

«Ценность Архитектуры Компании (Enterprise Architecture) и архитектурной практики (Architecture Governance) в образах».

Телегин Алексей Викторович

Корпоративный архитектор АО «Группа СВЭЛ»

+79126303727

telegin@svel.ru

[svel.ru](http://svel.ru)

# Группа СВЭЛ

- Машиностроительный холдинг. Производство электротехнического оборудования + строительство объектов распределения электроэнергии под ключ.
- Быстро развиваемся. 7 производственных площадок/Заводов. **11 бизнес-юнитов** в 4-х странах.
- Быстро растем органически и за счет поглощений.

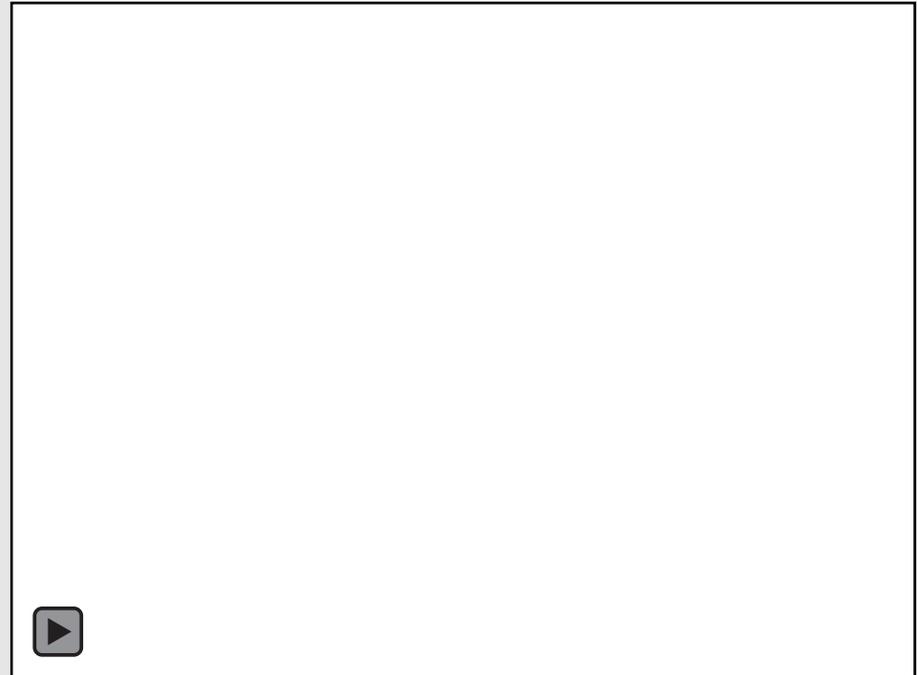
Испытываем проблемы, связанные с быстрым ростом. Необходимо масштабирование управления путем тиражирования правил, а не руководителей. ([Ссылка на предыдущий доклад](#) (2-й)), **проблемы со скоростью и качеством изменения Компании.**

# Предисловие.

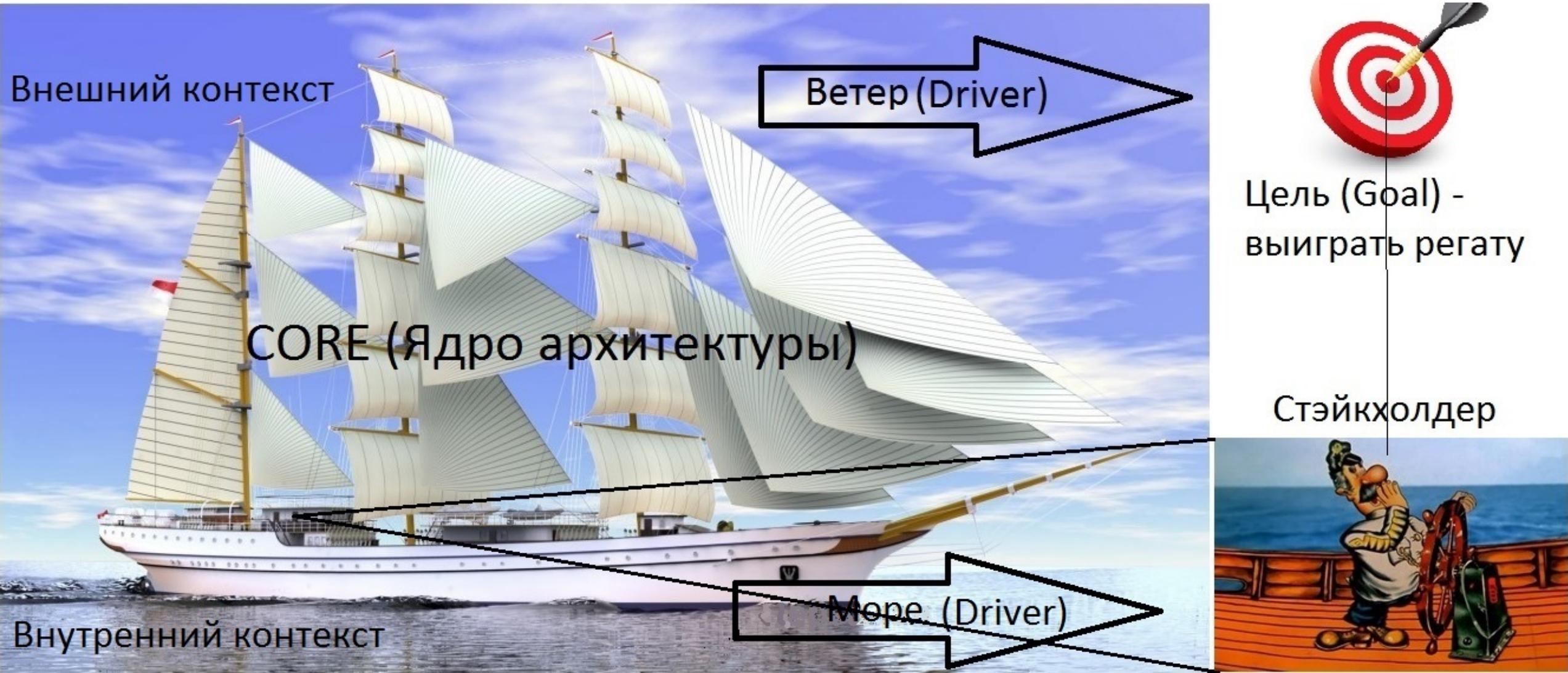
- Сегодня опять не о процессах. Традиционно. BPM практика и EA практика вещи связанные, но не тождественные. Об архитектуре в широком смысле и о принципах построения хороших архитектур.
- Опять о потребностях компании в области Управления архитектурой. Зачем нужна именно архитектура? Когда нужна архитектура, а когда не нужна? Какой должна быть архитектура компании, чтобы наносить много пользы и причинять минимум вреда.
- Какие архитектурные принципы позволяют архитектуре компании быть подвижной, не становится закостеневшей, но при этом поддерживать качество изменений. [Time to market](#) внедрения изменения **информационного алгоритма (Регламента)** связь с программным алгоритмом (шаблоны [GRASP](#) программной инженерии).

# Ценность архитектуры Компании (Enterprise Architecture).

- Когда мы говорим об архитектуре компании говорим ли мы о деньгах, как об эффекте? **Пример эффективности процесса.**
- Архитектура слишком базовое понятие, чтобы напрямую можно было посчитать эффект. **Это как HRM или управление финансами только в своей области.**
- **Управление архитектурой это Бизнес-способность,** позволяющая в том числе осуществлять быстрые/эффективные и управляемые изменения Компании в интересах стэйкхолдеров и с учетом контекста, через создание, анализ, проектирование и изменение **полной и непротиворечивой модели Компании.**
- Т.е. проект внедрения управления архитектурой это проект создания такой бизнес-способности. [Пытаться здесь посчитать деньги на мой взгляд будет некорректно.](#)



# Компания как система и как архитектура





- Компания «Плоскодонка». Небольшая компания/стартап.
- **Доплываю но недалеко.** Здесь архитектура- это вред.
- Компания «Корабль апокалипсиса». Большая компания без проектирования.
- **Плаваю, но не доплываю.** Здесь польза архитектуры будет при наличии запроса. Причинить пользу не получится.



Путь большинства компаний в ходе естественного роста



# Целевые роли стэйкхолдера Капитана (Генерального директора).

- **Управление яхтой.**  
**Капитан.** Операционное управление компанией.
- **Руководство строительством яхты.**  
**Заказчик яхты/Директор верфи.** Управление развитием компании.



Изменение ролей Капитана в Компании типа «Корабль апокалипсиса».

Не капитан, а  
погонщик гребцов.



Не директор верфи, а  
ремонтник пробоин.

лучший сервисный центр

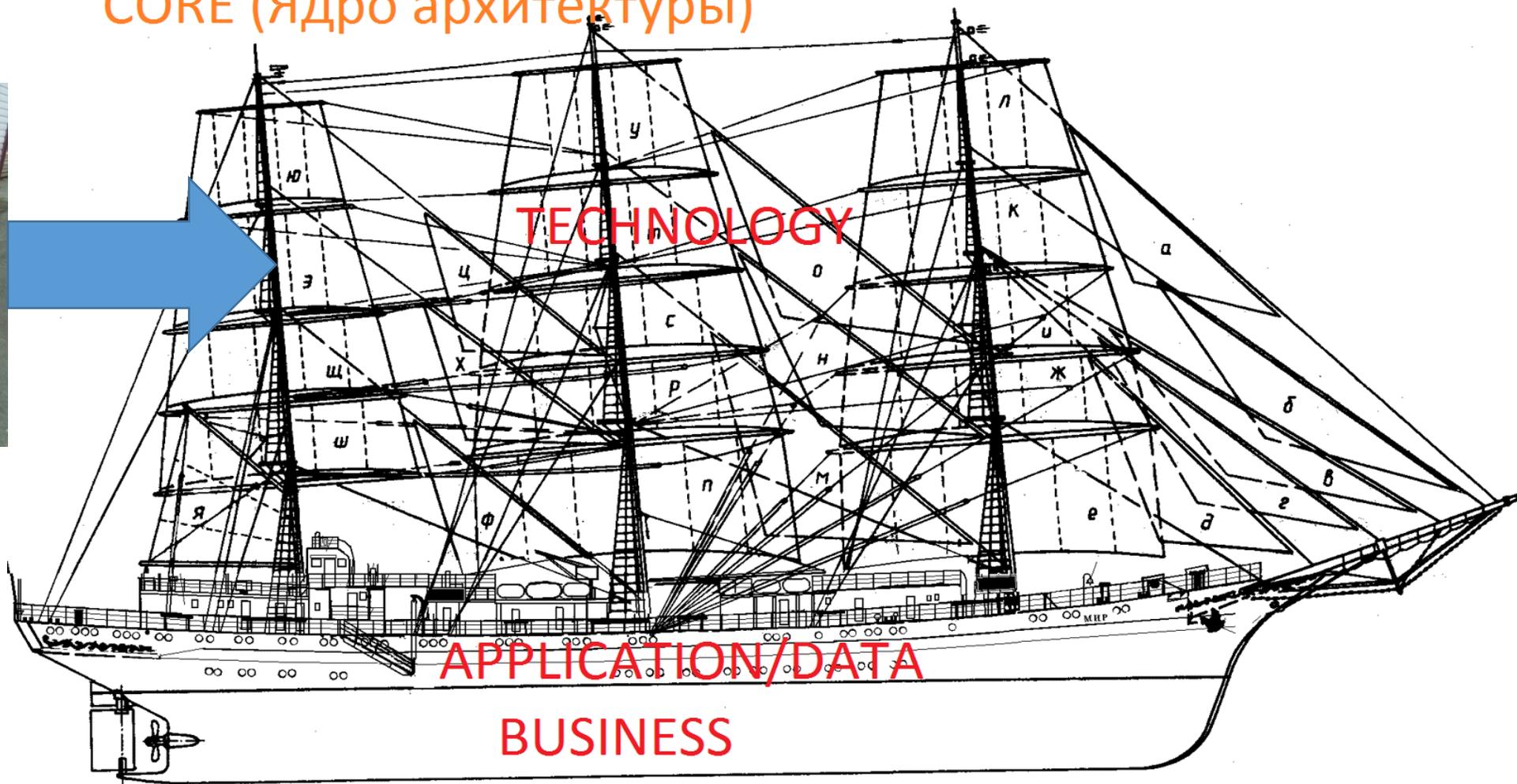
**! МИР МАСТЕРОВ !**

- Сантехник
- Электрик
- Сварщик
- Плотник
- Сборщик
- Отделочник

**Т.е. яхта предпочтительнее. Можно ли реализовать проект строительства яхты без модели яхты/Архитектуры компании?**

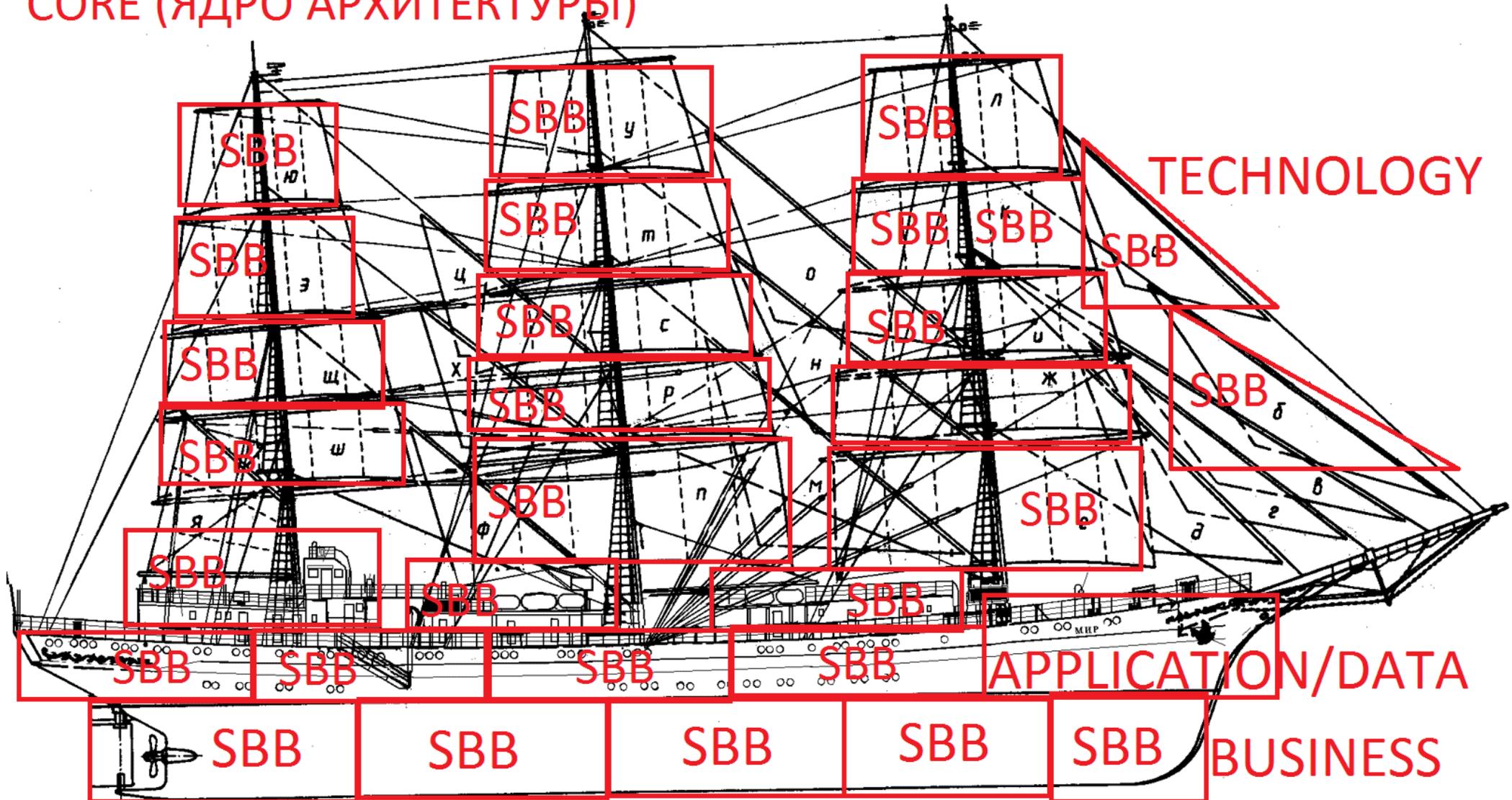
Чтобы быть капитаном яхты, нужна яхта. Для строительства яхты нужна модель. Для строительства большой компании тоже. Но достаточно ли просто модели? Цель нашей Компании дойти до темпа внедрения 50 моделей процессов в неделю.

## CORE (Ядро архитектуры)



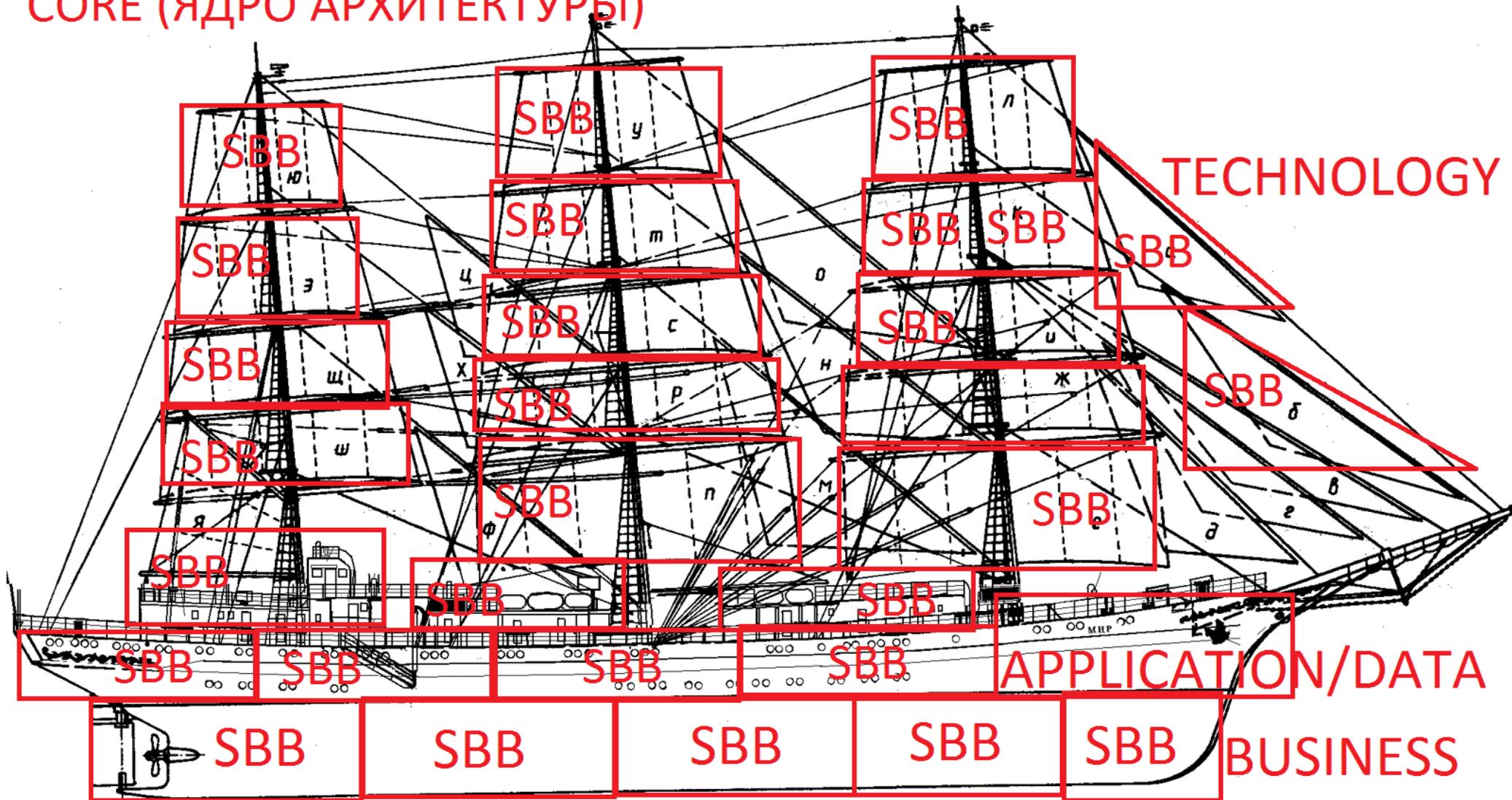
**СВЭЛ** Как построить правильную архитектуру ядра? Высокие требования к скорости изменений модели Компании и самой компании.

## CORE (ЯДРО АРХИТЕКТУРЫ)



**СВЭЛ** | В чем вред логического монолита? Документ – это пример регламента как информационного монолита. [Про SBB здесь \)\)\)](#) (2-й доклад).

## CORE (ЯДРО АРХИТЕКТУРЫ)



**Как быстро менять модель/архитектуру?** Размноличивание архитектур/[Принцип слабой связанности](#) (шаблоны [GRASP](#) программной инженерии (SOA, Micro services, DDD), применение к регламентной инженерии. **Time to market** артефакта регламентной инженерии.

- Проблема монолита кросс-функционального потока работ. Синхронизация работы разных аналитиков. Бизнес-аналитик бизнес-функции не сможет разработать кросс функциональный процесс. Противоречие BPM принципов (не разделяй процесс управляй всей цепочкой) и **TIME TO MARKET** внедрения изменения модели процесса.
- [Пример применения принципа слабой связанности в кросс-функциональном потоке работ.](#)
- Проблема описания руководства пользователя сервиса ИС при выполнении бизнес-операции. **TIME TO MARKET** внедрения регламента бизнес-операции.
- [Пример применения принципа слабой связанности в модели бизнес-операция процесса – сервис информационной системы.](#) Сначала мы описывали инструкцию ИС в поле «Описание» Бизнес-операции. + Reusable SBB.

Ценность и составляющие архитектурной практики.

Корабельная верфь,  
делаем блоки, строим  
яхту (создаем SBB,  
строим модель).



Корабельное конструкторское бюро  
(проектируем не только  
яхту/архитектуру, но и саму  
верфь/архитектурный ландшафт).

## Как быстро менять модель/регламент? Распараллеливаем ресурсы и процессы регламентации.

- Пример организации взаимодействия бизнес-аналитиков бизнес-функций при реализации принципа слабой связанности в кросс-функциональном потоке работ. **Архитектурная практика.**
- Как организовать эффективную параллельную работу 35 аналитиков? [Обменник кроссфункциональных элементов.](#) (Архитектурное зиготохранилище как часть **архитектурного ландшафта**) [Библиотеки ссылок элементов кроссфункциональных процессов.](#) Управление доступом, скорость изменений.
- Организации взаимодействия БА бизнес-функции и сотрудника ИТ при реализации принципа слабой связанности в модели бизнес-операция – сервис информационной системы. **Архитектурная основа и Параллельность процессов изменений процессов и ПО.**

**СВЭЛ** | Как быстро внедрять регламент не меняя модель? Размноличивание элементов архитектуры и регламентов операционного уровня или других практик (ИТ, Технологи).

Архитектурная система, как концентратор моделей/ регламентов.

- Пример применение принципа слабой связанности в модели бизнес-операция – сервис информационной системы.  
Confluence как репозиторий правил работы Application Services.
- Пример применение принципа слабой связанности в модели бизнес-процесс – технологический процесс. Связь с файловым сервером – хранилищем технологической документации.
- Пример применение принципа слабой связанности в модели бизнес-операция потока работ – стандартная операционная процедура (СОП). Документ/подсайт SharePoint.

Разделение и связь архитектурного и операционного уровня регламентации. Яхты не плавают по бетону. Не пытайтесь бетонировать море. Возражения, модель «Авто-бетон»/McDonalds.



**СВЭЛ** Разделение и связь архитектурного и операционного уровня регламентации (СОП). Есть ли жизнь на уровне линейного подразделения (функций внутреннего контекста)? **Операционно-регламентный Agile.** Мотивационная составляющая регламентации для рядовых сотрудников.

У медузок свой  
праздник



внутренний контекст

Как быстро менять модель/архитектуру/регламент?

Распараллеливаем ресурсы и процессы регламентации.

Архитектурная практика регламентации и связь с другими практиками.

- Организации взаимодействия БА бизнес-функции и технолога при реализации в модели бизнес-процесс – технологический процесс. [Разные процессы, ресурсы, инструменты и методы.](#)
- Организации взаимодействия БА бизнес-функции и сотрудника подразделения при реализации в модели бизнес-операция потока работ – стандартная операционная процедура (СОП). [Разные процессы, ресурсы, инструменты и методы.](#)

# Выводы.

- **Ценность управления архитектурой нельзя оцифровать, эта бизнес-способность либо нужна, либо нет.** Нужно формировать понимание необходимости у стэйкхолдеров, если у Компании есть реальная потребность (для некоторых компаний архитектура - это зло).
- **Нельзя построить эффективный бизнес без учета контекста, нельзя ограничиться только ядром архитектуры.** Правильная архитектура – это в том числе контекст и интересы стэйкхолдеров как часть архитектуры.
- **Для эффективного управления большой компанией нужна модель/архитектура.** Но если Капитану комфортно управлять «Кораблем апокалипсиса» просто плыть а не доплывать, архитектуру внедрять не нужно.
- **Осмысленное применение архитектурных принципов позволяет быстро строить и менять архитектуру и регламент любого уровня, обеспечивая при этом хороший уровень управляемости изменений.** При этом можно применять эти принципы без построения архитектуры Компании.
- **Если не применять принципы, позволяющие не формировать архитектуру как логический монолит, то в дальнейшем при росте компании, скорость изменений элементов архитектуры будет снижаться.**

Итог применения принципа слабой связанности при создании архитектуры и в других практиках регламентации.

Практика	Процесс	Ресурс/Роль	Методы	Инструменты
Архитектурная (ЕА)/BPM	Изменение потока работ	Бизнес-аналитик	BPM	Business Studio + SharePoint СУБП
IT(ИТ)	Изменение ИС (Руководства пользователя)	Системный аналитик	ITM	Jira + Confluence
Технология производства	Изменение техпроцесса	Технолог	Технология производства	Техкард/Search
Операционная стандартизация в подразделении	Изменение СОП	Сотрудник в подразделении	Lean и т.п.	SharePoint СХОП

# Все ли хорошо со слабой связанностью?

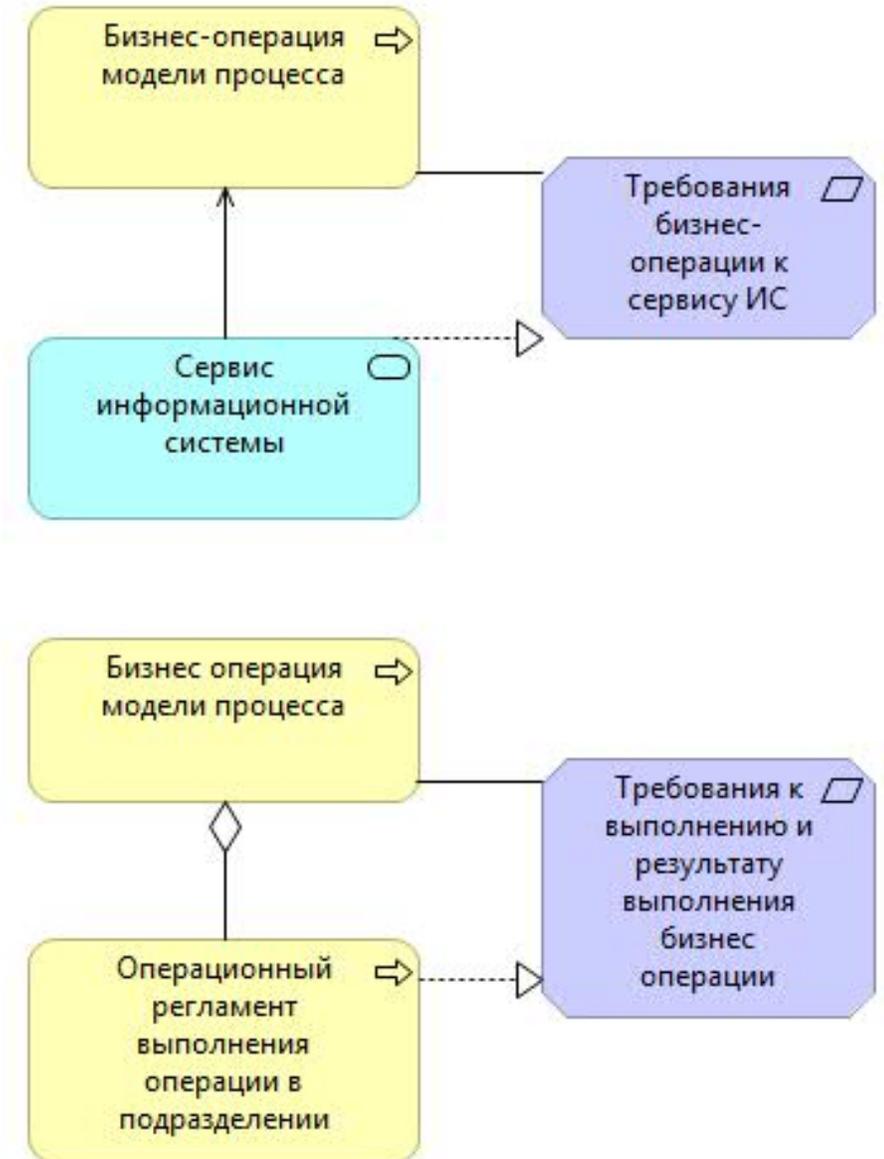
## Проблемы, риски, затраты.

- **Дополнительные затраты на внедрение (процессы, методы, ресурсы, инструменты).**
- **Риски рассинхронизация регламентов разного уровня и разных практик.**
- **Дополнительные затраты на контроль/аудит слабосвязанных регламентов.**
- **Выстраивание процессов изменения связанных элементов \регламентов.**

**На самом деле в нашем случае - это ряд уже реализованных возможностей, которые мы просто используем для связи в рамках архитектуры. Далее предстоит как раз задача обеспечения синхронизации этих возможностей.**

# Изменение ролей архитектурной практики и архитектурных инструментов с учетом применения принципа слабой связанности.

- Архитектурная практика/Практика регламентации. Вместо разработки и внедрения всех регламентов, организация разработки и внедрения регламентов разных практик с обязательным контролем логической связанности. **Портирование требований артефактов архитектурного уровня в связанные элементы и смежные практики.**
- Архитектурный репозиторий, не репозиторий корпоративных правил/регламентов, а концентратор корпоративных правил, хранитель ссылок, элементов в том числе смежных практик регламентации.



# СВЕЛ

Спасибо за внимание

[svel.ru](http://svel.ru)



# «Ценность Архитектуры компании (Enterprise Architecture) и архитектурной практики (Architecture Governance) в образах».

Телегин Алексей Викторович  
Корпоративный архитектор

---

АО «ГРУППА СВЭЛ»,  
Г. Екатеринбург, Черняховского 61,  
Тел. 8 (343) 253 50 13  
Сот. +7 (912) 630 37 27  
E-mail [telegin@svel.ru](mailto:telegin@svel.ru)