

Практика применения языка Archimate для описания бизнес-архитектуры компании

Спикер:

Вячеслав Мизгулин

Директор по организационному развитию
и персоналу Брусника

v.mizgulin@brusnika.ru

План доклада

1. О компании
2. Язык Archimate
3. Оргстроительство
4. Предпосылки оргстроительства
5. Эволюция целей оргстроительства
6. Первый опыт оргстроительства
7. Фреймворк оргстроительства, соглашение и набор примеров
8. Инструментарий команды оргстроительства
9. Польза от оргстроительства
10. Выводы и планы на будущее

О компании

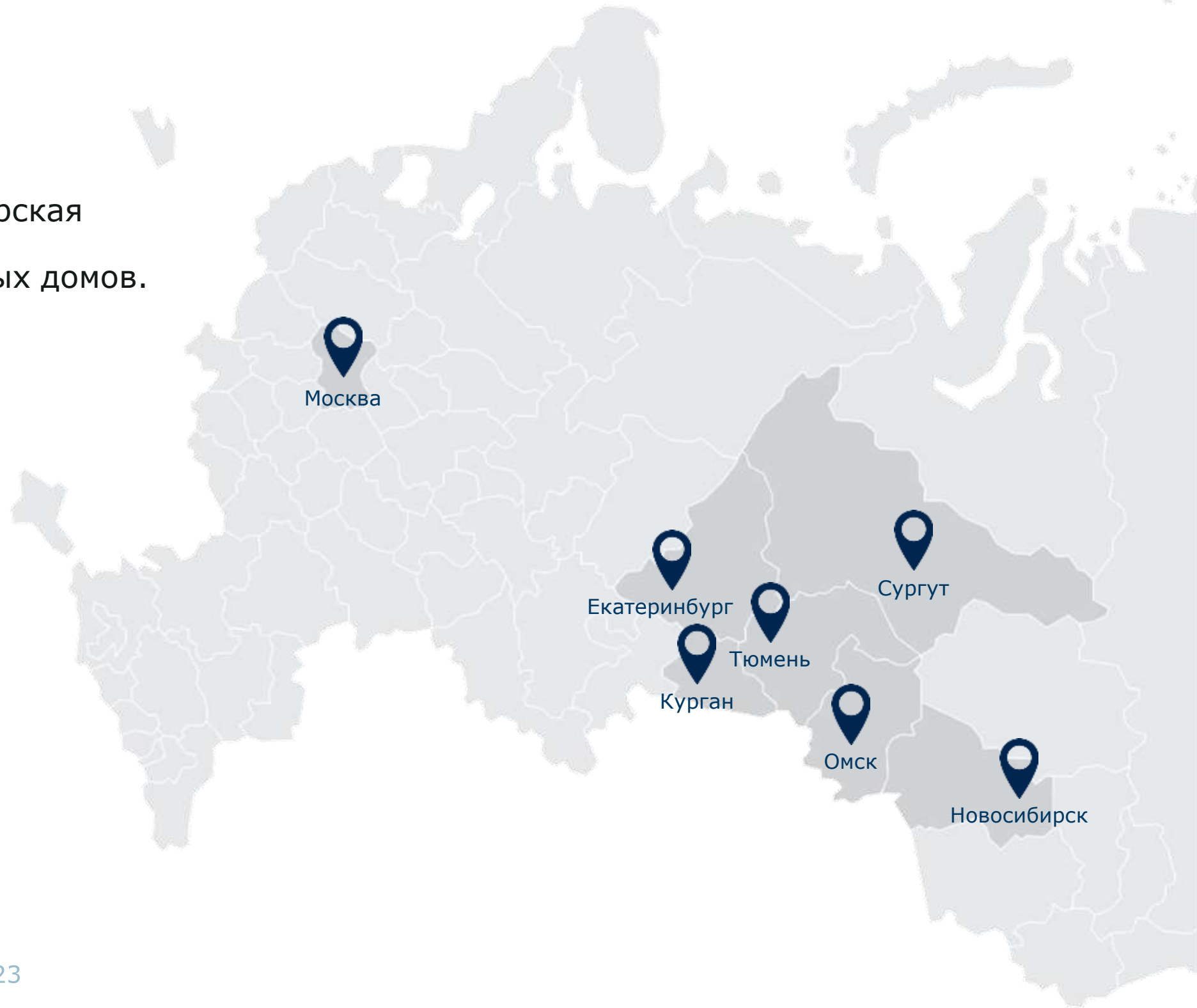
Брусника — российская девелоперская компания. Специализируется на строительстве жилых многоэтажных домов. Основана в 2004 году.

500 000 м²

в продаже

>2500

сотрудников



Оргстроительство

Организационное строительство — это организация деятельности компании на основе системно-инженерного подхода.

Направления орг. строительства:

1. разработка организационных стандартов и адаптация методологии (TOGAF)
2. проектирование организационной структуры
3. проектирование бизнес-процессов
4. реализация организационных изменений через проекты развития

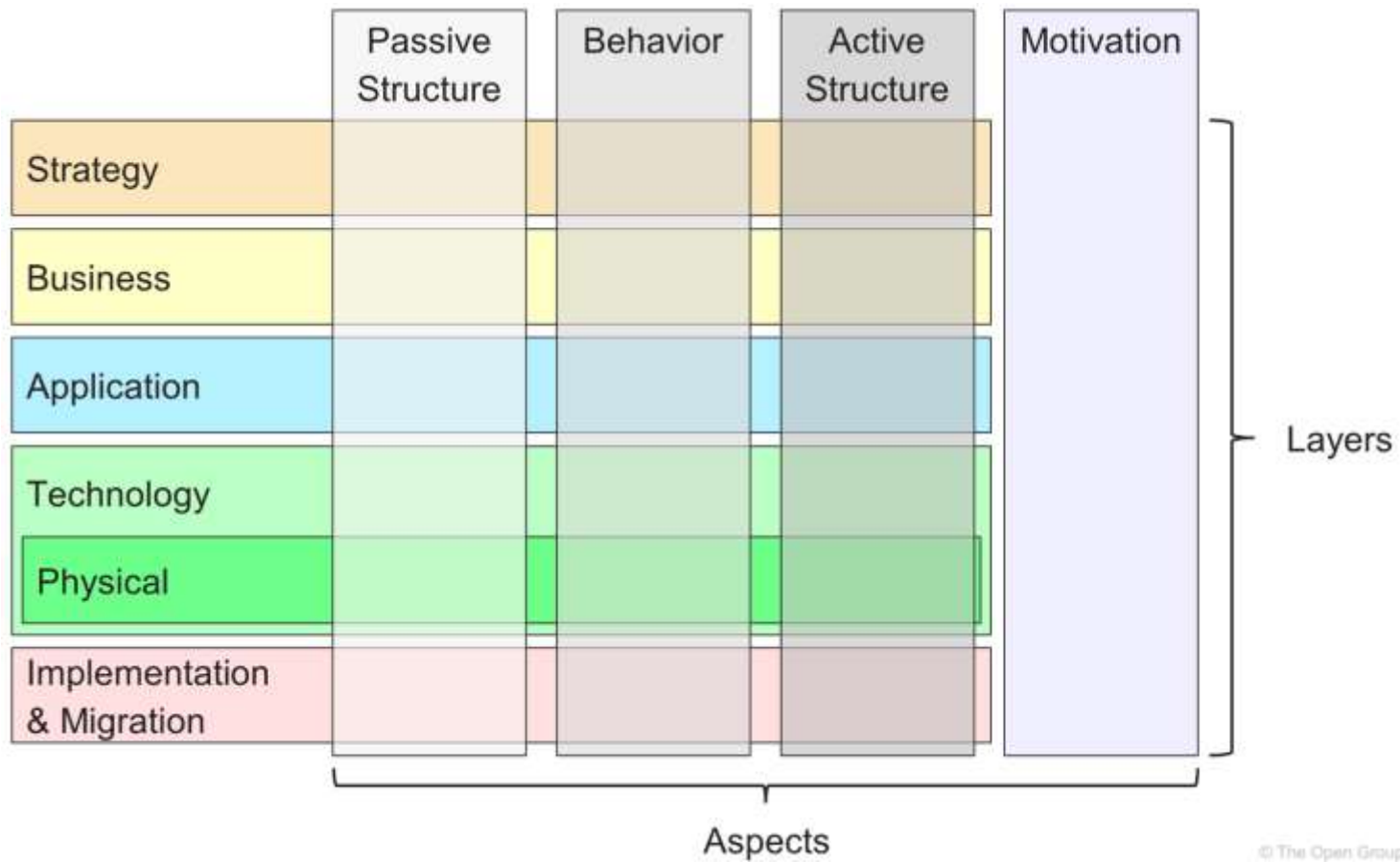
Инструментарий орг. строительства:

- организационные модели (язык Архимейт)
- математические модели
- профильные информационные системы

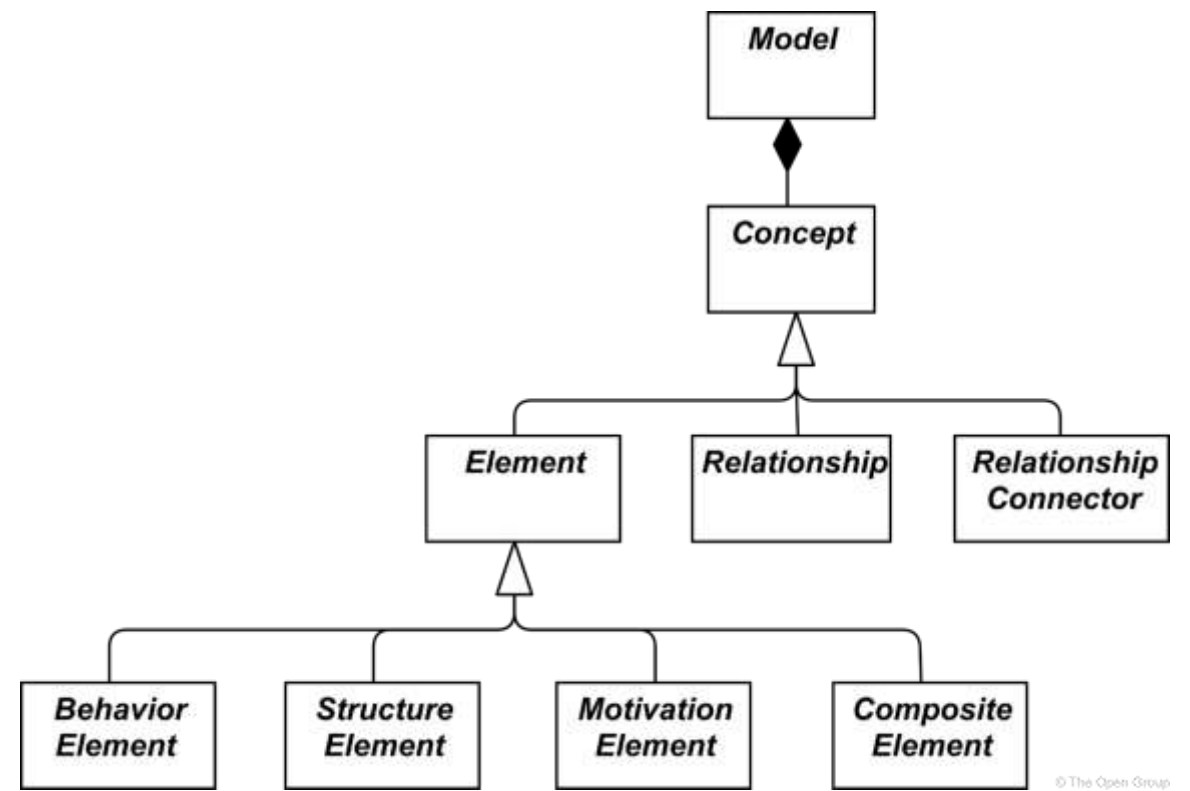
Контексты	Аспекты	
	Структура	Поведение
Бизнес-архитектура	Структура владения бизнесом	Бизнес-модель
Операционная архитектура	Оргструктура	Функциональная и процессная модель
Технологическая архитектура	Инфраструктура, ИТ-ландшафт	Сценарии использования систем

Области внимания организационного строительства (август 2020)

Язык Archimate

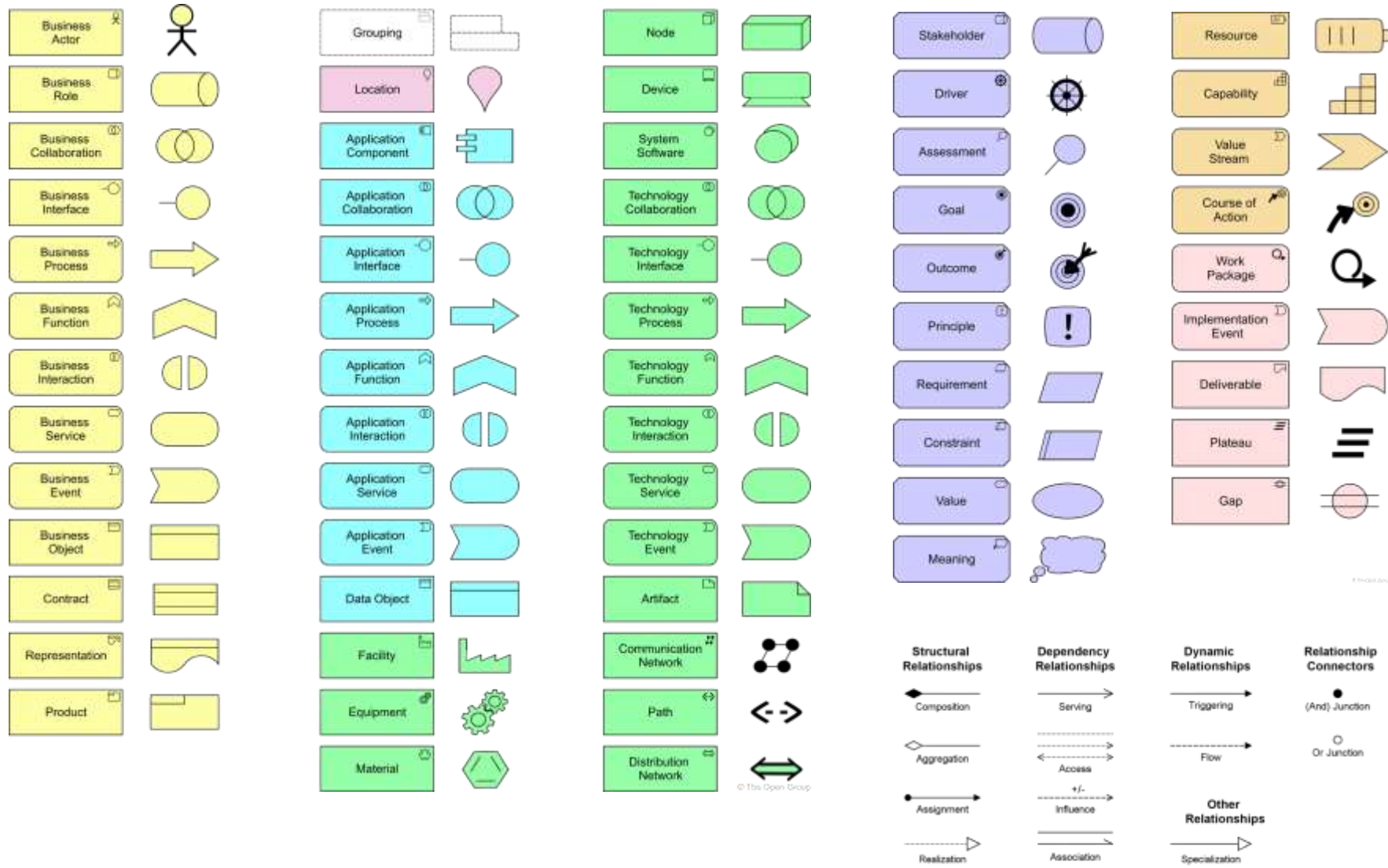


Структура языка



Общая метамодель

Язык Archimate



Набор элементов

Предпосылки организационного строительства

- Топ-менеджмент компании находился в поиске общего языка для обсуждения организации (сущности, связи) и теории для принятия организационных решений
- Был запрос на модель организации, позволяющую делать прогнозы численности и управленческих расходов в условиях быстрого роста
- Шла активная работа над «сквозным бизнес-процессом»
- ИТ-проекты шли в отрыве от бизнес-процессов
- Руководство компании придерживалось системного подхода к управлению, активно привлекало консультантов

Эволюция целей организационного строительства

1. Помочь топ-менеджменту договориться как устроена / должна быть устроена организация через конечный набор организационных чертежей
2. Стандартизировать способ проектирования и визуализации организационной структуры и ФОТ
3. Стандартизировать способ проектирования и визуализации бизнес-процессов
4. Стандартизировать способ проектирования и визуализации организации, включая цели, функции, оргструктуру, бизнес-процессы и объекты учета, чтобы обеспечить менеджмент необходимым набором учетных систем, систем управления и контрольных мониторов (дашбордов)

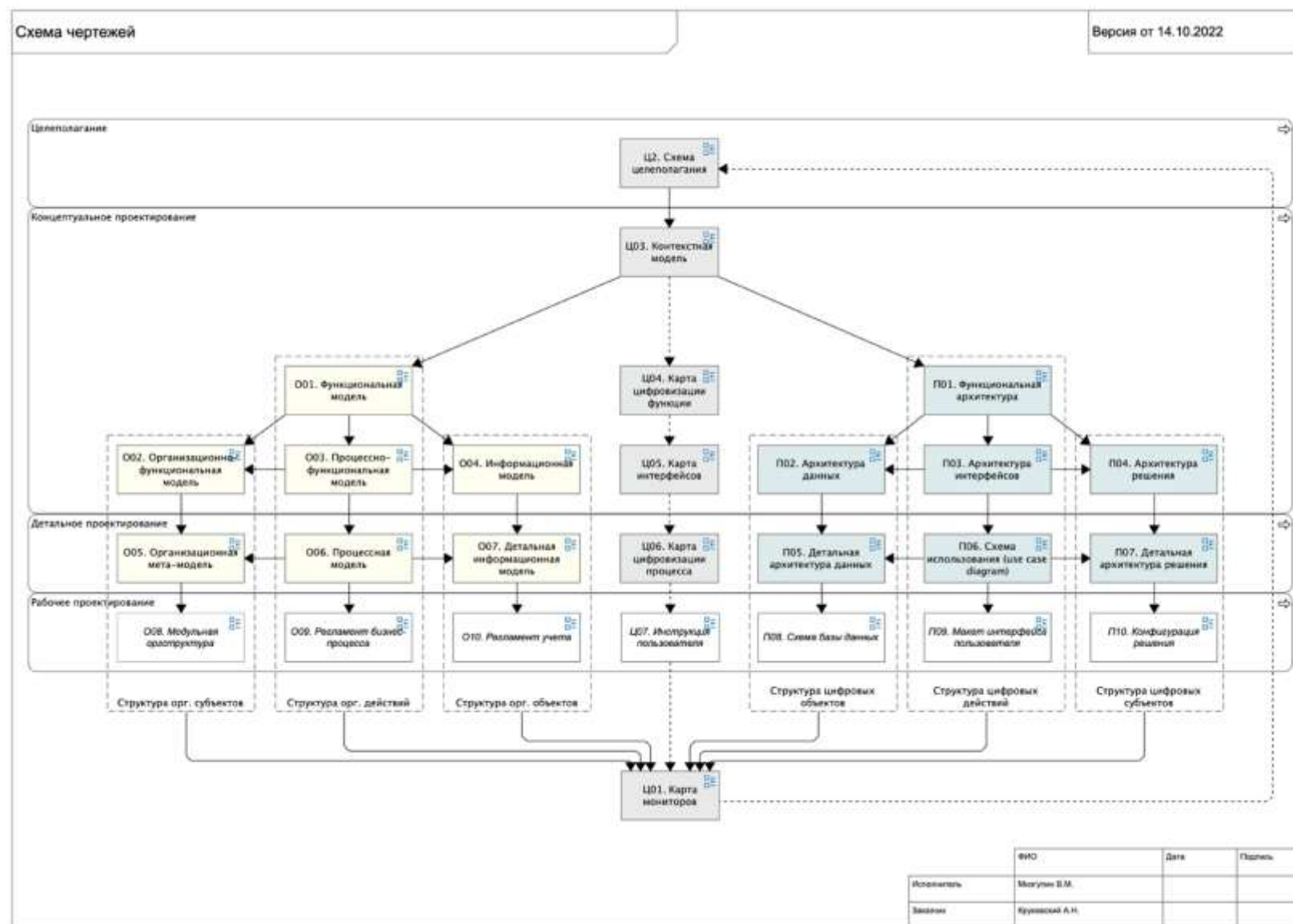
Фреймворк организационного строительства



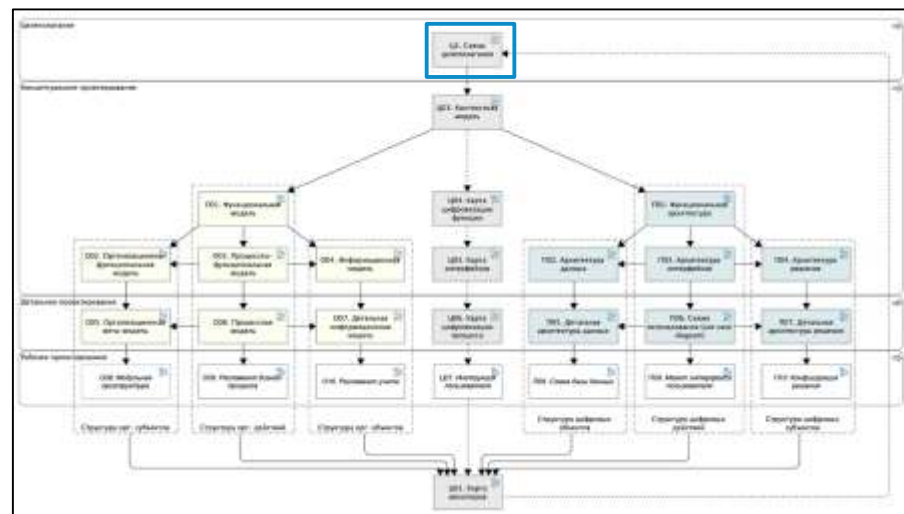
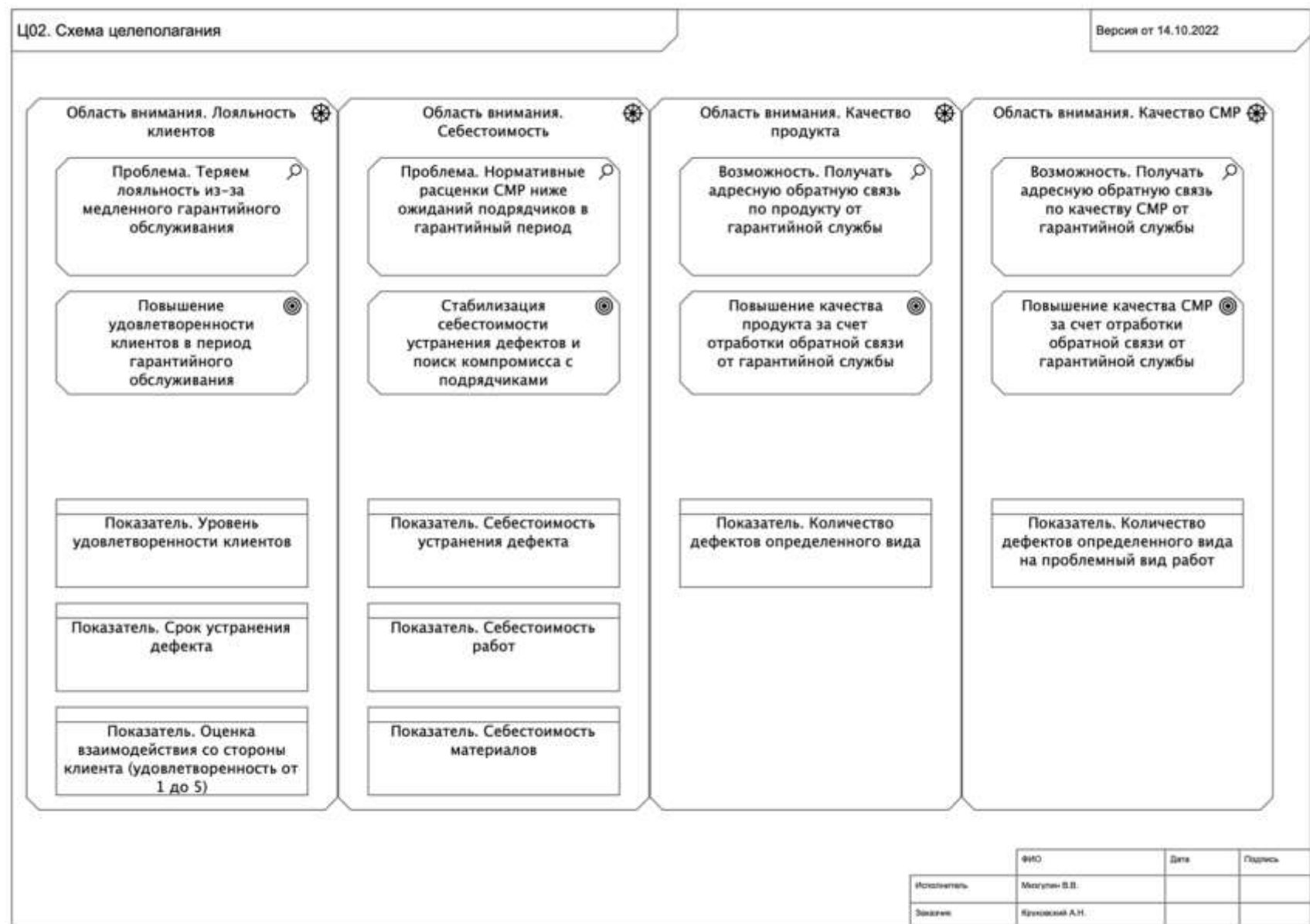
Матрица организационных чертежей

Уровни	Аспекты				
	Функциональный	Структурный	Процессный	Информационный	Мотивационный
Уровень стратегии (С)	С0. Бизнес-модель				
	С1. Карта бизнес-способностей	С2. Юридическая структура	С3. Цепочка создания ценности	С4. Карта ресурсов	М0. Дерево целей
Уровень деятельности (Д)	Д1.1 Карта функций Д1.1А Карта должностей (система разделения труда)	Д2.1 Карта организации	Д3.1 Карта процессов Д3.1А Карта ролей Д3.1Б Карта артефактов	Д4.1 Карта объектов учета	
	Д1.2 Функциональная схема	Д2.2 Организационная схема	Д3.2 Процессная схема	Д4.2 Концептуальная схема "сущность-связь"	
Уровень инструментария (И)	И1.1 Карта цифровизации функций	И2.1 Карта продуктов И2.1А Карта продуктов по ЦФО	И3.1 Карта цифровизации процессов	И4.1 Карта цифровизации учета	
	И1.2 Функциональная архитектура решения	И2.2 Компонентная архитектура решения	И3.2 Сценарий использования (use case)	И4.2 Схема данных "сущность-связь"	
Уровень изменений	И0. Структура портфеля проектов изменений				

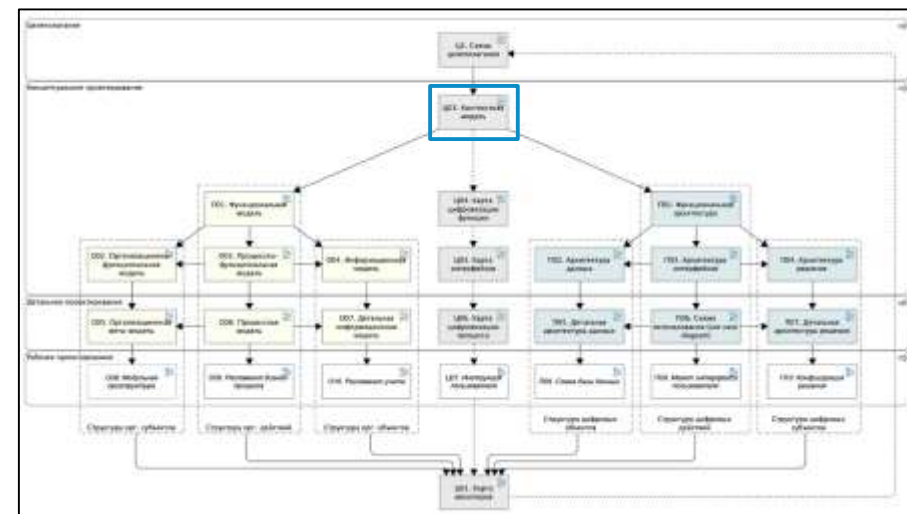
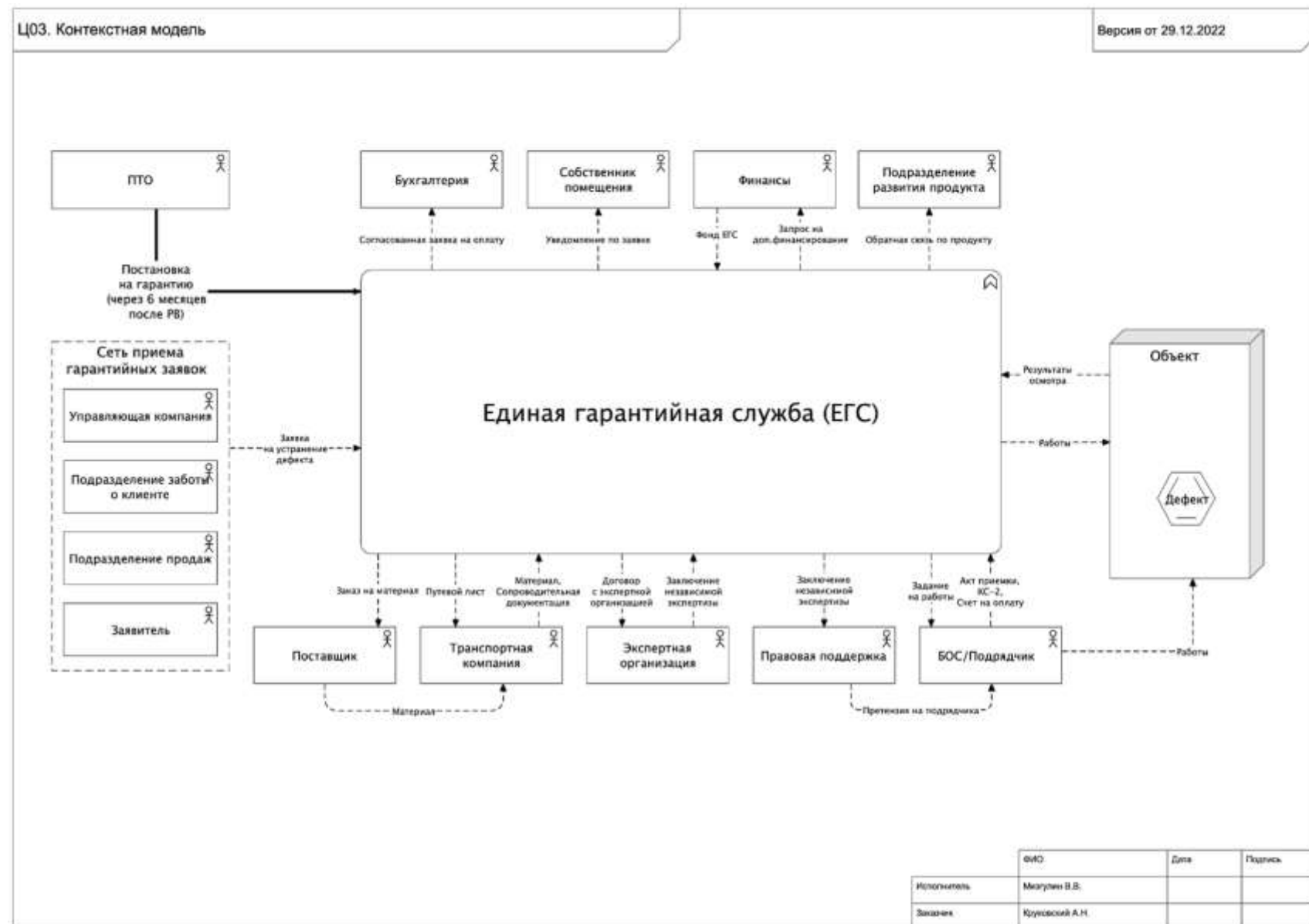
Метод организационного проектирования



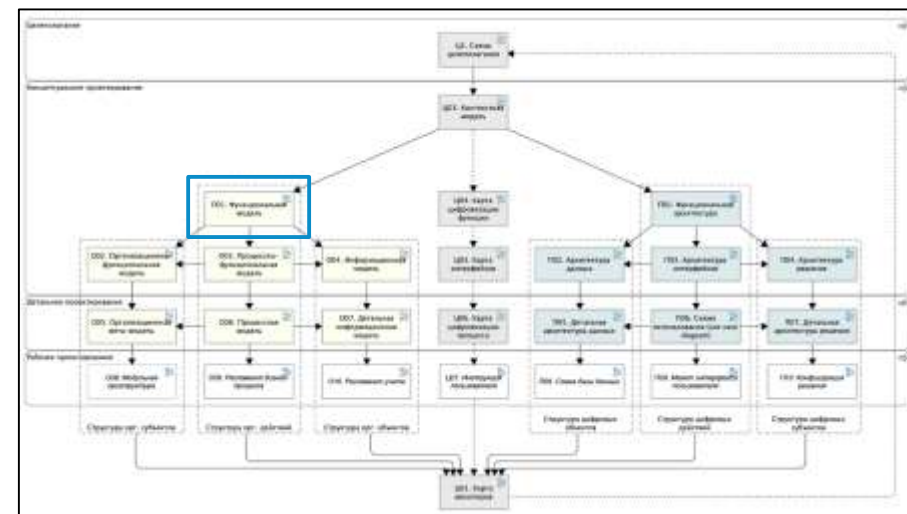
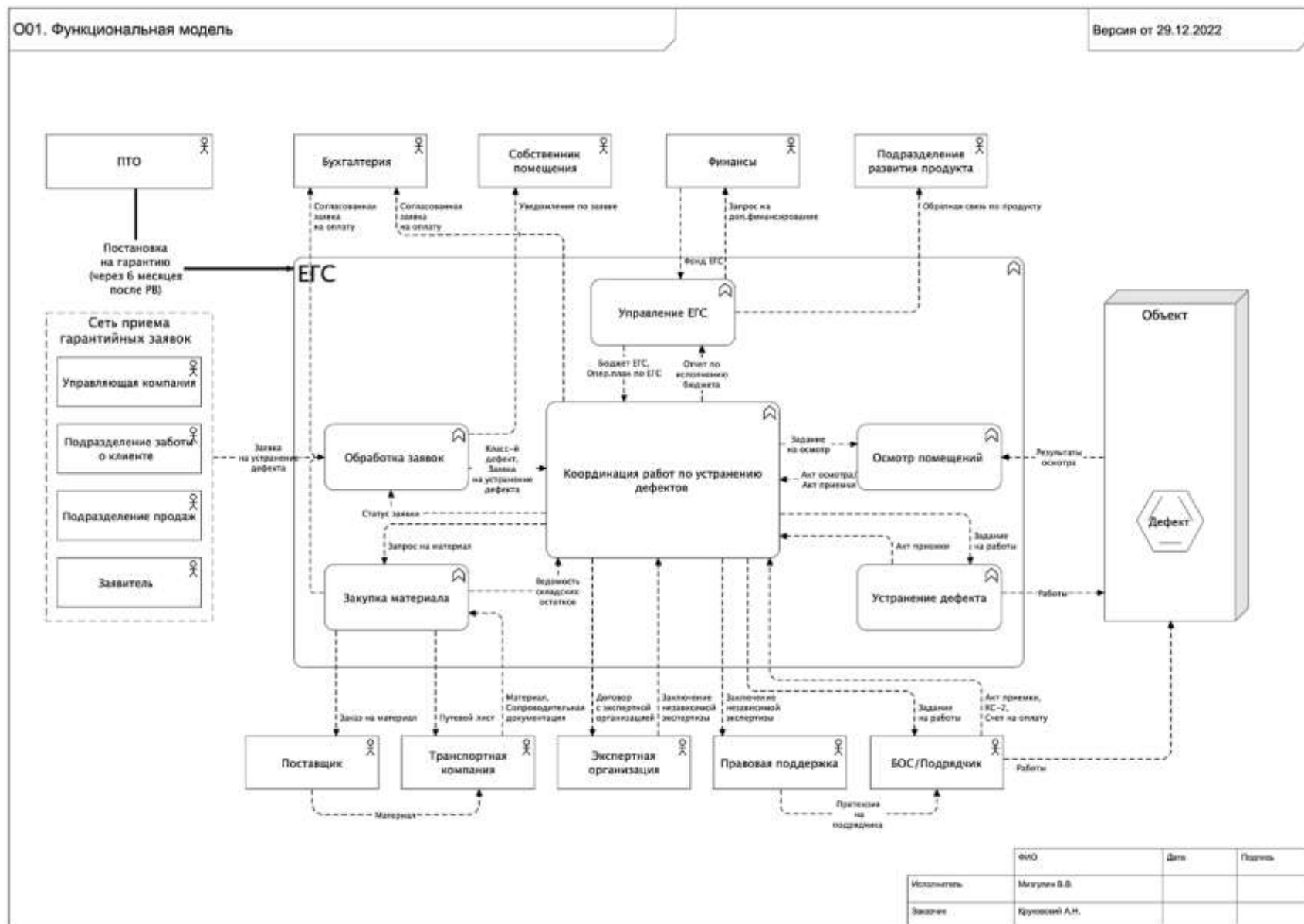
Пример модели целеполагания



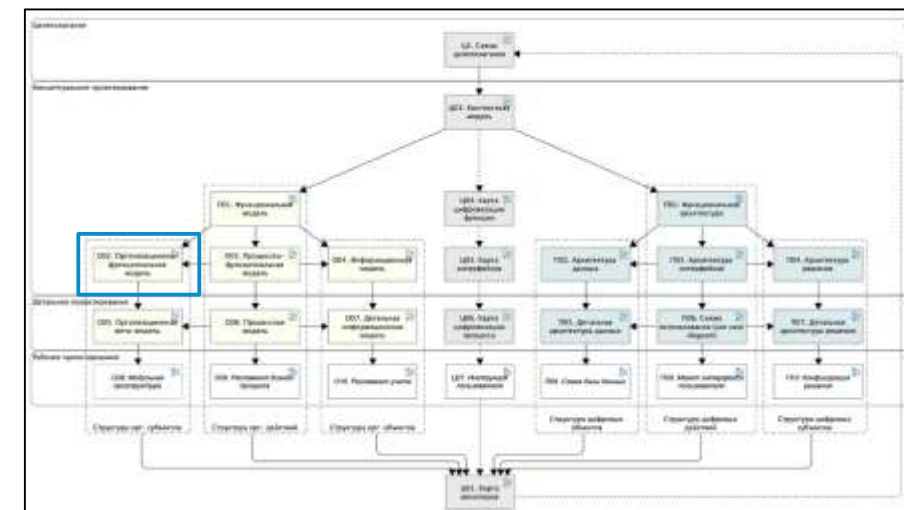
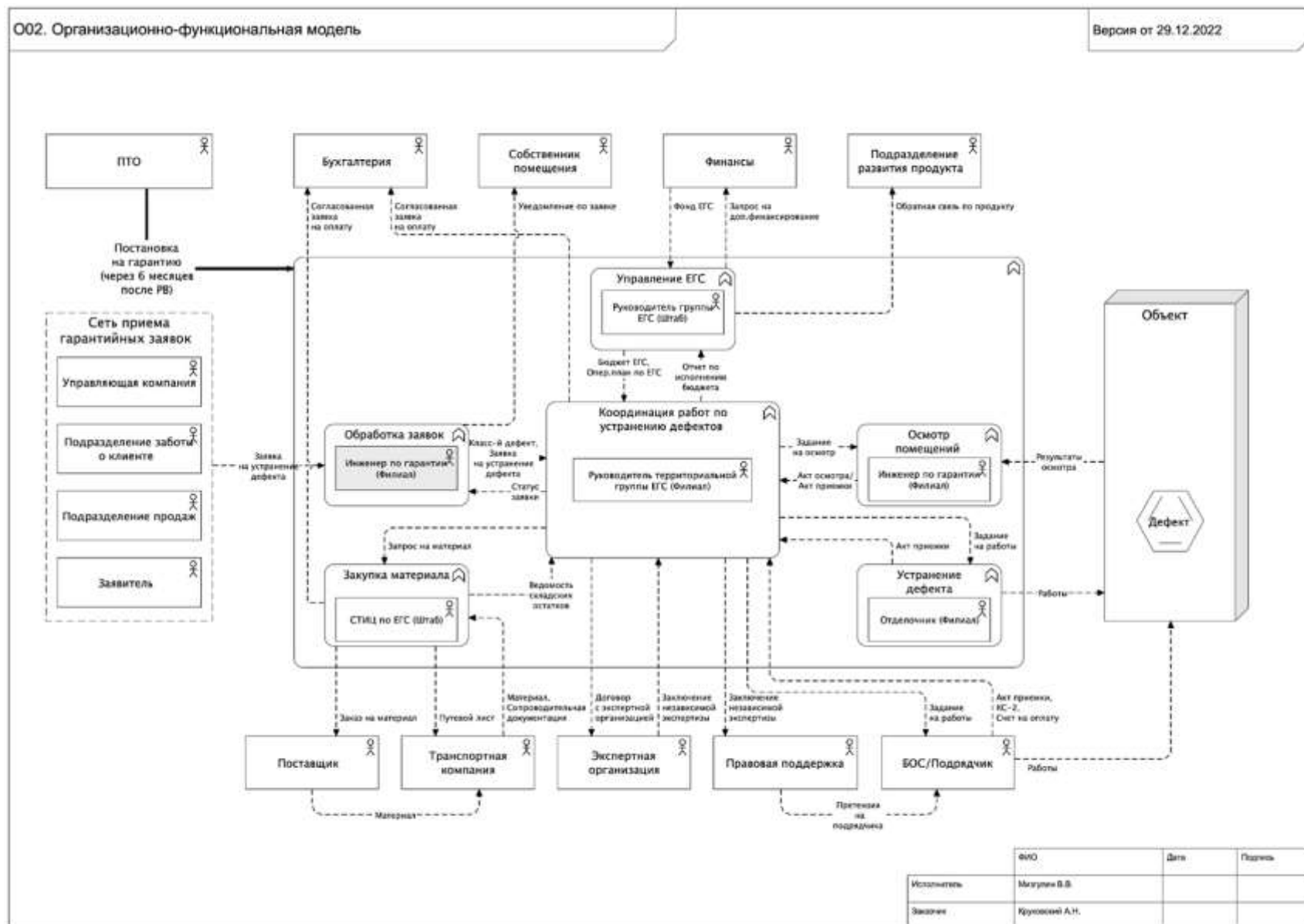
Пример контекстной диаграммы



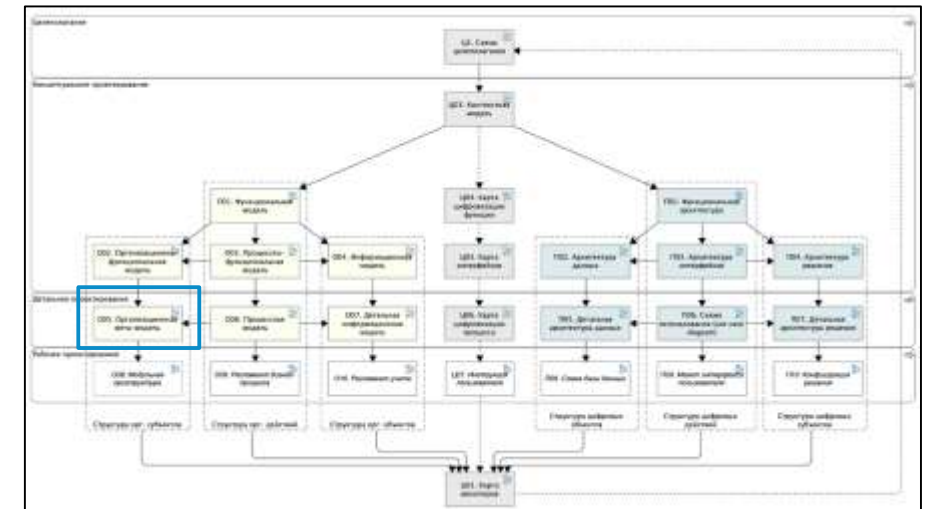
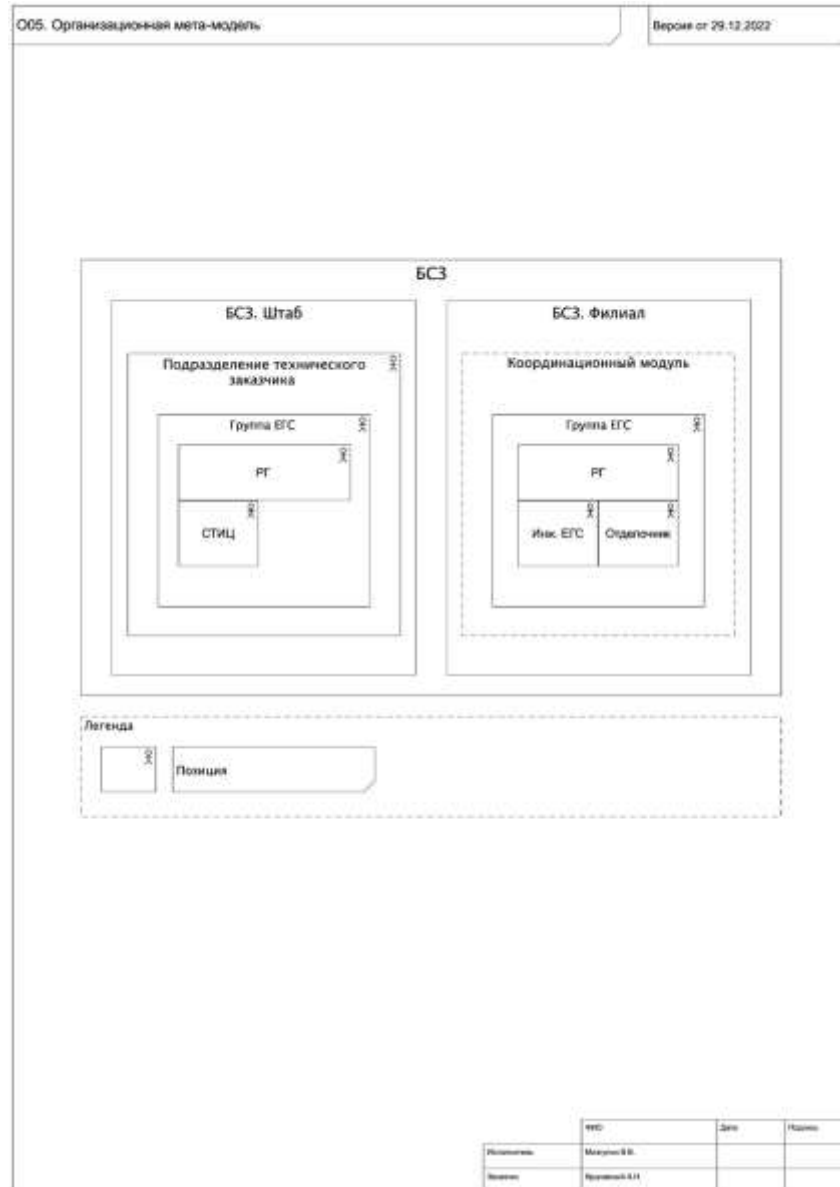
Пример функциональной модели



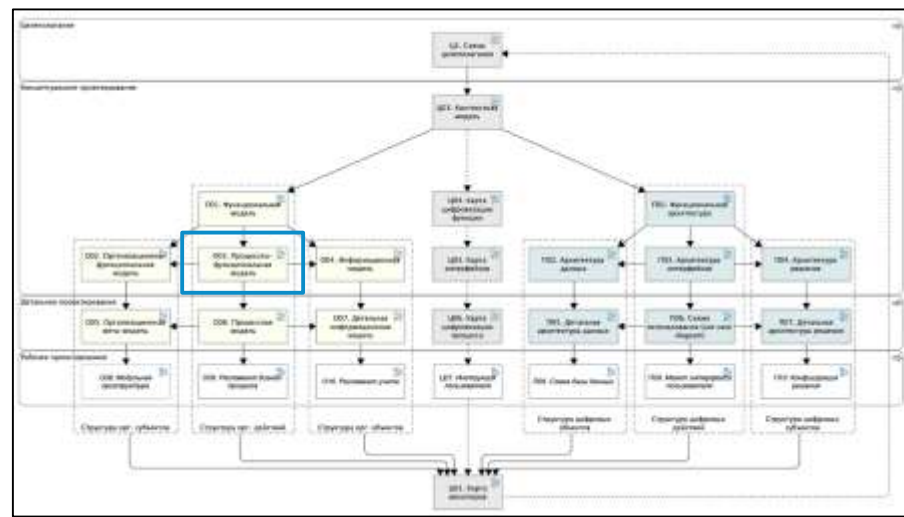
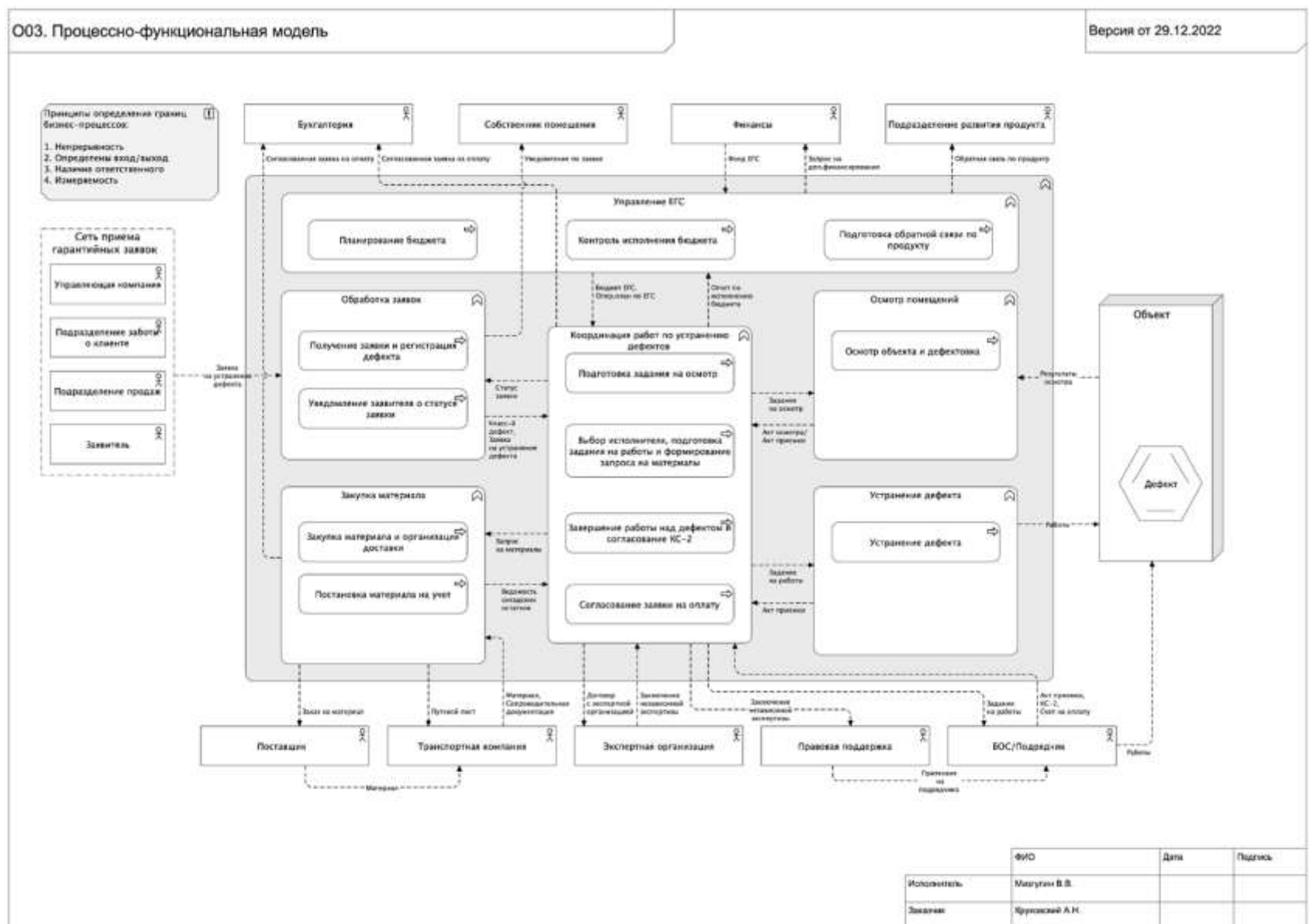
Пример организационно-функциональной модели



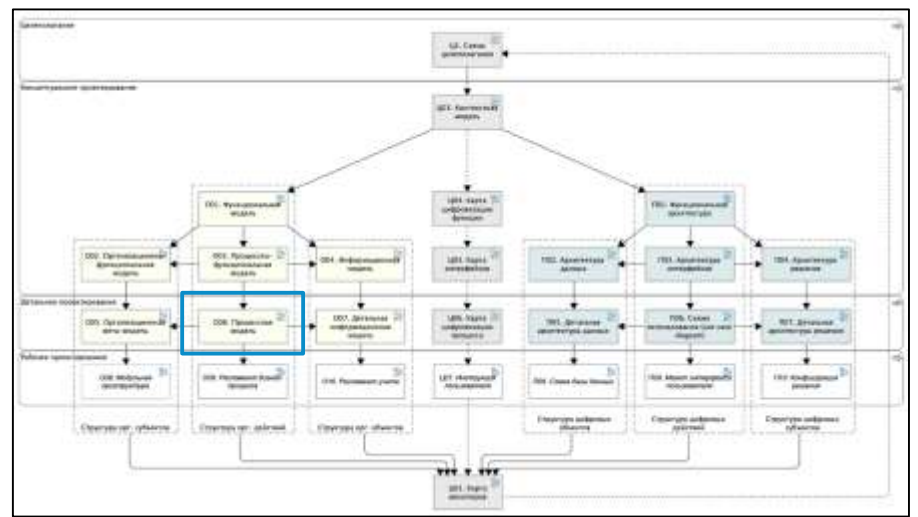
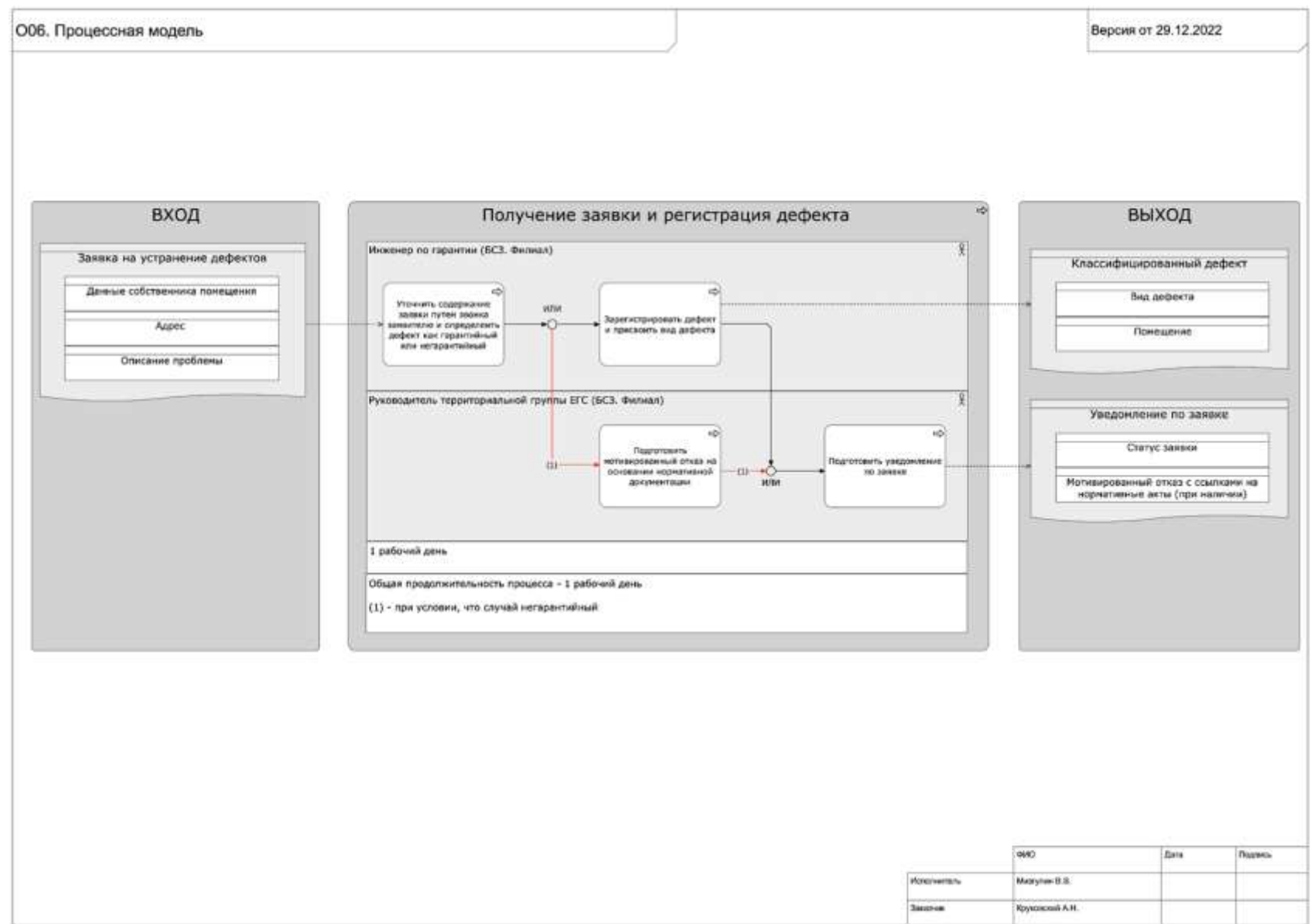
Пример организационной метамодели



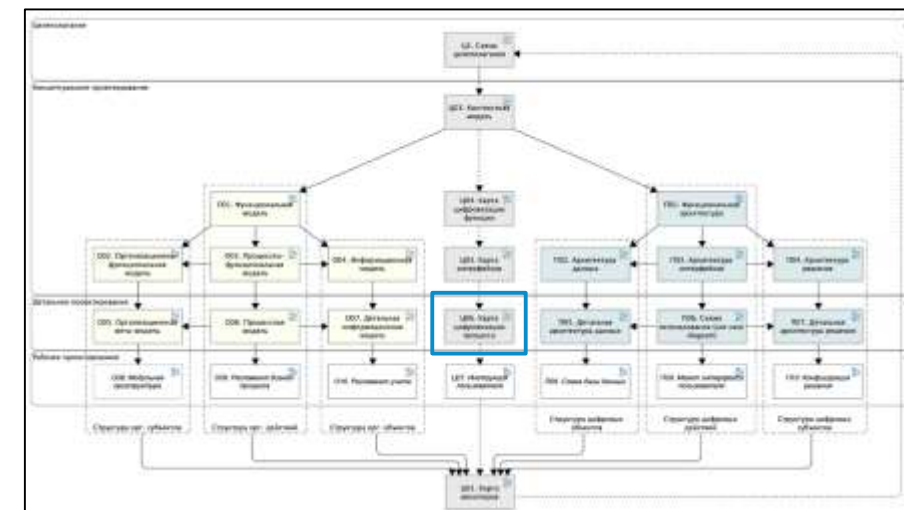
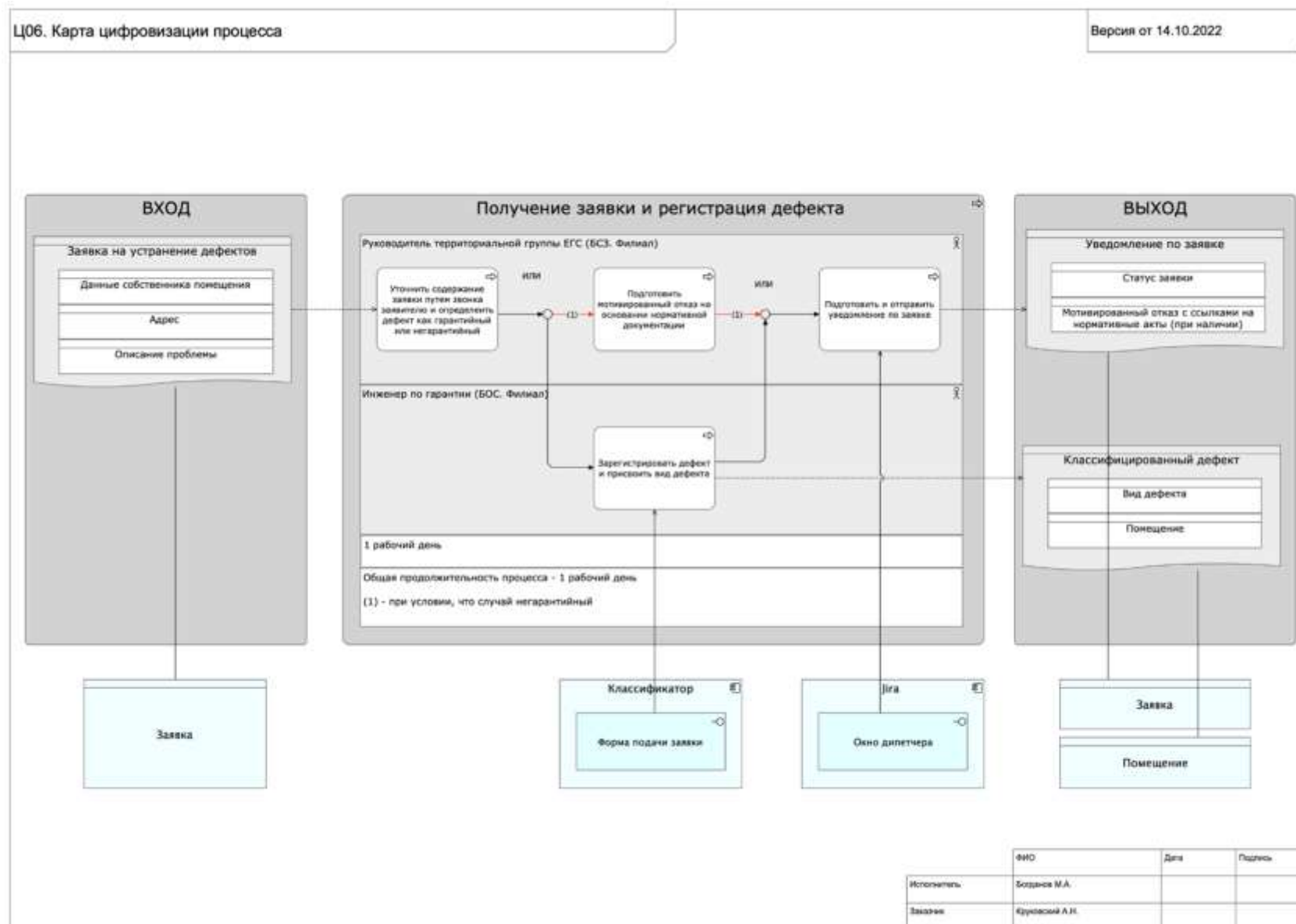
Пример процессно-функциональной модели



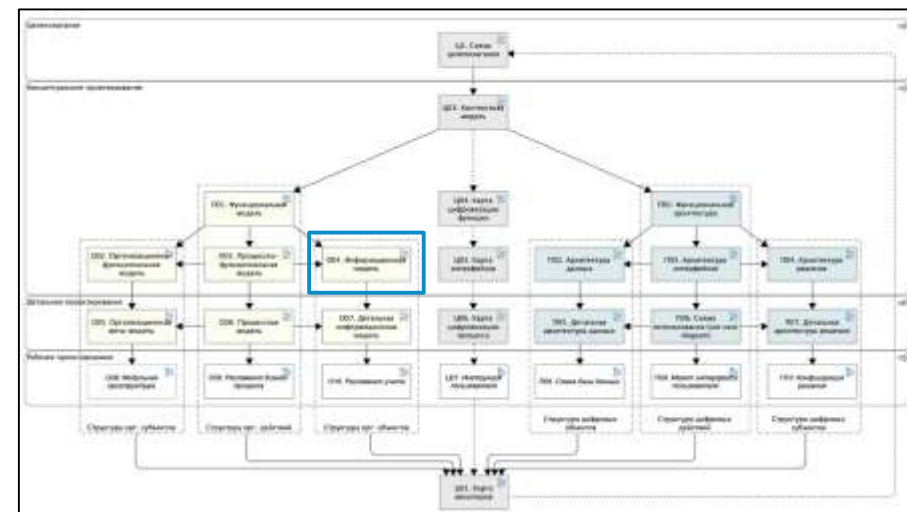
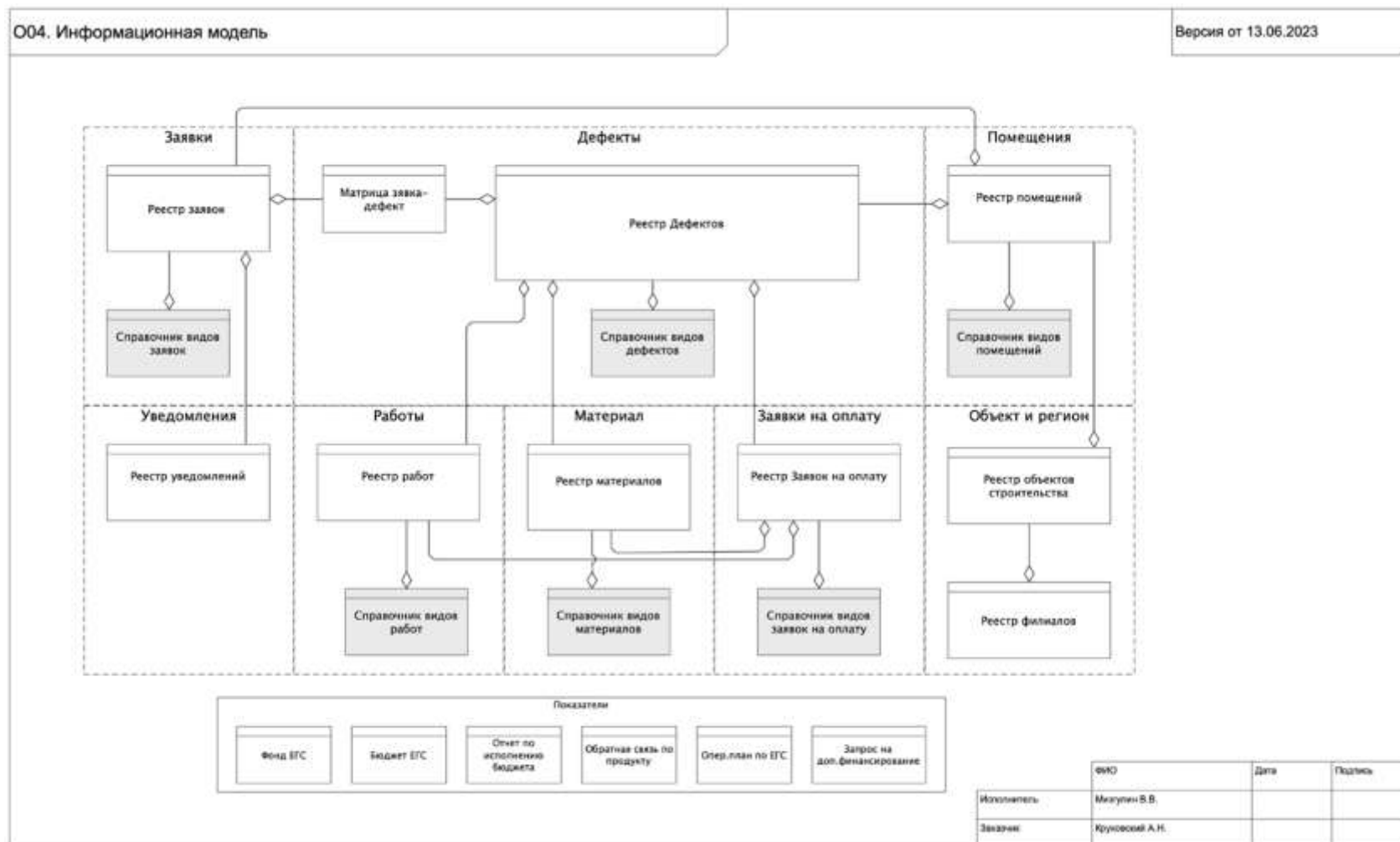
Пример процессной модели



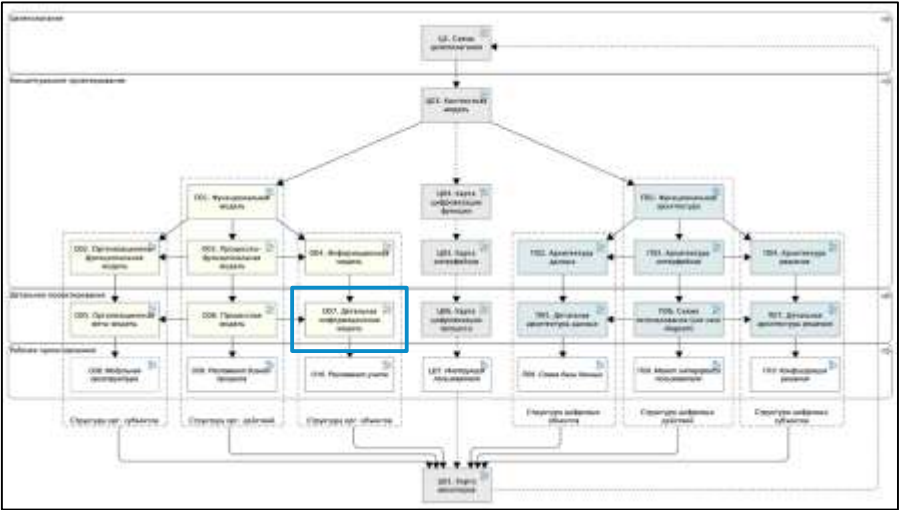
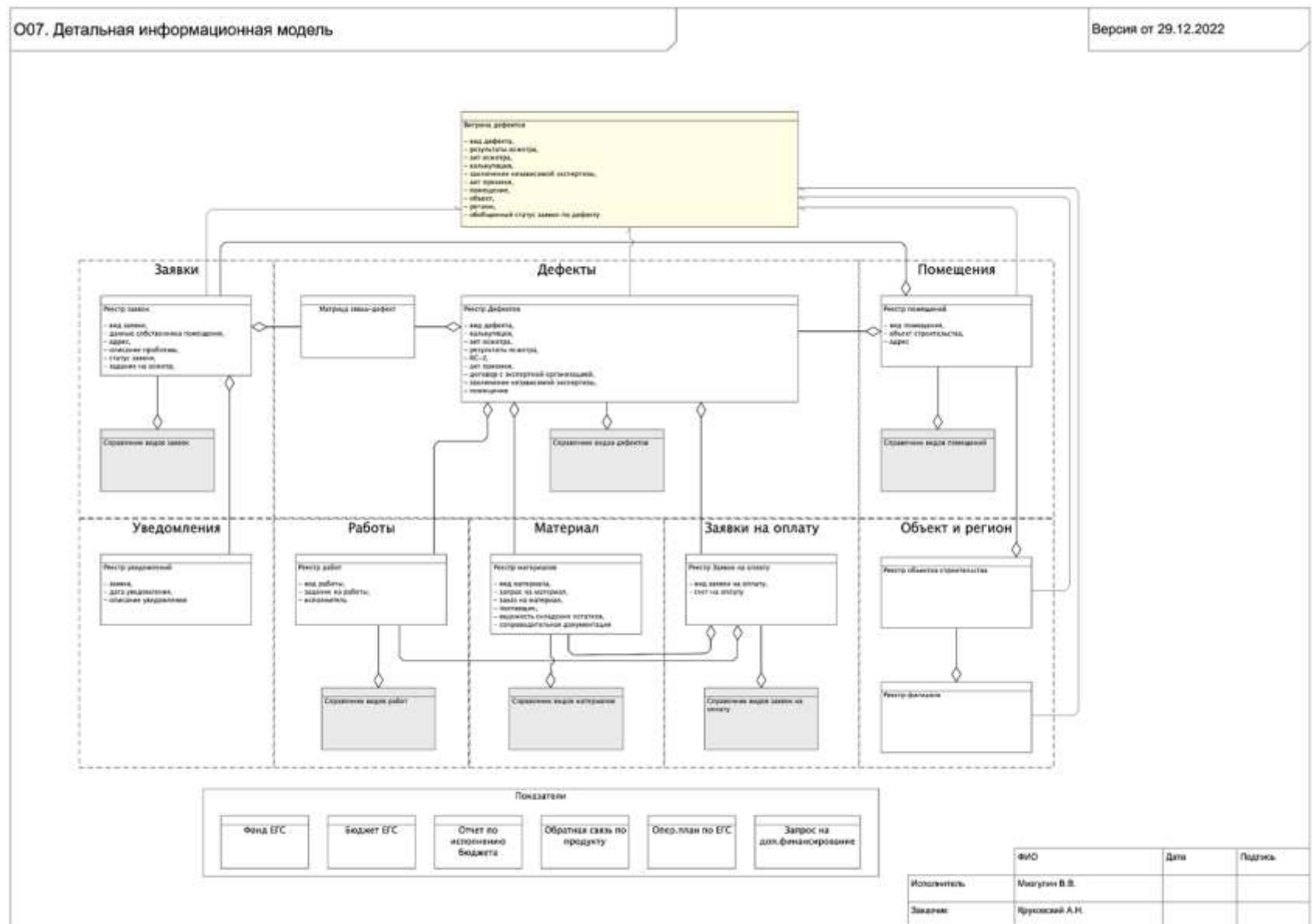
Пример схемы цифровизации процесса



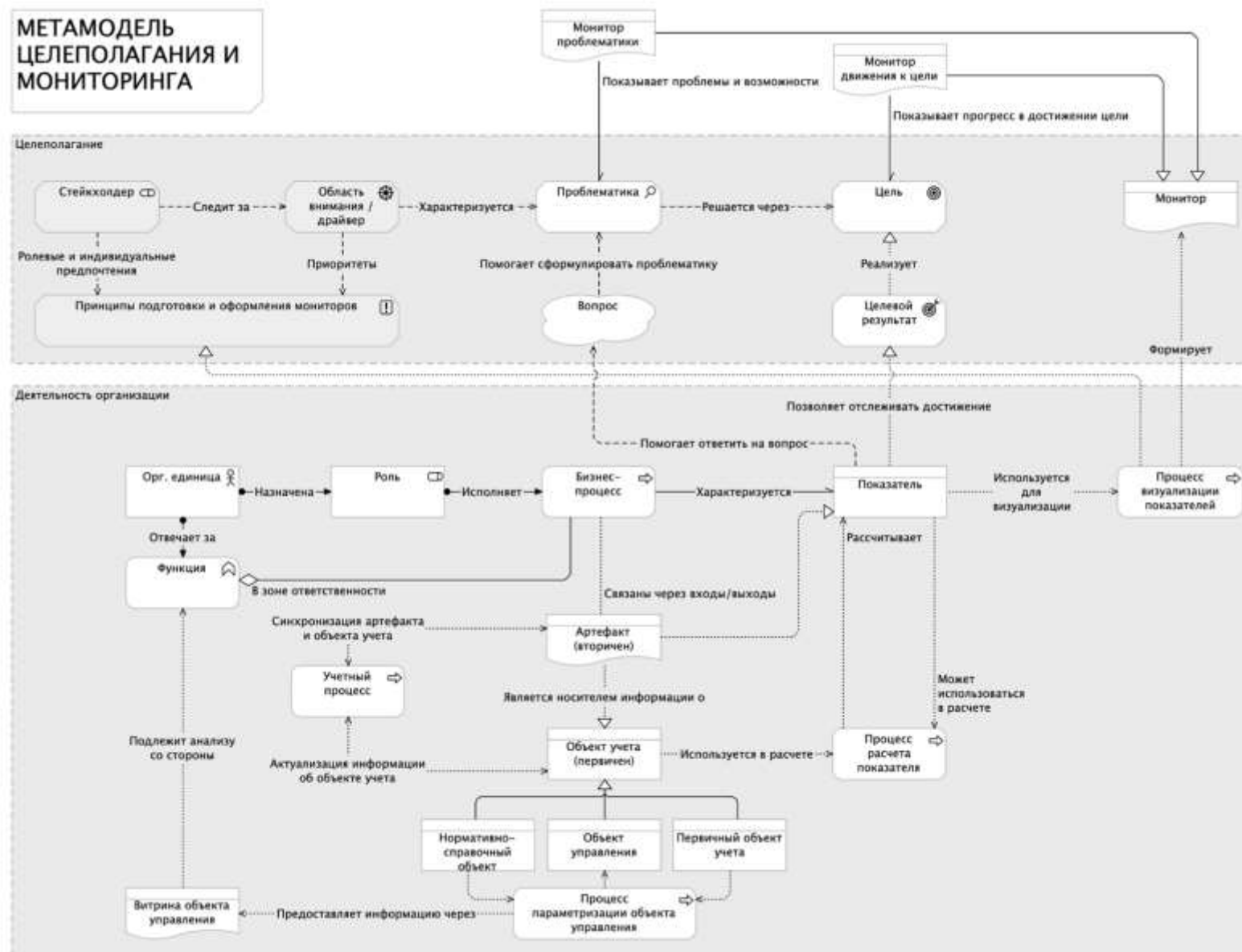
Пример информационной модели



Пример детальной информационной модели



Соглашение об орг. моделировании



Инструментарий команды орг. строительства



Archi
archimate modelling



GitLab

Рабочее место Archi. Карта организации

The screenshot displays the Archi software interface for creating an organizational chart. The main workspace shows a hierarchical structure for 'Модульная оргструктура БСЗ на 2023г.' (Modular organizational structure of BCS for 2023). The chart is divided into two main sections: 'Штаб (457/607)' (Headquarters) and 'Филиалы (335/418)' (Branches).

Штаб (457/607) components:

- Дирекция (2106)
- Земельный банк
- Производственная цепочка
 - Подразделение управления земельными банками (411)
 - Подразделение управления проектированием (3030)
 - Подразделение развития продукта и технологического проектирования (1616)
 - Подразделение проектирования (184/195)
 - Подразделение автоматизации проектирования (317)
- Обытовая цепочка
 - Подразделение стратегического маркетинга (1103)
 - Подразделение управления продажами (1018)
 - Подразделение операционного маркетинга (3766)

Филиалы (335/418) components:

- Брусника.Томск (8783)
 - Координационный модуль (4352)
 - Проектные модули (2431)
 - Иной деп.
 - Специальный отдел
 - Деп. у везд.
 - Клиент
 - Зарплата
 - Гастелло
 - Октябрьский
 - Ленин
 - Модернизация
 - Саратовский
 - Новый
- Брусника.Сургут (3039)
 - Координационный модуль (2027)
 - Проектные модули (1012)
 - Новый Сургут 2
 - Гурьев
 - Артюх
 - Новый Сургут
 - Варюхинец
- Брусника.Екатеринбург (8856)
 - Координационный модуль (5353)
 - Проектные модули (3542)
 - Клиент
 - Клиент
 - Секретный отдел
 - Кадастровый отдел
 - Оперативная группа
 - Кадровый деп.
 - Кадровый деп. на территории
 - Субординат
 - Патронаж
 - ИПАД
 - Р.Лавочкин
 - Человек
- Брусника.Новосибирск (8188)
 - Координационный модуль (4952)
 - Проектные модули (3236)
 - Возлеводный деп.
 - Учленение
 - Агент
 - Инженер
 - Патронаж
 - Департамент
 - Лобковские
- Брусника.Москва и Московская с. (4280)
 - Координационный модуль (31)
 - Проектные модули (824)
 - Московская область (814)
 - Первый отдел
 - Тех.
 - Тех. деп.
 - Иванов
 - Москва (110)
 - Технический
 - Иванов

The interface includes a left sidebar with a project tree, a top toolbar, a right-side palette, and a bottom properties panel for the selected 'Подразделение технического заказчика (Business Actor)'.

Рабочее место Archi. Модульная оргструктура

The screenshot displays the Archi software interface for managing organizational structures. The main window shows a hierarchical view of a department titled "Подразделение технического заказчика (15/22)". The structure is modular, consisting of several departments and their respective positions:

- Главный технический директор** (Main Technical Director)
- Отдел управления проектами (3/3)** (Project Management Department): Includes a department manager and two assistants.
- Производственно-технический отдел (3/6)** (Production-Technical Department): Includes a department manager, two assistants, and one employee.
- Отдел закупок (3/5)** (Procurement Department): Includes a department manager, two assistants, and one employee.
- Отдел подготовки и оформления ИРД и технологического присоединения (2/3)** (Department for preparing and formalizing IIR and technological connection): Includes a department manager and two assistants.
- Отдел контроля качества (1/2)** (Quality Control Department): Includes a department manager and one assistant.
- Единая гарантийная служба (2/2)** (Unified Warranty Service): Includes a department manager and one assistant.

A legend at the bottom explains the color coding for positions and vacancies:

- White box: Позиция (Position)
- Green box: Вакансия (Vacancy)
- Blue box: Внемодульная позиция (Non-modular position)
- Blue box: Внемодульная вакансия (Non-modular vacancy)
- Red box: Увольнение (Termination)
- Pink box: Неоткрытая вакансия (Unopened vacancy)

On the left, a sidebar shows the "Model Tree" and a "Business Actor" profile for the department manager, V. Ufimcev.

Польза от орг. строительства

1. Практика разграничения зон ответственности топ-менеджмента на основе функциональной модели
2. Снятие противоречий между функциональным и процессным взглядами на организацию.
3. Стандартизация должностей, нормирование производительности труда с помощью функциональной модели на языке Archimate. Поддержка принятия решений по бюджету ФОТ и численности персонала.
4. Практика коллегиального обсуждения оргструктур с помощью визуализации на языке Archimate. Поддержка принятия организационных и кадровых решений.
5. Снятие противоречий/пересечений между регламентами за счет введения архитектурного надзора. Правила классификации и каталогизации процессов
6. Практика разработки и внедрения регламентов с визуализацией на языке Archimate. Связка ИТ и бизнес-процессов.

Выводы и планы на будущее

Плюсы

1. Язык Archimate позволяет гармонизировать операционную модель, оргструктуру и стратегию
2. Язык вводит сущности, полезные для постановки управленческих практик (бизнес-способности, поток ценности, сервис, функция)
3. Язык достаточно гибкий и позволяет формировать простые представления
4. Общие сущности бизнеса и ИТ помогают правильно фокусировать ИТ-проекты

Минусы

1. Язык Archimate сложен в освоении
2. На рынке мало хороших архимейт-специалистов
3. Нативная цветовая палитра языка вызывает негатив на уровне топ
4. Гибкость языка приводит к формированию «корпоративной школы», собственной интерпретации. Иногда даже несколько школ внутри одной организации

- Продолжаем применять Archimate
- Добавляем в стек BPMN