



# Набор предметных вопросов экспресс-экспертизы цифровой трансформации

Вопросы разделены по тематическим блокам, которые соответствуют маршрутным точкам метода пошаговой проработки идей и задач цифровой трансформации. В блоках они сгруппированы и адаптированы в зависимости от типа входящего объекта исследования.

Блок вопросов «Проблемы» .....	2
Блок вопросов «Предметная область» .....	4
Блок вопросов «Клиенты» .....	5
Блок вопросов «Процессы» .....	6
Блок вопросов «Комплексное решение» .....	7
Блок вопросов «Платформы и технологии» .....	8
Блок вопросов «Проекты» .....	10
Блок вопросов «Команды» .....	11
Блок вопросов «Развитие» .....	12

## Блок вопросов «Проблемы»

Что исследуется:

- a. внутренняя исходная проблема, предлагаемая идея (проект) или поставленная задача (вопрос);
- b. признаки и симптомы проблемы, параметры и концепция предлагаемой идеи (проекта) или принципы и требования исполняемой задачи (поставленного вопроса);
- c. мотивация исполнителей в решении проблемы (вопроса), реализации идеи (проекта) или выполнении задачи;
- d. классификация и описание проблемы, идеи, проекта, задачи или вопроса;
- e. связанные и производные проблемы, идеи, проекты, задачи и вопросы;
- f. особенность решения проблемы, реализации идеи (проекта) или выполнения задачи (решения вопроса) в цифровой трансформации.

**Главный вопрос исследования: какая цель цифровой трансформации?**

**Вопросы для исследования проблемы:**

- Как выявить проблемы, по каким признакам и симптомам?
- Какую проблему решать?
- К какому классу, виду, типу относится проблема?
- Как предлагается описывать проблемы подобного класса, вида, типа?
- Как измерить проблему (метрики и значения)?
- Каков масштаб проблемы?
- Как бы выглядела ситуация, если бы проблема отсутствовала?
- С каким дополнительными проблемами связана целевая?
- Действительно ли имеет смысл решать выбранную проблему?
- Не подменяет ли выбранная проблема какую-то другую?
- Какие задачи требуется сформулировать для решения проблемы?
- Когда и у кого проблема появилась?
- Когда проблема стала восприниматься как «проблема, требующая решения»?
- Почему проблема не была решена ранее?

**Вопросы для исследования задачи (вопроса):**

- Как сформулировать задачу (вопрос)?
- Как декомпозировать задачу (вопрос)?
- К какому классу, виду, типу относится задача (вопрос)?
- Как предлагается исполнять задачу (решать вопрос) подобного класса, вида, типа?
- Как измерить результат исполнения задачи (решения вопроса) – метрики и значения?
- Каков научно-практический и профессиональный уровень задачи (прикладной, фундаментальный, административный, процедурный, обеспечивающий)?
- Как бы выглядела ситуация (целевое состояние), после исполнения задачи?
- С каким дополнительными задачами (вопросами) связана целевая задача (вопрос)?

- Действительно ли есть потребность исполнить поставленную задачу (решить поставленный вопрос)?
- Нет ли попытки под видом предложенной задачи (поставленного вопроса) сделать что-то другое?
- Какие проблемы связаны с решением задачи (вопроса)?
- Когда и кто поставил задачу (вопрос)?
- Когда приступили к исполнению задачи (решению вопроса)?
- Почему задачу (вопрос) не поставили и не начали решать ранее?

**Вопросы для исследования идеи (проекта):**

- В чем заключается идея (проект)?
- Можно ли разделить идею (проект) на несколько?
- К какому классу, виду, типу относится идея (проект)?
- Насколько качественно и полно идея описана (проект спланирован)?
- За счет чего предлагается реализовать идею (проект)?
- Как бы выглядела ситуация (целевое состояние), после реализации идеи (проекта)?
- Какие проблемы устраняет реализованная идея (проект)?
- Какие проблемы могут возникнуть при реализации или после реализации идеи (проекта)?
- Какие задачи можно решить, реализовав идею (проект)?
- Какие критические задачи предстоит дополнительно решить при реализации идеи (проекта)?
- Действительно ли идея (проект) актуальна и релевантна текущей ситуации?
- Какова мотивация лиц, предложивших идею (реализующих проект)?
- Предлагались ли ранее подобные идеи (проекты) и каковы результаты их рассмотрения и реализации?

## Блок вопросов «Предметная область»

Что исследуется:

- a) система, процессы и деятельность, в которых существует проблема, идея, проект, задача, вопрос;
- b) элементы предметной области;
- c) границы описания предметной области;
- d) состояние предметной области;
- e) динамика предметной области;
- f) бизнес-модель и вид деятельности;
- g) архитектурный подход;
- h) управление описанием предметной области.

**Главный вопрос исследования: какая деятельность включает объект исследования?**

**Вопросы для исследования предметной области:**

- В каком контексте существует исходная проблема, идея, проект, задача или вопрос?
- Какие объекты, участники, события, процессы, явления, артефакты и иные элементы непосредственно и опосредовано связаны с исходной проблемой, идеей, проектом, задачей, вопросом?
- Какой вид деятельности описывается предметной областью и содержит исходную проблему, идею, проект, задачу или вопрос?
- Какие изменения происходят в предметной области, а также какие принципы, признаки и критерии изменений наблюдаются?
- Как правильно и эффективно описать предметную область?
- Какой уровень детализации необходим?
- Какую методику и какой инструмент выбрать для описания предметной области?
- Как организовать совместную работу по изучению и описанию предметной области?
- Как представить и описать предметную область, при условии и в контексте наилучшего доступного решения исходной проблемы, реализации идеи (проекта) или исполнения задачи (решения вопроса)?

## Блок вопросов «Клиенты»

Что исследуется:

- a) связь внутренних исходных проблем, идей, проектов, задач и вопросов с ценностью для клиента;
- b) классификация клиентов и ценностных предложений;
- c) клиенты по целевым сегментам (группам, кластерам);
- d) параметры и перспективы конкуренции на целевых сегментах рынка;
- e) группы выгодополучателей;
- f) методы и инструменты исследования клиентов;
- g) аналитический функционал цифровых платформ;
- h) варианты и способы улучшения ценностного предложения;
- i) клиентоориентированность и клиентоцентричность;
- j) управление потоками клиентов (воронки, конвертация, комьюнити).

**Главный вопрос исследования: кто и какую выгоду получит?**

**Вопросы для исследования клиентов и рынков:**

- Как внутренняя исходная проблема (идея, проект, задача, вопрос) влияет на клиентов?
- Есть ли прямая связь проблемы (идеи, проекта, задачи, вопроса) с ценностным предложением?
- Существует ли косвенная связь с ценностным предложением и можно ли повлиять на него через решение проблемы (вопроса), реализацию идеи (проекта) или задачи?
- Какие внешние проблемы и задачи есть у клиентов, которые можно было бы связать с исходными внутренними проблемами (идеями, проектами, задачами, вопросами) бизнеса?
- Как клиентов разделить на группы (сегментировать, классифицировать)?
- Кто является прямым внешним клиентом, кто – внутренним, кто может быть отнесен и к какой группе выгодополучателей (группе косвенных или скрытых клиентов)?
- Какие изменения характерны для клиентских групп в краткосрочной и среднесрочной перспективах (рост или снижение, ценность и предложения конкурентов, неконкурентные преимущества)?
- Как и когда выстраивать общение с разными группами клиентов?
- Какие форматы взаимодействия с группами клиентов и получения обратной связи выбрать?
- Как обеспечить итерационное решение проблемы (вопроса) или исполнение задачи (проекта) на основе цикла тестирования и сбора информации от пользователей?
- Как организовать поточную сборку сделок по двусторонним и многосторонним рынкам?

## Блок вопросов «Процессы»

Что исследуется:

- a) сквозные процессы;
- b) процессная оптимизация и реинжиниринг;
- c) формальное описание процесса;
- d) автоматизированное или автоматическое исполнение процесса;
- e) итеративная оптимизация и автоматизация;
- f) автоматизированное или платформенное решение для клиентов;
- g) цели, специфика, преимущества и риски автоматизации в логике платформенного решения на основе цифровых платформ и цифровых технологий.

**Главный вопрос исследования: что будет автоматизировано и оцифровано?**

**Вопросы для исследования процессов и вариантов их оптимизации:**

- Какой *сквозной* процесс или процессы, выходящие на клиента, порождают проблемы, идеи, проекты, задачи, вопросы?
- Как формально описываются процессы?
- Какие предложения по оптимизации процессов и по зависимым элементам допустимы и реализуемы?
- Какой вариант оптимизации целесообразно предложить для первой версии автоматизации?
- Какой перспективный вариант оптимизации или реинжиниринга процессов возможен? Какие направления и элементы дальнейшей оптимизации полезно определить?
- Как оценить полноту и качественный уровень оптимизации и автоматизации по целевым процессам?
- Как оценить получаемые клиентами преимущества после оптимизации и автоматизации процессов?
- В какой степени удастся разобраться с объектом проработки (решить проблемы или вопросы, реализовать идеи или проекты, выполнить задачи) при оптимизации, реинжиниринге и автоматизации процессов?

## Блок вопросов «Комплексное решение»

Что исследуется:

- a) комплексное решение как совокупность целевых спланированных изменений по устранению проблем, реализации идей или проектов, исполнению задач, ответу на вопросы;
- b) стратегический, тактический и операционный уровни реализации решения;
- c) направления работы, затрагиваемые решением;
- d) целевое состояние, устанавливаемое комплексным решением;
- e) промежуточные этапы реализации решения;
- f) улучшение решения на основе анализа данных при выборе и воплощении;
- g) степень детализации и управление совместной разработкой комплексного решения.

***Главный вопрос исследования: каким будет целевое состояние и какие промежуточные результаты необходимо определить?***

**Вопросы для исследования и выбора комплексного решения:**

- Какие комплексные решения по устранению проблем, реализации идей или проектов, выполнения задач, ответов на вопросы можно предложить?
- Какое решение выбрано и почему?
- Какие альтернативные решения возможны и почему сделан выбор не в их пользу?
- Как описывается целевое состояние?
- Какие промежуточные состояния (этапы) предусматриваются и прогнозируются?
- Как достигается переход от текущего состояния к целевому через промежуточные этапы?
- Как выбранное решение декомпозируется по управленческим уровням и по направлениям деятельности?
- Какие риски сопровождают выбранное решение?
- На основе какой аналитики спроектировано и выбрано решение?
- Как с помощью системы аналитики будет поддерживаться реализация выбранного решения (метрики, мониторинг, контроль, анализ, аудит)?

## Блок вопросов «Платформы и технологии»

Что исследуется:

- a) платформенное решение как часть ценностного предложения;
- b) цифровые платформы и их архитектуры;
- c) технологический стек, включающий цифровые, управленческие и потребительские технологии;
- d) жизненный цикл платформенного решения;
- e) гибкие методы управления разработкой;
- f) автоматизация сквозных процессов на основе цифровых платформ;
- g) непрерывная оптимизация (управленческие циклы реинжиниринга) процессов для повышения качества платформенных решений;
- h) переход от внутренней автоматизации к цифровой трансформации.

**Главный вопрос исследования: какое ценностное предложение будет реализовано и каким образом?**

### Вопросы для исследования возможностей применения платформенных решений:

- Какое платформенное решение может быть предложено в рамках ценностного предложения?
- Какие автоматизированные и автоматические процессы будут доступны клиентам на платформенном решении?
- Как будет осуществляться работа с потоком клиентов платформенного решения?
- Как будет обеспечен доступ к платформенному решению и к разделяемым ресурсам, ценностям, процессам, технологиям?
- Какие группы клиентов и какие роли по уровням доступа предусмотрены в платформенном решении?
- Какая интеграция будет выстроена с другими платформенными решениями и какое преимущество это даст клиенту?
- Какие общие программные и аппаратные возможности предполагается предоставить клиентам и в чем ценность их совместного использования?
- Какие эффекты может дать платформенное решение (сетевые, транзакционные, оптимизационные)?
- Как реализовать эффективное управление данными для целей платформенного решения?
- Как обеспечить регулярную оптимизацию автоматизированных процессов в платформенном решении?
- Как выстроить полный цикл управления версиями платформенного решения (от прототипа и MVP к разделению или объединению)?

### Вопросы для исследования возможностей применения цифровых платформ и цифровых технологий:

- Какие цифровые платформы и технологии необходимы для создания платформенного решения?



- Какой уровень цифровых платформ и технологий доступен и сколько стоит их владение или использование?
- Можно ли использовать готовые технологии или их придется разработать (доработать)?
- Можно ли построить платформенное решение на существующих цифровых платформах или предусматривается их разработка (доработка)?
- Требуется ли самостоятельная разработка цифровой платформы или технологии, обеспечивающей конкурентное преимущество?
- Как и какой технологический стек формировать (ИТ, цифровые технологии, потребительские и управленческие технологии)?
- Какой план повышения технологического уровня платформенного решения может быть разработан и обоснован?
- Как контролировать, отслеживать и оценивать эффективность использования текущего технологического стека?

## Блок вопросов «Проекты»

Что исследуется:

- a) декомпозиция комплексного решения на связанные проекты и продукты;
- b) определение и управление границами проектов, цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов;
- c) управление сетью проектов цифровой трансформации;
- d) технологии проектного управления;
- e) инструменты управления проектами, программами и продуктами;
- f) управление разработкой программного обеспечения;
- g) проекты цифровой трансформации;
- h) многоуровневая интеграция проектов в рамках цифровой стратегии.

***Главный вопрос исследования: как организовать последовательные изменения?***

**Вопросы для исследования возможностей организации цифрового проекта:**

- Как разделить выбранное комплексное решение на связанные проекты?
- Какие принципы декомпозиции на проекты применять?
- Какие платформенные решения, цифровые платформы, цифровые и инновационные технологии, цифровые продукты и сервисы будут созданы или доработаны по результатам проектов?
- Как проекты связаны между собой и со стратегией бизнеса?
- Выделяется ли разработка программного обеспечения в отдельные проекты и по каким основаниям это делается?
- Как обеспечивается непрерывность и итерационность разработки цифровых платформ, платформенных решений, цифровых технологий, цифровых продуктов и сервисов при работе над проектами?
- Какие цели поставлены для проектов и как они синхронизированы для нескольких проектов?
- Какая модель жизненного цикла проекта применяется?
- Как обеспечить проекты ресурсами и компетенциями?
- Какие точки пересборки проектов (внесения кардинальных изменений в проекты) возможны: контрольные сроки, триггерные события, существенные признаки и симптомы?
- Какие риски у проектов могут быть выявлены и как с ними работать?

## **Блок вопросов «Команды»**

Что исследуется:

- a) допустимая и фактическая мотивация участников команды проекта;
- b) компетенции участников команды проекта: требуемые и имеющиеся;
- c) объем работ по проекту и ресурсная оценка команды;
- d) подбор участников (ассесмент) с учетом их специализации;
- e) командообразование (предметная и коммуникационная совместимость, выбор форматов взаимодействия и режимов совместной работы);
- f) мониторинг и анализ результативности команды, включая выбор методов оценки вклада каждого участника и подбор алгоритмов рейтингования постоянных и привлекаемых участников;
- g) развитие компетенций и специализации команды, обучение и коммуникации.

***Главный вопрос исследования: кто осуществит необходимые изменения и как это будет организовано?***

**Вопросы для исследования возможностей формирования рабочей команды:**

- В чем состоит мотивация для участников команды?
- Какую мотивацию можно предложить и обеспечить?
- Какие компетенции необходимы для реализации проекта?
- Какими компетенциями должно обладать руководство проекта?
- Какова трудоемкость работ и какие специалисты и в каком количестве нужны?
- Как будет отслеживаться исполнение работ и корректироваться их плановая трудоемкость и сроки в привязке к требуемым компетенциям?
- Как исполнять запросы на компетенции и специалистов?
- Как поддерживать проектные команды, в том числе как планируется развивать компетенции участников команд в целом и индивидуально?
- На чем основывать общие профессиональные коммуникации команды?
- Какие форматы и инструменты взаимодействия и совместной работы применимы?
- Какие методы и инструменты использовать для мониторинга результативности команды и для анализа с целью внесения корректив в её работу?
- Какие функции по работе с персоналом перенести на сторонние платформенные решения или передать сторонним исполнителям (подрядчикам)?
- Как эффективность работы команды и её состав влияет на повышение уровня удовлетворенности клиентов (система сквозных метрик и анализа)?

## Блок вопросов «Развитие»

Что исследуется:

- a) глобальные изменения и цифровая экономика;
- b) технологические тренды (ИТ, потребление, управление, коммуникации);
- c) отраслевое своеобразие и преобразование целевых рынков в среднесрочной и долгосрочной перспективах;
- d) внутренняя и внешняя зависимость цифровых экосистем;
- e) факторы внешней среды и конкурентоспособность внутренней среды;
- f) возможности и риски, определяющие стратегию цифровой трансформации;
- g) обеспечение конкурентоспособности за счет эффективной стратегии цифровой трансформации;
- h) участие в цифровых экосистемах и принципы построения цифровых пространств;
- i) мониторинг и анализ внешней среды;
- j) государственное и международное нормативно-правовое регулирование цифровой экономики;
- k) этические и морально-нравственные вопросы цифрового развития и применения цифровых технологий;
- l) реакция внутренней среды на изменения внешней среды: правила, триггеры, модели, шаблоны, инструменты, адаптационные механизмы, корректировка проектов и стратегий.

***Главный вопрос исследования: в чем особенность цифровой экономики и как это использовать на стратегическом и тактическом уровнях управления цифровой трансформацией?***

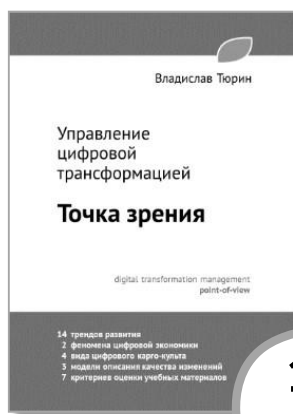
**Вопросы для исследования факторов внешней среды и их влияния на внутреннюю:**

- В каком контексте существуют проекты цифровой трансформации и стратегия их объединяющая?
- Как понимать и адаптировать процессы развития цифровой экономики?
- Какие тренды стоит выделить (технологические, потребительские, инвестиционные, научные) и как их отслеживать и учитывать в рамках проектирования и исполнения стратегии цифрового развития?
- В чем неординарность отраслевого развития цифровой экономики?
- Как получить конкурентное преимущество на новых рынках цифровой экономики?
- Как избежать конфликта с регуляторами и как опередить их используя технологическое преимущество?
- Каким образом компенсировать риски несовершенства нормативно-правового регулирования?
- Как и когда вносить корректировки в стратегию и в проекты, чтобы успевать реагировать на изменения рынков и технологий, но не разрушить целостность бизнеса?
- Какую специализацию выбрать и как её усилить на стратегическом и тактическом уровнях?



## «Управление цифровой трансформацией»

серия публикаций



### Точка зрения

О мотивах, принципах, исходных предпосылках, тезисах и факторах, составляющих методическую основу авторского подхода.

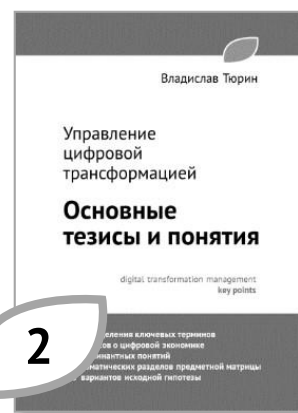
*Изложена позиция автора по ряду принципиальных проблем и вопросов цифровой трансформации.*

1

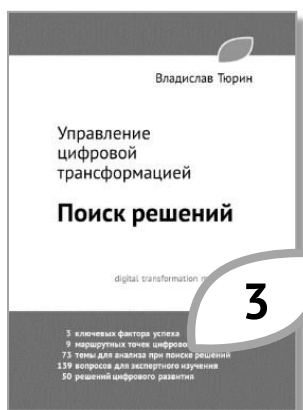
### Основные тезисы и понятия

О базовых суждениях, заключениях, концептах и гипотезах, определяющих предметную рамку и логику организации системы знаний о цифровой экономике.

*Предложен набор ключевых терминов, их определения и взаимосвязь.*



2



### Поиск решений

О методе поиска управленческих решений в сфере цифровой трансформации с последовательной и поэтапной проработкой проблем, идей и задач.

*Определена рамочная конструкция для целевой предметной области и стандартизированные принципы анализа исследуемого объекта.*

3