



АРХИТЕКТУРНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Компания «**РЕШЕНИЯ**» основана в 2014 году.

Компания находится в Санкт-Петербурге и оказывает услуги на территории России и СНГ.

Основной вид деятельности – проектирование и построение высокоэффективных организаций, обеспечение их правильными технологическими и информационными решениями.





Создание ИС управления ИТ и ИБ



ОАО «Опытно-конструкторское бюро им. А. С. Яковлева» — российское предприятие по разработке и производству авиационной техники. За время своего существования выпустило свыше 200 типов и модификаций летательных аппаратов, в том числе более 100 серийных.

Технологии

iServer (Orbus Software)

Методологии

COBIT, SABSA

Сроки

2016

ЗАДАЧИ

- Повышение эффективности реализации процессов управления ИТ и ИБ по итогам обследования и анализа ИТ-архитектуры и бизнес-процессов ИТ-обеспечения
- Выбор и внедрение системы управления, ее настройка, разработка метамодели и обучение пользователей.

РЕШЕНИЕ

- Описание текущего состояния ИТ-архитектуры и системы управления ИБ;
- Определение релевантной модели для описания системы;
- Поиск и ликвидация наличие узких мест в соответствии с определенной моделью;
- Выбор и настройка ИС управления ИТ и ИБ на основе решения iServer.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Выбрано оптимальное программное обеспечение по соотношению «цена-качество» из числа мировых лидеров рынка EA-инструментов
- Разработано решение, позволяющее отслеживать и управлять компонентами архитектуры и их связями в следующих областях:
 - Управление подходом к управлению ИТ,
 - Управление ИТ-стратегией
 - Управление ИТ-архитектурой
 - Управление портфелем ИТ проектов и инвестициями
 - Управление ИТ-бюджетом и затратами
 - Управление ИТ и ИБ-проектами
 - Управление ИТ-конфигурациями
 - Управление информационной безопасностью (каталогизация ИТ-рисков, матрица ролей ИБ-безопасности)



Создание АИС «Управление инфопотоками»



«Роскосмос» - российская корпорация, управляющая космической отраслью страны.

Осуществляет функции по обеспечению реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию, оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере космической деятельности, международного сотрудничества при реализации совместных проектов и программ в области космической деятельности, проведения организациями ракетно-космической промышленности работ по ракетно-космической технике военного назначения, боевой ракетной технике стратегического назначения.

Технологии

iServer (Orbus Software)

Методологии

TOGAF, ArchiMate

Сроки

2016-2017

ЗАДАЧИ

- Создание условий и механизмов эффективного управления ИТ инфраструктурой ГК «Роскосмос» на основе средств анализа и обеспечения возможности принятия управленческих решений по модернизации и развитию информационной модели корпорации

РЕШЕНИЕ

- Выявлены ключевые бизнес-процессы, сформирована карта бизнес-процессов компании, определены основные типы и классы данных. Определены корреляции между элементами бизнес-архитектуры (процессы, оргструктура, и т.д.), элементами архитектуры данных, архитектуры приложений и технологической архитектуры
- Определен в соответствии с требованиями и внедрен инструментарий для создания АИС
- Разработана и настроена метамодель архитектуры данных в АИС
- Проведена миграция полученных в ходе анализа данных об информационных потоках в репозиторий АИС.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Выбрано оптимальное программное обеспечение по соотношению «цена-качество» из числа мировых лидеров рынка EA-инструментов
- Создание АИС «УИП» и миграция данных, а также обучение пользователей проведено в кратчайшие сроки – до 3 месяцев
- Создана единая «версия правды» о компании в виде специализированного репозитория бизнес-процессов, включая регламенты исполнения и модели процессов



Система управления архитектурой предприятия



открытие | БАНК

Банк «ФК «Открытие» — российский универсальный коммерческий банк, ранее крупнейший частный банк (до августа 2017) в России. Ныне контролируется ЦБ РФ.

Активная клиентская база составляет 200 тысяч юридических лиц и 2,7 млн физических лиц, а региональная сеть насчитывает 747 офисов и 5,6 тыс. банкоматов в 261 городе 69 субъектов РФ.

Технологии

iServer (Orbus Software)



Методологии

TOGAF, ArchiMate, BIAN

Сроки

Июль – октябрь 2019

ЗАДАЧИ

- Определение базовой методологии и концептуального дизайна Системы управления архитектурой предприятия (Метамодель, состав и описание процессов управления архитектурой, ролевая модель, Соглашение о моделировании, структура репозитория, каталог представлений);
- Описание текущего состояния ИТ-ландшафта и проектирование целевого состояния ИТ-ландшафта на 2021 г.
- Разворачивание и настройка Системы
- Переход на использование Системы как базового инструмента для подготовки архитектурных решений и централизованного хранилища корпоративных справочников

РЕШЕНИЕ

- Выбрано оптимальное программное обеспечение по соотношению «цена-качество» из числа мировых лидеров рынка EA-инструментов – iServer.
- В качестве основной референтной методологии в рамках проекта по внедрению и конфигурированию Системы выбран TOGAF. При этом при подготовке CoM учтены все текущие наработки заказчика.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Проведено обследование текущей архитектурной практики, выявлены сильные и слабые стороны, определен уровень зрелости текущей практики;
- Проведено документирование практики управления архитектурой (Методология управления корпоративной архитектурой, Соглашение о моделировании);
- Подготовлено описание Системы, спецификации требований для интеграции Системы с другими системами для целей миграции данных
- Развернута и сконфигурирована Система на платформе iServer в течение 2,5 месяцев
- Обучены более 20 специалистов заказчика



Ключевые технологические драйверы изменений

Мобильность дает беспрецедентную доступность информации. Поставщики решений декларируют возможность удаленного доступа к корпоративным системам из любой точки земного шара.

Мобильность



Облачные сервисы



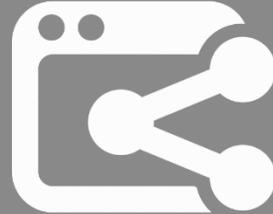
Заметная часть существующих решений на рынке предлагает услуги облачного сервиса. Забота об инфраструктуре, работоспособности ПО, хранении и защите данных в таком случае ложится на плечи поставщика решения.

Сегодня делать **ПРАВИЛЬНЫЕ** вещи важнее,

чем делать вещи **ПРАВИЛЬНО.**

Социальные сети на данный момент занимают огромную часть нашей цифровой жизни. Они изменили способы общения. Бизнес должен перестроить свои коммуникации, как внутренние, так и внешние, используя возможности «социальных сетей».

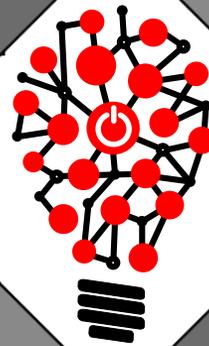
Социальные сети



Большие данные



Данные переходят из категории «товар» в категорию «сырье». Данные можно использовать повторно и многократно. Большое значение приобретает функция «хранение данных». Главный вопрос не «почему?», а «что будет?».



Цифровое¹⁾ предприятие



Цифровое предприятие (Digital Enterprise) — предприятие, характеризующееся:

- 1) созданием оцифрованных продуктов или услуг, которые либо полностью предоставляются в цифровом виде, либо
- 2) где физические продукты и услуги приобретаются клиентом с помощью цифровых средств.

Digital Practitioner Body of Knowledge™
The Open Group®



Gartner: «Все компании станут цифровыми компаниями».

«Цифровое предприятие» требует **постоянных** инноваций, а это означает, что организации находятся в **постоянном** движении. Цифровой век требует от организации **постоянного** преобразования и адаптации. Поэтому очень важно стать отличным специалистом по изменениям: компетенция «Управление изменениями» – это ключ к выживанию и росту организации.

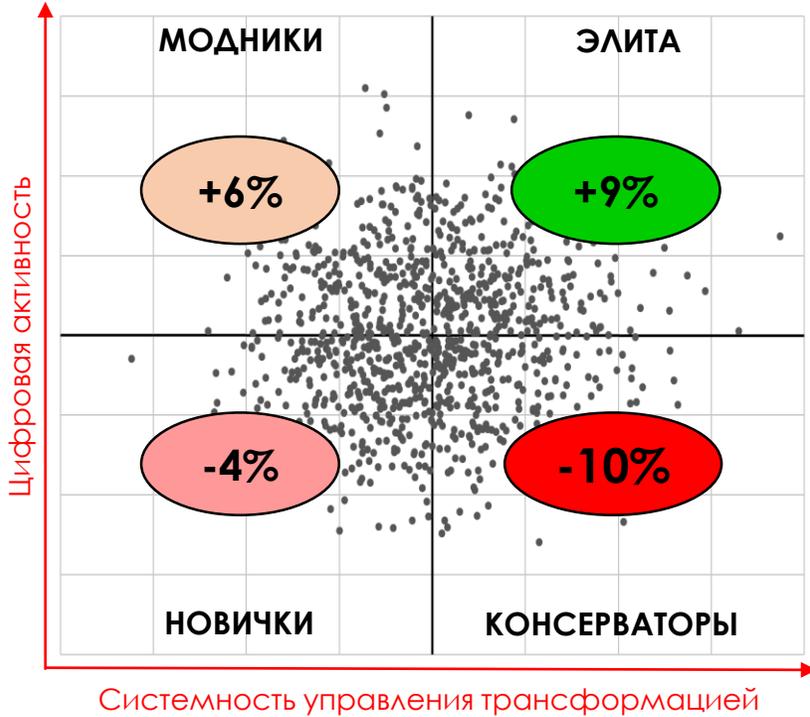
**accenture**

говорит, что цифровое предприятие открывает возможность для новых операционных моделей и бизнес-процессов, платформ подключенных продуктов, аналитики и коллективной работы для повышения продуктивности.

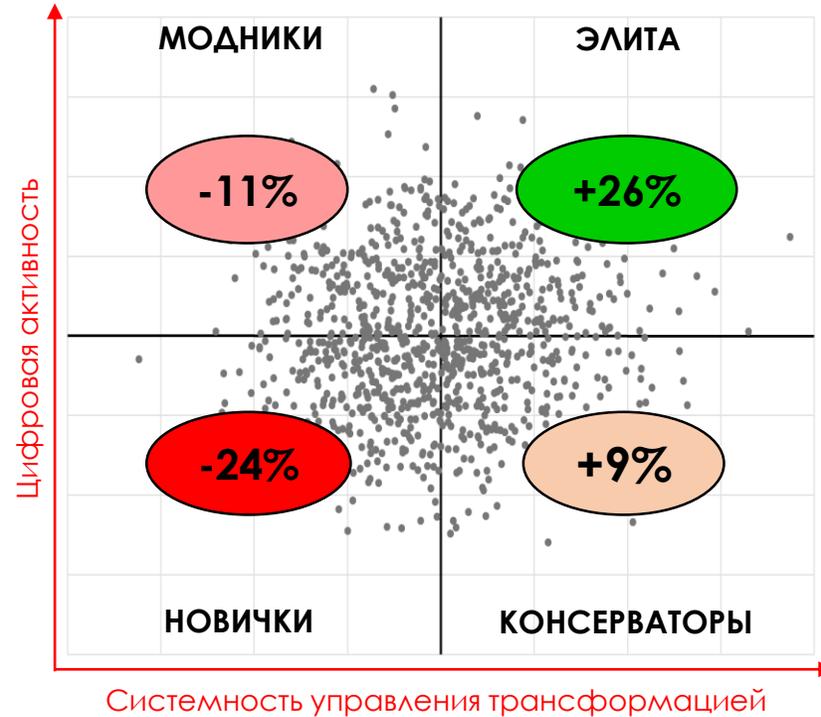
¹⁾ – появился тренд использования нового термина **«Адаптивное предприятие»**, который подчеркивает более важное значение компетенции (*savability*) «Управление изменениями», чем компетенции «Цифровизация».

Цифровая или системная зрелость?

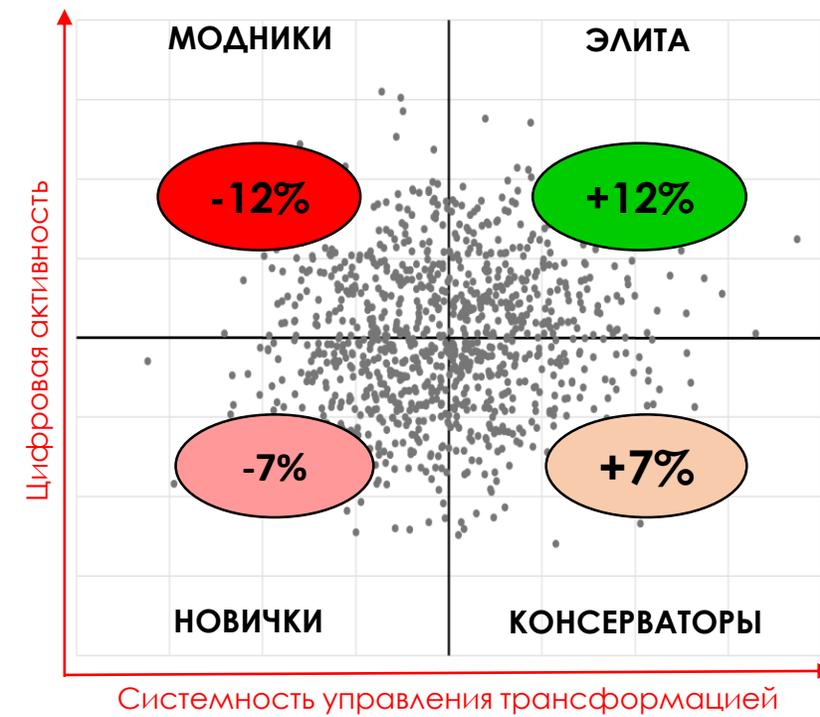
ГЕНЕРАЦИЯ ДОХОДА



ПРИБЫЛЬНОСТЬ



РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ



Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management Center of digital business

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ - ЭТО БОЛЬШЕ О «ТРАНСФОРМАЦИИ», ЧЕМ О «ЦИФРЕ»

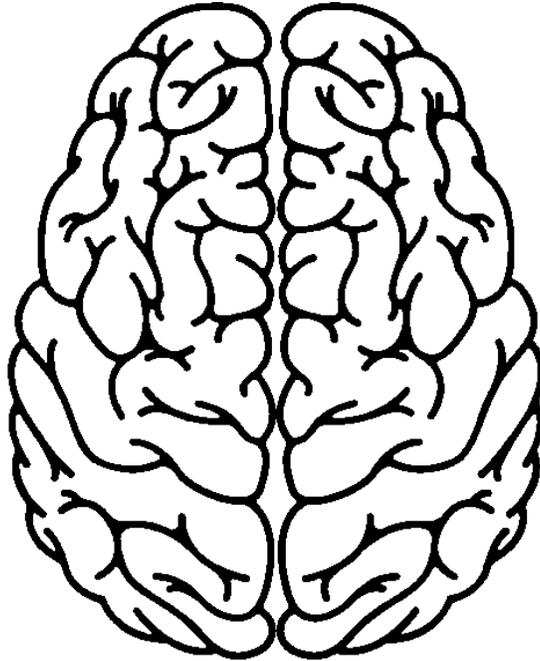
Результаты рыночных трансформаций

АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

ЗАДАЧИ:

Эксплуатация, Надежность, Производство
предсказуемого

Проектирование затрат
Корпоративное управление
Финансовое моделирование
Анализ первопричин
Управление качеством
Оперативное управление
Six Sigma / Lean



ИНТУИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

ЗАДАЧИ:

Исследования, Валидность, Производство
результата на заказ

Управление брендом
Управление изменениями
Сканирование экосистемы
Геймификация
Управление восприятием
Краудсорсинг
Экосистема знаний

Усиление исследовательской деятельности и ставка на интуитивное мышление в бизнесе привели к росту инноваций

Подобная система будет стабильно давать одинаковые результаты на протяжении длительного времени

Подобная система будет давать результат, который может быть проверен только по истечении времени



Разрыв между базовой ценностью и инновациями

Рост творческой составляющей в организации приводит к увеличению процессов, связанных с уникальностью предложений

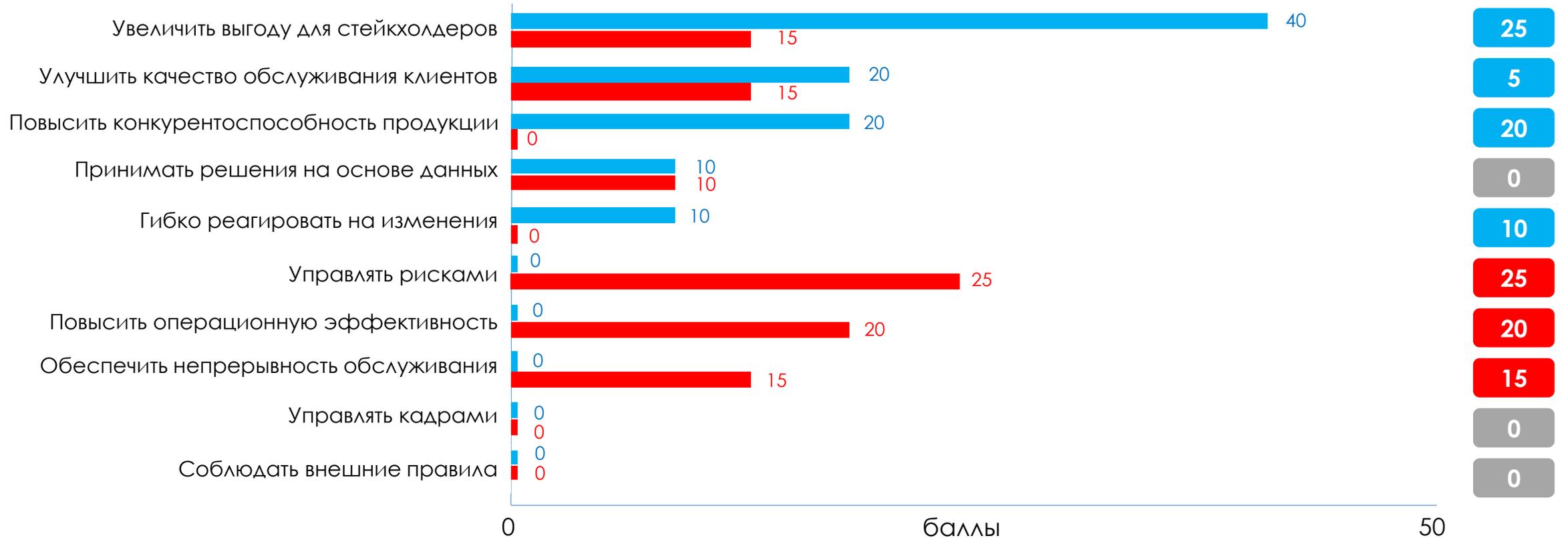
Товарное пространство растет, делая пространство дифференциации более конкурентоспособным





Разрыв между CEO и CIO

Ключевые приоритеты CEO и CIO на 2017 г.*



*Infotech executive research



Разрыв между стратегией и реализацией

СТРАТЕГИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ



Драйверы стратегии часто не согласованы



Стратегия недостаточно связана с операциями



Необходимые компетенции неправильно восприняты или измерены

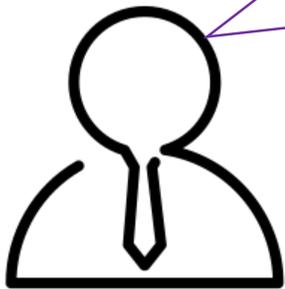


Тот, кто планирует, не отвечает за реализацию



Выгоды не определены или не связаны с первоначальными целями

Это приводит к возникновению вопросов у стейкхолдеров по поводу трансформации



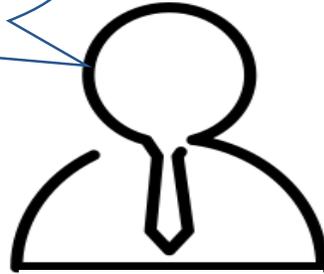
- Реализуется очень много проектов, откуда я знаю, что мы делаем все правильно?
- А есть ли возможность получить синергию в стратегических проектах?
- А сбалансирован ли мой инвестиционный портфель?
- А мы инвестируем в нужных областях по всему предприятию?
- Согласованы ли стратегические программы и являются ли они правильными стратегическими программами?





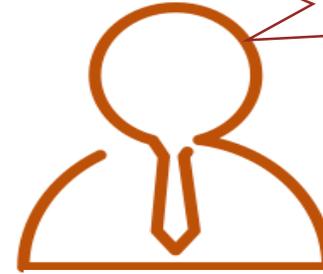
Коммуникационный разрыв

- Каковы планы и альтернативы?
- Какие компетенции важны для компании?



CEO

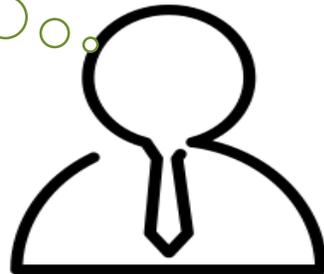
- Как повысить точность отчётов?
- Где можно сократить затраты?



CFO

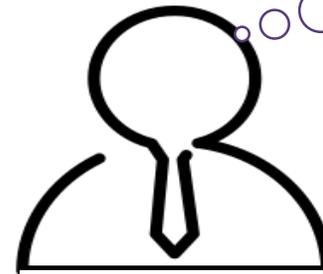
MIND THE GAP

- Как проекты влияют на бизнес?
- Как быстро оценить затраты на проект?



PMO

- Совпадают ли планы развития ИТ и бизнеса?
- Какие технологии скоро устареют?



CIO

Увеличение разрывов



**РАЗРЫВ МЕЖДУ БАЗОВОЙ
ЦЕННОСТЬЮ И ИННОВАЦИЯМИ**



РАЗРЫВ МЕЖДУ СЕО И СЮ



**РАЗРЫВ МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И
РЕАЛИЗАЦИЕЙ**

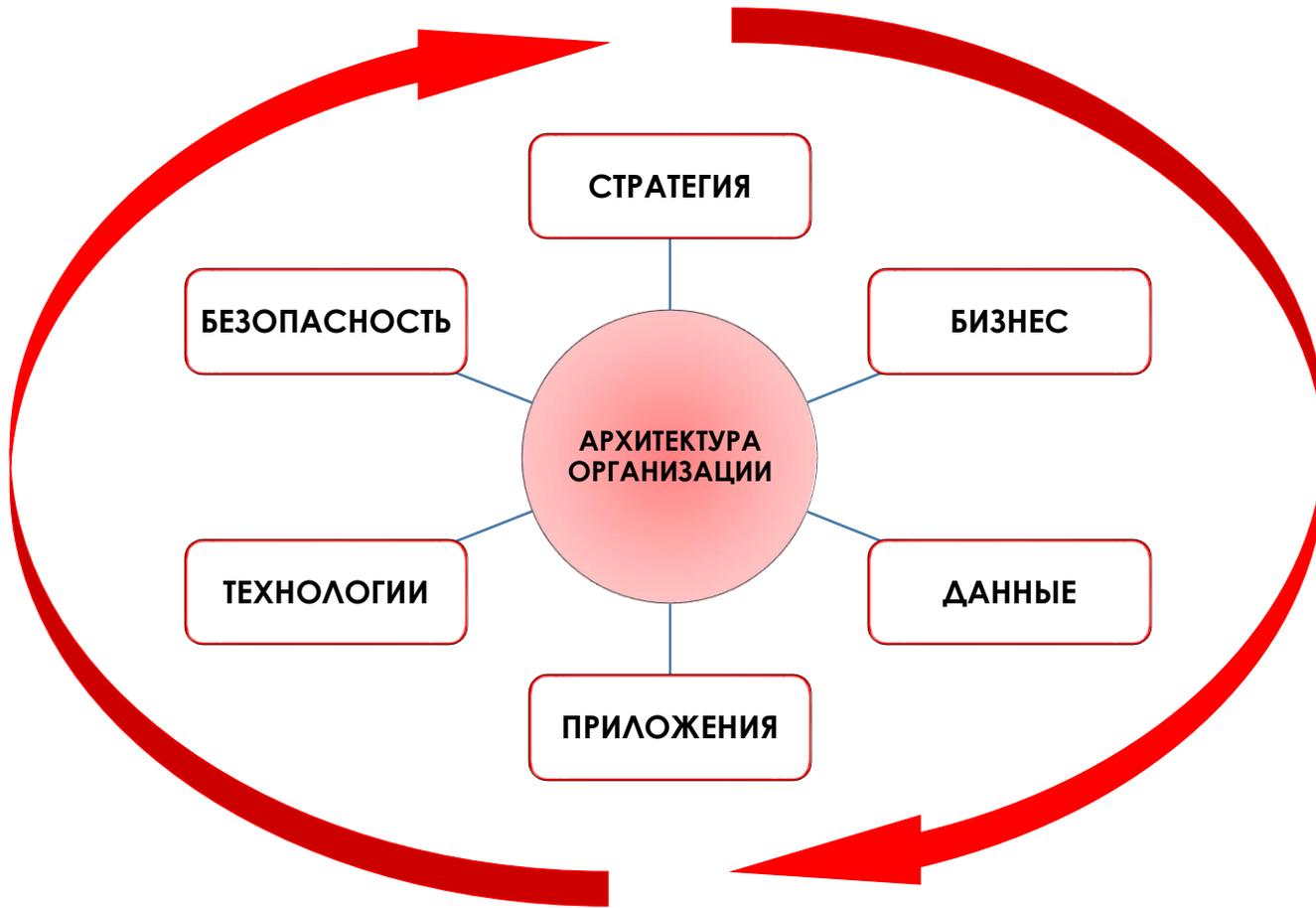


КОММУНИКАЦИОННЫЙ РАЗРЫВ



Концепция Архитектурного подхода (ЕА)

Архитектура - описание текущего и целевого состояния организации с использованием набора взаимосвязанных представлений, характеризующих состояние организации с разных перспектив.



Единая политика в области принципов и требований

Сбалансированность уровня ИТ-развития

Консистентность данных

Тиражируемость лучших практик и компонентов ЕА

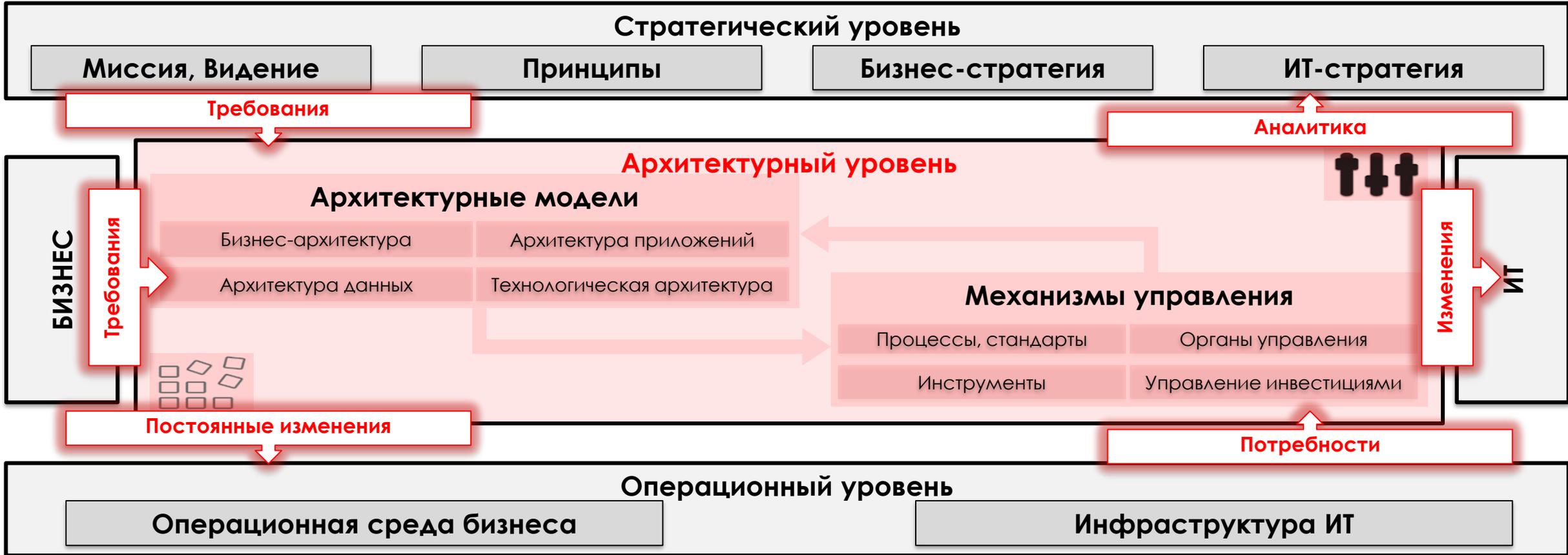
Имитационное моделирование

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СЛОЖНОЙ СИСТЕМОЙ

- УНИФИКАЦИЯ
- ГАРМОНИЗАЦИЯ
- ПРИОРИТИЗАЦИЯ
- СТАНДАРТИЗАЦИЯ
- РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Как работает EA



- **Архитектура организации** структурирует и детализирует до требуемой степени информацию о запуске необходимых проектов и впоследствии контролирует результаты проектной деятельности на соответствие целевой архитектуре.
- Функция управления **архитектурой организации** по сути является центром управления изменениями и принятия решений.
- Архитектура – это способ принятия решений на основе моделирования и анализа.



СИСТЕМНОСТЬ

МОДЕЛИРОВАНИЕ



РЕФЕРЕНТНОСТЬ



Принципы ЕА: системность

ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ

- **УСТАНОВЛИВАЙТЕ СВЯЗИ.** Все, что с нами случается, - это обратная связь. Мы приложили руку к тому, чтобы все происходило именно так. Это означает, что нужно мыслить циклами, контурами, а не прямолинейно. Нужно устанавливать связи.
- Наши действия имеют **МНОЖЕСТВО ПОСЛЕДСТВИЙ.**
- **РЕЗУЛЬТАТЫ** не соответствуют усилиям.
- **СИСТЕМА НЕ МОЖЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПОЗВОЛЯЕТ ЕЕ СЛАБЕЙШЕЕ ЗВЕНО.** Когда Вы пытаетесь максимально увеличить отдачу от одной из частей системы, обратные связи создают давление на другие ее части. При этом теряется сбалансированность системы. Так что если пытаться сделать какую-то ее часть системы быстрее или эффективнее, в целом система может стать менее действенной.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

• Система

Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Потребность в использовании термина **система** возникает в тех случаях, когда нужно подчеркнуть, что что-то является большим, сложным, не полностью сразу понятным, при этом целым, единым.

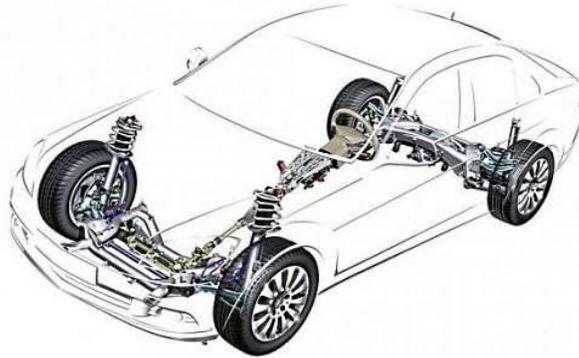
В отличие от понятий «множество», «совокупность» понятие **системы** подчёркивает упорядоченность, целостность, наличие закономерностей построения, функционирования и развития.



Элементы системы – множество проекций



КУЗОВ



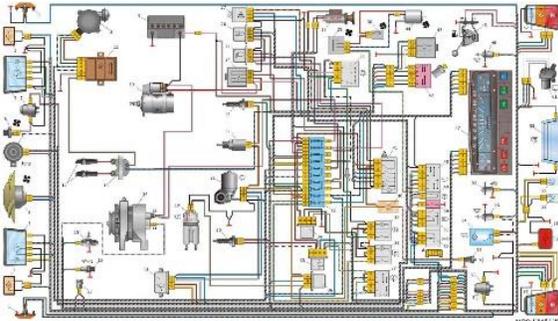
ХОДОВАЯ ЧАСТЬ



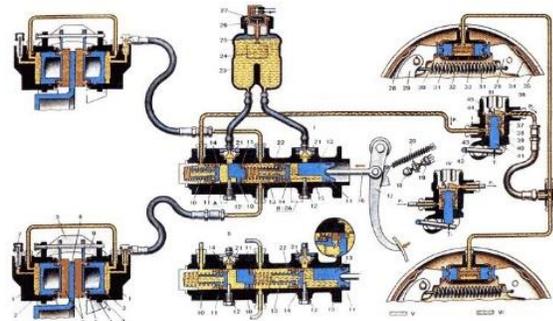
ДВИГАТЕЛЬ



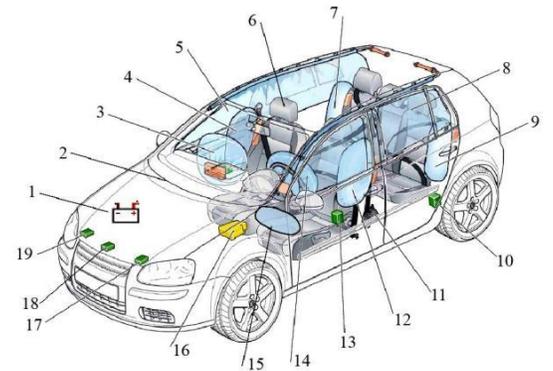
ТРАНСМИССИЯ



ЭЛЕКТРООБРУДОВАНИЕ



ТОРМОЗНАЯ СИСТЕМА



СИСТЕМА ПАССИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ



Результат эффективной системы



Моделирование сложной организации

«...настоящий руководитель – это тот, кто сидит у себя в кабинете и с людьми не встречается. А, следовательно, он [находится] не в ситуации, а в действительности мышления.

Кроме того, что я что-то рассказываю, я еще имею доску и постоянно рисую что-то на доске. Зачем нам нужна доска, зачем мы рисуем эти схемы? Что здесь происходит? Какое отношение это имеет к реальному миру нашей жизнедеятельности?

Теперь я формулирую резкий тезис: **мышление происходит только на доске и с помощью доски**. Вот когда у нас есть доска, тогда есть мышление. А нет доски – нет мышления.

...У руководителя строительства есть площадка и еще что-то: сетевые графики, таблицы, разные расчеты. Вот этот мир – нарисованное на доске, бумаге, планшете – и образует действительность мышления...»

Г.П. Щедровицкий

«Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология»

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

• Моделирование

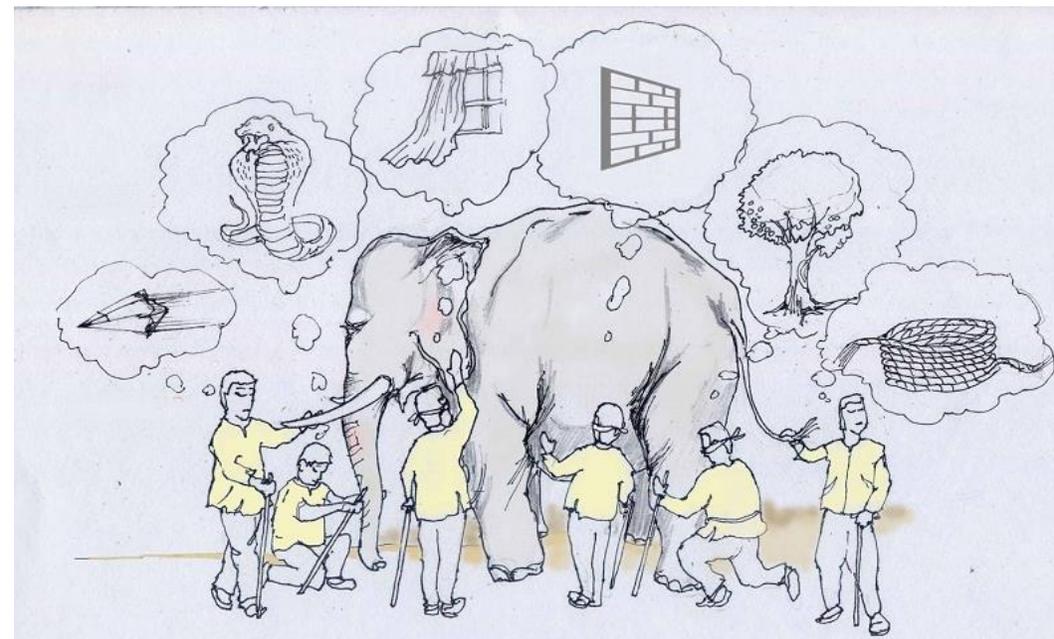
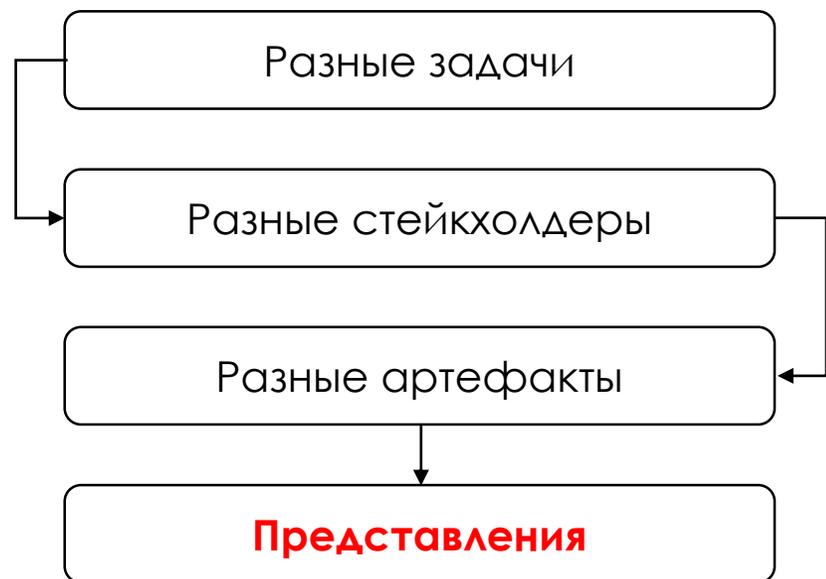
1) Упрощенное представление чего-либо из реального мира.

2) Техника, которая через построение моделей позволяет субъекту быть представленным в доступной форме для понимания сущности предмета и обсуждения.





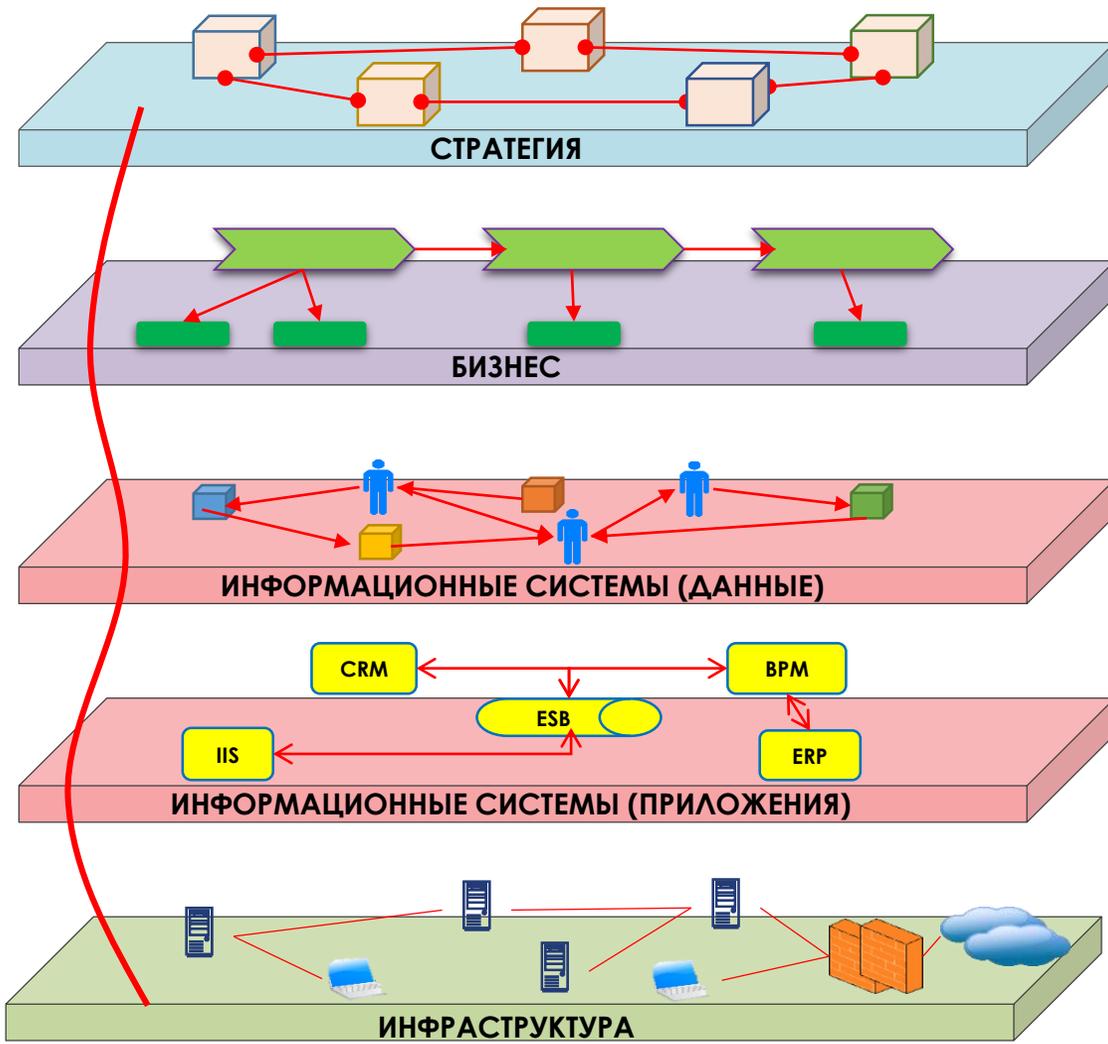
Единое коммуникационное пространство с разными представлениями



- ❑ Организация сотрудничества в качестве одной из практических ценностей от EA-практики. Так как EA-команды останутся относительно небольшими, они должны создавать ценность путем настройки (оркестрации) сотрудничества между различными группами в организации. К 2022 году 80% цифровых бизнесов будут использовать коллаборационный подход к EA, вовлекая в процесс участников не только из бизнеса и ИТ, но и за их пределами.
- ❑ EA – внутреннее управленческое консалтинговое подразделение, которое будет меньше тратить времени на сбор данных, и больше времени – на использование данных для принятия решений.



Организация в виде архитектуры



ЛУЧШАЯ ВИДИМОСТЬ



ЛУЧШАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ



ЛУЧШИЙ АНАЛИЗ



ЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ



Принципы ЕА: референтность



Международная организация, занимающаяся выпуском стандартов.

Сфера деятельности ИСО касается стандартизации во всех областях, кроме электротехники и электроники.

ISO 9000 — серия международных стандартов, содержащих термины и определения, основные принципы менеджмента качества, требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий, а также руководство по достижению устойчивого результата.



Промышленный консорциум, созданный для установки нейтральных открытых технологических стандартов для вычислительной инфраструктуры.

TOGAF – стандарт корпоративной архитектуры, который обеспечивает подход к проектированию, планированию, реализации и управлению архитектурой корпоративных информационных технологий.



Методология управления информационными технологиями, принадлежащая и разрабатываемая некоммерческой организацией **ISACA** (Information Systems Audit and Control Association). Представляет собой пакет открытых документов, около 40 международных стандартов и руководств в области управления ИТ, аудита и ИТ-безопасности, основанных на анализе и гармонизации существующих стандартов и ведущих практик в области управления ИТ.



Концепция телекоммуникационной отраслевой организации **TM Forum**, описывающая подход к разработке, внедрению и эксплуатации прикладного программного обеспечения для организаций связи. Цель концепции — определить стандарты для бизнес-процессов операторов, форматы представления используемых в системах управления данных и интерфейсы взаимодействия со средой, в которую интегрируется решение.



Варианты определений EA

TOGAF:

АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ – структура компонентов, их взаимосвязи, а также принципы и руководящие принципы, регулирующие их проектирование и эволюцию с течением времени

Center of Information Systems Research MIT Sloan School of Management:

АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ – организационная логика для ключевых бизнес-процессов и ИТ-решений, отражающая требования операционной модели предприятия к интеграции и стандартизации. Операционная модель – это необходимый уровень интеграции и стандартизации бизнес-процессов.

ISO/IEC/IEEE 42010:2011:

АРХИТЕКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ – фундаментальная организация системы, заключающаяся в ее компонентах, их связях друг с другом и окружением, а также в принципах, управляющих ее разработкой и развитием.

Federal Enterprise Architecture (FEA):

АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ – это управленческая практика, направленная на максимизацию отдачи от ресурсов предприятия, инвестиций в ИТ, деятельности по разработке систем в процессе достижения целей предприятия.

Gartner:

АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ – это процесс перевода видения и стратегии бизнеса в эффективное изменение компании посредством создания, обсуждения и улучшения ключевых требований, принципов и моделей, которые описывают будущее состояние компании и делают возможным её развитие.

Марк Ланхорст «Enterprise Architecture at Work»:

АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ – целостный набор принципов, методов и моделей, который используется в проектировании и реализации организационной структуры, бизнес-процессов, информационных систем и технологий.

ex-ИТ-директор NASA Линда Кьютон:

АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ – это инструмент планирования, который описывает:

- как ИТ-активы компании связаны и функционируют;
- что компании действительно нужно от информационных технологий;
- четкий план реализации того, что нужно компании от технологий.

Он работает в контексте установки приоритетов, принятия решений, информирования об этих решениях и достижения результатов – всего того, что называется IT Governance.



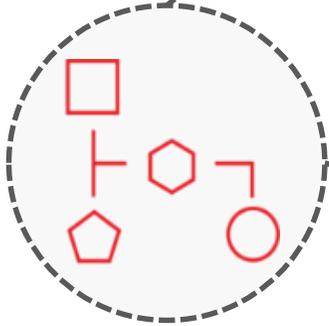
EA как компетенция

ЛЮДИ



**СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ
ТРАНСФОРМАЦИЕЙ И
КОРПОРАТИВНОЙ АРХИТЕКТУРОЙ**

МЕТОДЫ



**ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ
ТРАНСФОРМАЦИЕЙ И
КОРПОРАТИВНОЙ АРХИТЕКТУРОЙ**

ИНСТРУМЕНТЫ



**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ
ПЛАТФОРМА ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРОЙ**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- **Компетенция (Capability)**

Способность, которой обладает организация, человек или система.

- **Методология**

Система наиболее общих принципов, положений и методов, составляющих основу для рассматриваемой области (в данном случае – компетенции).

- **Центр компетенций**

Организационная форма, обеспечивающая компетенцию (необходимый уровень знаний и возможностей) в заданной области и несущая ответственность за создание ценности и эффективное функционирование компетенции.



EA как компетенция. Методология

Определение видения и фреймворка EA



Принципы



Цели и задачи



Процесс

Моделирование в рамках EA



Фреймворк



Артефакты и представления



Требования к инструменту моделирования

Организация и управление EA



Организация управления и развития EA



Интеграция EA с другими управленческими практиками





Методология управления ЕА

АО «Открытие Брокер» Методология управления архитектурой предприятия.
Версия 1.0

ПТК - ____

Приложение к Приказу
от _____ № _____

Методология управления архитектурой предприятия АО «Открытие Брокер»

Версия 1.0

1

АО «Открытие Брокер» Методология управления архитектурой предприятия.
Версия 1.0

Оглавление

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
1.1 НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА	3
1.2 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	4
1.3 СОКРАЩЕНИЯ	7
2 ОБЛАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
2.1 АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ	9
2.2 ФРЕЙМВОРК АРХИТЕКТУРЫ КОМПАНИИ	10
2.3 МЕТАМОДЕЛЬ АРХИТЕКТУРЫ КОМПАНИИ	12
3 УЧАСТНИКИ УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	22
3.1 РУКОВОДЯЩИЕ КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ	22
3.1.1 Архитектурный комитет	23
3.2 ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	23
3.3 Проектные группы	24
3.4 Рабочие группы	25
4 ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	26
4.1 УТВЕРЖДЕНИЕ ИДЕИ	26
4.2 ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА (Предпроект)	27
4.2.1 Архитектурное видение	27
4.2.2 Возможности и решения	28
4.2.3 Планирование миграции	28
4.3 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА	28
4.3.1 Бизнес-архитектура	28
4.3.2 Архитектура информационных систем	28
4.3.3 Технологическая архитектура	28
4.3.4 Управление внедрением (Архитектурный надзор)	29
4.4 ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	29
4.4.1 Управление архитектурными изменениями	29
4.5 Управление требованиями	29
5 РЕПОЗИТОРИЙ АРХИТЕКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	30
6 ПОРЯДОК АКТУАЛИЗАЦИИ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	33
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	34
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПЕРЕЧЕНЬ АРТЕФАКТОВ, ПРИМЕНЯЕМЫХ В УПРАВЛЕНИИ АРХИТЕКТУРОЙ	44

2

- Методология определяет:
- Область управления ЕА
 - Участники и ролевая модель управления ЕА
 - Жизненный цикл и процессы управления ЕА
 - Место и структура репозитория ЕА
 - Перечень поставок и артефактов



Фреймворк TOGAF

Архитектурные принципы, видение и требования

Предварительная фаза

Архитектурные принципы

Бизнес-стратегия

Технологическая стратегия

Архитектурное видение

Бизнес-принципы, Задачи и драйверы

Архитектурное видение

Стейкхолдеры

Архитектурные требования

Требования

Ограничения

Предположения

Разрывы

Местоположения

Бизнес-архитектура

Мотивация

Драйверы

Цели

Задачи

Показатели

Организация

Организация

Исполнитель, Роль

Поведение

Бизнес-сервисы, Контракты, Качество сервисов

Процессы, События, Контрольные точки, Продукты

Функции, Бизнес-компетенции, Направление действий, Поток ценности

Архитектура информационных систем

Данные

Сущности данных

Логические компоненты данных

Физические компоненты данных

Приложения

Сервисы информационных систем

Логические компоненты приложений

Физические компоненты приложений

Технологическая архитектура

Технологические сервисы

Логические компоненты технологий

Физические компоненты технологий

Реализация архитектуры

Возможности, решения и планирование миграции

Компетенции

Пакеты работы

Архитектурные контракты

Управление реализацией

Стандарты

Руководства

Спецификации

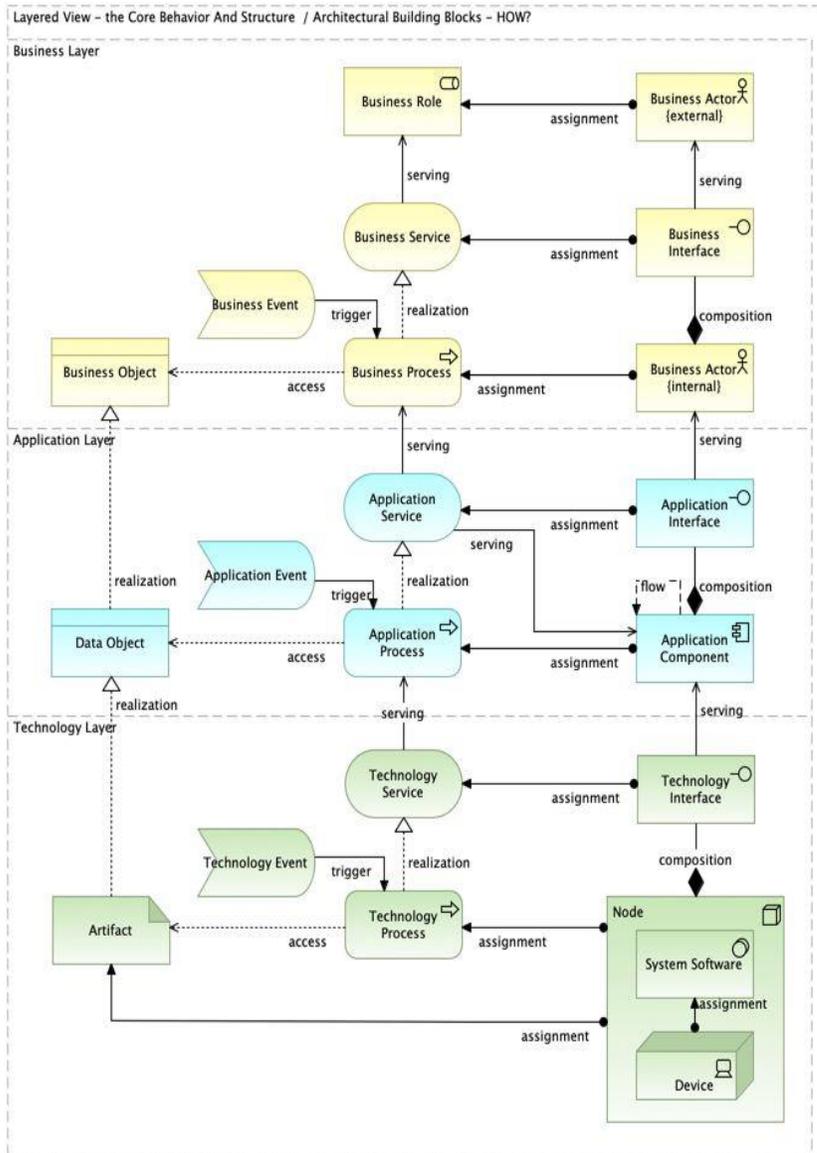


Матрица Захмана (тоже фреймворк)

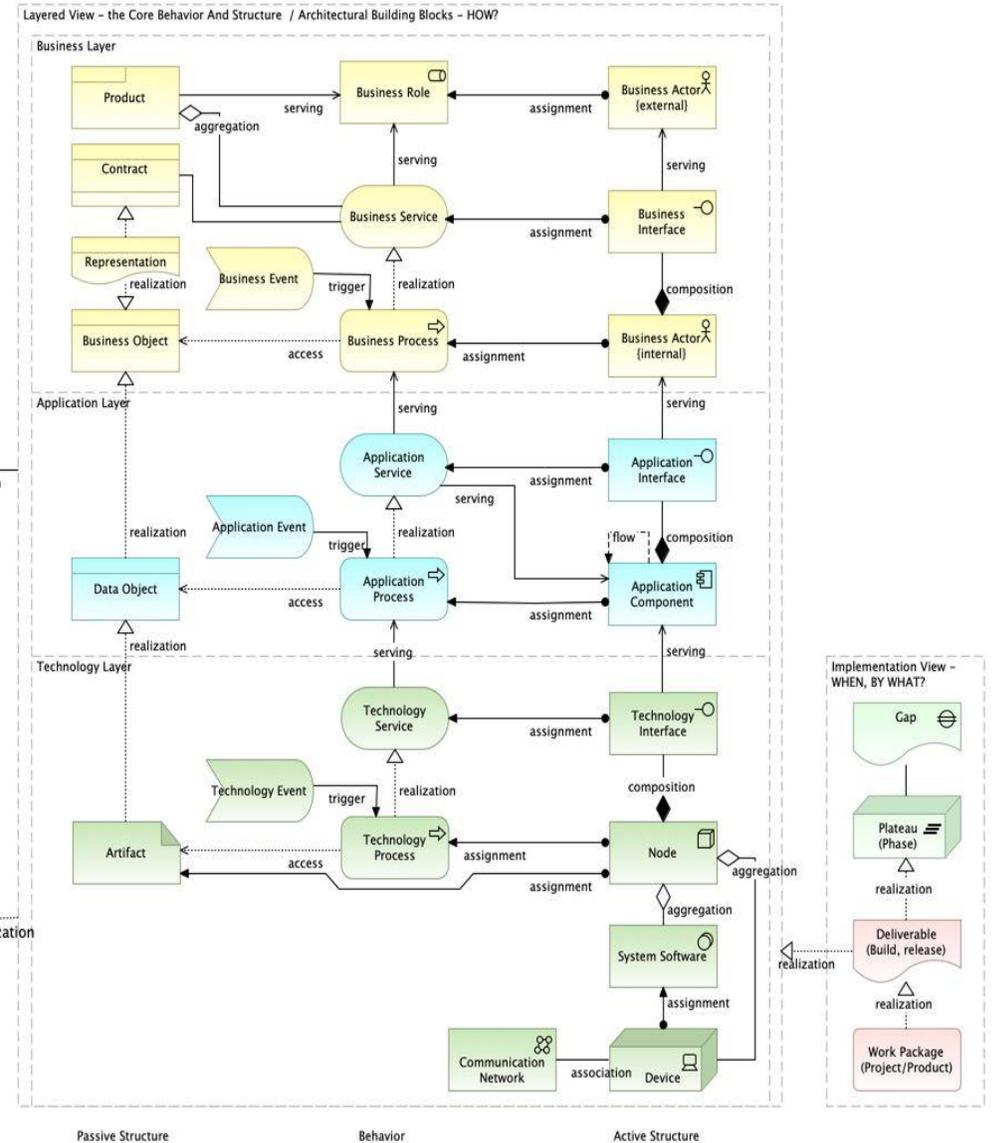
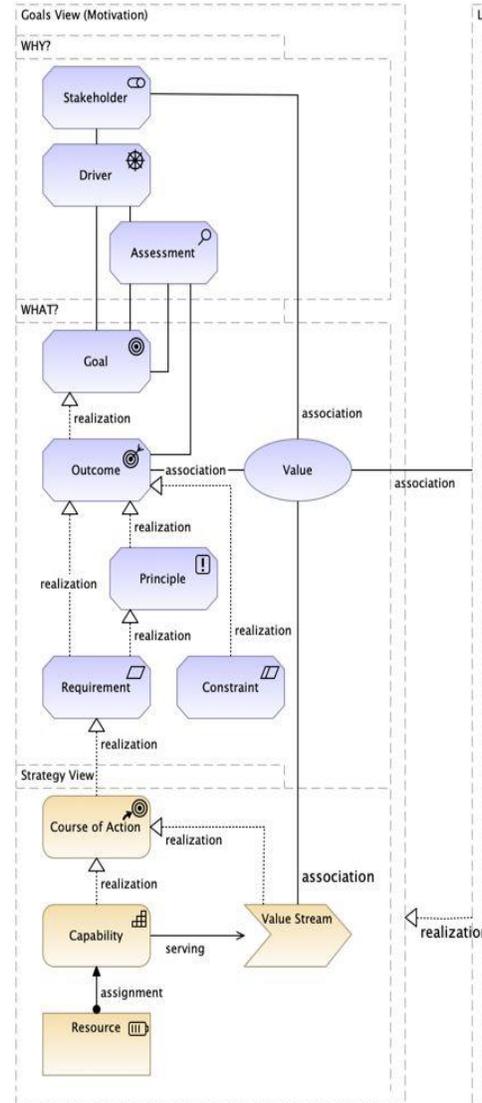
	Данные	Функции	Дислокация	Люди	Время	Мотивация	
Планировщик	Список важных понятий и объектов	Список основных бизнес-процессов	Территориальное расположение	Ключевые организации	Важнейшие события	Бизнес-цели и стратегии	Контекст
Владелец, Менеджер	Концептуальная модель данных	Модель бизнес-процессов	Схема логистики	Модель потока работ (workflow)	Мастер-план реализации	Бизнес-план	Модель предприятия
Архитектор	Логическая модель данных	Архитектура приложений	Модель распределенной архитектуры	Архитектура интерфейса пользователя	Структура процессов	Роли и модели бизнес-правил	Модель системы
Проектировщик	Физическая модель данных	Системный проект	Технологическая архитектура	Архитектура презентации	Структуры управления	Описания бизнес-правил	Физическая модель
Разработчик	Описание структуры данных	Программный код	Сетевая архитектура	Архитектура безопасности	Определения временных привязок	Реализация бизнес-логики	Детали реализации
	Данные	Работающие программы	Сеть	Реальные люди, организации	Бизнес-события	Работающие бизнес-стратегии	Работающее предприятие
	ЧТО	КАК	ГДЕ	КТО	КОГДА	ПОЧЕМУ	



Метамодел ArchiMate



БАЗОВАЯ ВЕРСИЯ



РАСШИРЕННАЯ ВЕРСИЯ

Процесс развития и управления ЕА

СТРАТЕГИЯ И МОТИВАЦИЯ

Анализ и определение факторов, вызывающих изменения в организации.
Формирование ожиданий и целевых установок ключевых стейкхолдеров.
Руководство и управление.

КЛЮЧЕВЫЕ УРОВНИ

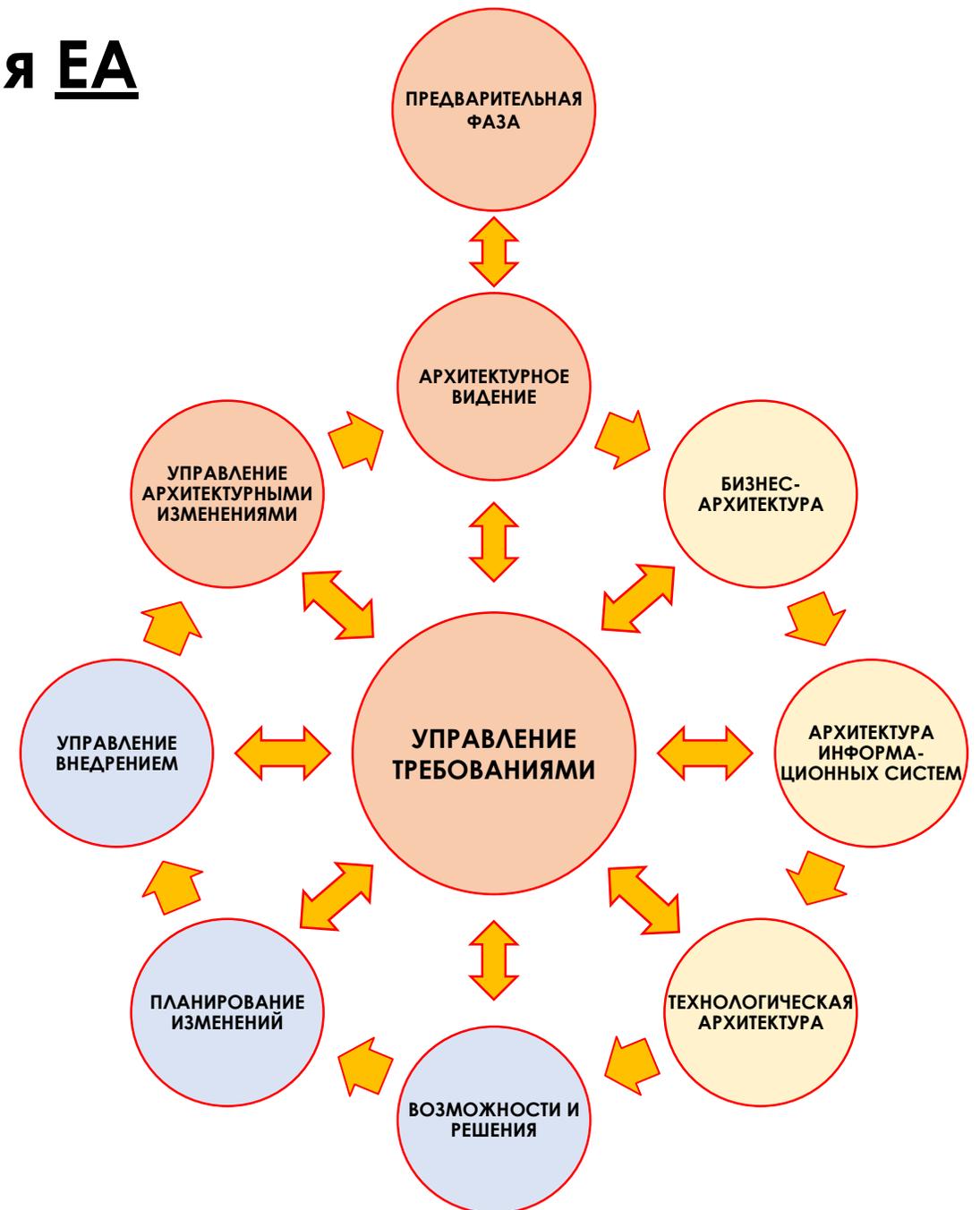
- БИЗНЕС-УРОВЕНЬ
- УРОВЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
- УРОВЕНЬ ТЕХНОЛОГИЙ

Описание компонентов архитектуры (заполнение репозитория), определение связей между компонентами.

Подготовка артефактов и представлений.

ВНЕДРЕНИЕ И ТРАНСФОРМАЦИЯ

Анализ артефактов и представлений.
Подготовка проектов решений об изменениях.
Внедрение изменений.
Анализ последствий.



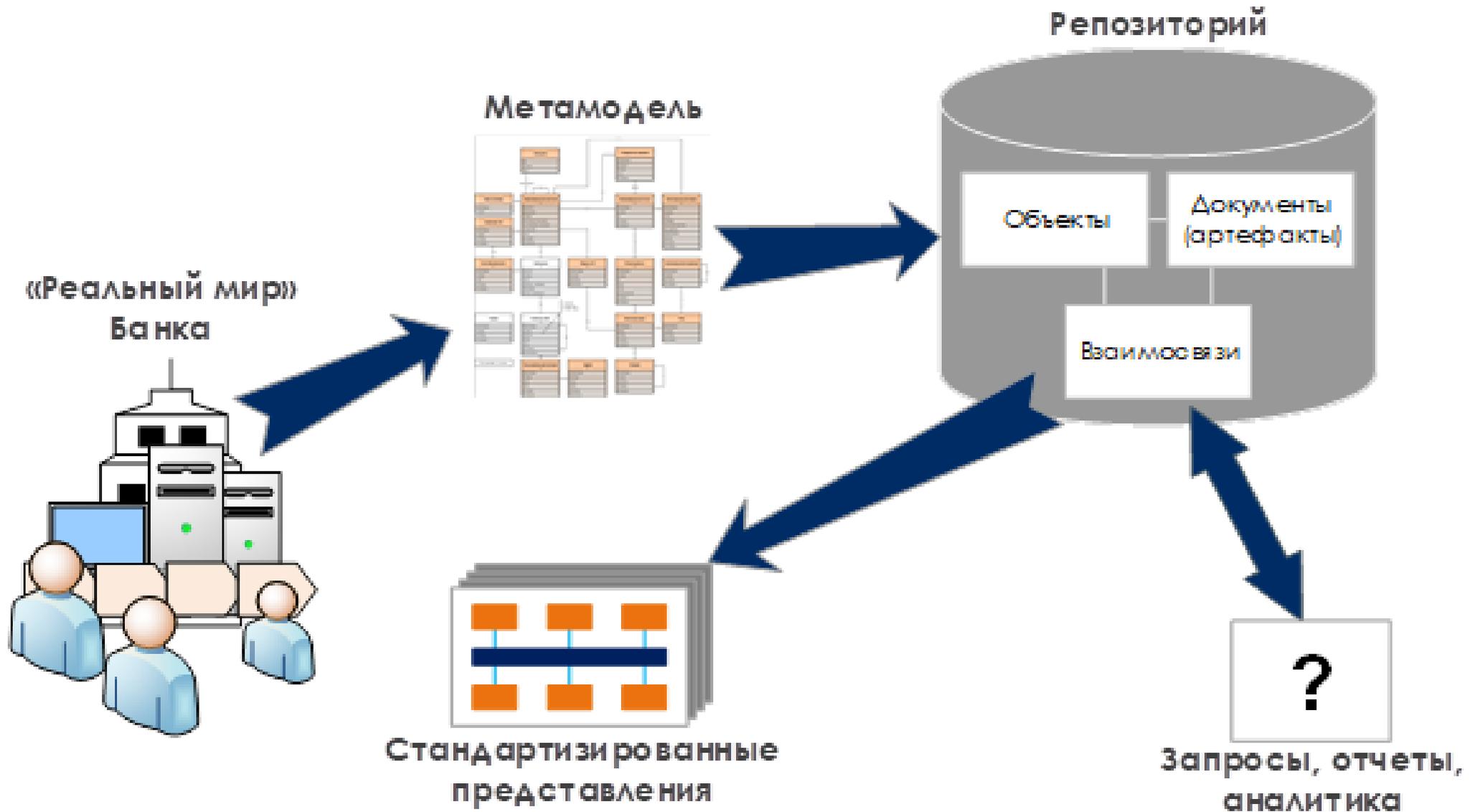


Единая архитектура предприятия





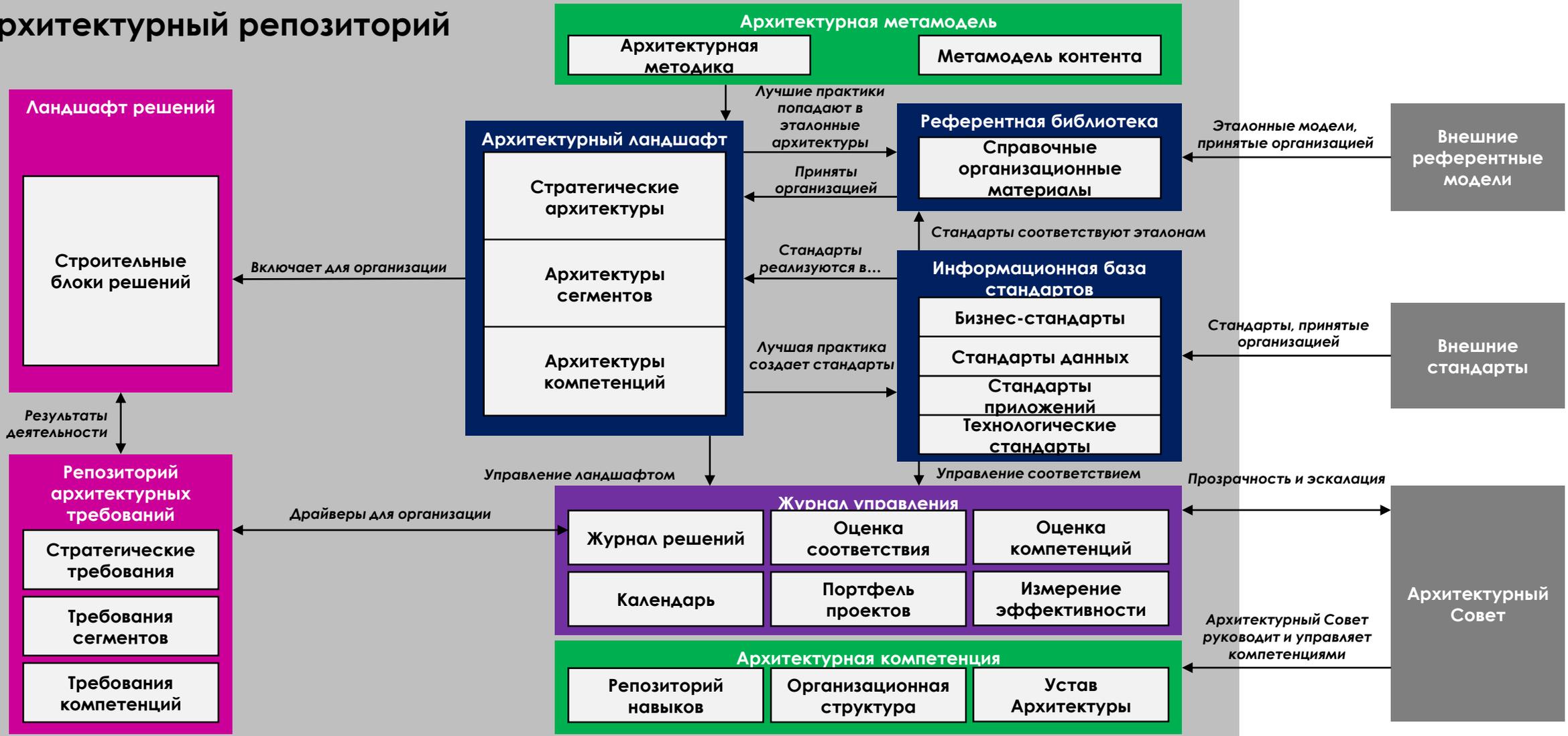
Место репозитория в архитектурной практике





Структура репозитория

Архитектурный репозиторий





Независимая оценка платформ управления EA



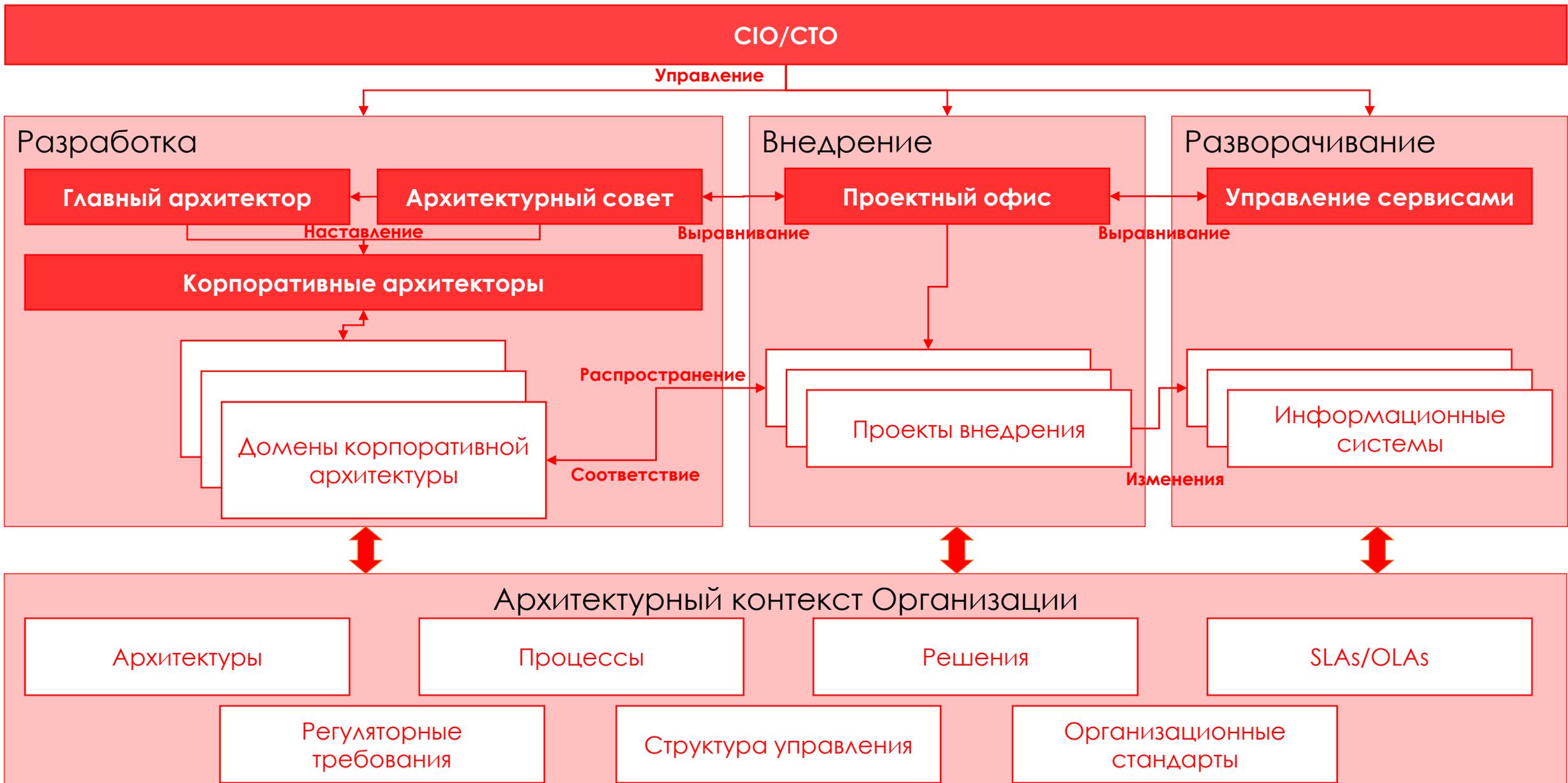
2019-Q1 Forrester Wave™ for EA Management Suites



2019-Q4 Gartner Magic Quadrant for EA Tools

Отечественные платформы управления EA отсутствуют

EA как компетенция. Центр компетенций





Представления и артефакты

ЗАЧЕМ ПРОИЗВОДИТЬ АРТЕФАКТЫ?

Архитектурные **артефакты** создаются всякий раз, когда мы описываем что-либо, имеющее отношение к EA.

Архитектурный артефакт может описывать решение, систему или состояние предприятия.

Существует 3 класса артефактов:

- **Каталоги** - это списки компонентов EA
- **Матрицы** показывают отношения между компонентами EA
- **Диаграммы** представляют компоненты и их взаимосвязи графически для эффективной коммуникации стейкхолдеров

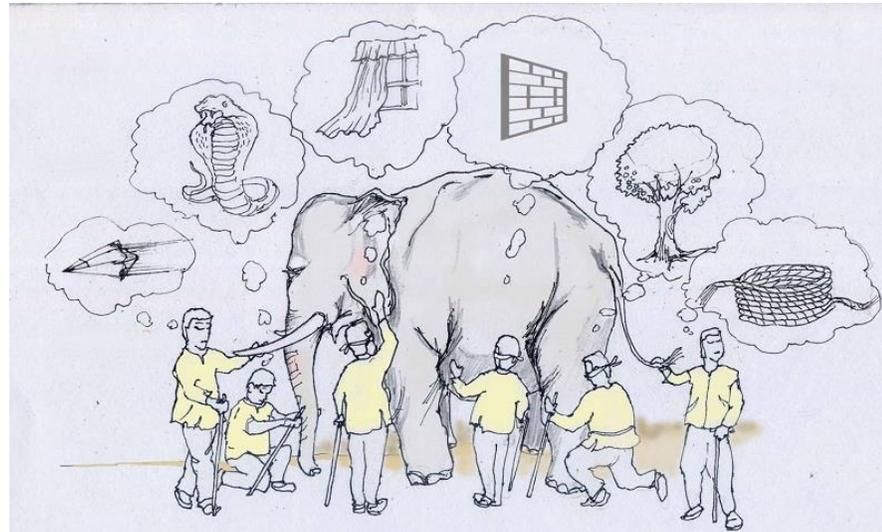
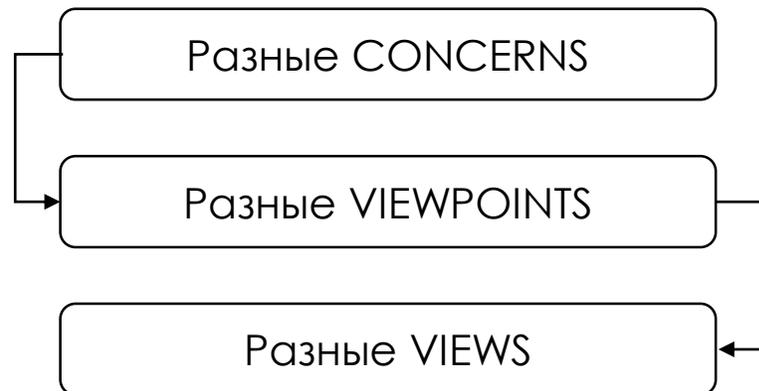
КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

• Артефакты

В общем – любые объекты, созданные людьми. Архитектурные артефакты - это выходные данные, созданные архитекторами в ходе их работы.

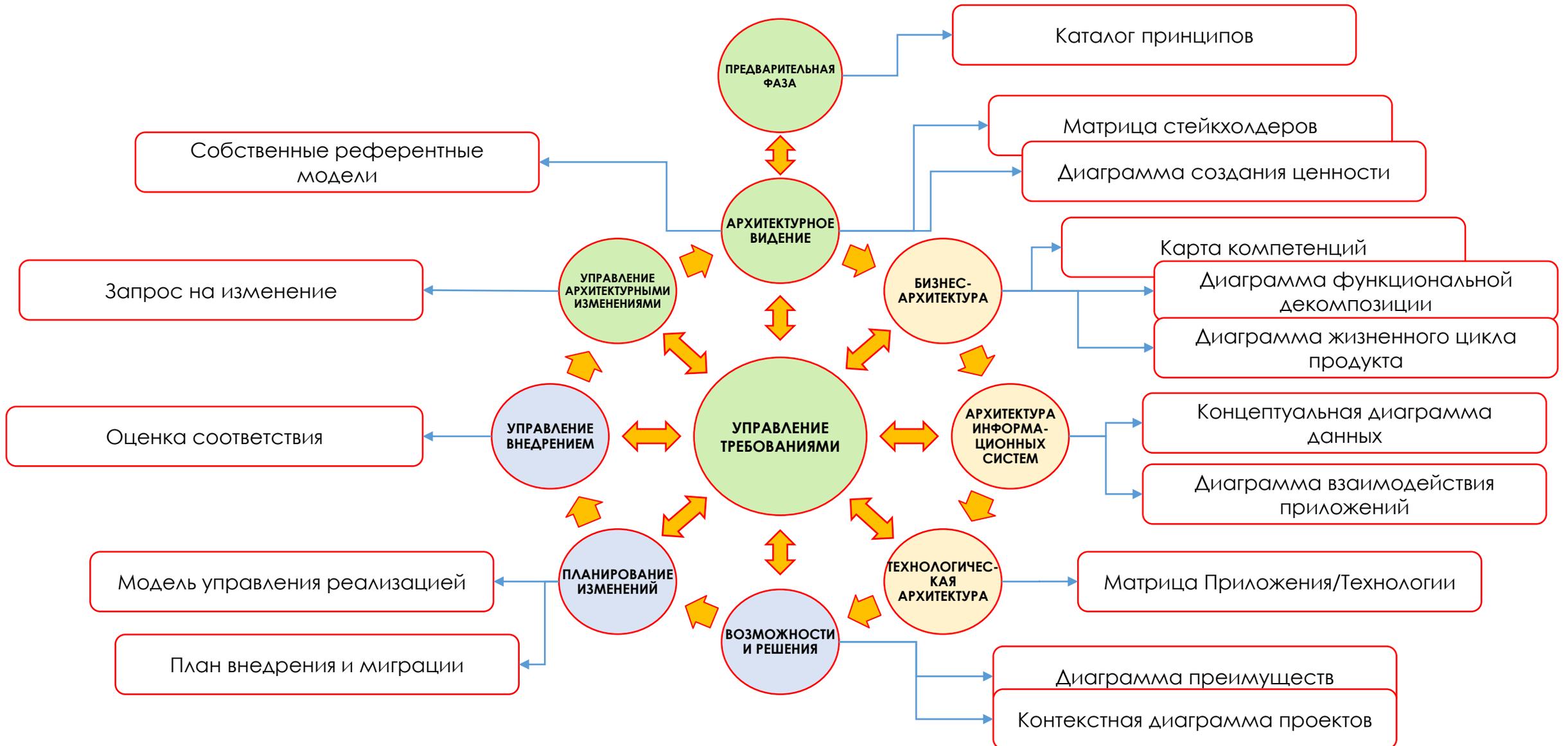
• Представления (Views)

Стандартные наборы артефактов формируют представления, которые являются отражением системы с точки зрения соответствующего набора проблем (задач).





Создание прослеживаемости от стратегии до реализации





Стандартизация представлений в EA-инструменте

В Системе реализована Коллекция представлений – стандартизированные отфильтрованные поиски контента репозитория. Представления могут принимать три формы:

- Списочные
- Иерархические
- Матричные.

Представления группируются в коллекции, доступ к которым контролируется с помощью разрешений.

The screenshot displays the 'Представления пан...' (Views Panel) interface. At the top, there is a search bar labeled 'Быстрый поиск элемента' (Quick search for element) with the number '37' next to it. Below the search bar, the interface is organized into three columns of view collections:

- Left Column:**
 - ★ Мои избранные представления (My favorite views)
 - Мои представления (My views)
 - Common Views
 - TOGAF 9 - 0. Preliminary Phase
 - Principles Catalog
 - TOGAF 9 - B. Business Architecture
- Middle Column:**
 - TOGAF 9 - Ci. Data Architecture
 - Application - Data Matrix
 - Data Entity - Business Function Matrix
 - Data Entity - Data Component Catalog
 - TOGAF 9 - Cii. Application Architecture
 - TOGAF 9 - D. Technology Architecture
 - Technology - Application Matrix
 - Technology Portfolio Catalog
- Right Column:**
 - TOGAF 9 - Requirements Management
 - Requirements Catalog
 - Открытие-Брокер (Discovery Broker)
 - Взаимодействие ИС (IS Interaction)
 - Каталог информационных систем (Information Systems Catalog)
 - Каталог процессов (Process Catalog)



Списочные представления

Списочное представление – это простые выводные данные, полезные для создания списков и каталогов информации из репозитория. Объекты в таких представлениях перечислены без каких-либо взаимосвязей друг с другом. Списочное представление может быть запущено по всему репозиторию – это позволяет получать один список содержимого независимо от его местоположения в репозитории.

The screenshot shows a web browser window with the title 'Представления пан...'. The address bar contains 'Каталог информационных систем'. Below the address bar is a search bar with the text 'Быстрый поиск элемента'. The main content area displays a table with the following columns: 'Имя', 'Описание', 'Класс системы', 'Критичность системы', and 'ИТ-ландшафт'. The table contains 10 rows of data, each with a blue cube icon in the first column.

Имя	Описание	Класс системы	Критичность системы	ИТ-ландшафт
ActiveMQ	Брокер сообщений	Брокер сообщений	МС	Открытие Брок
Apache Kafka	Брокер сообщений	Брокер сообщений	МС	Открытие Брок
APL	Предоставление API-методов для доступа к дан	Сервис	МС	Открытие Брок
BackOffice Star (НБО)	отдельная система учета операций на валютной	Учет	МС	Открытие Брок
BPMS	Обработка бизнес-процессов: создание/измен	BPMS	МС	Открытие Брок
Clients	Учет клиентов, договоров и счетов, неторговых	Учет	МС	Открытие Брок
Comparating	Система сверки данных между системами	Сервис	ОР	Открытие Брок
Directum	Система электронного документооборота	ЕСМ	МС	Открытие Брок
DocServer	Система построения отчетов по запросу: брок	Сервис	ВС	Открытие Брок
email шлюз	Веб сервис предоставляющий API для отпра	Сервис	ВО	Открытие Брок

Примеры списочных представлений

- Каталог архитектурных принципов
- Каталог требований
- Каталог бизнес-процессов
- Каталог информационных систем
- Каталог информационных систем, не переданных на сопровождение
- Каталог технологических компонентов
- Каталог технологий



Иерархические представления

Иерархические представления – полезны для просмотра и управления связанными объектами и прослеживания нескольких уровней взаимосвязей в репозитории. Этот тип представления обеспечивает целостное отображение объектов и их взаимосвязей в репозитории, независимо от того, где они находятся, и существуют ли их взаимосвязи на разных схемах.

1: Процесс		2: Процесс		3: Процесс	
Код процесса ^	Имя	Код процесса ^	Имя	Код процесса	
B3	Котировки/оценка активов	B4.1	Схемы расчетов по сделкам	B4.1.1	
B4	Внутренний учет	B4.2	Закрытие дня	B4.1.2	
B5	Учет комиссий			B4.1.3	
B6	Закрытие месяца			B4.1.4	
B7	Учет требований и обязательств			B4.1.5	
B8	Справочники ВУ				
B9	Отчетность				
D1	Налоговый учет				

Примеры иерархических представлений

- Иерархия бизнес-процессов
- Поддержка бизнес-процесса:
 - Бизнес-процесс – Объект данных – Информационная система – Технологический компонент ИС
- Иерархия Информационных систем
- Технологическая иерархия
 - Информационная система – Технологический компонент ИС – Местонахождение



Матричные представления

Инструмент **матричных представлений** – эффективный метод управления большим количеством взаимосвязей в репозитории. Матричные представления - это простой способ просмотра двумерных матриц объектов или документов и их взаимосвязей.

Столбцы	ActiveMQ	APL	Информационная система 1	Шина данных
ActiveMQ		взаимодействует с		
APL	взаимодействует с			
Информационная система 1				взаимодействует с
Шина данных			взаимодействует с	

Примеры матричных представлений

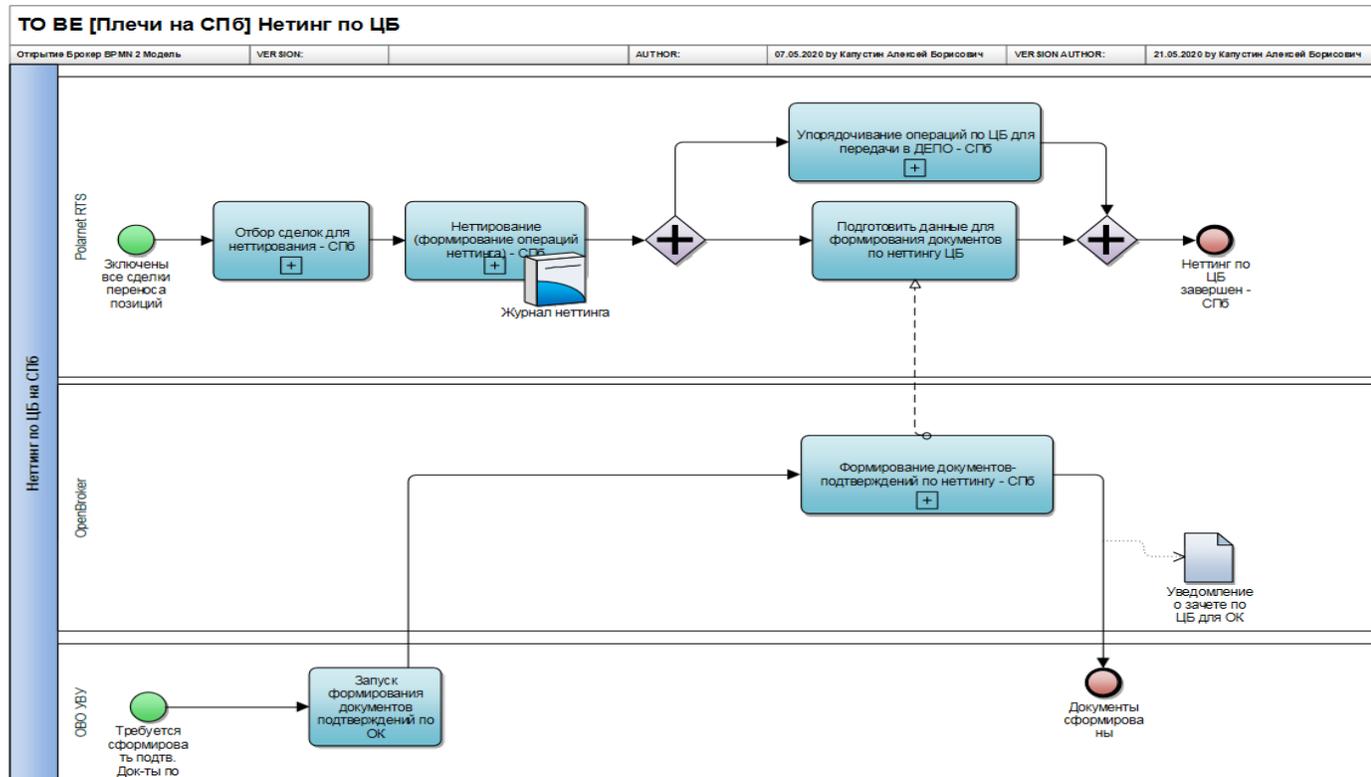
- Матрица владения процессом:
 - Бизнес-процесс – Роль
- Матрица Информационная система – Объект данных
- Матрица Информационная система – Организационная единица
- Матрица взаимодействия Информационных систем
- Матрица Информационная система – Технологии



Визуальные представления

Для решения различных управленческих задач требуется визуализация представлений. Для отображения взаимосвязей между множеством объектов различных типов используются диаграммы, средой для подготовки которых является интегрированная с репозиторием Microsoft Visio.

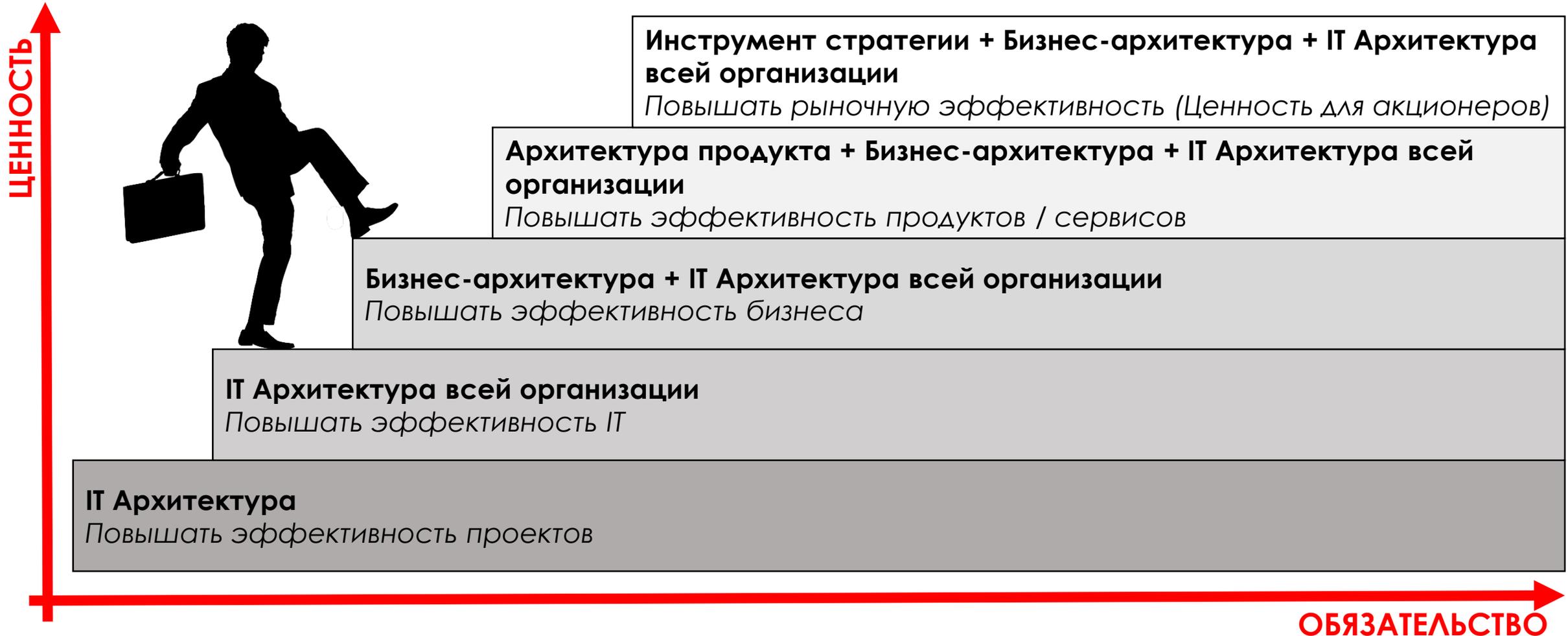
Ключевым отличием диаграмм iServer по сравнению со стандартными схемами Visio является то, что они основаны на **шаблонах**, повторно используют содержимое репозитория, могут быть проверены на основе правил валидации настроенной нотации.



Примеры визуальных представлений

- Диаграмма бизнес-процесса (BPMN)
- Диаграмма последовательности
- Диаграмма взаимодействия ИС
- Логическая модель данных
- ...

Эволюция EA в управлении компанией





Поворот к цифровому бизнесу

Проектирование трансформации с использованием подхода, который объединяет EA и человекоцентричное проектирование.

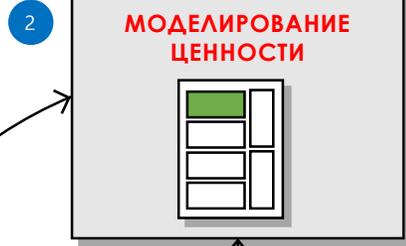
1. Цифровые амбиции

Необходима ясность в отношении цифровых амбиций организации - оптимизация существующей бизнес-модели с использованием цифровых технологий или переход к совершенно новой бизнес-модели. Необходимо учесть отраслевые факторы, которые могут быть получены в рамках более широкой бизнес-стратегии.

Формирование ясности в отношении изменений и стратегических намерений



Разработка ценностного предложения для клиентов и сотрудников



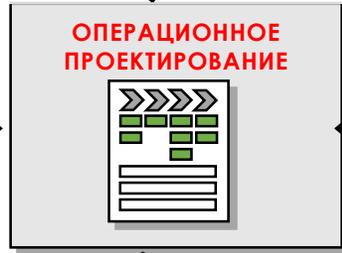
2. Архетип и дизайн бизнес-модели

Определение архетипа будущего цифрового бизнеса – будет он основан на линейной цепочке создания стоимости, в которой добавленная стоимость создается за счет цифровых платформ, или будет являться частью децентрализованной модели участников цифровой платформы. Далее – детализация ценностного предложения бизнеса и прототипирование различных вариантов базовой бизнес-модели. При определении оптимальной модели необходимо учитывать конкретные отраслевые факторы, ограничения (например, особенности банковского регулирования, защита данных и т.д.).

Разработка модели целевого бизнеса



Определение операционной модели и необходимых компетенций



Анализ влияния на ресурсы



Разработка плана изменений



Обеспечение соответствия продуктов и услуг с обещаниями бренда и клиентским опытом



3. Целевая операционная модель и цифровая готовность

Оценка компетенций и способностей, а также определение ключевых показателей эффективности. Проектирование сочетания целевых бизнес-операций; организационной структуры, партнерских отношений, способов работы и управления, необходимых для реализации цифровых амбиций бизнеса. Это обеспечивает четкий набор приоритетных операционных областей, которые лежат в основе стратегических намерений и цифровых амбиций бизнеса.

4. Планирование портфеля ресурсов

Определение необходимых организационных ресурсов, такие как цифровые навыки, операционные потоки создания ценности (например, agile), информационные активы, критически важные для поддержки цифровых амбиций, а также разработка цифровой платформы, использующей технологии, связанные с клиентским опытом, данными и аналитикой, а также информационными системами в сочетании с цифровыми компетенциями.

5. Планирование Программы изменений

Определение ключевых направлений действий, связанных с организационными (включая изменения, связанные с людьми) и технологическими изменениями, которые формируют дорожную карту изменений. Описание переходных «состояний» - в целях оценки прогресса в трансформации. Программа цифровой трансформации должна быть разработана, консолидируя текущие и планируемые инвестиции, а также с учетом других программ развития в рамках всего бизнеса.

2а. Цифровые банковские сервисы (дополнительно)

Разработка концепции поддержки цифровых клиентский путей, охватывающей клиентский опыт, данные и аналитику, информационные системы, интеграцию участников экосистемы, которые являются частью цифровых банковских сервисов организации.



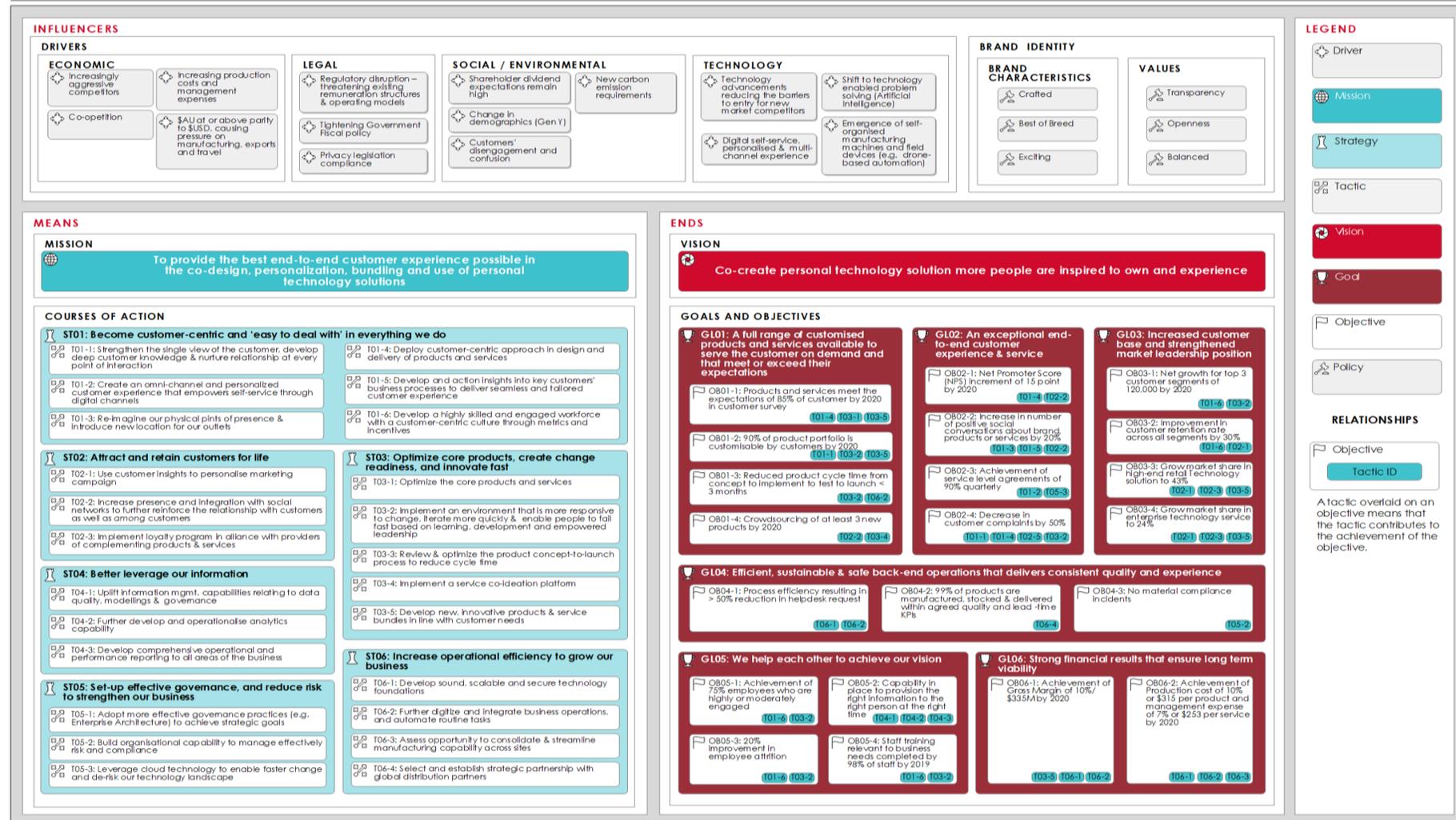
Модель Бизнес-мотивации



- Цель Модели Бизнес-мотивации состоит в том, чтобы понять видение организации и то, как она планирует достичь этого видения.
- Модель определяет драйверы, цели, стратегии, задачи и тактику, которые помогут организации реализовать свое видение, а также определяет критерии успеха.
- Использование Модели Бизнес-мотивации на последующих этапах деятельности по развитию ЕА и четкое понимание стратегических целей для более широкой аудитории обеспечивает общее видение будущих архитектур. Кроме того, Модель обеспечивает прослеживаемость между корпоративным видением, стратегией, будущими архитектурами и Дорожной картой.
- Модель Бизнес-мотивации помогает ответить на следующие вопросы:
 - Понимаем ли мы ключевые драйверы, влияющие на нас?
 - Есть ли соответствие между драйверами, брендом, целями, стратегией, задачами и тактикой?
 - Обеспечивает ли наша стратегия достижение наших целей?

BUSINESS MOTIVATION MODEL

Description: The Business Motivation Model depicts the strategic context in which an organisation operates, and the alignment of its goals and objectives, and strategies and tactics to its vision and mission.
Concerns Addressed: What are the influences we may need to respond to? What are the ends we want to achieve? What are the courses of action we will take to achieve them? Do we have alignment between our means and ends?
Stakeholders: C-level Executives, Managers, Business Architects, Business Designers





Модель Портфеля услуг



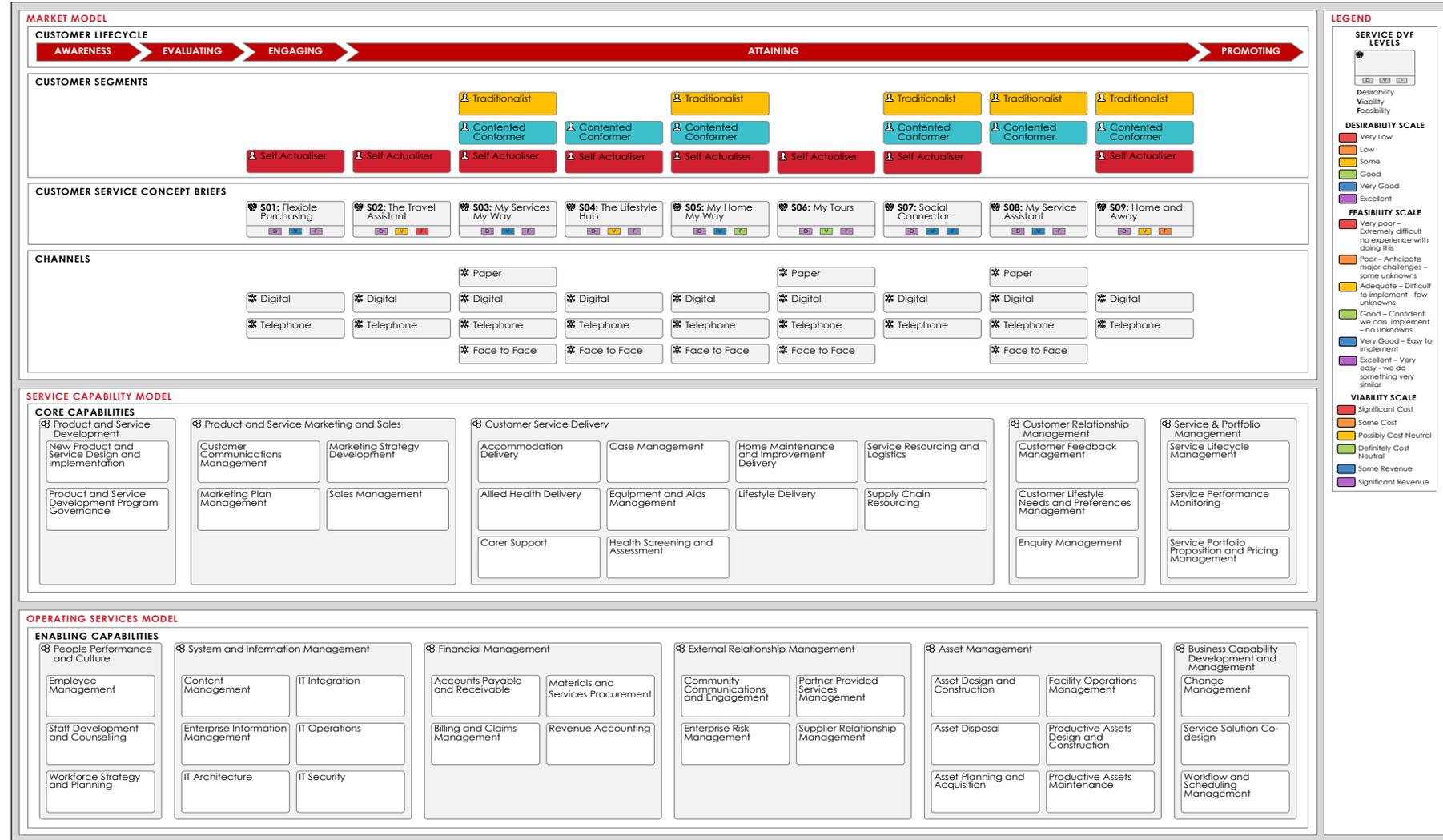
- Модель Портфеля услуг представляет из себя описание сервисов, которые бизнес намеревается предоставить своим клиентам.
- Модель отражает оценку всего портфеля в целом и позволяет получить ответы на такие вопросы:
 - Есть ли у нас актуальный, жизнеспособный и осуществимый набор услуг?
 - Существуют ли взаимосвязи/пересечения между услугами?
 - Являются ли наши услуги взаимодополняющими на протяжении всего жизненного цикла клиента или они конкурируют?
- Также эта Модель обеспечивает оценку компетенций, необходимых для предоставления услуг, и отображает зависимость между услугами и компетенциями.

SERVICE PORTFOLIO MODEL

Description: The Service Portfolio Model provides an overview of the services an organisation provides, the channels by which they are available, and the market or customer segments they target. The Service Portfolio Model also documents the internal capabilities needed to deliver the particular portfolio of services.

Concerns Addressed: Which capabilities represent a risk to our ability to deliver our portfolio of services?

Stakeholders: CEO, CMO, Business Architects



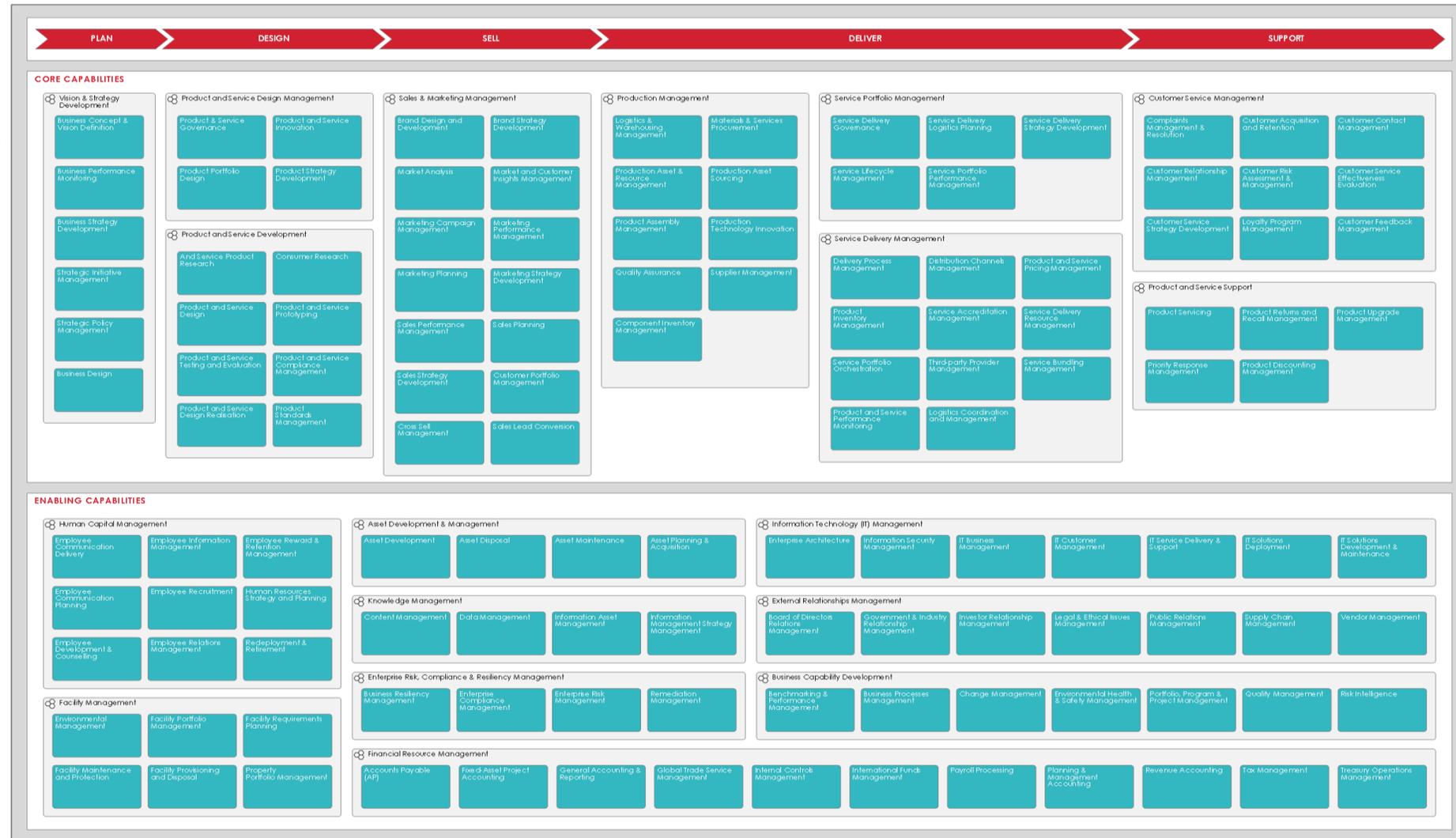


Модель Бизнес-компетенций



BUSINESS CAPABILITY MODEL

Description: The Business Capability Model documents the capabilities required to deliver customer services. It also documents the enabling capabilities that support the Value Chain end-to-end.
Concerns Addressed: What capabilities do we need to deliver our services? Which are our core capabilities?
Stakeholders: CEO, C level Executives, Senior Managers, Business Architects, Business Analysts



• Модель Бизнес-компетенций обычно описывает цепочку создания ценности организации и необходимые компетенции для предоставления продуктов и услуг клиентам или заказчикам.

• Бизнес-компетенции распределяются в зависимости от того, являются ли они основными, то есть теми, которые непосредственно участвуют в поставке продуктов/услуг организации клиентам, или поддерживают эти основные компетенции во всей организации.

• Компетенции разрабатываются таким образом, чтобы обеспечить точный результат для реализации стратегических бизнес-целей организации.

• Компетенции описывают «сочетание» организационных ресурсов (люди, процессы, информация и технологии), необходимых для достижения намеченного результата. Другими словами: «кто, как, с какой информацией и с какими инструментами».

• «Бизнес-компетенция – это то, что вы делаете, а не то, как вы это делаете».



Операционная модель

- Операционная модель объединяет в себе несколько операционных задач. Эта модель включает в себя следующие четыре ключевые операционные перспективы:

- Компетенции
- Ключевые Показатели Эффективности
- Операционный Календарь
- Структура управления

- Операционная модель предназначена для ответа на такие вопросы, как:

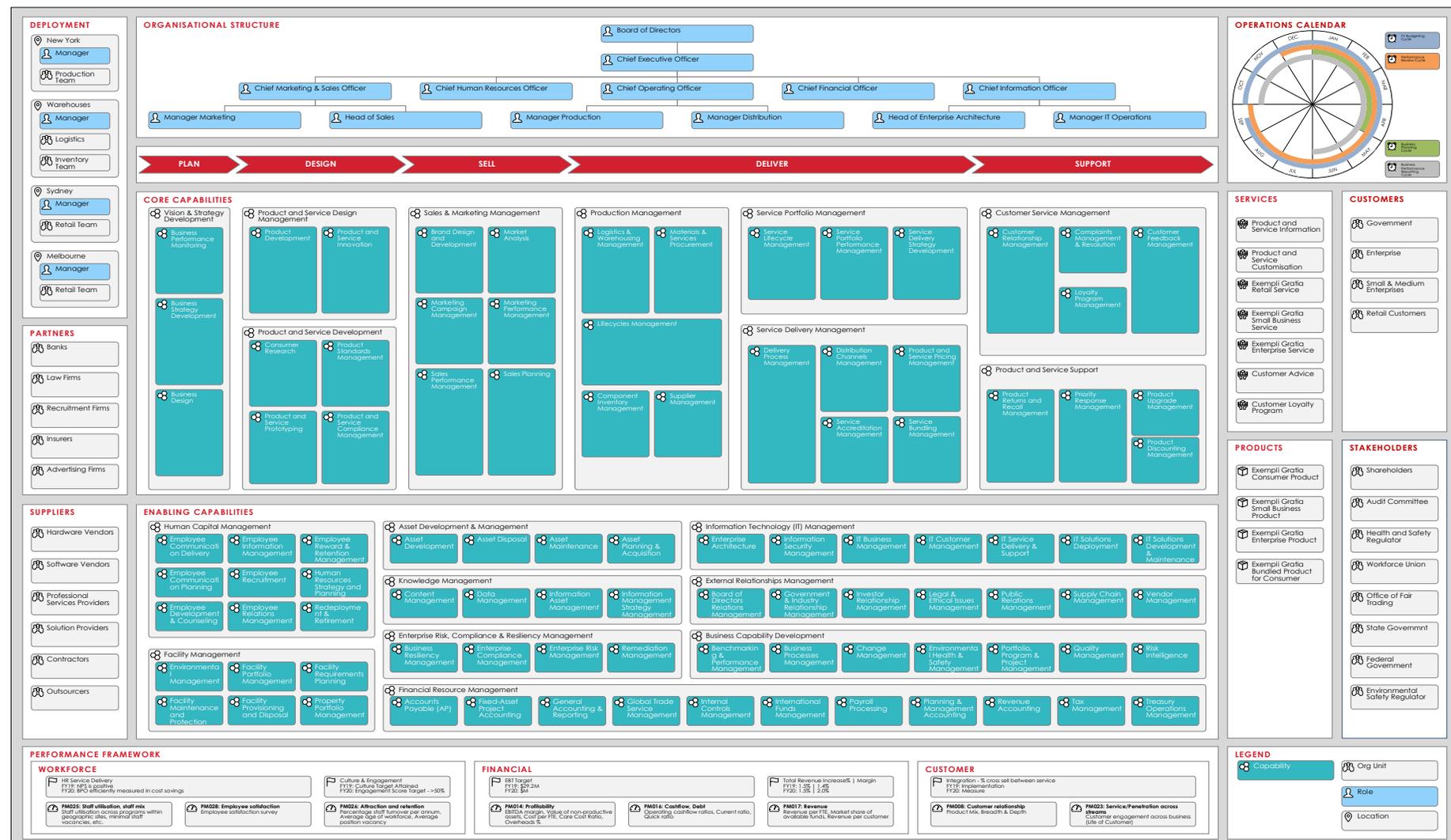
- Какие роли требуются и за какие компетенции они несут ответственность?
- Каковы наши операционные бизнес-циклы и какие компетенции важны в какие моменты этих циклов?
- Какие ключевые показатели эффективности у нас приняты? Какие компетенции важны для их достижения?
- Какие роли отвечают за развитие тех или иных компетенций?

BUSINESS OPERATING MODEL

Description: The Business Capability Model documents the capabilities required to deliver customer services. It also documents the enabling capabilities that support the Value Chain end to end.

Concerns Addressed: What capabilities do we need to deliver our services? Which are our core capabilities?

Stakeholders: CEO, C level Executives, Senior Managers, Business Architects, Business Analysts

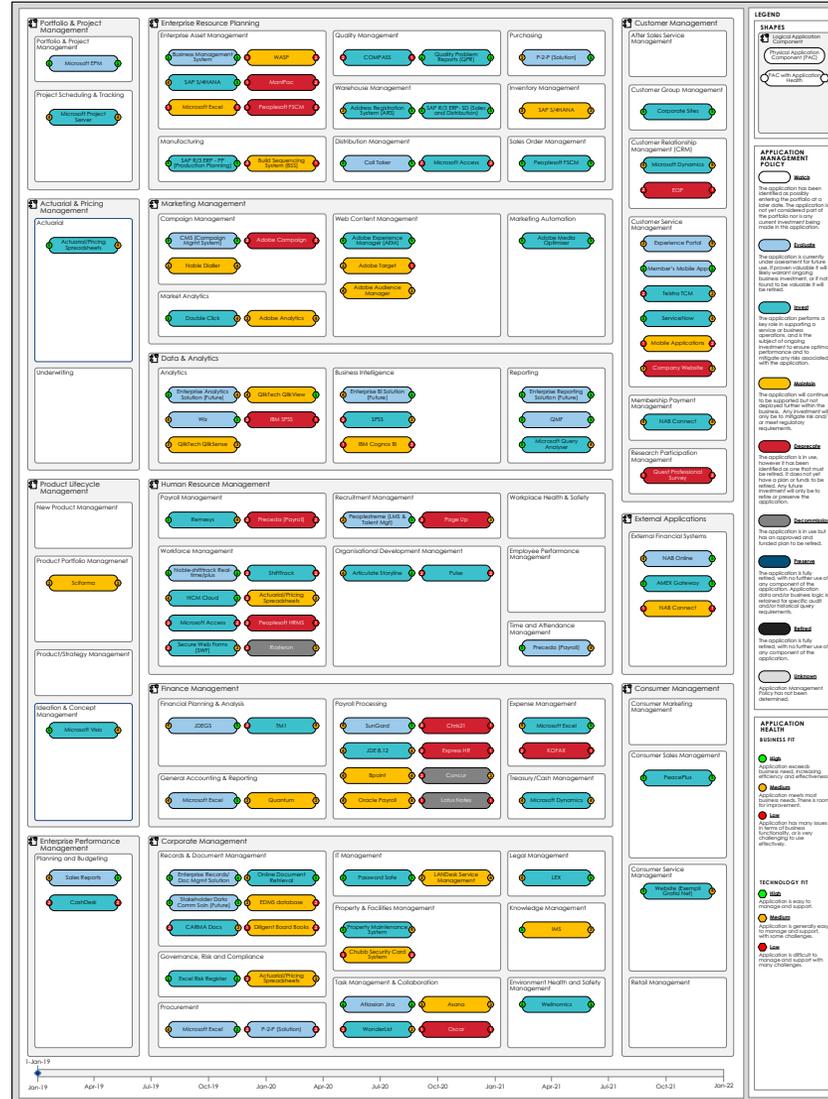




Модель Портфеля приложений

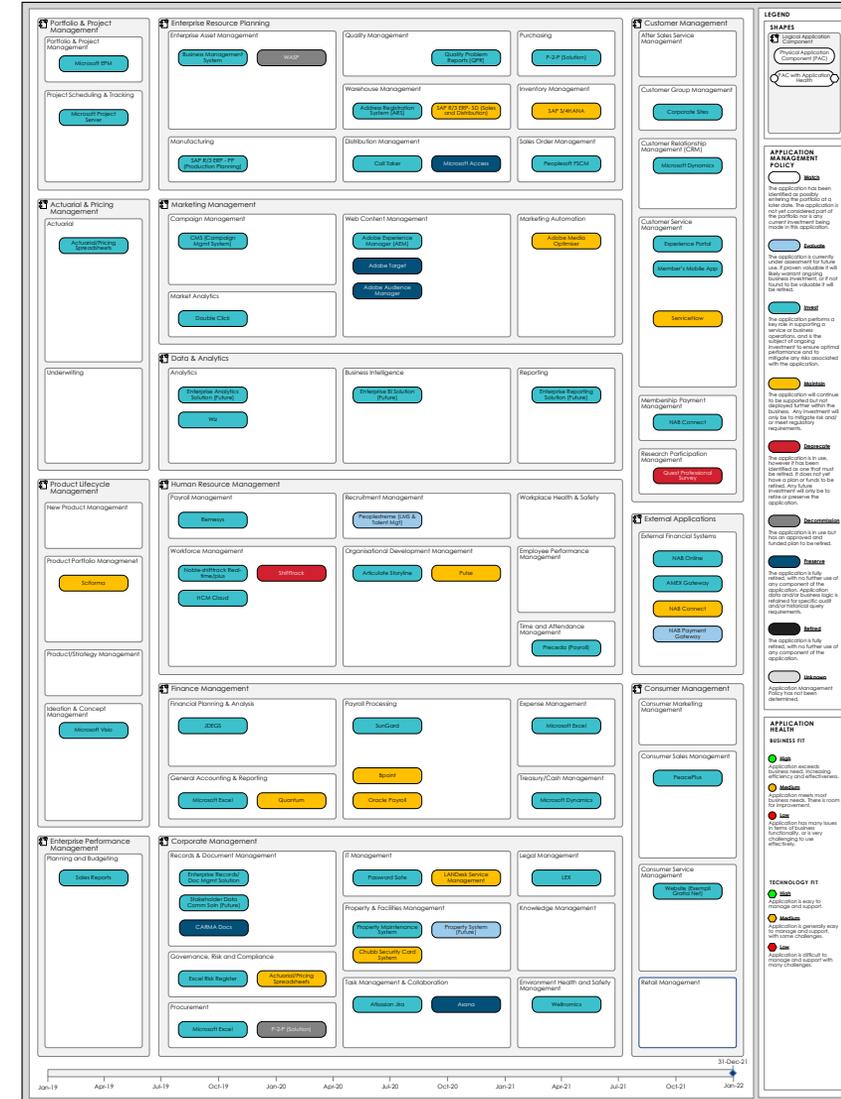
APPLICATION PORTFOLIO MODEL (BASELINE)

Description: The Application Portfolio Model documents the Applications associated with individual business capabilities or Logical Application Components and may indicate their level of business and technology fit.
Concerns Addressed: What applications do we have? What is the condition of our applications?
Stakeholders: CIO, CTO, Application Architects, Solution Architects



APPLICATION PORTFOLIO MODEL (TARGET)

Description: The Application Portfolio Model documents the Applications associated with individual business capabilities or Logical Application Components and may indicate their level of business and technology fit.
Concerns Addressed: What applications do we have? What is the condition of our applications?
Stakeholders: CIO, CTO, Application Architects, Solution Architects



- Модель Портфеля приложений предоставляет сводное представление всех приложений в рамках организации или предметной области.

- Каждое приложение классифицируется по любому типу и оценивается с точки зрения бизнес-критичности, соответствия бизнесу и технологии. Индикаторы отображают результаты оценки для отдельных приложений в рамках одной категории.

- Модель Портфеля приложений помогает ответить на следующие вопросы:

- Где у нас есть несколько приложений одного и того же типа – и есть ли возможность для консолидации и рационализации портфеля?
- Где у нас есть риск портфеля приложений – приложения, которые критически важны для бизнеса, но имеют плохое «здоровье» или близятся к концу жизненного цикла?
- Где у нас есть потенциальные проблемные приложения – категории, где у нас есть приложения, которые в ближайшем будущем выйдут из поддержки?
- Какие приложения у нас новые?
- Каковы наши ключевые приложения – и каково их «здоровье»?



Модель Портфеля технологий

- Модель Портфеля технологий обеспечивает сводное представление всех технологических компонентов в рамках организации или предметной области.

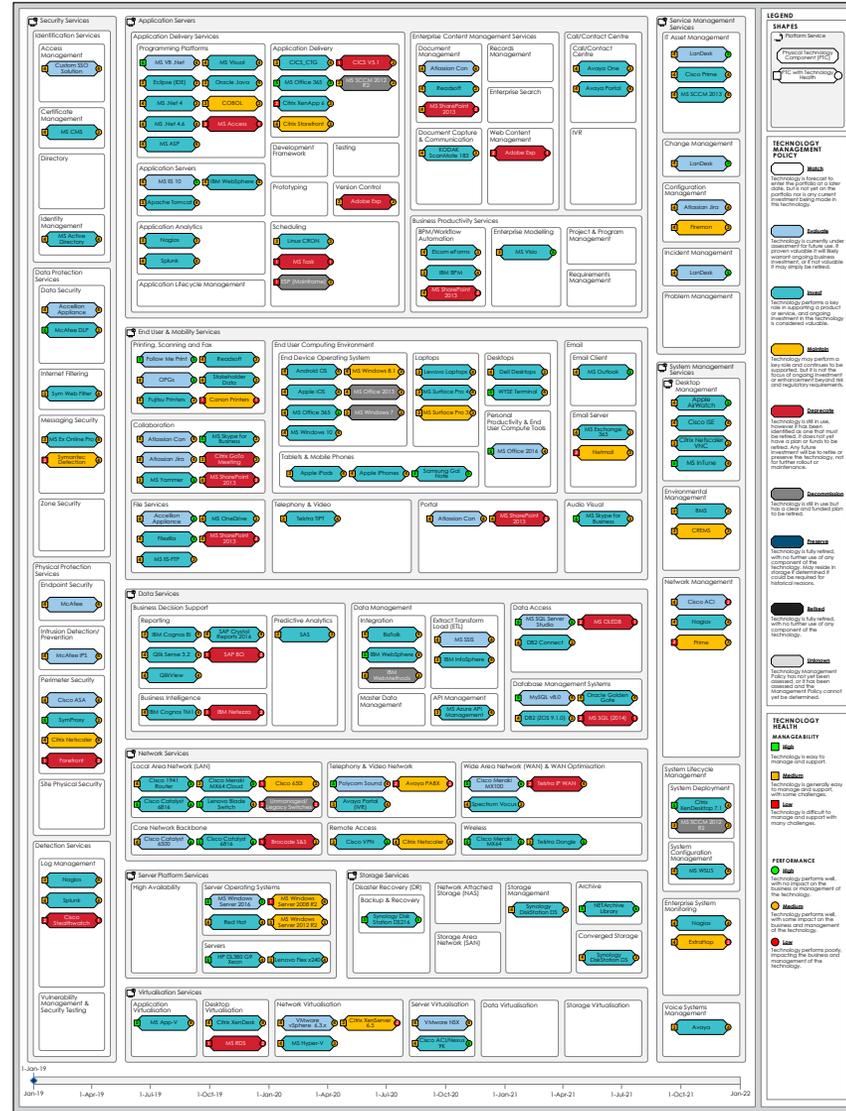
- Каждый технологический продукт или физический компонент классифицируется по типу и оценивается на предмет критичности для бизнеса, управляемости и производительности. Показатели отражают результаты оценки отдельных технологических компонентов в рамках одной категории.

- Модель Портфеля технологий помогает ответить на следующие вопросы:

- Где у нас есть несколько технологических продуктов одного типа – и есть ли возможность для консолидации и рационализации портфеля?
- Где у нас есть риск технологического портфеля – компоненты, которые являются критически важными для бизнеса, но имеют плохое технологическое «здоровье» или близятся к концу жизненного цикла?
- Где у нас есть потенциальные технологические пробелы – категории, где у нас есть технологические компоненты, которые в ближайшем будущем выйдут из поддержки?
- Какие технологии у нас новые?
- Каковы наши основные технологии – и каково их «здоровье»?

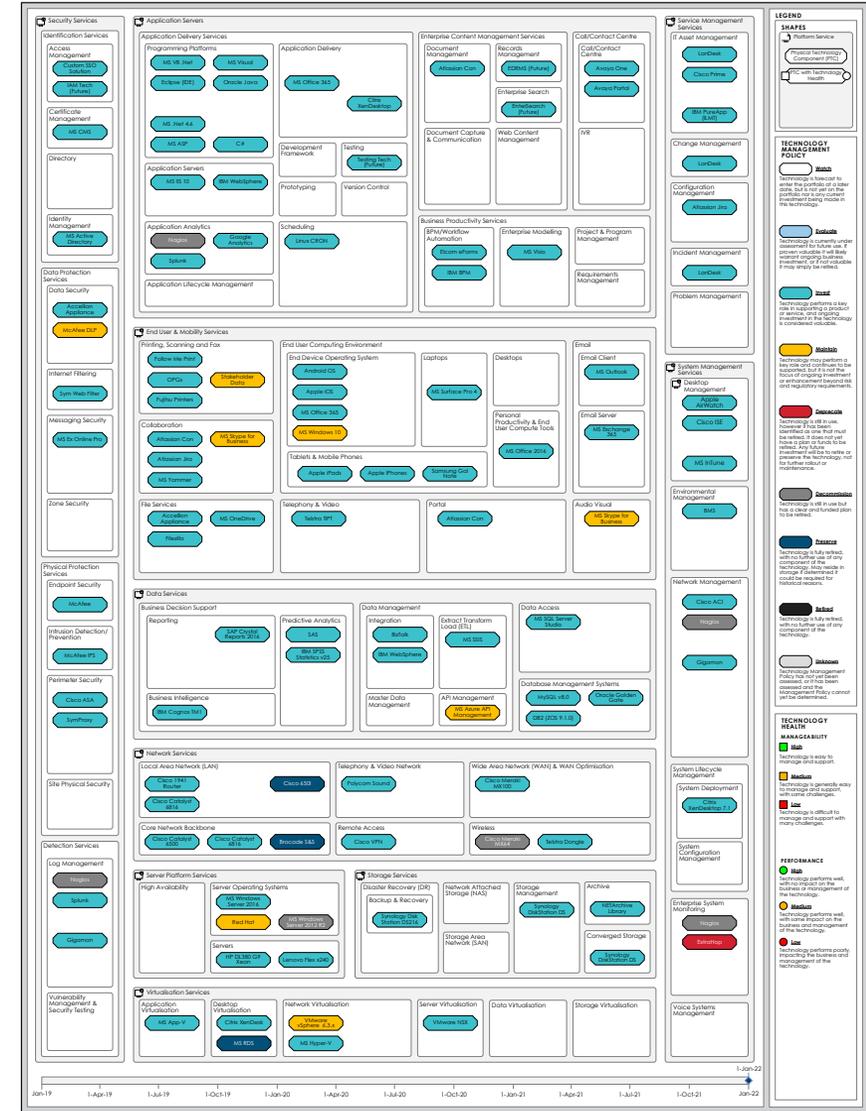
TECHNOLOGY PORTFOLIO MODEL (BASELINE)

Description: The Technology Portfolio Model documents the technologies associated with individual Platform Services and may indicate their manageability, performance and hosting model.
Concerns Addressed: What technologies do we have and what services do they provide? What is the condition of our technologies?
Stakeholders: CIO, CIO, Technology Architects, Solution Architects



TECHNOLOGY PORTFOLIO MODEL (TARGET)

Description: The Technology Portfolio Model documents the technologies associated with individual Platform Services and may indicate their manageability, performance and hosting model.
Concerns Addressed: What technologies do we have in the future and what services do they provide?
Stakeholders: CIO, CIO, Technology Architects, Solution Architects

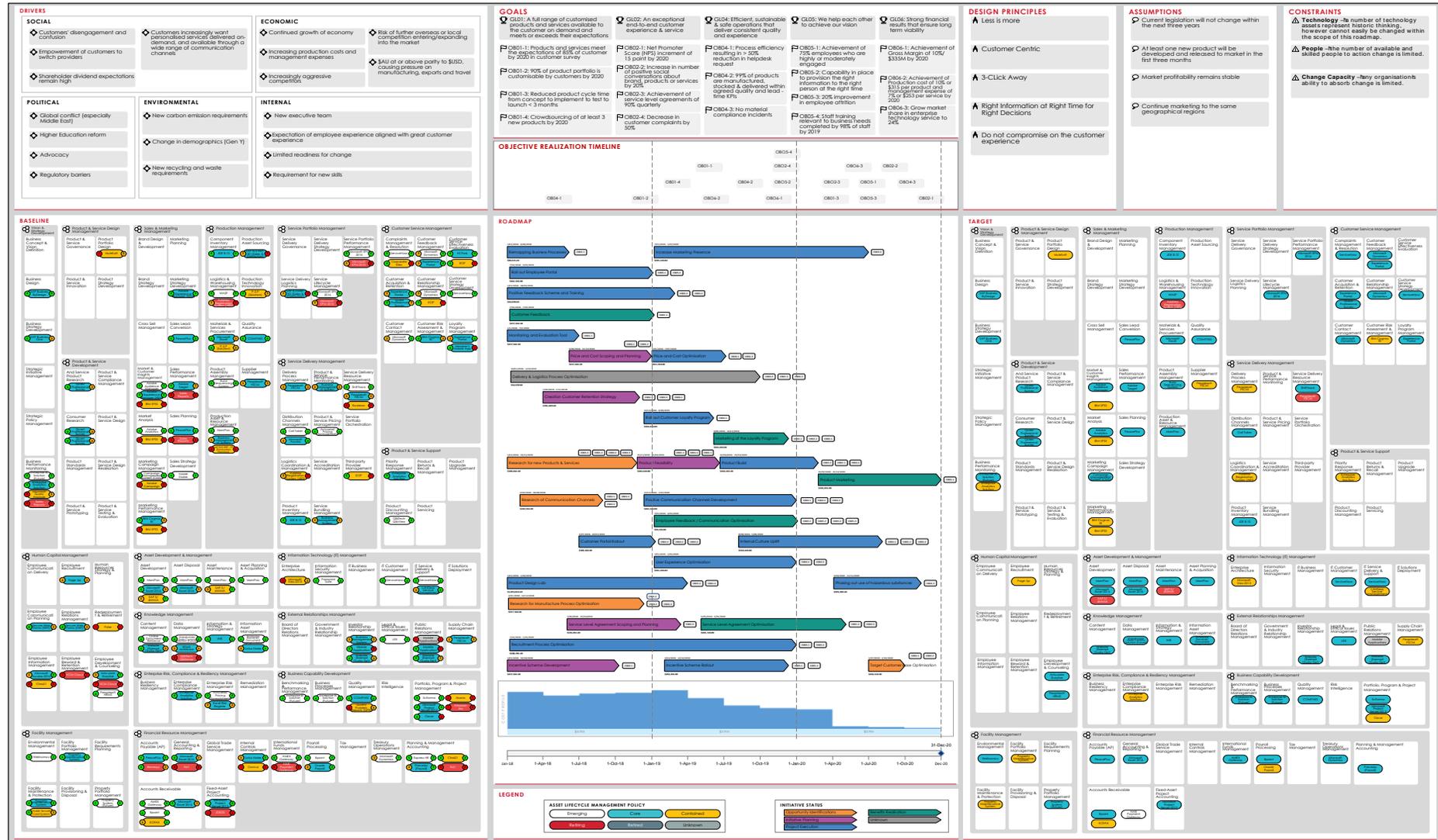


Дорожная карта



EXEMPLI GRATIA - BUSINESS APPLICATION OVERLAY ROADMAP

Description: The Roadmap documents the Program of Work needed to transition from the baseline to the target state. The Roadmap identifies the required work packages and their sequencing. The Roadmap also demonstrates alignment of the Program of Work back to the organisation's strategic goals and objectives.
Concerns Addressed: What work packages are needed to transition to our target state? At which points will we have met individual strategic objectives?
Stakeholders: CEO, CMO, CTO, CIO, Program Managers, Enterprise Architects, Solution Architects



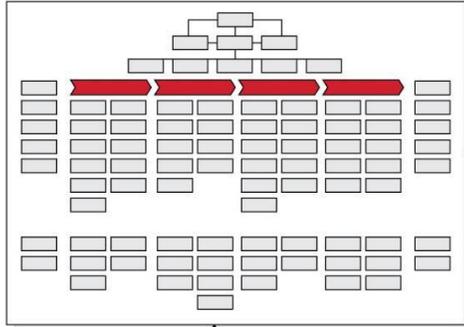
- Дорожная карта документирует программу работ, необходимых для перехода от базового состояния к целевому.
- Дорожная карта определяет необходимые пакеты работ и их последовательность, а также любые необходимые промежуточные «устойчивые» переходные архитектуры. Дорожная карта также демонстрирует соответствие программы работы стратегическим целям и задачам организации, задокументированным в Модели бизнес-мотивации.
- Дорожная карта отвечает на следующие вопросы:
 - Какие пакеты работ необходимы для перехода в наше целевое состояние?
 - На каких этапах мы сможем достичь отдельных стратегических целей?
 - Каковы наши предположения и ограничения?
 - Каков профиль затрат для программы трансформации в целом?



Пересечения обеспечивают стратегическую диагностику

Что важно для нашего бизнеса?

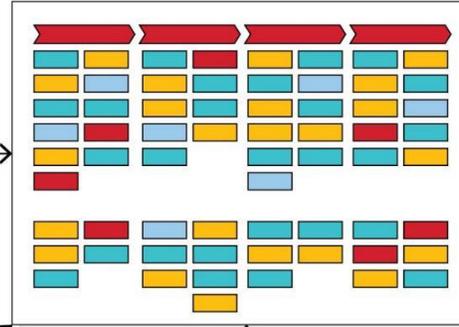
**МОДЕЛЬ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ С
ПРИВЯЗКОЙ К СТРАТЕГИИ**



Способны ли мы
достичь
стратегических
целей?

Какие сильные и слабые стороны?

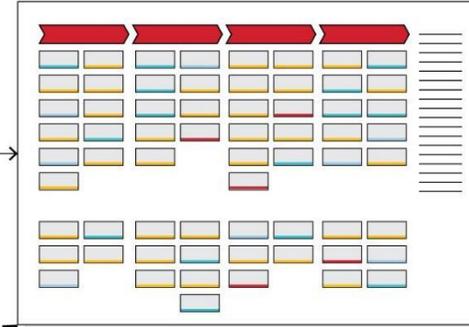
**МОДЕЛЬ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ С
ПРИВЯЗКОЙ К ТЕКУЩЕЙ ЗРЕЛОСТИ**



Есть ли у нас
риски при
предоставлении
сервисов?

Какие компетенции отвечают за сервисы?

**МОДЕЛЬ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ С
ПРИВЯЗКОЙ К СЕРВИСАМ**



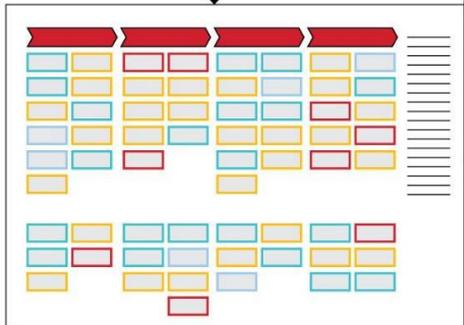
Учитывает ли
стратегия наши
операционные
болевые точки?

Соответствуют ли
наши текущие
инвестиции
стратегии?

Является ли
недостаток зрелости
причиной проблем
с клиентами?

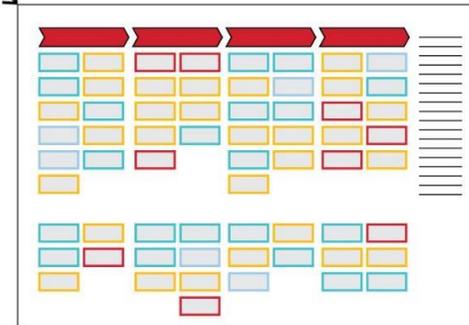
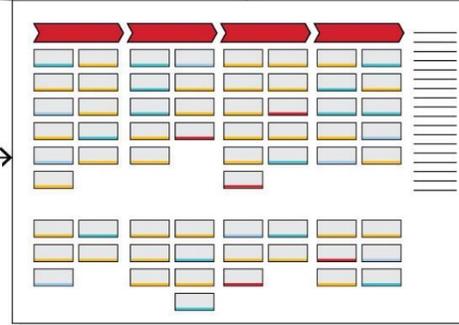
Что у нас:
возможности
для аутсорсинга
или риски?

Инвестируем ли
мы в то, что имеет
значение для клиентов?



Учитывает ли мой
текущий
инвестиционный
портфель
тактические
вопросы?

Мы тратим
меньше или
больше, чем
надо?



**МОДЕЛЬ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ С
ПРИВЯЗКОЙ К «БОЛЕВЫМ ТОЧКАМ»**

Какие тактические, операционные и
политические силы оказывают влияние?

**МОДЕЛЬ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ С
ПРИВЯЗКОЙ К «ТЕКУЩИМ ПРОЕКТАМ»**

Где сфокусированы наши текущие
инвестиции - CAPEX?

**МОДЕЛЬ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ С
ПРИВЯЗКОЙ К ФУНКЦИЯМ**

Кто в нашей организации отвечает за
различные компетенции?



Принятие подхода, основанного на "потребностях"

Топ-менеджер

“Мне нужно, чтобы моя исполнительная команда была с тем же уровнем понимания стратегии”

“Мне нужно разработать стратегию трансформации”

“Мне нужно расставить приоритеты в портфелях программ и проектов”

“Мне нужно оценить стоимостные последствия различных вариантов изменений”



Технологический руководитель

“Мне нужно лучше развивать отношения с бизнес-руководителем”

“Мне нужно понять состояние моего портфеля активов”

“Мне нужно понять, как поддерживать нашу стратегию работы с клиентами”

“Мне нужна стратегия, чтобы поддержать цикл планирования этого года”

“Мне нужна стратегия реагирования на растущий спрос на облачные сервисы”



Директор по трансформации

“Мне нужно обеспечить ясность в отношении сферы охвата преобразований”

“Мне нужно контролировать программу изменений и информировать бизнес о датах релиза”

“Мне нужен правильный архитектор приложений в правильное время”

“Мне нужно снизить риск при выборе моего интеграционного поставщика”

“Мне нужно сильное управление результатами по всей программе изменений”



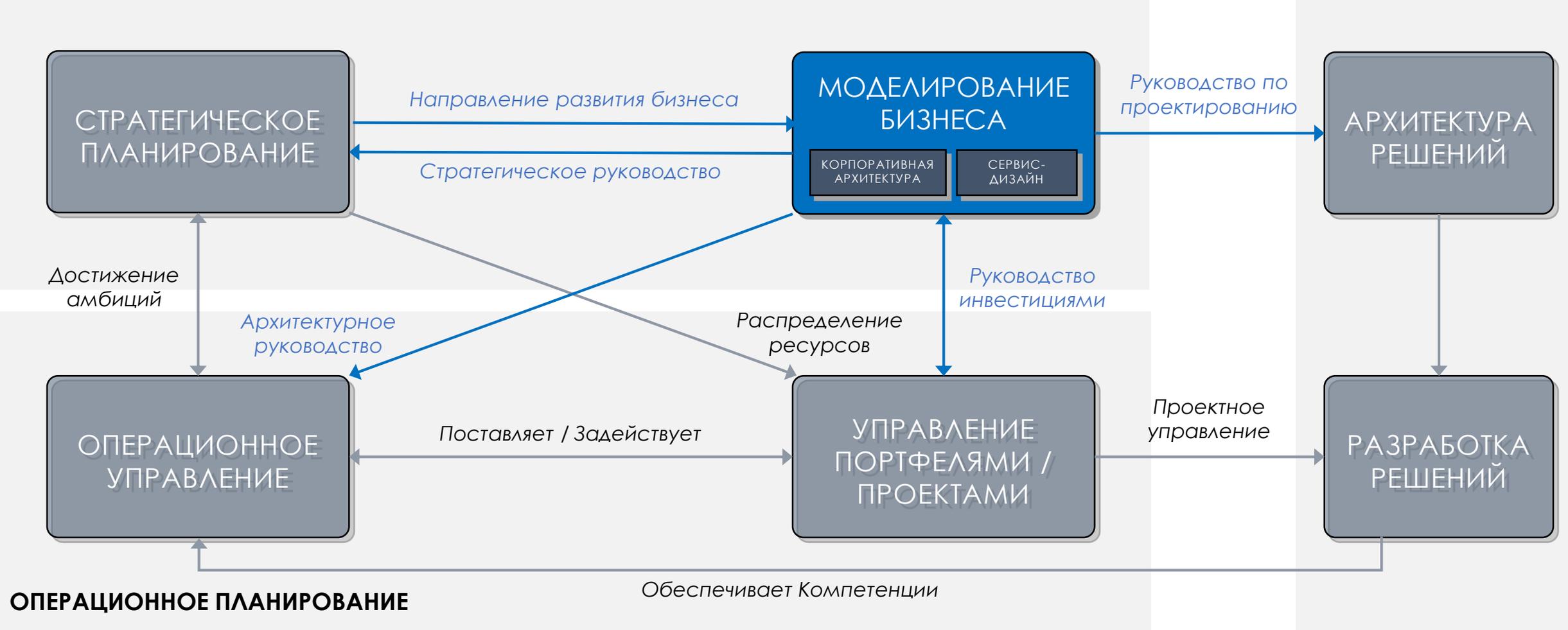


Позиционирование EA-практики в системе управления

Во всех управленческих практиках должны существовать четкие взаимосвязи, зависимости и прослеживаемость. Все это должна обеспечивать EA-практика.

КОРПОРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ПОСТАВКА РЕШЕНИЙ





Референтные результаты

Deloitte.

«Наличие корректного описания текущего ИТ-ландшафта дает экономию **до 15% стоимости ИТ-проектов** только за счет сокращения расходов на сбор данных об ИТ-инфраструктуре».

McKinsey&Company

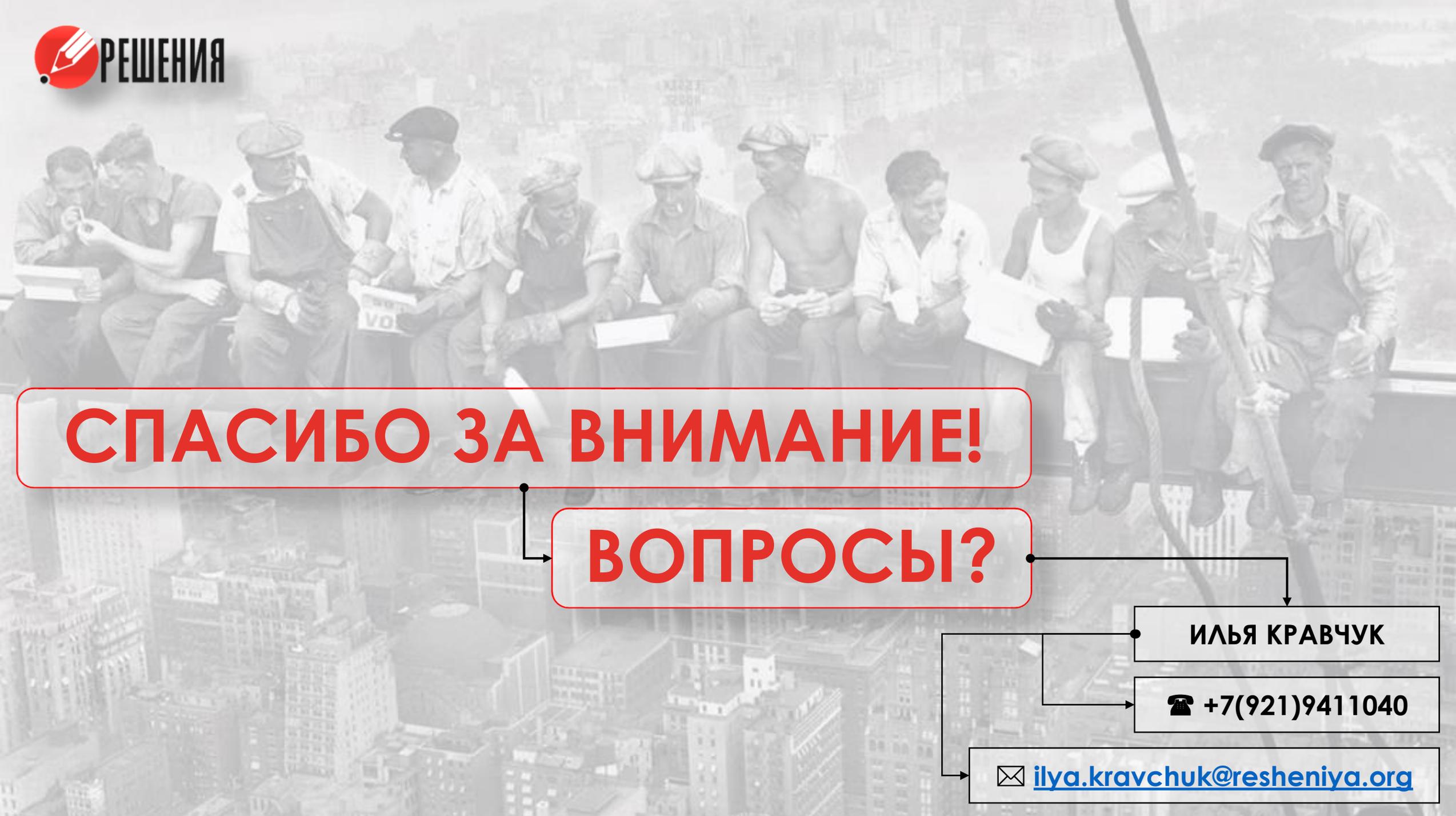
«Механизм выбора приоритетных инвестиций в ИТ экономит их **до 30%**».

Gartner

«Планирование и стандартизация ИТ-инфраструктуры может дать экономию **до 30% общих операционных расходов**».

MIT Massachusetts
Institute of
Technology

«Формализация процессов формирования ИТ-бюджета и других процессов управления экономит **до 40% неоперационных расходов** на персонал и дает **сокращение сроков** реализации проектов **до 50%** благодаря переходу на процессный, а не на проектный метод работы».



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ВОПРОСЫ?

ИЛЬЯ КРАВЧУК

☎ +7(921)9411040

✉ ilya.kravchuk@resheniya.org