

Моделирование процессов в  
**нотации VAD** для решения задач  
ТОП-менеджмента



Спикер:

Рудоманова Ирина Сергеевна

Начальник управления операционной  
эффективности и бизнес-процессов



Методолог и практик процессного и проектного управления, сертифицированный аудитор бизнес-процессов, участник программы MBC Black Belt Program (Германия) и Lean Six Sigma. Победитель конкурса лучших практик организационного развития 2023

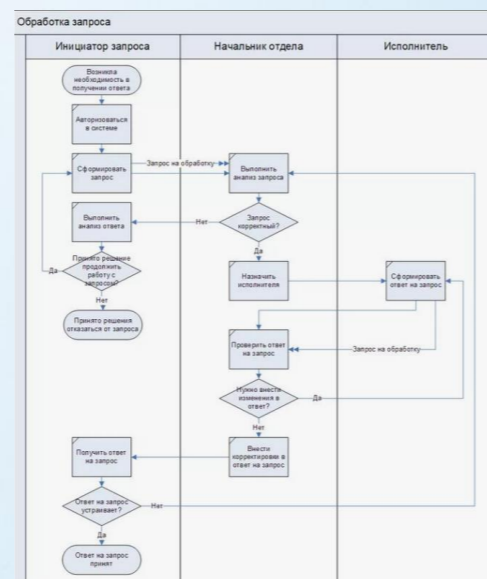
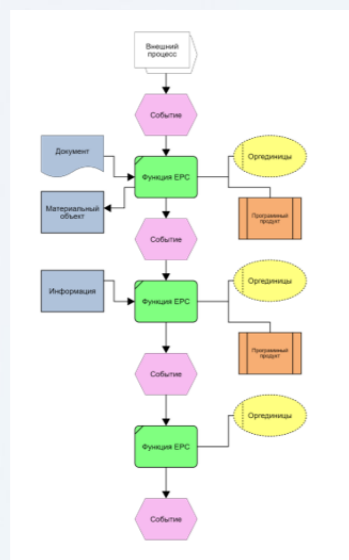
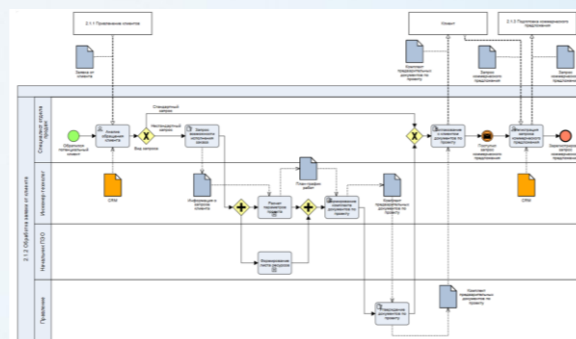
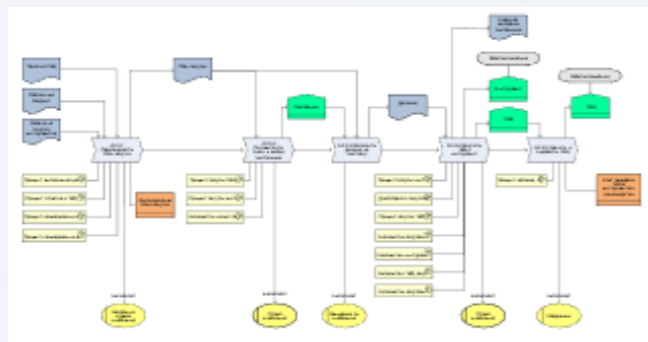
Специализация:

- Операционная эффективность
- Процессное управление
- Операционный аудит бизнес-процессов
- СМК
- Lean

# Обзор доклада

- Обзор нотации VAD: основные элементы, правила моделирования, область применения.
- Корректно ли сравнивать IDEF и VAD?
- Моделирование в VAD как инструмент вовлечения менеджеров и продвижения процессного управления в организации
- Почему VAD «откликается» ТОП-менеджерам?
- Проблематика работы с процессами на верхнем уровне. Как визуализация помогает в решении?
- Успешные примеры применения на практике
- Модели VAD в проектах повышения операционной эффективности

# При выборе нотации моделирования нужно учитывать специфику решаемой задачи

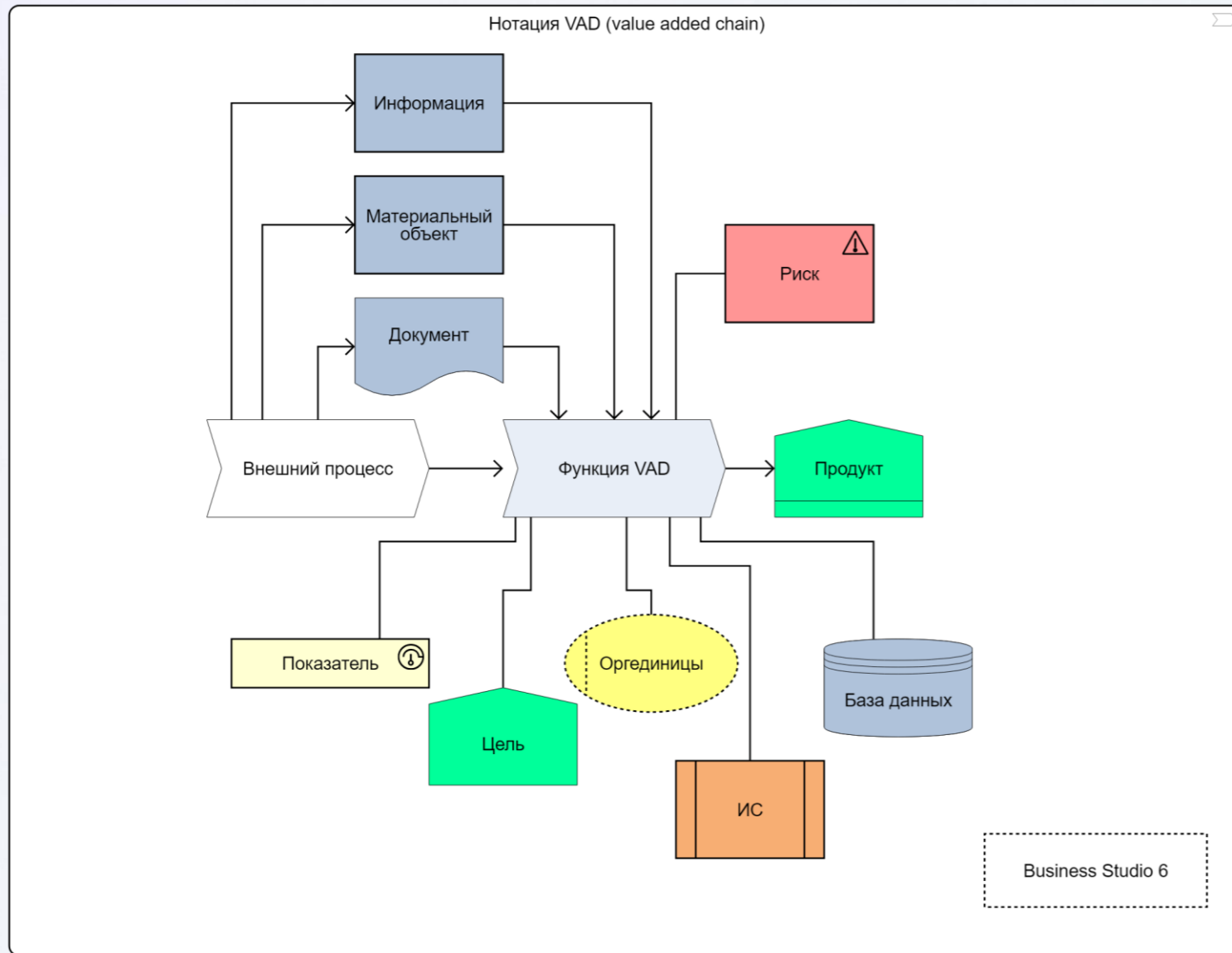


... и т.д.

## Выбор нотации моделирования зависит от:

- Решаемых задач
- Уровня зрелости компании
- Ресурсных возможностей
- Уровня декомпозиции
- Специфики деятельности

# Нотация VAD – Value added Chain



Нотация VAD предназначена для анализа и визуализации бизнес-процессов, которые создают стоимость в организации.

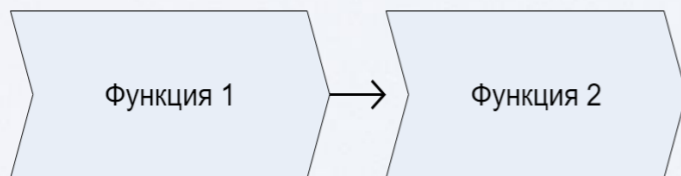
## Особенности нотации VAD

- Верхнеуровневая визуализация
- Горизонтальный поток процесса
- Не содержит логических условий и событий
- На одной диаграмме можно отразить несколько уровней моделей

# Особенности типов связей

Тип связи

Предшествование



Последовательное  
исполнение

Композиция



На одной  
диаграмме  
несколько уровней

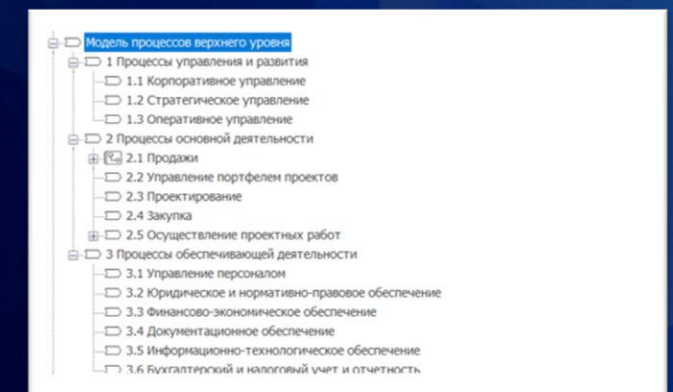
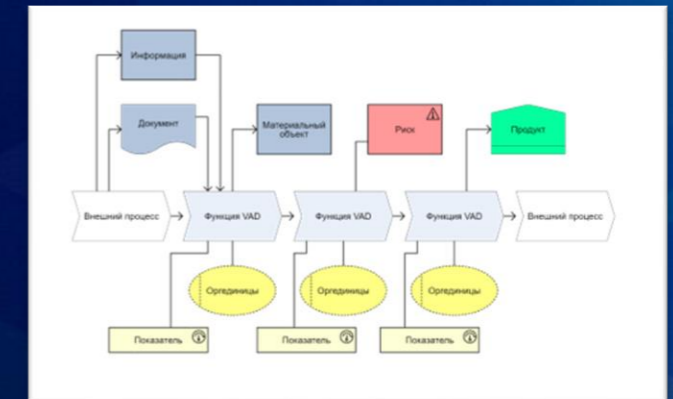
Агрегация



Компонентное  
моделирование

# Назначение нотации VAD

- Верхнеуровневая визуализация процессов
- Сквозные бизнес-процессы, фокус на процессы, создающие ценность
- Реестр бизнес-процессов



# Нотация VAD для карты процессов верхнего уровня



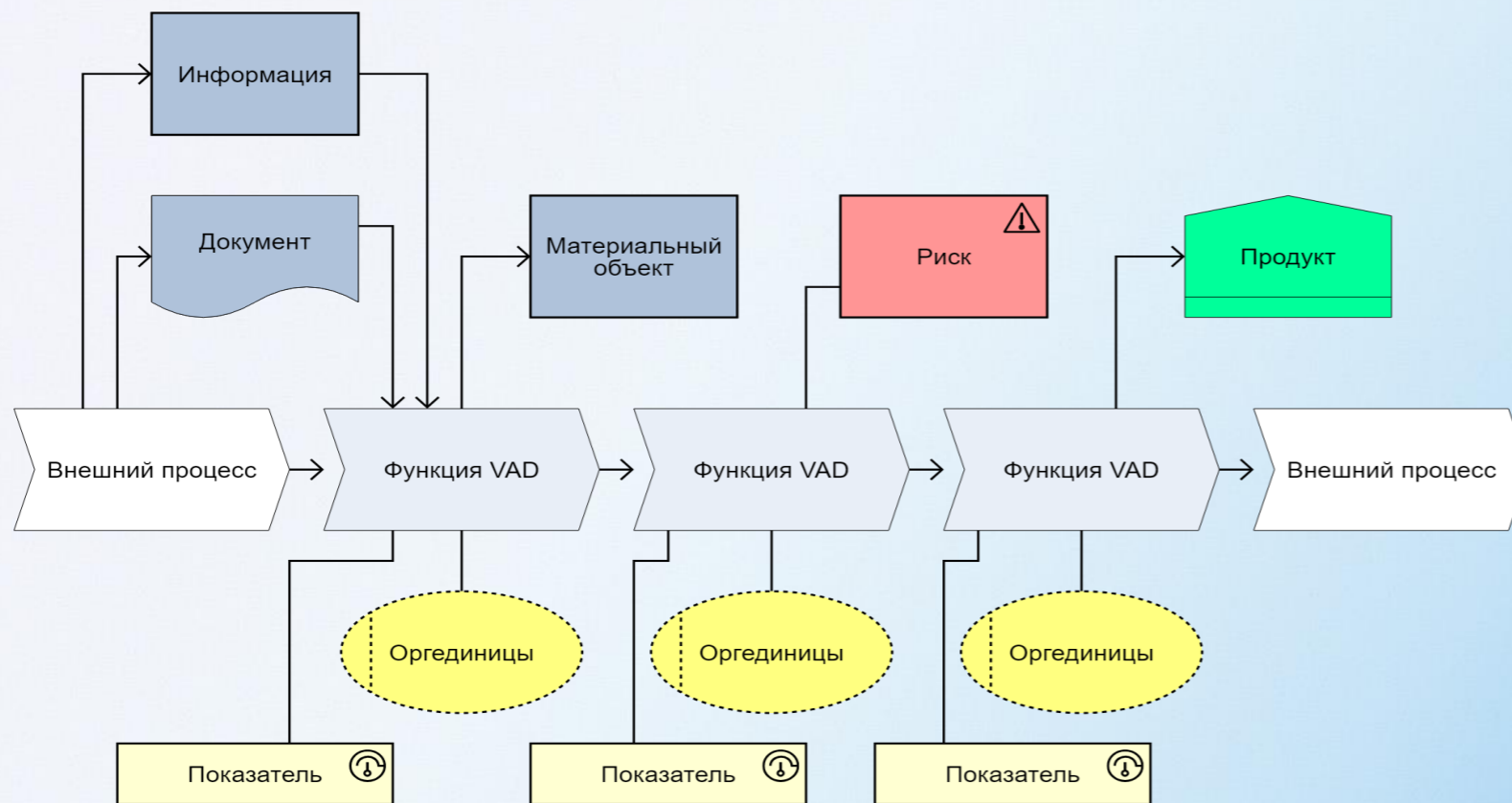
*Базовый пример карты процессов*



Нотация **VAD** помогает  
решать задачи  
кросс-функционального  
взаимодействия



# Нотация VAD для сквозных бизнес-процессов



## Нотация VAD в сквозных процессах позволяет:

- Определить границы процессов
- Определить зоны ответственности
- Определить и показать входы и выходы
- Показать риски
- Показать цели, показатели
- Идентифицировать отсутствие требований к входам и выходам
- Определить процессы без владельцев
- Наладить межпроцессное взаимодействие

# Нотация VAD помогает в управлении отношениями в команде

- Снимаем барьеры взаимодействия и напряжение
- Вовлекаем команду в разработку процессов
- Определяем зоны ответственности
- Назначаем ответственность
- Вместе прорабатываем проблематику и риски



Нотация VAD позволяет успешно взаимодействовать с ТОП-менеджерами и снимать барьеры при внедрении процессного управления

- ✓ Интуитивно понятно
- ✓ Наглядно
- ✓ Однозначная интерпретация



# Привлечение ТОП-менеджмента к проектам операционной эффективности

Недоверие к изменениям/  
сопротивление

- Прорабатываем в последнюю очередь
- Требуется согласование старта запуска проекта, разъяснения, постоянный статус проекта.
- Начинаем только с **VAD** нотации

Выражена  
готовность к  
изменениям

- Согласуем инициацию проектов операционной эффективности, определяем границы работ и полномочия
- Привлекаем ТОП-менеджеров к разработке процессов в нотации **VAD** или другой нотации
- Постепенно уходим на операционный уровень и моделируем в детализированных нотациях

Инициатива в  
изменениях  
проявлена ТОП-  
менеджментом

- Инициация изменений со стороны ТОП-менеджмента, есть активная поддержка
- Можно начинать работать с процессами на операционном уровне с согласованием результата у ТОП-менеджеров
- Можно работать с **VAD** и другими детальными нотациями с ТОП-менеджерами

# Для каких целей привлекать ТОП-менеджмент в рамках проектов повышения операционной эффективности:

- Для первичного определения зон ответственности (сверху-вниз)
- Для утверждения процессов (снизу-вверх)
- Для принятия решений по зоне ответственности
- Для выбора альтернативных решений процесса To Be
- Для участия в проработке сквозных процессов
- Для определения рисков
- Для определения целей и показателей
- Для определения/утверждения плана работ по оптимизации процессов

Первоочередная  
задача:  
заручиться  
поддержкой  
СПОНСОРОВ

# Нотация VAD помогает решать задачи организационного развития

- Дублирование функций
- Дробление функций = несколько хозяев, отсутствие единой методологии, отсутствие ответственности за конечный результат
- Определение процессов без владельцев
- Определение отсутствующих нужных функций
- Перераспределение функций
- Закрепление ответственности
- Решение конфликтов при распределении ответственности
- Визуализация альтернативных вариантов распределения ответственности
- Проверка исполнения заданных функций
- Помощь в оценке потребности запрашиваемого персонала

- Помогаем департаментам по работе с персоналом в выстраивании целевой организационной структуры
- Используем вместе с анализом кадровых ЛНА (ДИ, положений отделов)

# Преимущества и недостатки нотации VAD

- Оперативно
- Просто
- Элементы нотации понятны пользователям без соглашения
- Наглядно
- Позволяет выстраивать бизнес-архитектуру
- Позволяет осуществлять компонентное моделирование без нарушения архитектуры в базе

## Недостатки

- Не хватает событийности
- Сложно визуализировать все потоки (входы и выходы), диаграмма становится перегруженной
- Требуется жесткий контроль со стороны архитектора
- Может «расслабить» аналитиков

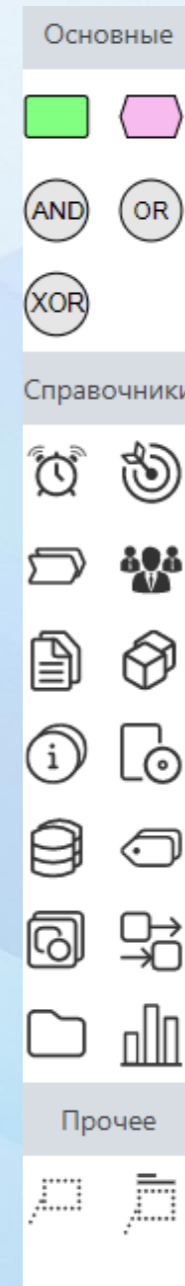
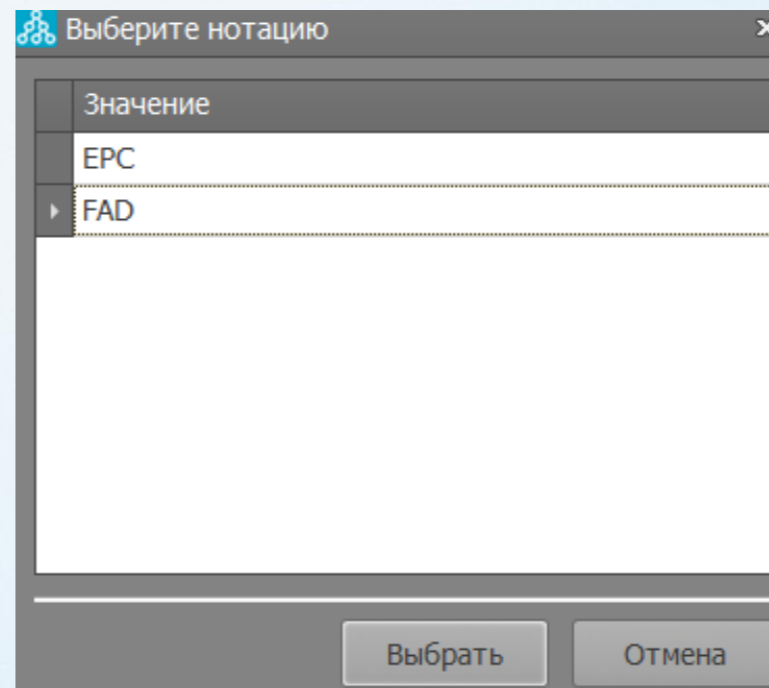
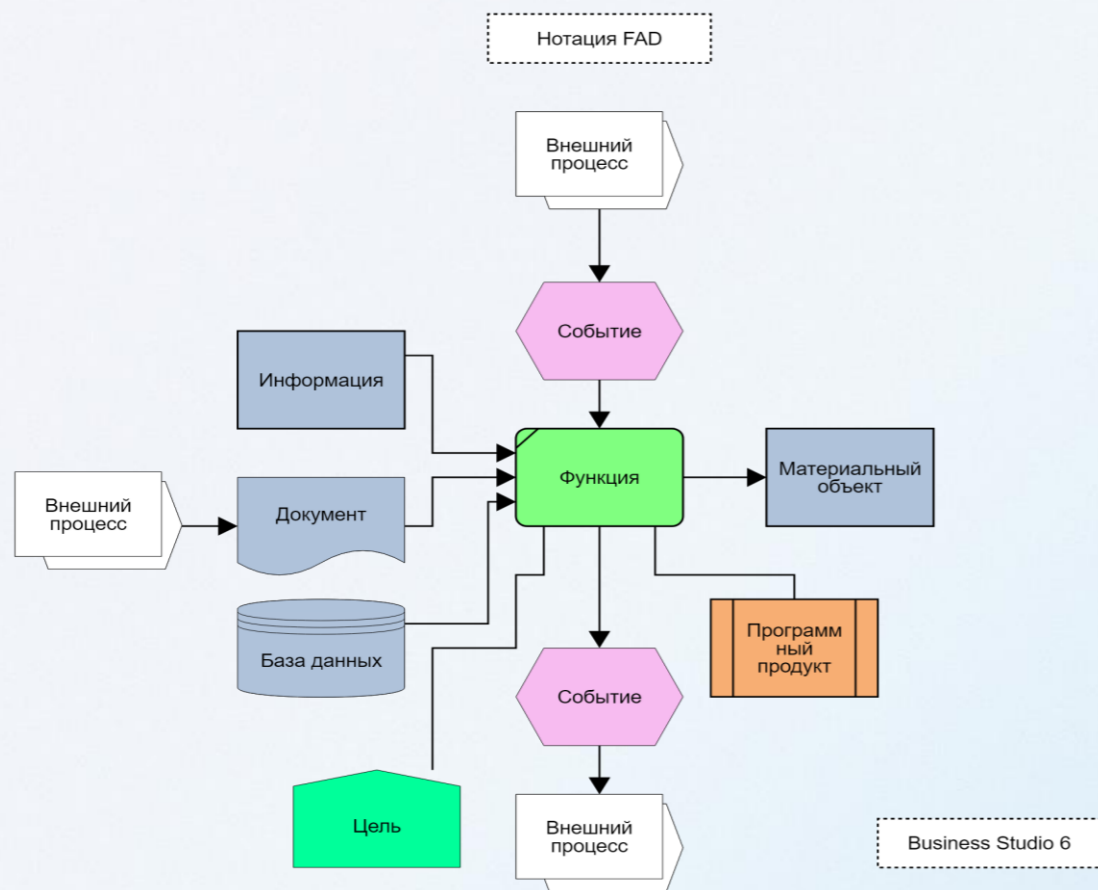


# При этом нотация VAD не всегда является самодостаточной в рамках анализа процессов

- При большом количестве функций в процессе затруднительно отразить на диаграмме все входы и выходы, теряется наглядность. Используем **SIPOC** в формате Excel.
- Ролевую модель при использовании VAD дополнительно формируем матрицей **RACI**, все роли на диаграмме отражать не рекомендуется
- Для окружения одной функции можно использовать нотацию **FAD**. В Business Studio есть возможность на одном уровне размещать несколько диаграмм в разных нотациях
- На среднем уровне рекомендуется использовать в качестве визуализации, а в архитектуре детализировать в других нотациях (BPMN, EPC и т.д.)

Используем  
дополнительные  
инструменты для  
анализа

# Нотация FAD предназначена для описания окружения одной функции



# Какие бизнес-задачи можно решать с использованием нотации VAD

- Верхнеуровневая визуализация деятельности компании
- Сквозные бизнес-процессы
- Идентификация рисков и определение внутренних контролей
- Определение границ процесса
- Определение смежных процессов
- Визуализация дублирующих функций
- Определение владельцев процесса
- Визуализация альтернативных вариантов для принятия решений руководством

# Какую нотацию выбрать: VAD или IDEF0?

- ✓ Нотации подходят для верхнеуровневой визуализации процессов
- ✓ Нотации решают задачу построения архитектуры
- ✓ В VAD проще и оперативнее моделировать, подходит для проектов операционной эффективности с ограничением времени реализации
- ✓ В VAD затруднительно вынести на диаграмму все потоки, в IDEF0 можно, но менее наглядно
- ✓ VAD более популярна для работы с ТОП-менеджментом
- ✓ Нотация VAD рекомендуется для 0 и 1 уровня, далее EPC или BPMN

# Рекомендации по отчетам в VAD

- ✓ Рекомендуется настройка отчета «*Диаграмма*» без текста для оперативной распечатки
- ✓ Настройка отчета «*Диаграмма + общая информация о процессе для формирования отчета*»
- ✓ Настройка формата A3
- ✓ Настройка отчета с рисками

# Что хотелось бы порекомендовать начинающим аналитикам бизнес-процессов и другим подразделениям, моделирующим процессы

- Изучать тщательно нотации и принципы моделирования, изучения «на местах» недостаточно
- Не упрощать диаграммы процессов до абсурда, когда остается одна функция, которой в том числе пытаются показать другие элементы (например, потоки)
- Разрабатывать и использовать соглашения о моделировании
- Правильно определять границы процессов, от чего зависит определение владельцев процессов и зон ответственности
- Не выносить в нотации BPM или EPC на одну диаграмму несколько уровней
- Не создавать в справочниках папки с ФИО аналитиков, использовать в компании структурированные справочники без дублирования сущностей
- Если работаете с Business Studio – проходить обучения у сертифицированных специалистов
- Создавать справочники терминов в организации, правильно использовать терминологию