

МЕТОДИКА

аналізу та оптимізації робочих процесів і процедур в органах виконавчої влади

I. Загальні положення

1. Ця Методика визначає рекомендований порядок організації та проведення заходів з аналізу робочих процесів і процедур та підготовки за його результатами об'єктивних і незалежних висновків та рекомендацій щодо удосконалення системи управління (далі - Заходи) для надання керівникові органу виконавчої влади (далі - орган).

2. Методику рекомендовано використовувати, зокрема, для підготовки об'єктивних та незалежних висновків і рекомендацій щодо удосконалення системи управління та функціонування і удосконалення системи внутрішнього контролю.

3. Заходи проводяться не рідше ніж 2 рази на рік рамках здійснення постійного моніторингу під час поточної діяльності установи.

4. Органам не рекомендується проводити автоматизацію робочого процесу без попереднього проведення передбачених цією Методикою Заходів.

5. Ця Методика не застосовується для процедур пов'язаних із закупівлями, бюджетним плануванням та забезпеченням фінансування діяльності органів.

6. У цій Методиці використовуються терміни згідно з глосарієм (додаток 1).

II. Організаційне забезпечення Заходів

1. Для проведення Заходів наказом органу створюється робоча група у кількості 3-5 осіб.

Керівник робочої групи:

- забезпечує об'єктивність та загальну якість результату роботи Робочої групи;
- розподіляє завдання та обсяги роботи між членами робочої групи;
- контролює хід виконання завдань кожним членом робочої групи;
- вживає в межах повноважень заходів для забезпечення об'єктивності і незалежності членів робочої групи;
- інформує керівника органу про:
фактори, що негативно впливають на незалежність і об'єктивність членів робочої групи;

необхідність участі у Заходах залучених фахівців, отримання необхідної інформації від третіх осіб, отримання необхідних консультацій, роз'яснень та іншої допомоги, включаючи технічну;

- погоджує своїм підписом або повертає на доопрацювання складений за результатами проведених Заходів паспорт оптимізації та додатки до нього.

2. До складу робочої групи може бути включено:

- 1) представника підрозділу внутрішнього аудиту, як її керівника;
- 2) аналітика, який відповідає за реалізацію завдань з аналізу робочих процесів, передбачених цією Методикою.
- 3) експертів (зовнішніх), спроможних проводити аналіз проблеми, оцінювати та спрогнозувати показники ефективності, запропонувати заходи з оптимізації;

- 4) фахівців органу, які мають досвід роботи у відповідних процесах, здатні надавати пояснення щодо їх проходження, пропонувати показники ефективності;
- 5) працівників інших органів, які можуть запропонувати успішний досвід вдосконалення відповідних процесів з власної практики.

3. Керівник робочої групи координує структурні підрозділи щодо забезпечення виконання завдань із оптимізації та впровадження напрацювань робочої групи, зокрема шляхом проведення моніторингу та оцінки стану впровадження.

4. Члени робочої групи мають пройти навчання з питань застосування цієї методики, що організовується Секретаріатом Кабінету Міністрів (далі - Секретаріат).

5. Робоча група діє на основі затвердженого наказом про її створення плану роботи, що визначає перелік завдань, строків їх виконання та виконавців.

6. Рекомендована планова тривалість Заходів для одного робочого процесу становить від 5 до 15 робочих днів.

7. З метою забезпечення ефективної роботи робочої групи рекомендовано:

- запровадити для членів робочої групи окремий графік та умови роботи, згідно з якими щоденно від 2 до 4 робочих годин відводиться на реалізацію завдань робочої групи, без права безпосереднього керівника залучати в цей час до виконання інших завдань;
- застосувати до членів робочої групи передбачені законодавством види заохочень та стимулювання матеріального характеру.

III. Аналіз робочих процесів

1. Підготовчий етап

Ціль Обрати робочий процес, що потребує удосконалення (оптимізації)

Зміст робіт:

1) Ідентифікувати робочий процес як такий, що може потребувати удосконалення (оптимізації), обравши один з наступних варіантів:

- а) за результатами первинного аналізу регламентуючих документів (положення, інструкції, порядки, методики тощо) та опитування основних виконавців процесів за обраним напрямом роботи органу;
- б) якщо щодо робочого процесу наявна одна з наступних підстав:
 - набрання чинності змін до нормативно-правових актів, внаслідок яких має бути змінено існуючий робочий процес;
 - невідповідність продуктів процесу існуючим в органі показникам якості;
 - підготовка робочого процесу до автоматизації;
 - дані про більш високу ефективність аналогічних робочих процесів в інших органах;
 - низька виконавська дисципліна;
 - скарги щодо якості (відповідності) результатів роботи органу;
 - накопичення невиконаних завдань, що несе загрозу невиконання затверджених планів роботи або викликає затримки у процесі;
 - випадки роботи понад встановлену тривалість робочого дня;
 - необхідність оптимізації штатної чисельності та/або структури органу;
 - виявлення “вузького місця” процесу, що обмежує його продуктивність;
 - необхідність реалізації завдання при обмеженому фінансуванні.

2) Якщо ідентифіковано більше 1 робочого процесу:

скласти перелік ідентифікованих робочих процесів органу, які потребують удосконалення (оптимізації) (таблиця та вимоги до її заповнення у додатку 2).

обрати для подальшого аналізу процес із найбільшим значенням розрахованих річних витрат часу на його здійснення (середня тривалість процесу помножена на річну кількість процесів).

Якщо кілька процесів мають однакове значення зазначеного показника застосовується наступний алгоритм відбору:

- а) залучити до прийняття рішення від 3 до 5 незалежних експертів;
- б) члени робочої групи разом з експертами відбирають робочі процеси, продукт яких має зовнішнього споживача;
- в) кожен член робочої групи та залучений експерт самостійно обирає:
 - процес, який вважає таким, що найбільше потребує оптимізації (критичний) та оцінює його в 3 бали;
 - 2 процеси, які він вважає такими, що обов'язково потребують оптимізації та оцінює їх по 1 балу;
- г) підсумувати кількість балів окремо по кожному з процесів;
- д) обов'язково обрати для проведення аналізу процес, який отримав найбільшу кількість балів.

Результат: Визначено робочий процес для проведення цільового аналізу та подальшої оптимізації.

2. Моделювання алгоритму процесу “як є”

Ціль Візуалізувати обраний процес “як є”.
Визначити основні характеристики процесу.

Зміст робіт:

1) Проаналізувати документи, які регулюють обраний робочий процес (положення, інструкції, порядки, методики, інші регламентуючі документи) для з'ясування учасників процесу та кроків регламентованої процедури.

2) Провести, з урахуванням рекомендацій (додаток 3), опитування (інтерв'ю, анкетування) учасників процесу для виявлення всіх можливих варіантів здійснення процесу на практиці та проблем, які виникають.

3) Скласти Опис процесу (додаток 4) зазначивши, зокрема, усі можливі “входи” (подія, що запускає процес) та “виходи” (продукт, який є результатом здійснення процесу).

4) Розробити Блок-схему процесу “як є”, яка графічно демонструє покроковий алгоритм здійснення робочого процесу¹.

Відобразити на блок-схемі всі кроки процесу, у вигляді окремих елементів (“блоків”), з'єднуючих стрілок, що вказують послідовність, та логічних операцій (операції, які передбачають вибір рішення).

Позначити на блок-схемі виявлені відхилення практичної реалізації процесу від регламентованої процедури (для наочності їх можна виділити іншим кольором).

Процес може включати окремі підпроцеси.

¹ Блок-схеми мають бути представлені згідно з вимогами ДСТУ ISO 5807:2016 Оброблення інформації. Символи та угоди щодо документації стосовно даних, програм та системних блок-схем, схем мережевих програм та схем системних ресурсів або методу Базового моделювання процесу

Блок-схема має містити інформацію про:
учасників процесу, зокрема виконавця відповідального за здійснення процесу;
дії учасників процесу, у т. ч. отримання/накопичення/використання необхідних даних (документів);
продукти (проміжні та кінцеві) процесу (документ, інформація, послуга тощо);
споживачів процесу (зовнішніх та внутрішніх);
коментарі до елементів схеми, інші дані опису процесу тощо.

Для зручності при розробці блок-схем рекомендується застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення (наприклад: Microsoft Visio, Dia, Flying Logic, BreezeTree Software FlowBreeze, Edraw MAX, AFCE/Редактор алгоритмів, FCEditor, BlockShem, Draw.io, Bizagi Modeler тощо).

5) Верифікувати Опис процесу та Блок-схему “як є” шляхом її надсилання опитаним учасникам процесу.

6) Доопрацювати Опис процесу та Блок-схему “як є” на основі уточнених даних.

Результат: Опис процесу та Блок-схема процесу “як є” із наявними відхиленнями.

3. Визначити кінцеву мету оптимізації

Ціль Визначення критеріїв оптимальності

Зміст робіт:

1) Провести аналіз робочого процесу з метою визначення факторів, які негативно впливають на результативність, ефективність, корисність, оперативність та інші характеристики процесу (за необхідності опитати незалежних експертів /expert opinion). Зокрема аналізують:

- ресурсоемність та втрати робочого часу;
- відмінність від “еталонних сценаріїв” процесу;²
- відповідність (проміжних/кінцевих) продуктів процесу визначеним вимогам;
- наявність споживача (проміжного/кінцевого) продукту;
- продуктивність процесу, кількість виконавців та операцій процесу;
- скарги споживачів щодо незадоволеності продуктом процесу.

2) Враховуючи фактори, які негативно впливають на процес, визначити основні показники процесу - індикатори, що характеризують процес, підпроцес, крок, операцію, на які впливає негативний фактор (тривалість, продуктивність, кількість погоджень, кількість учасників процесу, % відмов, % виконання, порушення строків тощо), на підставі яких процес можна оцінити з точки зору результативності, ефективності тощо.

3) Сформулювати кінцеву мету оптимізації у вигляді результату, що задовольняє кінцевого споживача (наприклад, “кількість скарг громадян має скоротитись на 20%” або “кількість подань про перенесення строків реалізації завдань Прем'єр-міністра має зменшитись вдвічі”).

4) Виходячи з кінцевої мети визначити критерії оптимальності робочого процесу - основні або додатково сформульовані одиничні чи комплексні показники процесу на покращення яких буде спрямовано оптимізацію.

Примітка:

² Сценарії рекомендовані незалежними експертами або запозичені з успішної практики інших органів

Зазначені показники та критерії оптимальності можуть бути:

числові - абсолютні або відносні величини, що можуть бути виміряні, розраховані або оцінені (час, кількість операцій, % результатів розгляду типових документів тощо);

описові - властивість продукту робочого процесу (його кроку), яка демонструє його спроможність досягти поставленої мети (мінімізація трудових витрат, максимізація продуктивності тощо).

Результат: Перелік критеріїв оптимальності

4. Створення імітаційної моделі оптимізованого процесу “як має бути”

Ціль Візуалізувати оптимізований процес “як має бути”.

Зміст робіт:

1) Провести моделювання оптимізованого процесу на основі Блок-схеми процесу “як є” застосовуючи рекомендовані методи оптимізації (додаток 5), та відкоригувати відповідні елементи блок-схеми. Рекомендовано одночасно використовувати Метод швидкого аналізу та перепроєктування і Метод аналізу цінності процесу.

При застосуванні методів оптимізації рекомендовано керуватись такими принципами як:

цінність: визначення кроків, які безпосередньо створюють продукт або надають йому значущості, та відмова від кроків, які є “паразитами”;

реінжиніринг: фундаментальний перегляд (перепроєктування) застарілих, помилкових та/або недоречних правил, глибоке перепроєктування процесів шляхом впровадження радикально нових способів реалізації функціональних обов'язків;

орієнтованість: відмова від продуктів (проміжних/кінцевих) орієнтованих на орган або переорієнтування їх на “потреби споживача”;

зміна підходів: впровадження нових алгоритмів та методів управління, перегляд обсягів роботи та розподілу відповідальності, вдосконалення технологій тощо;

спрощення: зменшення складності оформлення документів/управлінських рішень, організації робіт тощо;

ефективна взаємодія: поліпшення зв'язку між підрозділами, впровадження єдиної інформаційної системи, нових підходів до комунікації тощо.

2) За результатами застосування методів оптимізації розробити імітаційну модель оптимізованого робочого процесу “як має бути” у вигляді блок-схеми, загальні засади розроблення якої аналогічні вимогам до складання блок-схеми процесу “як є”.

3) Сформувані Паспорт оптимізації процесу (додаток 6 та Розділ IV цієї Методики).

4) Надіслати Паспорт оптимізації процесу для верифікації до Секретаріату.

Секретаріат протягом 14 днів має провести верифікацію імітаційної моделі та направити органу висновок. Висновок може бути:

безумовно позитивний - застереження відсутні;

умовно-позитивний - є застереження щодо окремих елементів;

негативний - наявна хоча б одна з підстав: результати хоча б однієї з операцій помилкові; пропозиції не містять кроків щодо реального вирішення проблем; пропозиції щодо внесення змін до правових актів є необґрунтованими або

не розв'язують виявлених проблем; критерії оптимальності помилкові або не забезпечують реальної оптимізації; невідповідність результату заявленій меті.

5) Якщо імітаційна модель отримала негативний висновок, орган влади: повторно проводить заходи передбачені Розділом III цієї Методики; залучає фахівців Директорату публічної адміністрації Секретаріату до повторних заходів з оптимізації для надання експертної допомоги.

Результат: Верифікована імітаційна модель оптимізованого процесу “як має бути”.

IV. Вимоги до підготовки плану оптимізації

Ціль Визначити заходи для впровадження імітаційної моделі оптимізованого процесу “як має бути”

Зміст робіт:

1) Скласти план оптимізації робочого процесу (далі - план оптимізації) з урахуванням таких вимог:

визначає зміст, обсяги, послідовність, строки, виконавців (учасників процесу) та очікувані результати заходів з впровадження оптимізованого процесу;

заплановані заходи згруповані за напрямками та/або етапами й містять індикатори їх завершення;

включає заходи з пілотного впровадження оптимізованого процесу або окремих операцій до початку його повного впровадження;

якщо впровадження оптимізованого процесу потребує:

розроблення та/або внесення змін до відомчих правових актів – відповідні заходи мають бути згруповані у відповідний напрям (наприклад, правове забезпечення) та реалізовуватись на першому етапі оптимізації;

проведення організаційних заходів - їх реалізують поетапно, корелюючи з відповідними потребами реалізації інших заходів;

проведення організаційно-технічних заходів, пов'язаних із розробкою та впровадження інформаційно-аналітичних систем - їх планують паралельно до основного процесу, починаючи з організаційних (технічне завдання, договір тощо) і завершуючи технічними (розробка, прийняття в експлуатацію тощо) заходами, які реалізуються після проведення оптимізації робочого процесу.

План оптимізації має передбачати:

забезпечення його етапів необхідними ресурсами до їх початку;

надання відповідальним особам тимчасових повноважень щодо вирішення оперативних питань, пов'язаних із реалізацією заходів;

оперативний моніторинг його реалізації (наприклад, оперативна звітність) ;

2) Загальний строк реалізації Плану оптимізації не повинен перевищувати 12 місяців, у іншому випадку заходи розбиваються на кілька окремих проектів тривалістю до 12 місяців.

Результат: План оптимізації.

ГЛОСАРІЙ

Крок	- 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 кроків, 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)

3

№ з/п	Назва процесу ⁴	Підстава обрання ⁵		Реквізити правового акта, яким регламентовано процес ⁶	Оцінка часових витрат ⁷			Орієнтовна кількість працівників, залучених до процесу протягом року ⁸	Середнє навантаження працівників ⁹
		Формулювання підстави ¹⁰	Обґрунтування обрання ¹¹		Приблизн а тривалість (год.)	Кількість, протягом року	Часові витрати протягом року (год.) ¹²		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

³ Назва органу

⁴ Описується у вигляді дії визначеної кількома словами, наприклад “Розгляд скарги громадян”

⁵ Щодо одного процесу може бути зазначено кілька записів в стовпчиках 3 та 4, при цьому назва процесу (стовпчик 2) зазначається лише один раз

⁶ Значаються 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

⁷ Графа заповнюється у тому числі з урахуванням опитування (інтерв'ю) відповідальних за результати процесу (його кроки), яке може відбуватись шляхом надсилання письмового опитувальника (лист/e-mail), телефоном або запитом статистики з відповідної автоматизованої системи органу.

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

⁹ Частка робочого (%) дня, яку працівник, в середньому, може щоденно витратити на процес (рекомендовано приймати значення 10%).

¹⁰ 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”

¹¹ 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 (кроку, дії) у якому її встановлено

У інших випадках, поле може залишатись порожнім.

¹² 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 “кроку” процесу;
- б) щодо одного “кроку” мають бути опитані не менше 3 осіб із різною специфікою їх функціональних обов'язків;
- в) з одного структурного підрозділу стосовно одного і того ж “кроку” 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 “кроку” 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:

- а) якою, на думку опитуваного, є мета процесу;
- б) хто є проміжним та кінцевим споживачами процесу;
- в) який крок процесу є першим, хто його ініціатор, чи є інші варіанти ініціації процесу та яка частота повтору кожного з варіантів за рік (у відсотках);
- г) які наступні кроки процесу, чи є інші варіанти кроків, як часто повторюється кожен з варіантів за рік (у відсотках);
- д) чи використовує опитуваний при реалізації цього процесу фізичні або електронні форми фіксації/передачі інформації;
- е) чи здійснює опитуваний звітування, під час якого(их) "кроку(ів)" та кому;
- ж) скільки часу потрібно для виконання “кроку” (“чистий” час - без очікування) - мінімально та максимально;
- з) скільки часу складає очікування наступного “кроку” - мінімально та максимально;
- и) який відсоток отриманої опитуваним інформації є повним та правильним (без помилок або з допустимими помилками);
- к) які джерела інформації;
- л) які наявні проблеми при реалізації процесу, у т.ч. постійного характеру;
- м) чи є ідеї щодо покращення “кроку” чи процесу в цілому.

ОПИС ПРОЦЕСУ

13

№ 14	Опис етапу	Виконавець	Наступний крок ¹⁵	Проблеми кроку ¹⁶	Час виконання, без очікувань (хв.)		Час очікування (хв.) ¹⁷		Значення кроку для процесу	
					min	max	min	max	оцінка ¹⁸	пояснення ¹⁹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

¹³ Назва (стиглий опис) процесу.

¹⁴ Номер має відображати підпорядкованість елементів процесу, (наприклад процес 2, підпроцес 2.1, крок 2.1.1, операція 2.1.1.1).

¹⁵ Зазначається номер “кроку” згідно із стовпчиком 1, який виконується наступним за даним “кроком”.

¹⁶ Рядки граfi заповнюються лише щодо “кроків”, які мають проблеми. До “кроку” може бути зазначено кілька проблем, кожна з яких записується окремим рядком, при цьому сам “крок” [стовпчик 2] зазначається лише один раз.

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

Час:	своєчасність реалізації встановлених строків; необхідність роботи у додатковий час;	тривалість “кроку”;
Результативність:	невідповідність процесу визначеній процедурі; фактична реалізація запланованих завдань/заходів;	продуктивність працівників органу влади; мотивація;
Ефективність:	наявність непотрібних проміжних “кроків”; наявності непотрібних проміжних продуктів; наявність/обов'язковість підготовки непотрібних документів; “ресурсоемність” процесу;	не автоматизованість рутинних операцій; необґрунтована наявність проміжних управлінських рішень;
Якість:	відповідність продукту очікуванням; невідповідність продукту плановим індикаторам (відхилення отриманого від заявленого); виникнення постійних робочих суперечок з одних і тих самих питань.	невідповідність законодавчо встановленим вимогам;

¹⁷ Скільки часу доводиться очікувати для початку поточного “кроку”, у зв'язку із невчасним завершенням попереднього “кроку”. Графа не є обов'язковою та заповнюється у разі необхідності.

¹⁸ Зазначається “ДЦ”, “НДЦ” або “ПП”.

¹⁹ 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”:

- “кроки”, що виконувались послідовно можуть виконуватись паралельно;

- “крок 2”, який починався після завершення “кроку 1”, що має “підкроки 1, 2, 3” може, наприклад починатися одразу після завершення “підкроку 1”;

моніторингу якості продукту - замість моніторингу строків створення продукту та виконання проміжних “кроків” 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 “кроків”, які є зайвими або не виправданими (мають “нульову питому вагу” у кінцевому продукті), наприклад зменшення кількості погоджень;

- об'єднання споріднених “кроків” виключивши необхідність створення між ними недоцільних проміжних продуктів;

- зміна послідовності виконання “кроків”, наприклад зміщення окремих кроків 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 “кроків”, які створюють цінність продукту, та відмови від “кроків”, які такої цінності не створюють, тобто є “паразитами”;

зниження складності/варіативності процесу;

скорочення тривалості процесу та оптимізації використання ресурсів.

Кожен “крок” оцінюється з точки зору його значення для створення продукту процесу:

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

НДЦ (не додає цінності) - вимушений “крок”, який не додає цінності, але має виконуватись оскільки існує нормативна вимога або він забезпечує процес ДЦ.

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

До кроків “паразитів” рекомендовано відносити:

- 1) кроки, що спотворюють результат - продукт “кроку” 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 невикористано 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 “кроки” процесу;
- 6) очікування - затримка між закінченням одного “кроку” та початком наступного (збільшення тривалості “кроку” та часу очікування), наприклад: очікування інформації, підписання, візування, відгуків, коментарів, роз'яснення або рішення, інші простой;
- 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 друкованих 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 кроки блок-схеми “як є” зафарбовуються:

- зеленим - якщо крок віднесено до ДЦ;
- жовтим - якщо крок віднесено до НДЦ;
- червоним - якщо крок віднесено до ПП.

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

- виключити кроки ПП (розробляється 1-й варіант імітаційної моделі);
- розглянути:
 - можливість та шляхи виключення кроків НДЦ (розробляється 2-й варіант імітаційної моделі);
 - можливість заміщення наявних кроків (як ДЦ, так і НДЦ) новими, які підвищують значущість продукту;
 - необхідність додавання нових кроків (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, кроків, 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, "кроки", операції деталізувати?
- 2) Які підпроцеси, "кроки", операції видалити, замінити, або перевести в інші підпроцеси?
- 3) Які підпроцеси, "кроки", операції можна виконувати паралельно?
- 4) Для яких підпроцесів, "кроків", операцій необхідно розробити кілька варіантів виконання в залежності від вхідних даних, умов реалізації тощо?
- 5) Яких підпроцесів, "кроків", 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 ²⁰	Назва заходу ²¹	Строк реалізації “з” - “по”	Вплив реалізації заходу на критерії оптимальності (результат) ²²		Виконання ²³
			критерій	прогноз зміни значення	
1	2	3	4	5	6
I	Назва розділу				

5. Нормативно-правові акти, які врегульовують питання:

Наводиться перелік правових актів (закони, 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.

²⁰ Нумерацію заходів рекомендується робити наскрізною, незалежно від нумерації розділів та підрозділів

²¹ З формулювання назви заходу має бути зрозумілий результат його реалізації (продукт)

²² Мають бути показані очікувані переваги

²³ Зазначається перелік виконавців процесу та, у разі необхідності, інформація: який захід передує, без реалізації якого заходу виконати неможливо, допустиме зміщення строку реалізації заходу, особливі умови виконання тощо.