EU4PFM

EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Картування процесів для агенції з надання правової допомоги

Підвищення ефективності, підзвітності та доступу до правосуддя

03.07.2026
Вільям Фрейзер, міжнародний експерт у сфері ДВФК
EU4PFM Programme III| Компонент Державний внутрішній фінансовий контроль

MOVING FORWARD TOGETHER
THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION
CPVA
CENTRAL PROJECT MANAGEMENT AGENCY

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Зміст презентації

Що ми розглянемо сьогодні

Мета та контекст	Чому картування процесів важливо для правової допомоги
Основи методології	Що таке картування процесів і як його проводити
Приклад процесу та ризики	Поточний і майбутній стан, ризики, контролі, KPI/KRI
Кейс і впровадження	Кейс «до/після», дорожня карта, результати
Документування процесу	Narrative, Swimlane та чому потрібні обидва
Обговорення	Питання для керівництва

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Цілі презентації

Після цієї сесії учасники зможуть:

- Зрозуміти концепцію картування процесів
- Усвідомити, як картування процесів підтримує надання правової допомоги
- Виявляти ризики та слабкі місця контролю
- Покращувати обслуговування клієнтів і строки розгляду справ
- Зміцнювати управління та підзвітність
- Підтримувати цифрову трансформацію та управління результативністю

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Чому це важливо для правової допомоги

Зростаючі вимоги до агенцій правової допомоги

Агенції з надання правової допомоги стикаються зі зростаючими вимогами щодо потреби:

- Покращити доступ до правосуддя
- Скоротити строки розгляду заявок
- Забезпечити справедливі та послідовні рішення
- Ефективно управляти обмеженими ресурсами
- Демонструвати підзвітність за використання публічних коштів



Картування процесів допомагає агенціям зрозуміти й покращити те, як надаються послуги.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Стратегічні цілі, які підтримує картування процесів

Картування процесів сприяє досягненню:

1	2	3	4	5
Своєчасний доступ до правової допомоги	Справедливі та послідовні рішення щодо прийнятності	Підвищення операційної ефективності	Зміцнення управління та підзвітності	Підвищення задоволеності клієнтів



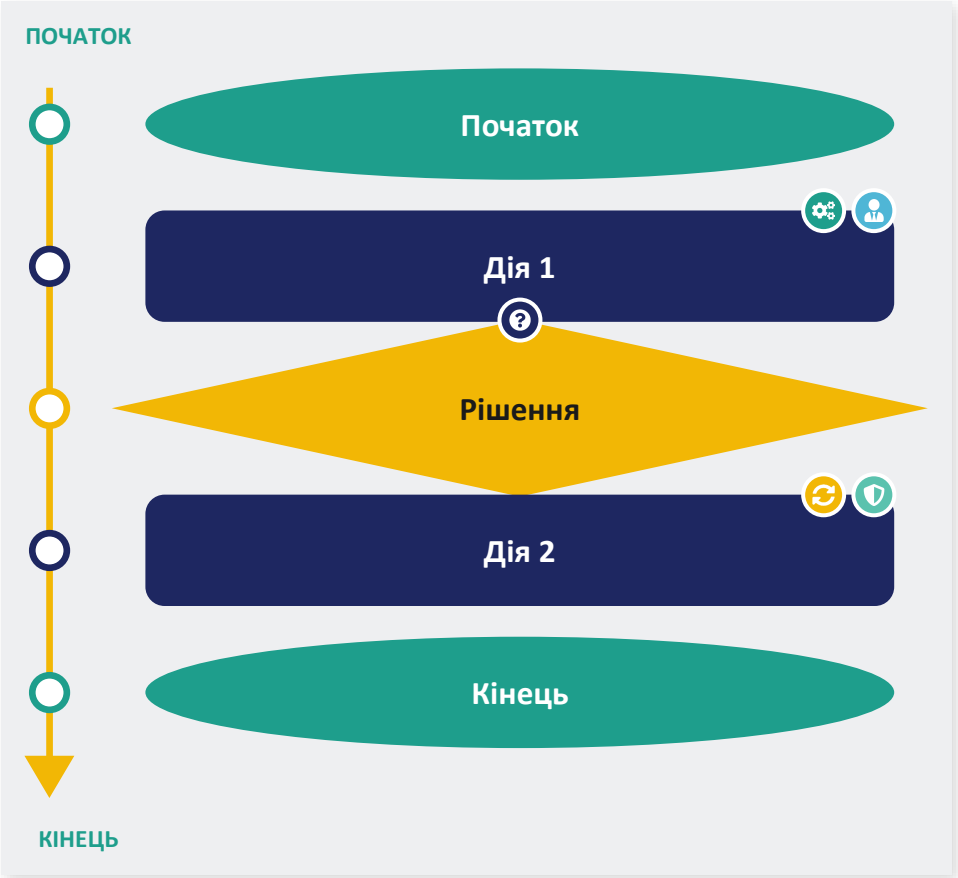
EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Що таке картування процесів?

Візуальне представлення роботи від початку до кінця

Карта процесу — це візуальне представлення:

- **Дій**
- **Рішень**
- **Інформаційних потоків**
- **Відповідальностей**
- **Контролів**



Робота рухається послідовно — від початку до кінця.

Ключові процеси агенції правової допомоги

Приклади за напрямками діяльності

Клієнтські послуги

- Заявки на правову допомогу
- Оцінка прийнятності
- Апеляції та перегляди

Управління провайдерами

- Акредитація юристів
- Виплати провайдерам
- Управління контрактами

Корпоративні послуги

- Закупівлі
- Фінанси
- Управління персоналом

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Переваги картування процесів

Цінність для різних учасників процесу

Для клієнтів

- Швидші рішення
- Краща комунікація
- Покращений доступ до правосуддя

Для персоналу

- Чіткі відповідальності
- Менше дублювання роботи
- Краще управління навантаженням

Для керівництва

- Краща інформація про результативність
- Сильніший внутрішній контроль
- Покращене управління ризиками

Картування процесів і внутрішній контроль COSO

П'ять компонентів моделі COSO (C1–C5)



Методологія картування процесів

Дев'ять кроків від вибору процесу до моніторингу

1 Обрати процес

2 Визначити межі

3 Зібрати інформацію

4 Розробити карту поточного стану

5 Визначити ризики й контролі

6 Проаналізувати неефективність

7 Розробити майбутній стан

8 Впровадити покращення

9 Моніторити результативність

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Від методології до практики

Кроки 1–3 вже виконано — переходимо до кроків 4–9

Для цієї презентації **кроки 1–3 вже виконано:**

1

Обрати процес

Заявка на правову допомогу

2

Визначити межі

Від подання заявки до рішення

3

Зібрати інформацію

Інтерв'ю, документи, дані

Далі на прикладі демонструємо кроки 4–9: від карти поточного стану до моніторингу результативності.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Приклад пріоритетного процесу

Процес заявки на правову допомогу

Процес заявки на правову допомогу

ПОЧАТОК

Заявку отримано

КІНЕЦЬ

Рішення повідомлено заявнику

Мета: забезпечити своєчасне та точне рішення щодо прийнятності.

Поточний стан процесу

Кроки процесу заявки на правову допомогу

1. Заявку отримано
2. Заявку зареєстровано
3. Перевірено документацію
4. Перевірено прийнятність
5. Завершено фінансову оцінку
6. Оцінено юридичну обґрунтованість
7. Затвердження керівником
8. Рішення видано

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Карта поточного стану процесу

Послідовність кроків від заявки до рішення



8 послідовних кроків — кожен із потенціалом затримки, помилки або точки контролю, яку варто проаналізувати під час картування.

Виявлення ризиків

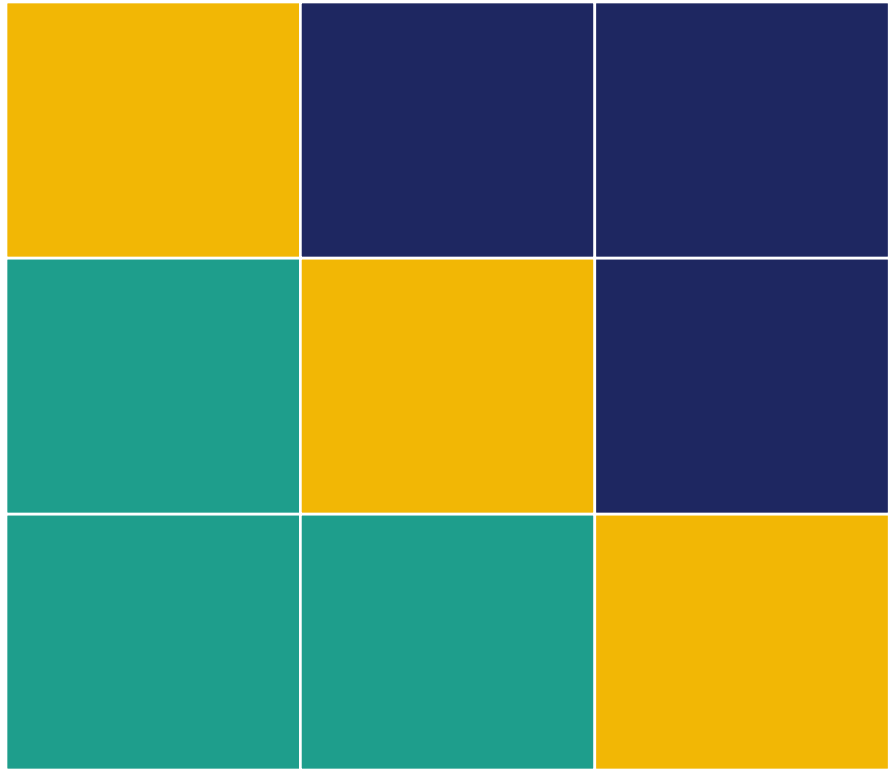
Операційні ризики	Ризики відповідності	Фінансові ризики	Репутаційні ризики
Затримки обробки	Неправильні рішення	Схвалення неприйнятних заявників	Скарги клієнтів
Втрачені заявки	Невідповідність політиці	Неправильні виплати провайдерам	Затримки в судах
Дефіцит персоналу			

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Приклад оцінки ризиків

Імовірність та вплив ключових ризиків

ВПЛИВ



Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень
Затримки обробки	Висока	Висока	**Екстремальний**
Помилки введення даних	Середня	Середня	**Помірний**
Неправильні рішення про прийнятність	Середня	Висока	**Високий**
Втрачена документація	Середня	Висока	**Високий**

Визначення контролів

Зв'язок ризиків з існуючими механізмами контролю

Ризик	Існуючий контроль
Відсутні документи	Контрольний список заявки
Неправильна оцінка	Перевірка керівником
Шахрайська заявка	Верифікація особи
Помилки виплат	Розподіл обов'язків

Типові вузькі місця

Приклади, що часто зустрічаються в агенціях правової допомоги

- Багаторівневі погодження
- Дублювання введення даних
- Ручне переміщення файлів
- Неповні заявки
- Затримки запитів інформації
- Надмірна кількість етапів перевірки

Аналіз кореневих причин

Чому виникають затримки розгляду заявок?

Чому затримується розгляд заявок?

1. Неповні подання заявок
2. Недостатня кількість персоналу
3. Слабкий дизайн робочого процесу
4. Ручні процеси
5. Недостатній управлінський нагляд
6. Надмірне регуляторне навантаження
7. Недостатня обізнаність персоналу із системою

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Дизайн майбутнього стану

Цілі редизайну процесу



Скоротити час обробки



Покращити якість рішень



Покращити досвід клієнта



Зміцнити контроль



Підвищити прозорість

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Карта майбутнього стану процесу

Спрощений та автоматизований робочий процес

Онлайн-заявка → Автоматична перевірка → Оцінка прийнятності → Перегляд юридичної обґрунтованості → Електронне затвердження → Рішення видано

Переваги:

- Менше кроків
- Швидша обробка
- Менше ручної праці

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Можливості цифрової трансформації

Потенційні покращення



Онлайн-заявки



Електронне управління справами



Автоматизована перевірка прийнятності



Електронне управління документами



Автоматизація робочих процесів



Цифрові панелі результативності

Власність процесу

Ролі та відповідальність на кожному рівні



Власник процесу: роль під час картування

Три фази участі у процесі картування

До картування

Визначити цілі, межі процесу, обсяг роботи та учасників картування

Під час картування

Перевіряти дії та послідовність кроків; виявляти вузькі місця, ризики, контролі та можливості для покращення

Після картування

Затвердити карту процесу; контролювати впровадження покращень; моніторити результати та результативність

Власник процесу: ключові обов'язки

Повний перелік обов'язків власника процесу

Визначити процес

Встановити мету, межі, входи, виходи та цілі процесу

Керувати картуванням

Здійснювати нагляд за розробкою та валідацією карт «Як є» і «Як буде»

Забезпечити результативність

Моніторити KPI, стандарти обслуговування та операційну ефективність

Управляти ризиками та контролями

Виявляти ризики та забезпечити впровадження відповідних внутрішніх контролів

Забезпечити відповідність

Підтвердити відповідність законодавству, політикам та організаційним процедурам

Залучати стейкхолдерів

Координувати роботу персоналу, керівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін

Затверджувати зміни процесу

Санкціонувати покращення та забезпечувати ефективне впровадження змін

Підтримувати документацію

Підтримувати актуальність карт процесів, процедур та супровідних документів

Стимулювати неперервне покращення

Виявляти неефективність, усувати зайве та покращувати надання послуг

Звітувати керівництву

Надавати гарантії щодо результативності, ризиків, відповідності та покращень

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Загальна підзвітність власника процесу

Наскрізна відповідальність за результативність процесу

Власник процесу несе наскрізну відповідальність за забезпечення того, що процес є:



Результативний

Ефективно досягає поставлених цілей процесу



Ефективний

Раціонально використовує наявні ресурси



Відповідний

Відповідає вимогам законодавства та організаційним політикам



Контрольований

Забезпечений належним ризик-менеджментом і внутрішніми контролями



Постійно вдосконалюється

Підвищує результативність та якість надання послуг

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Показники результативності (KPI)

Цільові значення для моніторингу процесу

KPI	Ціль
Середній час обробки заявки	≤ 15 днів
Заявки, виконані в межах строку	≥ 90%
Рівень помилок	≤ 2%
Задоволеність клієнтів	≥ 85%
Успішність апеляцій	< 10%

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Ключові індикатори ризику (KRI)

Порогові значення для раннього попередження

KRI	Порогове значення
Накопичення заявок (backlog)	> 500
Заявки старші за 30 днів	> 10%
Рівень вакантних посад	> 15%
Скарги клієнтів	> 20 на місяць
Скасовані рішення	> 5%

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Кейс: процес заявки на правову допомогу

Мета та межі процесу

Мета

- Оцінити та визначити прийнятність для отримання правової допомоги за публічні кошти
- Забезпечити справедливе, послідовне і своєчасне прийняття рішень
- Підтримати доступ до правосуддя для прийнятних осіб

Межі процесу

Включено:

- Початкова заявка
- Оцінка прийнятності
- Фінансова перевірка
- Рішення та повідомлення

Виключено:

- Управління результативністю провайдера
- Апеляції та перегляди
- Управління справами після затвердження

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Кейс: до і після картування

Процес заявки на правову допомогу

До картування

Час обробки

30 днів

Процес погоджень

Багаторівневий

Рівень скарг

Високий

Після картування

Час обробки

15 днів

Робочий процес

Спрощено

Перевірки

Автоматизовано

Задоволеність клієнтів

Покращено

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Картування процесів і неперервне поліпшення

Що має включати щорічний перегляд



Дорожня карта впровадження

Шість фаз від підготовки до моніторингу

Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5	Фаза 6
Підготовка	**Картування**	**Аналіз**	**Редизайн**	**Впровадження**	**Моніторинг**
Визначення пріоритетних процесів	*Документування поточного стану*	*Визначення ризиків і неефективності*	*Розробка майбутнього стану*	*Запровадження покращень*	*Відстеження KPI та KRI*

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Очікувані результати

Вплив картування процесів на діяльність агенції

- Швидший доступ до правової допомоги
- Покращений доступ до правосуддя
- Скорочення накопичення заявок
- Краще використання ресурсів
- Зміцнене управління
- Підвищена суспільна довіра
- Покращена відповідність і підзвітність

Документування процесу: стандарт для держсектору

Чому поєднання Swimlane + Narrative — найкраща практика

Самої схеми недостатньо. Діаграма показує послідовність кроків, але не пояснює правила, виключення та підстави рішень — це є завданням текстового наративу.

Swimlane (Діаграма плавальних доріжок)

Показує «хто що робить» візуально: ролі, передачі відповідальності, послідовність

\+

ОПИС (Narrative)

Документує «чому» і «за яких умов»: правила, критерії рішень, винятки, контролі

Разом вони дають повну картину процесу — придатну для аудиту, навчання персоналу та управлінських рішень.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Чому саме Swimlane-діаграма

Аргументи на користь цього формату

Передача відповідальності

Чітко показує, де робота передається від одної ролі до іншої

Видимі handover-точки

Кожен перехід між доріжками — потенційна точка затримки або помилки

Розподіл обов'язків

Наочно демонструє segregation of duties — ключову вимогу внутрішнього контролю

Зрозуміла аудиторам

Стандартний формат, який швидко розпізнають внутрішні та зовнішні аудитори

Зрозуміла керівництву

Не потребує спеціальної підготовки для читання та інтерпретації

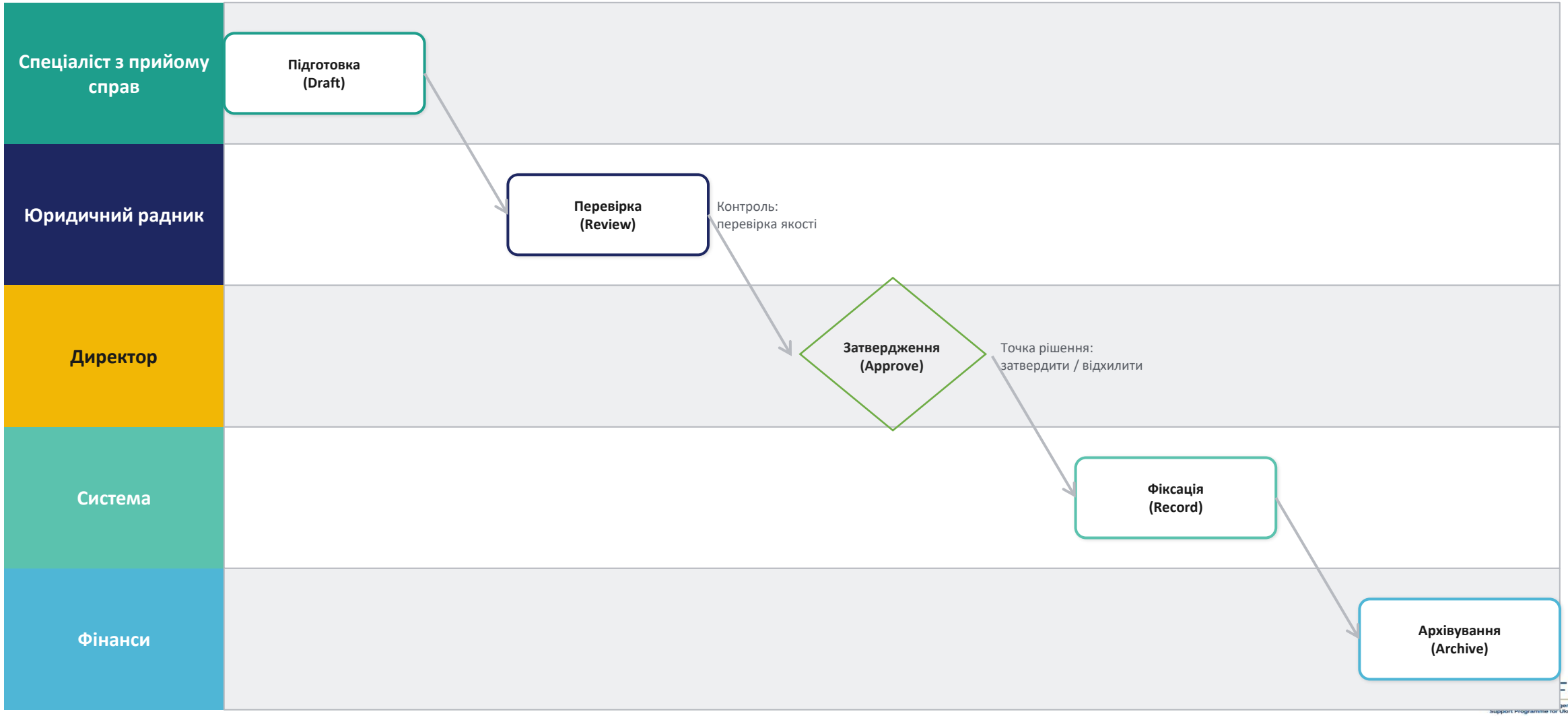
Зручна для комітетів

Легко представити на засіданні та обговорити з усіма стейкхолдерами

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Як це виглядає на практиці

Приклад swimlane-діаграми: доріжки та кроки



Що повинен містити Narrative

Повний перелік елементів текстового опису процесу

- **Purpose**
  Мета процесу
- **Scope**
  Межі процесу
- **Step-by-step**
  Покрокові дії
- **Risks**
  Ризики
- **Controls**
  Контролі

- **Roles & Responsibilities**
  Ролі та відповідальність
- **Links to SOPs**
  Посилання на регламенти (СОП)
- **Templates**
  Шаблони документів
- **Start / End points**
  Початкова та кінцева точки

- **Decision criteria**
  Критерії рішень
- **Expected outputs**
  Очікувані результати
- **KPIs**
  Показники результативності

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Коли Narrative особливо потрібний

Ситуації, де текстовий опис критичний

Аудиторський слыд

Для відстеження дій і рішень під час аудиту

Управлынська документацыя

Для документів управління та звітності перед керівництвом

Політично керований процес

Коли процес регулюється детальною політикою чи законодавством

Опис винятків

Коли стандартна схема не покриває нетипові ситуації

Опис контролів

Коли важливо зафіксувати логіку та підстави контрольних заходів

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Приклад текстового наративу

Уривок опису процесу заявки на правову допомогу

Narrative: процес заявки на правову допомогу

Процес розпочинається, коли заявник подає заяву на правову допомогу — особисто, поштою або через онлайн-форму. Спеціаліст із справи реєструє заявку в системі управління справами та перевіряє повноту наданих документів протягом 2 робочих днів.

Якщо документи неповні, заявнику надсилається запит на додаткову інформацію з установленим строком відповіді (10 робочих днів).

Якщо заявка повна, спеціаліст проводить оцінку прийнятності на основі майнового критерію та критерію суті справи. Рішення про прийнятність затверджується керівником підрозділу — це є ***обов'язковою контрольною точкою*** для розподілу обов'язків. Заявнику повідомляється рішення письмово протягом 5 робочих днів від моменту затвердження.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Наратив чи діаграма?

Найкраща практика — поєднання обох підходів

Наратив

Розповідь про процес — що відбувається, хто це робить, чому це важливо.

- Мета процесу
- Початкова та кінцева точки
- Дійові особи / ролі
- Ключові кроки в послідовності
- Правила, контролі, критерії рішень
- Ризики та залежності

+

Діаграма

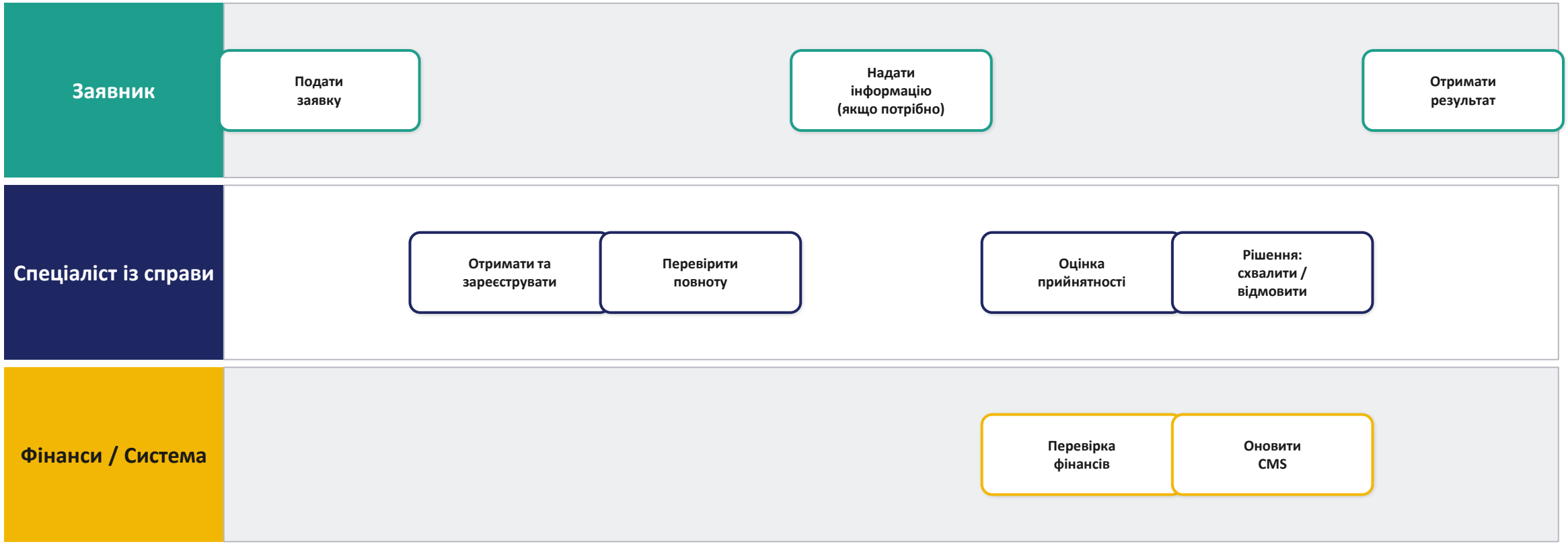
Візуальна логіка процесу — кроки, потоки, рішення, передачі відповідальності.

- Блок-схеми
- Свимлейн-діаграми (ролі та передачі)
- опис у форматі BPMN
- Карти потоку створення цінності
- Сервісні блупринти

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Детальна свимлейн-діаграма

Хто що робить на кожному етапі процесу



Контрольна точка: Крок «Оцінка прийнятності» підлягає перевірці керівником (розподіл обов'язків).

Ключові меседжі

Картування процесів — це не просто документування процедур.

Це управлінський інструмент, який:

- **Покращує надання послуг**
- **Зміцнює внутрішній контроль**
- **Сприяє неперервному поліпшенню**
- **Підтримує управління ризиками**
- **Підвищує результативність**
- **Підтримує доступ до правосуддя**

Обговорення

Питання для керівництва



1. *Який процес правової допомоги слід картувати першим?*
2. *Де найбільші затримки?*
3. *Які ризики найбільше турбують керівництво?*
4. *Які покращення принесуть найбільшу користь клієнтам?*

Приклад: CPCELC 3603030 — оплата послуг і відшкодування витрат адвокатів за надання безоплатної вторинної правової допомоги.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine



EU4PFM

EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Our Office address:

Renaissance Business Center 01601, Ukraine, Kyiv, vul. Bulvarno-Kudryavska, 24

Thank you!

Follow us on LinkedIn
https://www.linkedin.com/company/eu4pfm/

Follow us on Facebook:
https://www.facebook.com/EU4PFM

Visit our web-site at:
https://eu4pfm.com.ua

MOVING FORWARD TOGETHER

THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION

CPVA CENTRAL PROJECT MANAGEMENT AGENCY

EU4PFM EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine