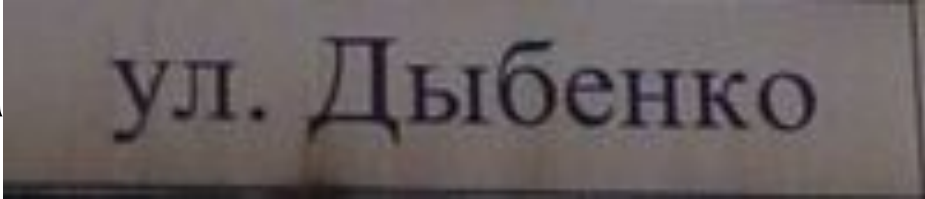
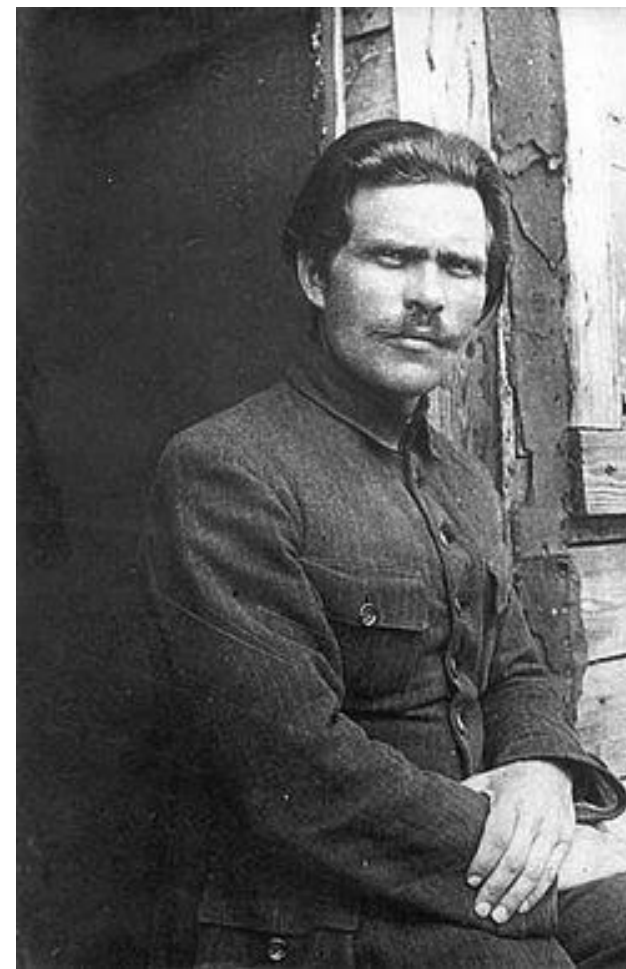


# Enterprise Architecture

...кошмар на

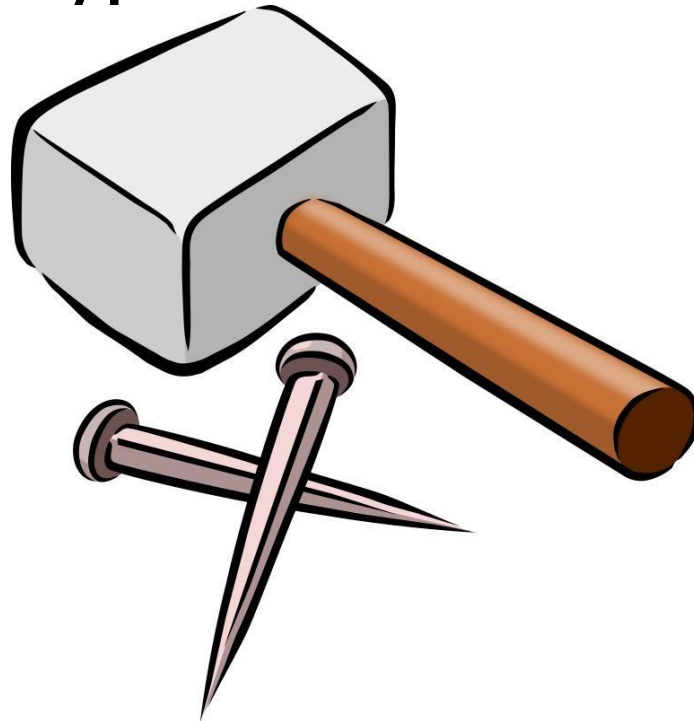


ул. Дыбенко





Использование одной и той же методологии может **(и будет!)** приводить к созданию различных архитектур



# Одну и ту же цель можно достигать разными способами



Описание архитектуры – это процесс или проект?

**Процесс**



**Проект**





...вспоминаем прошлую лекцию...

...когда ещё вообще ничего нет











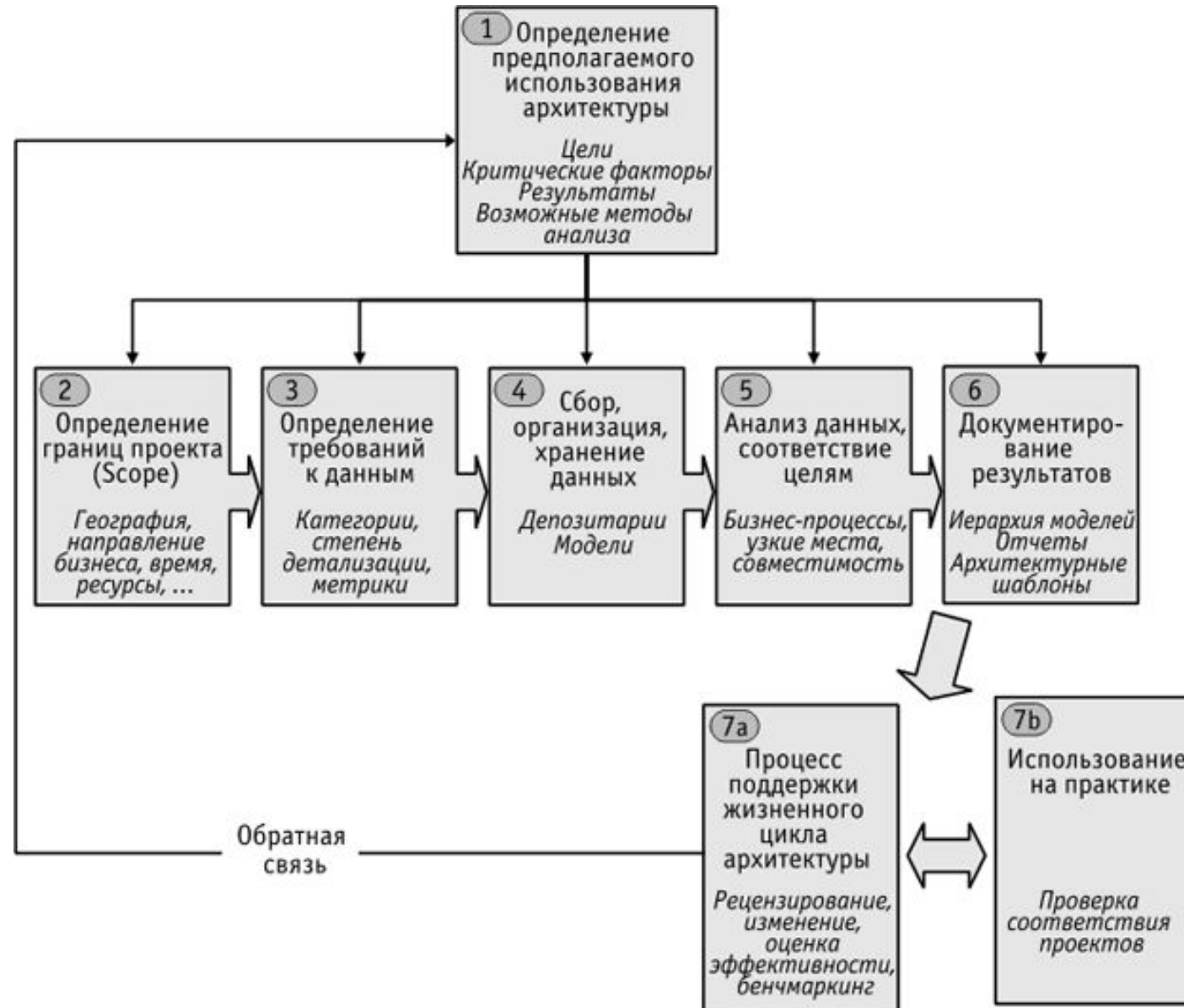
**...когда происходит миграция на новые критические системы (ERP) или выход на новые рынки**

-  Привлечение руководства, бизнес-подразделений и планирование работ.
-  Понимание стратегии развития бизнеса организации.
-  Выработка общих для бизнеса и ИТ требований к целевой архитектуре;
-  Разработка согласованного и полного набора принципов для построения архитектуры



- 1 Определить и **обосновать** цель
- 2 Инициировать проект (подробности
- 3 ~~данные~~)  
Определиться с существующим
- 4 ~~состоянием~~  
Определиться с финальным состоянием
- 5 Проанализировать разницу
- 6 Разработать план перехода
- 7 Подтвердить (проверить) достижимость
- 8 **ВЫПОЛНИТЬ**

-  Определить правила и границы проекта
-  Подготовить бизнес-обоснование
-  Получить поддержку руководства
-  Определить состав рабочей группы
-  Определить необходимые документы
-  Создать локальные рабочие группы





Традиционный (регулярный)  
-> детальное проектирование  
(полная разработка)

Возможен «паралич  
анализа»



Сегментированный (сосредотачиваемся на  
главных бизнес-сферах, отбрасываем  
лишнее)

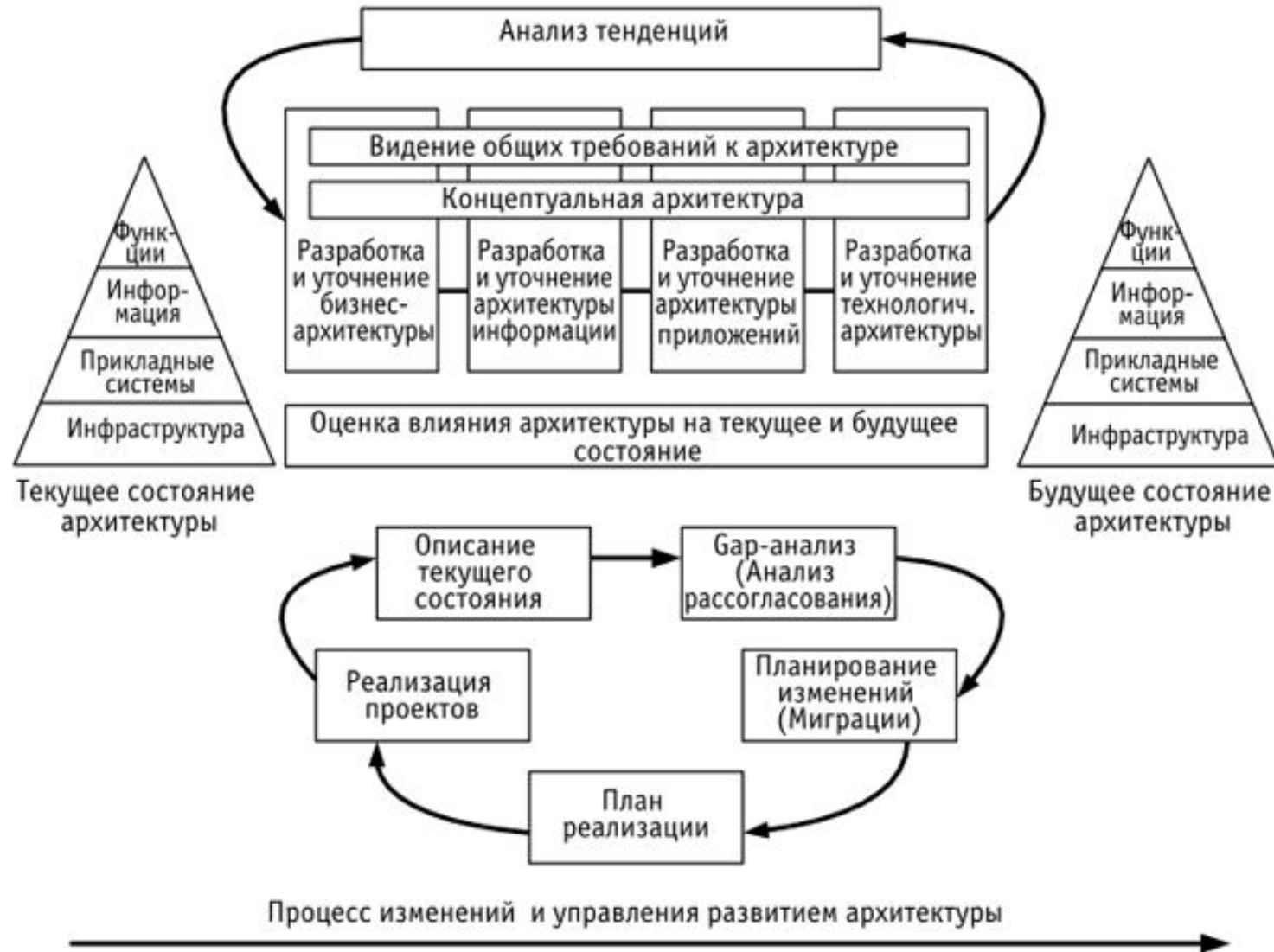


Сохранить статус-кво  
(оставить всё как есть  
«выйдет»)


Не наш метод!



Модель процесса разработки и использования архитектуры





	Плюсы	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создаётся видение ситуации в целом</li><li>• Сформулированы бизнес-потребности</li><li>• Большой охват и поддержка руководства</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Повышенная абстрактность</li><li>• Нет явных быстрых результатов</li><li>• Много малопонятных артефактов</li><li>• Разочарование руководства</li><li>• Необходимо обучение исполнителей</li><li>• Необходимы опытные исполнители</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Быстрые результаты</li><li>• Решение приоритетных проблем</li><li>• Постепенный рост сложности</li><li>• Меньше исполнителей</li><li>• Ориентация на решение конкретных задач</li><li>• Конкретная экономия от решений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Замкнутость на IT, с малым участием бизнеса</li><li>• Разочарование руководства</li><li>• Очерёдность решения стоящих задач</li></ul>



- 1 Понять – какие факторы толкают к ЕА?
- 2 Напомнить – наличие ЕА снижает затраты и расходов на ИТ, позволяет повторно определять и использовать технологии
- 3 Ещё напомнить – про снижение стоимости разработки, внедрения и поддержки, упрощение процессов управления
- 4 ~~Стоимость~~ Системам на Gartner – отсутствие ЕА ведёт к увеличению эксплуатационных расходов на ИТ (до 20%)



ROI – может не  
(тактический показатель, «работает» в рамках  
проекта)



ROA – стоит попробовать  
(стратегический показатель, определяет  
повышение эффективности основных фондов)



ROO – стоит попробовать  
(не является формально финансовой метрикой, но  
описывает влияние инвестиций на бизнес)

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Выгода - Затраты}}{\text{Затраты}}$$

$$\text{ROA (\%)} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}}$$

$$\text{ROO (\%)} = \frac{\text{Достижение S.M.A.R.T.-целей*}}{\text{Затраты}}$$

---

\* **SMART** = **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant, and **T**imely)  
Конкретная, Измеримая, Достижимая, Сопоставимая, Во

[Как вариант] Оценить изменение бизнес-процессов

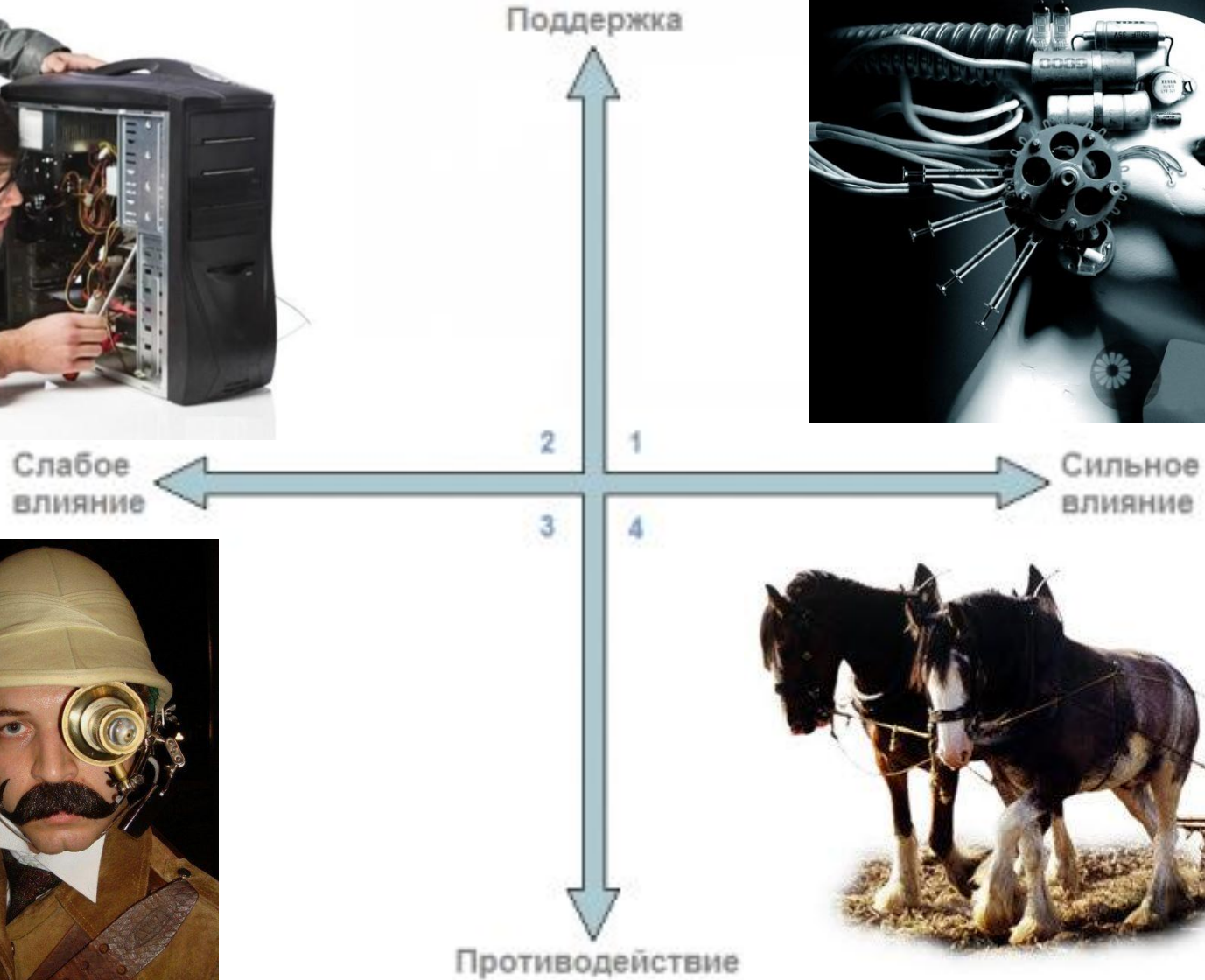
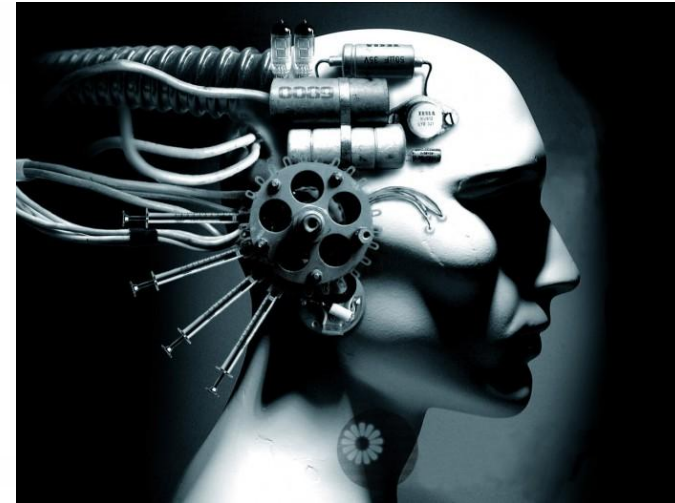
$$\text{Прибыльность процесса} = \frac{\text{Прибыль на выходе}}{\text{Затраты на входе}}$$

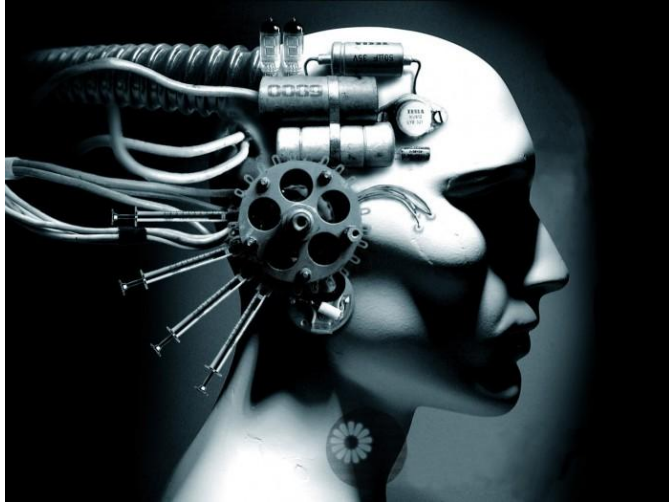
$$\text{Эффективность процесса} = \frac{\text{Прирост прибыли}}{\text{Затраты на улучшение}}$$

$$\text{Стоимость процесса} = \sum \text{Всех затрат на выполнение одного экземпляра процесса}$$

- 1** Тщательное планирование
- 2** Адекватное финансирование
- 3** Обеспечение ресурсами (люди и время)
- 4** Мотивация и реализация («кнут и пряник»)
- 5** Талант и квалификация команды
- 6** Видение цели

	Высшее руководство	Менеджеры	Разработчики	ИТ-эксплуатация
Способность к взаимодействию				
Стоимость владения ИС				
Гибкость и масштабируемость				
Быстрота разработки				
Соответствие бизнесу				
Использование ресурсов				
Безопасность и риск				
Инновации в бизнесе				





**Типичная доля: 10-25%**

**Позиция к ЕА:**

Я говорил об этом ещё 5 лет назад, а меня даже не слушали

**Как использовать:**

Использовать энтузиазм, фокусируя их на решении отдельных выделенных задач как партнёров команды проекта





**Типичная доля: 50-60%**

**Позиция к ЕА:**

В принципе интересно, но у нас в Компании вряд ли получится

**Как использовать:**

Организация совместных команд, тщательное планирование процессов и обоснование получаемого эффекта



**Типичная доля: 10-20%**

**Позиция к ЕА:**

Наши приложения, может, и устарели, но вполне ещё адекватны, чтобы их менять

**Как использовать:**

Превращать в сторонников путём последовательного убеждения на конкретных фактах, с уважением их заслуг



**Типичная доля: 5-10%**

**Позиция к ЕА:**

Корпоративная архитектура  
– очередная блажь и тратить  
на неё время вообще не

**Как использовать нужно**

Не пытаться убеждать напрямую, а просвещать на  
бизнес-примерах с целью превращения в  
«умеренных» или же давить через руководителей

## **Gartner 2007:**



К 2012-му году 40% от всех проектов, которые сейчас запущены – будут свёрнуты до

## **IBM Science 2008:**



2/3 EA-проектов оказались неспособны улучшить взаимодействие бизнеса и ИТ-блока

## **Независимые консультанты 2007...2010:**



90% всех проектов никогда не принесут полезных результатов... Объективные причины неудач ещё предстоит определить



...CONTINUE  
D