

ГЛОСАРІЙ

Етап	- частина процесу, яка складається з операцій, результатом якої є отримання визначеного проміжного/кінцевого продукту.
Критерій оптимальності	- показник якості процесу, обраний на основі аналізу, оцінки та прогнозу значень показників процесу, який є підставою для прийняття рішення про обрання шляху та методів оптимізації.
Модель процесу	- графічне представлення процесу у вигляді блок-схеми.
Операція	- найменший самостійний елемент процесу.
Оптимізація	- комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності та ефективності процесу при зменшенні або незмінності ресурсів, витрачених для отримання результату.
Підпроцес	- частина процесу, виділена за певним критерієм, яка може розглядатися окремо як самостійний процес нижчого рівня.
Продукт	- результат (проміжний/кінцевий) здійснення процесу у вигляді документа, інформації, послуги тощо;
Показник	- кількісні та/або якісні параметри, що характеризують процес та/або його результат.
Процедура	- документований опис (положення, порядок, інструкція тощо) послідовності та взаємозв'язку точно визначених дій, що призводять до вирішення поставленого завдання.
Процес	- сукупність низки визначених етапів, що здійснюються з метою отримання визначеного продукту.
Регламент	- нормативний документ, що містить формалізований опис робочого процесу та/або визначає порядок його здійснення.
Реінжиніринг	- фундаментальний перегляд застарілих, помилкових та/або недоречних правил організації та глибоке перепроєктування процесів шляхом впровадження радикально нових способів реалізації функціональних обов'язків.
Споживач	- юридична або фізична особа, яка отримує або використовує продукт процесу (підпроцесу).

ПЕРЕЛІК ІДЕНТИФІКОВАНИХ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ, ЩО ПОТРЕБУЮТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ (ОПТИМІЗАЦІЇ)

1

№ з/п	Назва процесу ²	Підстава обрання ³		Реквізити правового акта, яким регламентовано процес ⁴	Оцінка часових витрат ⁵			Орієнтовна кількість працівників, залучених до процесу протягом року ⁶	Середнє навантаження працівників ⁷
		Формулювання підстави ⁸	Обґрунтування обрання ⁹		Приблизна тривалість (год.)	Кількість, протягом року	Часові витрати протягом року (год.) ¹⁰		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¹ Назва органу

² Описується у вигляді дії визначеної кількома словами, наприклад “Розгляд скарги громадян”

³ Щодо одного процесу може бути зазначено кілька записів в стовпчиках 3 та 4, при цьому назва процесу (стовпчик 2) зазначається лише один раз

⁴ Зазначаються лише реквізити у стислій формі, наприклад “ч. 5 ст. 2 ЗУ Про ...” або “пост. КМУ від ___ № ___”.

Якщо виявлено, що у процесу відсутнє правове підґрунтя про це доповідається керівнику державної служби щодо необхідності здійснення нормативного врегулювання або припинення відповідної діяльності

⁵ Графа заповнюється у тому числі з урахуванням опитування (інтерв'ю) відповідальних за результати процесу (його етапи), яке може відбуватись шляхом надсилання письмового опитувальника (лист/e-mail), телефоном або запитом статистики з відповідної автоматизованої системи органу.

⁶ Розраховується, як: [стовпчик 8] : загальна кількість робочих годин протягом року : [стовпчик 10]

⁷ Частка робочого (%) дня, яку працівник, в середньому, може щоденно витратити на процес (рекомендовано приймати значення 10%).

⁸ У разі внесення процесу на підставі однієї з вимог визначених підпунктом “б” пункту 1 підрозділу 1 розділу III цієї Методики зазначається відповідна підстава. У разі внесення процесу ідентифікованого за результатами первинного аналізу документів, які регламентують робочі процеси в органі зазначається - “Первинний аналіз документів”. У інших випадках зазначається фраза “Загальний аналіз” або “Адміністративна послуга”

⁹ Стисле (до 1 речення) пояснення щодо наявності проблеми, яка відповідає підставі, зазначеній у стовпчику 3, яке зазначається, якщо:
 - підстави обрані з підпункту “б” пункту 1 підрозділу 1 розділу III цієї Методики підтверджуються фактами (наприклад: опис завдання або змін, які необхідно впровадити) та числовими показниками (наприклад: кількість скарг або завдань, строк виконання яких прострочено), крім випадку коли підстава не може бути обрахована, оцінена та виміряна).
 - процес має розбіжність між регламентно визначеною процедурою та практичною його реалізацією, відповідна розбіжність має бути сформульована із конкретним зазначенням підпроцесу (етапу, дії) у якому її встановлено

У інших випадках, поле може залишатись порожнім.

¹⁰ Розраховується, як: [стовпчик 6] * [стовпчик 7].

РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо проведення опитування учасників процесу, що аналізується

Рекомендації до обрання осіб, які мають бути опитані:

- а) особа має бути безпосереднім виконавцем хоча б одного етапу процесу;
- б) щодо одного етапу мають бути опитані не менше 3 осіб із різною специфікою їх функціональних обов'язків;
- в) з одного структурного підрозділу стосовно одного і того ж “етапу” можуть бути опитані не більше 2 осіб;
- г) загальна кількість опитаних щодо одного процесу не має перевищувати 10 осіб.

Рекомендації до проведення опитування шляхом інтерв'ю:

- а) проводиться безпосередньо з виконавцем на його робочому місці, без втручання (участі) третіх осіб (особливо керівництва опитуваного) ;
- б) особа, яка проводить інтерв'ю, не може надавати свої рекомендації щодо поставлених запитань та висловлювати суджень чи висновків щодо наданих відповідей;
- в) не відхилятися від теми запитання дотримуючись в розмові послідовності операцій процесу, та не допускати пропуску якогось із них;
- е) після опису кожного “етапу” процесу просити учасника процесу показати, яким чином опитуваний його завершує і чи хотів би його змінити та як саме.

Питання, які рекомендовано ставити при проведенні опитування:

- 1) якою, на думку опитуваного, є мета процесу;
- 2) хто є проміжним та кінцевим споживачами процесу;
- 3) яким є перший етап процесу, хто його ініціатор, чи є інші варіанти ініціації процесу та яка частота повтору кожного з варіантів за рік (у відсотках);
- 4) які наступні етапи процесу, чи є інші варіанти, та як часто повторюється кожен з варіантів за рік (у відсотках);
- 5) чи використовує опитуваний при реалізації цього процесу фізичні або електронні форми фіксації/передачі інформації;
- б) чи здійснює опитуваний звітування, під час якого(их) "етапів/операцій(ів)" та кому;
- 7) скільки часу потрібно для виконання кожної операції етапу (“чистий” час - без очікування) - мінімально та максимально;
- 8) скільки часу складає очікування наступної операції/етапу - мінімально та максимально;
- 9) який відсоток отриманої опитуваним інформації є повним та правильним (без помилок або з допустимими помилками);
- 10) які джерела інформації;
- 11) які наявні проблеми при реалізації процесу, у т.ч. постійного характеру;
- 12) чи є ідеї щодо покращення етапу чи процесу в цілому.

ОПИС ПРОЦЕСУ

11

№	Опис етапу	Виконавець	Наступна операція	Проблеми операції ¹²	Час виконання, без очікувань (хв.)		Час очікування (хв.) ¹³		Значення операції для процесу	
					min	max	min	max	оцінка ¹⁴	пояснення ¹⁵
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

¹¹ Назва (стиглий опис) процесу.

¹² Рядки граfi заповнюються лише щодо операцій, які мають проблеми. До кожної операції може бути зазначено кілька проблем, кожна з яких записується окремим рядком, при цьому сама “операція” [стовпчик 2] зазначається лише один раз.

Опис формулюється одним простим стислим реченням з урахуванням орієнтовного переліку проблем:

Час: своєчасність реалізації встановлених строків; тривалість операції; необхідність роботи у додатковий час;

Результативність: невідповідність процесу визначеній процедурі; продуктивність працівників органу влади; фактична реалізація запланованих завдань/заходів; мотивація;

Ефективність: наявність непотрібних проміжних операцій; наявності непотрібних проміжних продуктів; не автоматизованість рутинних операцій; наявність/обов'язковість підготовки непотрібних документів; необґрунтована наявність проміжних управлінських рішень; “ресурсоемність” процесу;

Якість: відповідність продукту очікуванням; невідповідність законодавчо встановленим вимогам; невідповідність продукту плановим індикаторам (відхилення отриманого від заявленого); виникнення постійних робочих суперечок з одних і тих самих питань.

¹³ Скільки часу доводиться очікувати для початку наступної операції.

¹⁴ Зазначається “ДЦ”, “НДЦ” або “ПП”.

¹⁵ У разі необхідності, стисло зазначається чому результат оцінки визначено як “НДЦ” або “ПП”.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ МЕТОДІВ ОПТИМІЗАЦІЇ

1. Метод швидкого аналізу та перепроєктування

Застосовується для досягнення визначених критеріїв оптимальності процесу.

Метод реалізується у формі обговорення, яке проводить робоча група за участі, у разі необхідності, залучених фахівців (до 5 осіб), що мають стосунок до аналізованого робочого процесу.

Обговорення організовується у формі очної особистої або дистанційної наради, під час якої будь-який учасник має право пропонувати будь-які удосконалення, що, на його думку, дозволили б протягом трьох місяців досягти помітного поліпшення показників робочого процесу. Обговорення можуть проводити у кілька етапів, але мають тривати не більше 3 днів.

Пропозиції учасників наради мають орієнтуватись на комплексний підхід, при застосуванні якого розглядають та аналізують можливість:

горизонтального розширення компетенцій:

- кілька операцій зі створення одного продукту, які одночасно виконуються кількома працівниками, може виконувати 1 працівник;
- функція, яку виконують усі підрозділи, втрачаючи час, може автоматизовано виконувати один підрозділ;
- функції передаються від одного підрозділу до іншого;
- максимальна горизонтальна взаємодія між підрозділами без залучення вищого керівництва до реалізації поточних завдань;

делегування розпорядчих функцій - право прийняття поточних типових рішень, що приймаються на вищих рівнях, може бути делеговано на нижчі рівні;

відмови від “лінійної логіки”:

- “операції/етапи”, що виконувались послідовно можуть виконуватись паралельно;
- “етап 2”, який починався після завершення “етапу 1”, що має “операції 1, 2, 3” може, наприклад починатися одразу після завершення “операції 1”;

моніторингу якості продукту - замість моніторингу строків створення продукту та виконання проміжних “етапів” відслідковується кількість скарг на продукт, повторних звернень з тих самих питань, незадоволеність споживача, швидке внесення змін до попередньо виданих документів тощо;

раціоналізація структури процесу:

- виключення з процесу “операцій”, які є зайвими або не виправданими (мають “нульову питому вагу” у кінцевому продукті), наприклад зменшення кількості погоджень;
- об'єднання споріднених “етапів” виключивши необхідність створення між ними недоцільних проміжних продуктів;
- зміна послідовності виконання “етапів/операцій”, наприклад зміщення окремих етапів/операцій процесу ближче до кінця чи до початку процесу;

автоматизації рутинних (механічних) операцій;

створення “моніторів оперативного інформування” - керівництво має оперативний доступ до сторінки з поточними показниками реалізації процесу;

створення резервної оперативної версії процесу, яка є надмірно скороченим аналогом процесу, що застосовується у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

2. Метод аналізу цінності процесу (Lean)

Застосовується з метою:

визначення “операцій”, які створюють цінність продукту, та відмови від “операцій”, які такої цінності не створюють, тобто є “паразитами”;

зниження складності/варіативності процесу;

скорочення тривалості процесу та оптимізації використання ресурсів.

Кожна “операція” оцінюється з точки зору її значення для створення продукту процесу:

ДЦ (додає цінності) - “операція” створює цінність, прямо впливає на результат та продукт процесу, а її відсутність: зменшить задоволеність споживача, погіршить показники процесу або знизить якісні характеристики продукту;

НДЦ (не додає цінності) - вимушена “операція”, яка не додає цінності, але має виконуватись, оскільки існує нормативна вимога або вона забезпечує процес ДЦ.

ПП (паразит процесу) - операція-“паразит”, що виконується виконавцями, але не регламентована жодним документом, тягне за собою втрати ресурсів та може бути викреслена з процесу без впливу на його кінцевий продукт.

До операцій-“паразитів” рекомендовано відносити:

- 1) операції, що спотворюють результат - продукт “операції” не відповідає потребам або очікуванням споживача, наприклад: помилки в даних (документах), що мають наслідком їх переробку, відсутність необхідної інформації, не чіткі інструкції;
- 2) неефективне використання персоналу - знання, навички та досвід працівників не використовуються в повному обсязі, наприклад: люди з корисними знаннями, не залучаються до вирішення проблем, нерівномірне робоче навантаження, виконання невластивих функцій, плинність кадрів, відсутність делегування;
- 3) надлишкове виробництво - створення продуктів процесу у необгрунтованій кількості, наприклад: збирання/підготовка невиправдано великих обсягів інформації, звітів і документації, які не використовуються для створення кінцевого продукту; друкування N копій при N/5 потрібній кількості, зайва звітність;
- 4) надмірне опрацювання - додавання більшої вартості до продукту, ніж це потрібно споживачу, наприклад: занадто багато необхідних узгоджень, надмірне число ітерацій, надмірний вміст інформації в документі, дублювання елементів керування, не раціональна комунікація;
- 5) непотрібні дії - непотрібний рух людей, непотрібні “операції” процесу;
- 6) очікування - затримка між закінченням однієї “операції” та початком наступної (збільшення тривалості “операції” та часу очікування), наприклад: очікування інформації, підписання, візування, відгуків, коментарів, роз'яснення або рішення, інші простої;
- 7) перевезення - непотрібне транспортування документів, що збільшує тривалість процесу та створює черги, наприклад: передача документів, маршрутизація звітів для підписів, непотрібне транспортування документів;

8) надмірні накопичення - надлишки матеріалів/інформації порівняно з кількістю необхідною для проходження процесу, наприклад: стелажі невикористаного канцелярського приладдя, стоси рекламної літератури або попередньо друківаних форм, надлишкові засоби, матеріали та інформація, надлишковий простір для зберігання, повідомлення електронної пошти, які чекають на прочитання, подання та зберігання одного і того ж документа в різних місцях, застарілі файли.

Результати проведеної оцінки (ДЦ, НДЦ або ПП) вносяться в таблицю “Опис процесу” (додаток 4), за необхідності, з додатковими поясненнями.

Рядки таблиці “Опис процесу” та операції блок-схеми “як є” зафарбовуються:

зеленим - якщо операцію віднесено до ДЦ;

жовтим - якщо операцію віднесено до НДЦ;

червоним - якщо операцію віднесено до ПП.

При створенні імітаційної моделі “як має бути” необхідно фокусуватися на створенні нового процесу як потоку цінностей керуючись такими умовами:

- виключити операції ПП (розробляється 1-й варіант імітаційної моделі);

- розглянути:

можливість та шляхи виключення операцій НДЦ (розробляється 2-й варіант імітаційної моделі);

можливість заміщення наявних операцій (як ДЦ, так і НДЦ) новими, які підвищують значущість продукту;

необхідність додавання нових операцій (лише ДЦ), які підвищать значущість продукту (розробляється кінцевий варіант імітаційної моделі).

3. Бенчмаркінг

Застосовується з метою “копіювання” методів та/або рішень успішно впроваджених в інших органах щодо аналогічних робочих процесів.

В рамках цієї методики всі процеси, важливі для органу, порівнюються з аналогічними процесами в інших органах, відомих своїм успіхом в аналогічному напрямі діяльності (еталонний процес).

Під час систематичного порівняльного аналізу:

- блок-схема процесу “як є” приводиться у відповідність до еталонного процесу (може бути прийнято рішення про недоцільність копіювання певних елементів еталонного процесу);

- приведена блок-схема процесу “як є” визначається “нульовою схемою”;

- до “нульової схеми” застосовується додатковий аналіз щодо можливості її покращення чи адаптації до особливих вимог споживачів продукту процесу.

4. ФВА (функціонально-вартісний аналіз) (приведений)

Застосовується для оптимізації ресурсоемності процесу, під час якого:

- визначається перелік операційних ресурсів, що використовуються;

- для кожного ресурсу визначається його обсяг у відповідних одиницях виміру (працівники, години/хвилини, гривні, штуки тощо);

- визначається розподіл ресурсів між підпроцесами, тобто які ресурси і скільки споживає кожен підпроцес (4 аркуші паперу, 10 хвилин роботи комп'ютера, 20 хвилин роботи спеціаліста тощо);

- розраховується “сукупна вартість” всіх ресурсів (сума споріднених показників, наприклад: загальна кількість витраченого паперу, загальна кількість залучених працівників тощо);
- визначаються ресурси, витрата яких є недоцільною або необґрунтовано збільшеною;
- розраховується імітаційна модель процесу, яка містить оптимізовані витрати ресурсів;
- порівнюються розраховані за результатами ФВА показники та відповідні реальні показники витрат в органі.

5. Аналіз логіки процесу

Застосовується для пошуку причини великої кількості скарг на продукти процесу. Логіка процесу - це послідовність його виконання, взаємозв'язок і черговість виконання його підпроцесів, етапів, операцій тощо.

Для аналізу логіки доцільно залучати незалежного експерта, який може дати консультацію щодо ефективної організації виконання відповідного процесу.

В рамках аналізу необхідно відповісти на наступні питання:

- 1) Які підпроцеси, етапи, операції необхідно деталізувати?
- 2) Які підпроцеси, етапи, операції можливо видалити, замінити, або перевести в інші підпроцеси?
- 3) Які підпроцеси, етапи, операції можливо виконувати паралельно?
- 4) Для яких підпроцесів, етапів, операцій необхідно розробити кілька варіантів виконання в залежності від вхідних даних, умов реалізації тощо?
- 5) Яких підпроцесів, етапів, операцій не вистачає в процесі?
- 6) Як перерозподілити навантаження та залучення виконавців до реалізації процесу?

6. Аналіз фрагментарності процесу

Застосовується якщо необхідно скоротити кількість підрозділів та працівників, які беруть участь у виконанні обраного процесу.

Якщо в процесі більше одного виконавця, то має місце організаційний розрив - функціональний перехід в процесі, де при переході від однієї операції до іншої змінюються виконавці (кількість виконавців процесу).

Кількість організаційних розривів визначає фрагментарність процесу - відсоткове співвідношення кількості виконавців процесу до кількості операцій процесу.

Суть методу - мінімізувати фрагментарність, зокрема шляхом посилення спроможності виконавця, уніфікацій та спрощення алгоритмів тощо, в межах значення показника від 0 до 10%.

ПАСПОРТ ОПТИМІЗАЦІЇ

1. Процес, що оптимізується:

Формулюється назва процесу та його основний продукт

2. Загальний опис процесу:

Зазначаються дані відповідного процесу визначені на стадії ідентифікації (додаток 2)

3. Опис критеріїв оптимальності:

Критерій оптимальності	Вимір	Значення “як є”	Значення “як буде” (прогноз)
Середня тривалість опрацювання звернень	дні	21	14
Частка вчасно опрацьованих звернень	%	65	100
Частка повторних звернень	%	15	0
Частка оскаржених	%	5	2,5

4. План оптимізації процесу

№ з/п ¹⁶	Назва заходу ¹⁷	Строк реалізації “з” - “по”	Вплив реалізації заходу на критерій оптимальності (результат) ¹⁸		Виконання ¹⁹
			критерій	прогноз зміни значення	
1	2	3	4	5	6
I	Назва розділу				

5. Нормативно-правові акти, які врегульовують питання:

Наводиться перелік правових актів (законодавчі акти Президента України, Кабінету Міністрів України, органу тощо), які врегульовують процес, що оптимізується.

Додатки:

1. Блок-схема процесу “як є”;
2. Імітаційна модель “як має бути”;
3. Порівняльна таблиця або проект нового правового акта (за потреби);
4. Інші документи, створені у разі застосування додаткових методів оптимізації.

¹⁶ Нумерацію заходів рекомендується робити наскрізною, незалежною від нумерації розділів та підрозділів

¹⁷ З формулювання назви заходу має бути зрозумілий результат його реалізації (продукт)

¹⁸ Мають бути показані очікувані переваги

¹⁹ Зазначається перелік виконавців процесу та, у разі необхідності, інформація: який захід передуватиме, без реалізації якого заходу виконати неможливо, допустиме зміщення строку реалізації заходу, особливі умови виконання тощо.