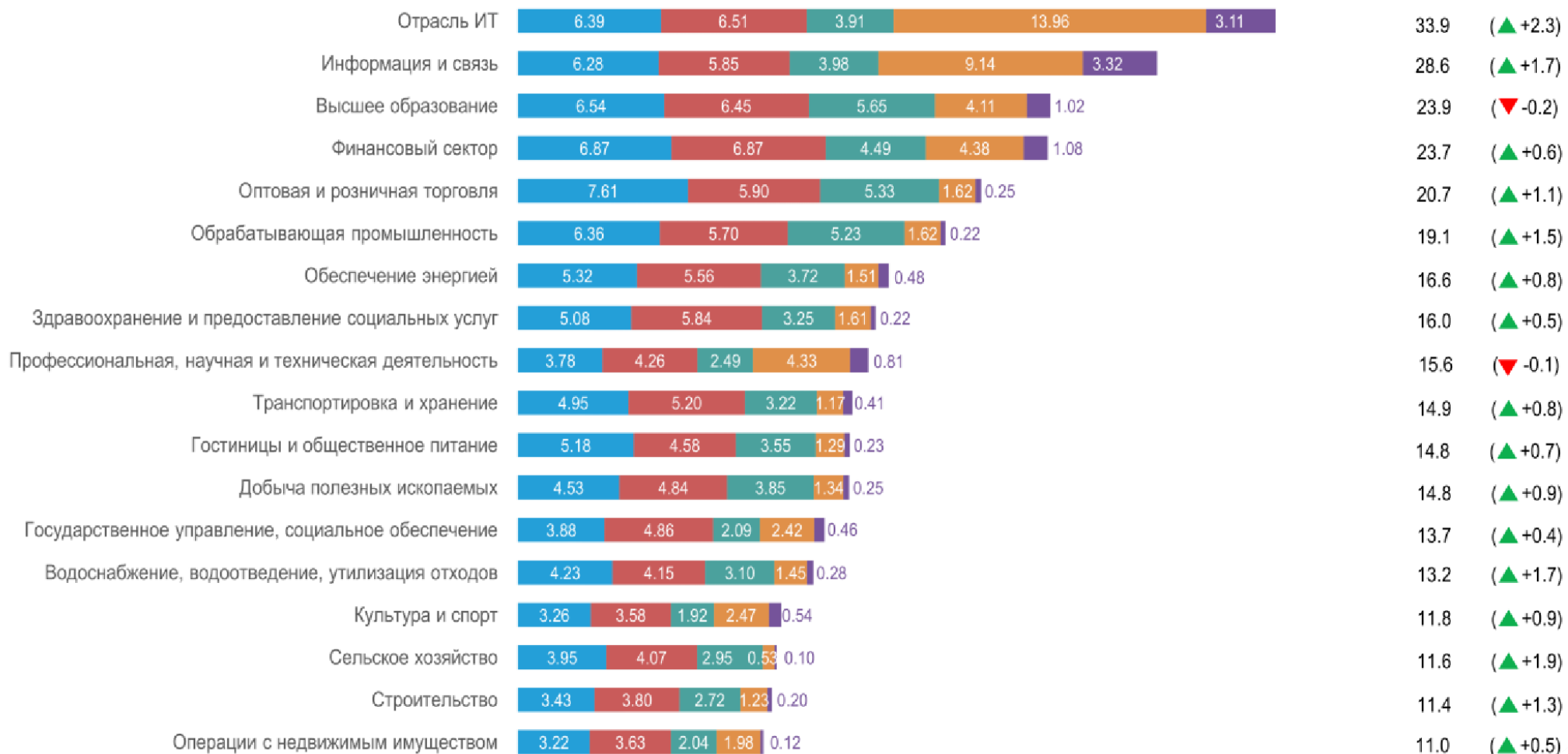


1. СIO, СТО, СDТO, СDО, Генеральный директор, Собственник
 - осознание проблем с текущей ИТ-архитектурой
 - сложность в принятии целевых решений
2. Компании, которые:
 - активно развиваются, быстро растут
 - поглощают другие компании
 - много систем, сложные гибридные ИТ ландшафты
 - работают в слабо оцифрованной отрасли / сегменте рынка

Индекс цифровизации отраслей экономики РФ (НИУ ВШЭ)

■ Цифровизация бизнес-процессов
 ■ Кибербезопасность
 ■ Использование цифровых технологий
■ Цифровые навыки персонала
 ■ Затраты на внедрение и использование цифровых технологий

Значение Индекса
2021 к 2020



■ Операции с недвижимым имуществом 3.55 3.93 3.04 1.86 0.15 11.0 (▼+0.2)

#ЦИФРОВОЕ ОБРАТСТВО 143
 #ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА
 #ДУШЕВНО
 #ЯИТЫ
 #ОДНОЙ КРОВИ

■ Сельское хозяйство 3.82 4.01 3.82 0.23 0.10 11.6 (▼+1.8)

ЯИТЫ





Входные данные



1. Бизнес-стратегия
2. Понимание как работает бизнес:
 - за счет чего создается бизнес ценность
 - на чем компания зарабатывает деньги
 - кто является клиентами и какие виды клиентов есть
 - кто партнеры и т.п.
3. Текущая архитектура
4. Анализ основных конкурентов



О ДОКЛАДЕ




КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ДОКЛАДА

- ✓ Рассмотрим пререквизиты и входные данные для разработки стратегии цифровой трансформации
- Пройдем по этапам создания стратегии
- По каждому этапу разберем его значимость, практические рекомендации по разработке, ролевую матрицу ответственности
- ❑ Обсудим конечный результат, выходные артефакты, а также их ценность



Этапы создания стратегии цифровизации



- 
1. Аудит текущей архитектуры
 2. Разработка целевой функциональной архитектуры
 3. Разработка функционально-технических требований к целевой архитектуре
 4. Разработка программы проектов движения к целевой архитектуре
 5. Оценка стоимости и сроков

1. Аудит текущей архитектуры



Единица измерения 1 спринт

1.Ознакомление с оргструктурой компании. Составление списка и контактов ключевых стейкхолдеров проекта.	3	3			
2.Верхнеуровневое знакомство с бизнесом: бизнес домены, продукты, услуги, клиенты.			3	3	
3.Составление реестра информационных систем с указанием стейкхолдеров (ключевых экспертов, бизнес владельца, руководителя проекта, разработчика) и ссылки на архитектурные артефакты (при наличии)					
4.Сбор информации о текущем состоянии ИТ инфраструктуры через интервьюирование стейкхолдеров по всем ИТ системам, а также из имеющихся архитектурных артефактах (при наличии).	3	3	3		
5.Подготовка схемы текущей архитектуры (Visio/PDF)				схема	
6.Анализ проблем текущей архитектуры					
7.Подготовка презентации с описанием узких мест и проблем (PowerPoint/PDF)					презентация

3 – требуется участие Заказчика



#ЦИФРОВОЕБРАТСТВО

#ЦИФРОВАЯЭКОНОМИКА

#ДУШЕВНО

#ЯИТ

#ОДНОЙКРОВИ

1. Аудит текущей архитектуры (RACI)



	Непосредственный заказчик	Корпоративный архитектор	Топ менеджмент Компании	Ключевые стейкхолдеры
1.Ознакомление с оргструктурой компании. Составление списка и контактов ключевых стейкхолдеров проекта.	A	I	R	I
2.Верхнеуровневое знакомство с бизнесом: бизнес домены, продукты, услуги, клиенты.	A	R	C	C
3.Составление реестра информационных систем с указанием стейкхолдеров (ключевых экспертов, бизнес владельца, руководителя проекта, разработчика) и ссылки на архитектурные артефакты (при наличии)	A	R		I
4.Сбор информации о текущем состоянии ИТ инфраструктуры через интервьюирование стейкхолдеров по всем ИТ системам, а также из имеющихся архитектурных артефактах (при наличии).	A	R		C
5.Подготовка схемы текущей архитектуры (Visio/PDF)	A	R	I	I
6.Анализ проблем текущей архитектуры	A	R		I
7.Подготовка презентации с описанием узких мест и проблем (PowerPoint/PDF)	A	R	I	I



#ЦИФРОВОЕБРАТСТВО

#ЦИФРОВАЯЭКОНОМИКА

#ДУШЕВНО

#ЯИТ

#ОДНОЙКРОВИ



Этапы создания стратегии цифровизации



1. Аудит текущей архитектуры
- ➔ 2. Разработка целевой функциональной архитектуры
3. Разработка функционально-технических требований к целевой архитектуре
4. Разработка программы проектов движения к целевой архитектуре
5. Оценка стоимости и сроков



2. Разработка целевой функциональной архитектуры



	Единица измерения 1 спринт			
1. Разработка драфта целевой функциональной архитектуры	1			
2. Обсуждение драфта со всеми ключевыми стейкхолдерами		3	3	
3. Разработка и согласование целевой функциональной архитектуры (Visio/PDF)			1	схема
4. Разработка и согласование схемы основных потоков данных в целевой архитектуре (Visio/PDF)				схема

3 – требуется участие Заказчика




Функциональная архитектура определяет объём ключевого функционала решения и позволяет понять позиционирование, а также рамки решения с точки зрения бизнеса.

Функциональная архитектура состоит из схемы и описания.



Этапы создания стратегии цифровизации



1. Аудит текущей архитектуры
2. Разработка целевой функциональной архитектуры
-  3. Разработка функционально-технических требований к целевой архитектуре
-  4. Разработка программы проектов движения к целевой архитектуре
-  5. Оценка стоимости и сроков

3-5. Разработка ФТТ, программы проектов, оценка стоимости и сроков

Единица измерения 1 спринт

1.Разработка и согласование раздела бизнес цели ФТТ		3											
2.Разработка драфта ФТТ													
3.Обсуждение драфта со всеми ключевыми стейкхолдерами			3	3	3								
4.Разработка и согласование ФТТ (Word/PDF)						документ							
5.Разработка программы проектов движения к целевой архитектуре (PowerPoint/PDF)							презентация						
6.Оценка стоимости и сроков программы проектов (Excel)										3	3	таблица	

3 – требуется участие Заказчика

Документ *Функционально Технические Требования к Целевой Архитектуре*:

- ✓ Осуществляет постановку задачи для реализации серии изменений в рамках программы по модернизации ИТ архитектуры
- ✓ Описывает предполагаемый способ реализации изменений
- ✓ Является основой для формирования оценки бюджета и трудозатрат

Секреты создания ФТТ к целевой архитектуре



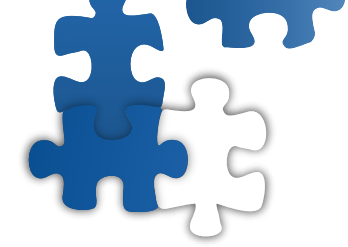
- ✓ формулируем и расписываем бизнес-цели и бизнес-задачи трансформации, требования бизнеса к ИТ
- ✓ включаем целевую функциональную архитектуру (ФА), а также схему основных потоков данных в целевой архитектуре с описанием
- ✓ по каждому функциональному домену целевой ФА описываем целевое состояние (привязка к бизнес-целям и бизнес-задам, ключевые функциональные требования в соответствии с ФА, ключевые нефункциональные требования, зависимости от других блоков)
- ✓ по каждому функциональному домену целевой ФА описываем текущее состояние автоматизации (ИС, степень покрытия функций, проблемы)
- ✓ описываем общие требования к архитектуре решений, кибербезопасности, документированию, поддержке



3-5. Разработка ФТТ, программы проектов, оценка (RACI)



	Непосредственный заказчик	Корпоративный архитектор	Топ менеджмент Компании	Ключевые стейкхолдеры
1. Разработка и согласование раздела бизнес цели ФТТ	A	R	C	C
2. Разработка драфта ФТТ	A	R		I
3. Обсуждение драфта со всеми ключевыми стейкхолдерами	A	R	I	C
4. Разработка и согласование ФТТ (Word/PDF)	A	R	I	I
5. Разработка программы проектов движения к целевой архитектуре (PowerPoint/PDF)	A	R	C	I
6. Оценка стоимости и сроков программы проектов (Excel)	A	R	I	I



О ДОКЛАДЕ



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ДОКЛАДА

- ✓ Рассмотрим пререквизиты и входные данные для разработки стратегии цифровой трансформации
- ✓ Пройдем по этапам создания стратегии
- ✓ По каждому этапу разберем его значимость, практические рекомендации по разработке, ролевую матрицу ответственности
- Обсудим конечный результат, выходные артефакты, а также их ценность

Результат и его ценность



№	Артефакт	Ценность
1	Схема текущей архитектуры (Visio/PDF)	<ul style="list-style-type: none">✓ Визуально, в понятном для бизнеса и ИТ виде показывает текущий ИТ ландшафт✓ Позволяет сделать helicopter view✓ Исходные данные для анализа проблем
2	Презентация с описанием узких мест и проблем (PowerPoint/PDF)	<ul style="list-style-type: none">✓ Показывает масштаб текущих проблем✓ Потенциальные проблемы на коротком и среднем горизонте
3	Целевая функциональная архитектура (Visio/PDF) и схема основных потоков данных в целевой архитектуре (Visio/PDF)	<ul style="list-style-type: none">✓ Обзор целевого функционирования бизнеса на одном листе А3 (А2)✓ Единое понимание бизнесом и ИТ
4	Функционально технические требования к целевой архитектуре (ФТТ) (Word/PDF)	<ul style="list-style-type: none">✓ Основа для постановки технических задач на цифровую трансформацию✓ Основа для оценки бюджета✓ «Компас» в процессе трансформации
5	Программа проектов движения к целевой архитектуре (PowerPoint/PDF)	<ul style="list-style-type: none">✓ Дорожная карта✓ Порядок внедрения✓ Опции по объему функционала (зависимости)
6	Оценка стоимости и сроков программы проектов (Excel)	<ul style="list-style-type: none">✓ Оценка объемов и график инвестиций



Сложности на пути разработки стратегии цифровой трансформации



1. Срыв сроков по задачам предоставления материалов, интервьюирования и согласования
2. Отсутствие бизнес стратегии, несогласованность топ. менеджмента в бизнес целях
3. Отсутствие документации и экспертов по текущим системам
4. Отсутствие экспертов по новым продуктам, новым рынкам (в случае открытия нового бизнеса или выхода на новые рынки)

ВОПРОСЫ?



ОЛЕГ ГРИШКО

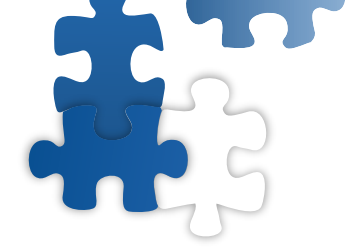
Главный Архитектор ИТ
с опытом более 20 лет,
более 100 проектов
в 7 отраслях

ПОДРОБНЕЕ О СПИКЕРЕ

- ✓ Победитель во всероссийском конкурсе в сфере цифровизации «Кулибит»
- ✓ Обладатель серебрянного значка Сообщества цифровых управленцев «я-ИТ-ы»
- ✓ Постоянный член жюри научно-практической конференции «Старт в инновации»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ДОКЛАДА

- ✓ Рассмотрим пререквизиты и входные данные для разработки стратегии цифровой трансформации
- ✓ Пройдем по этапам создания стратегии
- ✓ По каждому этапу разберем его значимость, практические рекомендации по разработке, ролевую матрицу ответственности
- ✓ Обсудим конечный результат, выходные артефакты, а также их ценность



Приложения



#ЦИФРОВОЕБРАТСТВО

#ЦИФРОВАЯЭКОНОМИКА

#ДУШЕВНО

#ЯИТЫ

#ОДНОЙКРОВИ

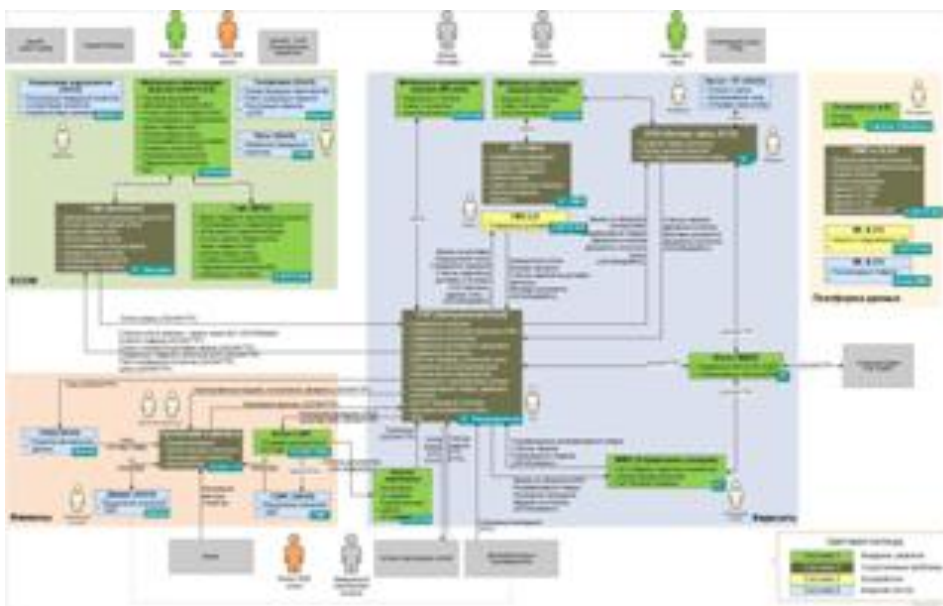
Пример опросника для получения входных данных



Вопросы для предварительной подготовки

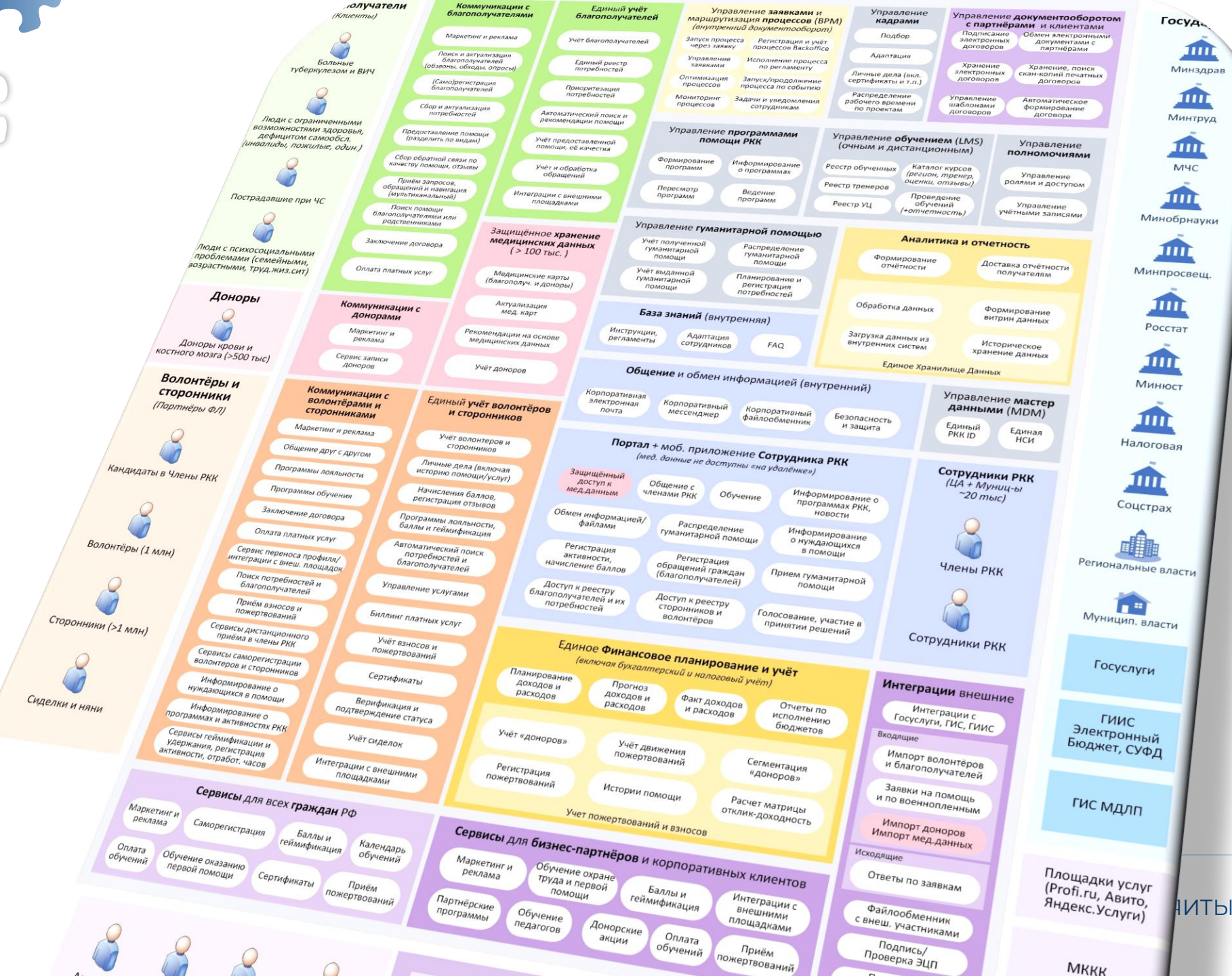
- 1 Текущий оборот бизнеса
- 2 Желаемый оборот бизнеса через год
- 3 Список компаний/предприятий входящих в бизнес
- 4 Каждая компания должна окупать себя и (уметь) работать автономно или может быть зависимой от других (в т.ч. не окупать себя сама)
- 5 По каждой компании/предприятию:
 - 6 Основные продукты/услуги которые приносят прибыль (текущие и желаемые)
 - 7 Основные клиенты (внешние и внутренние) (текущие и желаемые)
 - 8 Основные партнеры и их ценность (кто какую роль играет, что дает, что получает) (текущие и желаемые)
 - 9 Текущий уровень учета (кто, в чем ведет, что учитывается, состояние)
 - 10 Текущий уровень автоматизации/цифровизации (автоматизация учета, автоматизация взаимодействий/интеграций, прочие автоматизации)
 - 11 Основные конкуренты (текущие и желаемые)
- 12 Бизнес стратегия общая (планы на 1-3 года, отрасли, сегменты рынка, образ клиентов, ценность для себя, ценность для клиентов, социальная значимость и т.п.)

Схема текущей архитектуры



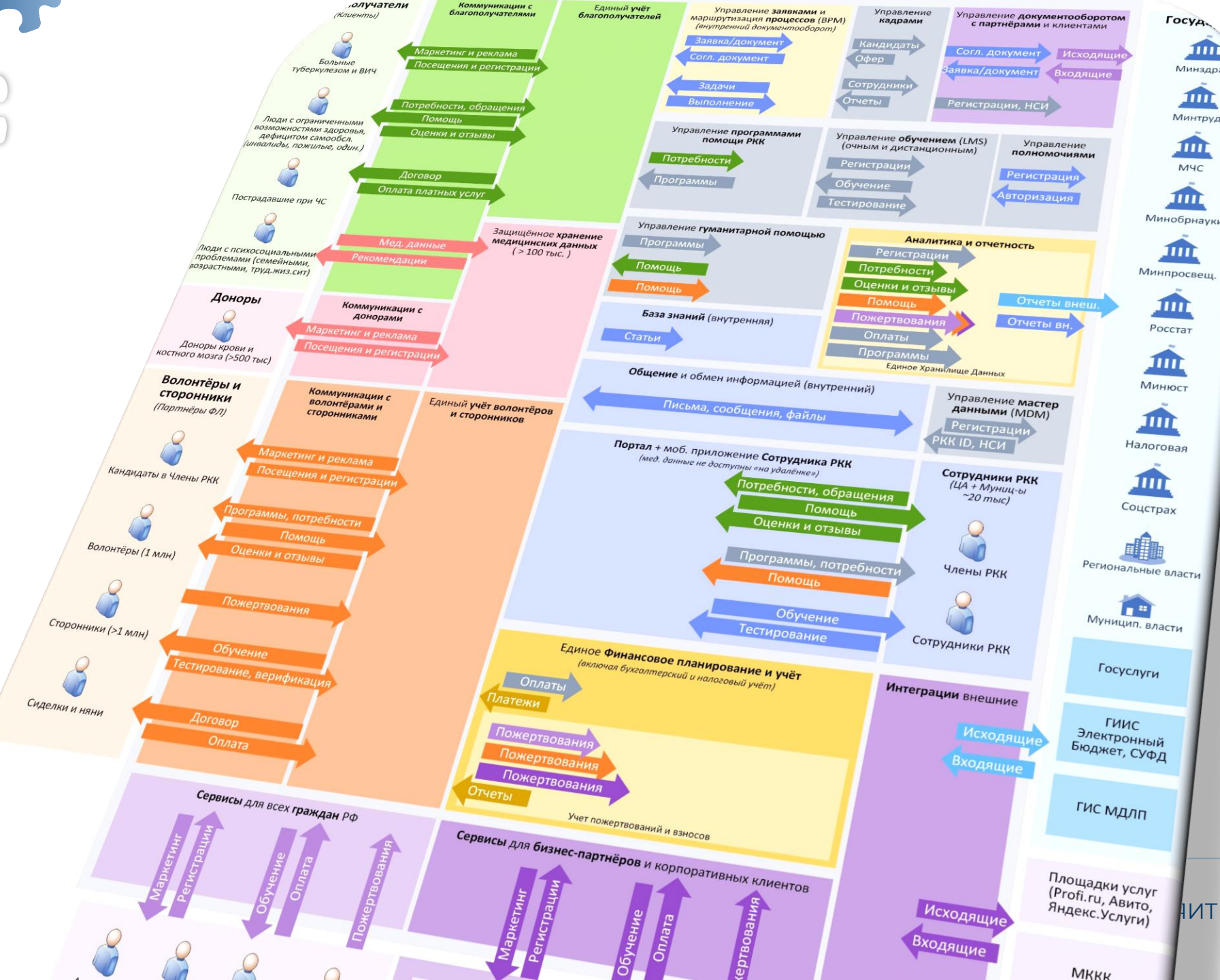
Структура презентации

1. Текущая верхнеуровневая архитектура
2. Статистика по текущей архитектуре
3. Типовые архитектурные проблемы для решения
4. Проблемы текущей архитектуры - домен 1
5. Проблемы текущей архитектуры - домен N
6. Детальная архитектура домена 1
7. Детальная архитектура домена N



- Госуслуги
- Минздрав
- Минтруд
- МЧС
- Минобрнауки
- Минпросвещ.
- Росстат
- Минюст
- Налоговая
- Соцстрах
- Региональные власти
- Муницип. власти
- ГИИС Электронный Бюджет, СУФД
- ГИС МДЛП
- Площадки услуг (Profi.ru, Авито, Яндекс.Услуги)
- МККК

ИТИ #ОДНОЙКРОВИ



- Госуда
- Минздрав
- Минтруд
- МЧС
- Минобрнауки
- Минпросвещ.
- Росстат
- Минюст
- Налоговая
- Соцстрах
- Региональные власти
- Муницип. власти
- Госуслуги
- ГИИС
- Электронный Бюджет, СУФД
- ГИС МДЛП
- Площадки услуг (Profi.ru, Авито, Яндекс.Услуги)
- МКСК



Логотип

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

ЦЕЛЕВАЯ ИТ АРХИТЕКТУРА
ФУНКЦИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ

ОГЛАВЛЕНИЕ

1	НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА	8
2	БИЗНЕС ЦЕЛИ	8
2.1	Гибкость и скорость	9
2.2	Клиентоориентированность	9
2.3	Надежность и качество	10
2.4	Управление данными и цифровизация	11
2.5	Соответствие требованиям ФЗ и регуляторов	11
3	СОКРАЩЕНИЯ И ТЕРМИНЫ	12
4	ЦЕЛЕВАЯ ИТ АРХИТЕКТУРА	13
4.1	Границы проекта	15
4.1.1	Вариант 1. <Наименование варианта движения к целевой Архитектуре>	16
4.1.2	Вариант 2. <Наименование варианта движения к целевой Архитектуре>	18
4.1.3	Вариант 3. <Наименование варианта движения к целевой Архитектуре>	20
4.2	Общие требования к решению	21
5	ПОДСИСТЕМА «НАИМЕНОВАНИЕ ПОДСИСТЕМЫ 1»	22
5.1	Бизнес задачи	22
5.2	Функциональное описание	22
5.2.1	Функциональные требования к платформе	22
5.2.2	Функциональные требования к продуктам на базе платформы	26
5.3	Список связанных подсистем	31
5.4	Текущее состояние объекта автоматизации	31
5.4.1	Текущее состояние аналитических продуктов	32
5.5	Эксплуатационные требования	35
6	ПОДСИСТЕМА «НАИМЕНОВАНИЕ ПОДСИСТЕМЫ 2»	36
6.1	Бизнес задачи	36
6.2	Функциональное описание изменения	37
6.2.1	Общие функциональные требования	37
6.2.2	Требования к управлению и конфигурированию	39

Сайт

Логотип

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ

21	ОГРАНИЧЕНИЯ И ДОПУЩЕНИЯ (общие)	67
22	ТРЕБОВАНИЯ К АРХИТЕКТУРЕ (общие)	68
23	ТРЕБОВАНИЯ ПО БЕЗОПАСНОСТИ (общие)	68
24	ТРЕБОВАНИЯ К ДОКУМЕНТИРОВАНИЮ (общие)	68
25	ТРЕБОВАНИЯ К ПОДДЕРЖКЕ	68
25.1	Гарантийный срок	69
25.2	Базовая поддержка	69
25.3	Расширенная поддержка	70
26	ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ	70

Сайт



Бонус!!!

✓ Чек-лист проверки
детализированной ФА

№	Требование	Результат проверки
1	На схеме не используются термины: система, модуль, сервис	
2	Отсутствует дублирование функциональных блоков	
3	Отсутствует дублирование функций	
4	Набор функций достаточен для реализации всех бизнес-требований, CJM, user-story, бизнес сайзинга, дорожной карты инициативы	
5	Набор функций не противоречит и учитывает ФА вышестоящего уровня	
6	Не показаны внутренние функции, работающие без взаимодействия с пользователем	
7	Функции сгруппированы в функциональные блоки	
8	В названии каждой функции или вышестоящего функционального блока есть глагол	
9	Отсутствуют технические детали реализации для ИТ	
10	Показан объем функционала решения	
11	Разработана схема основных потоков бизнес-данных	
12	Показаны типы Клиентов/Партнеров (и внутренних пользователей) и отмечены Услуги / Продукты, предоставляемые решением	
13	Выделены контуры: Клиенты/Партнеры, <Название нашей компании>, внешние контрагенты	
14	Показаны внутренние пользователи решения (в виде ролей/подразделений)	
15	Схема понятна прикладному архитектору ИТ (с точки зрения объема функционала и позиционирования решения)	
16	Схема понятна топ менеджменту (с точки зрения объема функционала и позиционирования решения)	
17	Схема не противоречит Бизнес и ИТ стратегии развития	
18	Проведено ревью корпоративным архитектором (отличным от автора ФА)	
19	Проведено ревью владельцем продукта/системы	
20	Проведено ревью архитектором кибербезопасности	



#ЦИФРОВОЕБРАТСТВО

#ЦИС

Скачать