УНІФІКОВАНА РАМКОВА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ

Електронні звернення про надання безоплатної вторинної правничої допомоги

Об’єднаний аналіз описів існуючих процесів п’яти центрів, цільовий процес і рамкова модель внутрішнього контролю.

Доказова база	Мета	Статус
Консолідовані «Етапи процесу» для всіх п’яти центрів; регіональні описи та візуальні карти	Перехід від підтвердженої поточної практики до єдиного контрольованого та вимірюваного процесу	Робоча пропозиція для розгляду власником процесу

Ключовий висновок: п’ять центрів надають одну й ту саму визначену законодавством послугу, але відрізняються маршрутизацією, роботою з КЕП, послідовністю КІАС/АСКОД, підтвердженням отримання, повноваженнями на підписання та подальшими діями. Спільний цільовий підхід має уніфікувати правову логіку, контрольні точки та докази, уникаючи водночас непотрібної уніфікації місцевої організаційної структури та підходів.

Мета та використання цього документа

Цей документ об’єднує попередній міжрегіональний аналіз і стандартну рамкову модель процесу з подальшим операційним аналізом п’яти центрів, підготовленим на основі консолідованого документа «Етапи процесу». У ньому свідомо розмежовано фактичне порівняння, рішення, що потребують повноважень власника процесу, та запропонований цільовий процес. Отже, цільовий процес є робочою моделлю, а не затвердженою процедурою.

Мета полягає не в тому, щоб обрати поточну практику одного регіонального центру моделлю для всіх інших. Натомість документ визначає елементи, які мають бути уніфікованими, оскільки вони забезпечують законність, рівне ставлення, своєчасність і простежуваність. Водночас окремо розглядуються організаційні рішення — такі як внутрішня маршрутизація або точна назва посади відповідального працівника, — які можуть залишатися адаптованими до місцевих умов, якщо забезпечується однаковий контрольований результат.

Отже документ містить:

- Підтверджене порівняння всіх п’яти регіональних центрів.
- Класифікація відмінностей та їх можливих причин.
- Перелік питань для прийняття рішень власником процесу.
- Запропонований наскрізний цільовий процес із ролями, системами та контрольними точками.
- Матриця RACI, реєстр ризиків і заходів контролю, KPI та поетапний план впровадження.

Принципи формування документу

Принцип	Застосування
Спільне ядро, локальні особливості	Уніфікувати правову та контрольну логіку; порівняти регіональні назви посад і делегування повноважень із функціональними ролями.

Принцип	Застосування
Спочатку докази — потім рішення	Вважати прогалини в описах «не підтвердженими доказами», а не автоматично відсутністю процедури.
Наскрізне завершення	Процес завершується після внесення інформації до систем, повідомлення особи, яка звернулася, та збереження доказів.
Мінімум передач	Кожен етап маршрутизації або погодження має додавати відповідальність, перевірку або законні повноваження.
Простежуваність	Кожне отримання, повернення, рішення та повідомлення має залишатися придатним для перевірки, навіть якщо КЕП має недоліки.
Умовні винятки	Процедура ТОТ/відеоідентифікації доступна в усіх центрах, але застосовується лише за наявності передбачених законом умов.

1. Доказова база та загальна оцінка

Порівняння п’яти центрів охоплює Західний, Північний, Південний, Південно-Східний та Східний центри. Воно містить конкретні операційні докази: час перевірки КЕП, підтвердження отримання, роботу з архівом, обмеження щодо шести звернень, рівні підписання рішень і маршрутизацію після прийняття рішення.

Загальна оцінка: консолідоване порівняння п’яти центрів слід використовувати як фактичну базову основу за умови підтвердження кожним центром. Попередня рамкова модель залишається необхідною, оскільки вона додає визначення власника процесу, функціональну підзвітність, заходи контролю, реагування на ризики та збалансований моніторинг результативності.

У сукупності надані матеріали свідчать, що вже існує впізнаваний спільний процес. Кожен центр отримує електронне звернення, реєструє або маршрутизує його, перевіряє формальні вимоги, оцінює наявність права та підстави для відмови, готує рішення, отримує підпис уповноваженої особи та повідомляє результат. Відмінності полягають переважно в тому, хто виконує ці дії, у якій системі та в якій послідовності, а не в основній меті послуги.

Тут варто окремо наголосити !!!!: сам цей процес не забезпечує досягнення кінцевої мети — фактичного надання правничої допомоги, а лише створює підставу для її подальшого надання. Водночас у власних описах процесу центри визначають його мету як «клієнт отримує послугу з надання безоплатної вторинної правничої допомоги». Це розмежування варто довести до їхньої уваги, особливо коли вони перейдуть до визначення та мапування інших процесів.

Це важливе розмежування для уніфікації. Єдиний підхід має починатися зі спільної правової та контрольної основи, а не з однакової організаційної структури. Він має визначати необхідні результати та докази в кожній контрольній точці, водночас дозволяючи кожному центру співвіднести власні посади зі спільними функціональними ролями, такими як працівник, відповідальний за реєстрацію, відповідальний виконавець, працівник, який здійснює перевірку, та уповноважена особа, яка приймає рішення.

Спільна правова та операційна основа

Спільний елемент	Мінімальне спільне значення
Ініціююча подія	Електронне звернення та підтвердні документи надходять від особи, яка звернулася, або її представника.
Реєстрація	Отримання офіційно реєструється і розподіляється; первинні дата/час залишаються простежуваними.
Формальна перевірка	Перевіряються інформація та документи, передбачені статтею 18, формат і КЕП.
Гілка виправлення	Пояснюються всі виявлені недоліки, а звернення повертається протягом трьох робочих днів.
Спеціальна ідентифікація	Застосовується стандартна умовна процедура, якщо особа, яка має право на допомогу, не може використовувати КЕП.

Спільний елемент	Мінімальне спільне значення
Оцінка по суті	Оцінюються наявність права відповідно до статті 14, обмеження щодо кількості звернень та підстави для відмови відповідно до статті 20.
Контроль рішення	Проєкт перевіряється та підписується особою, яка має законні повноваження.
Завершення	АСКОД/КІАС оновлено, особу, яка звернулася, повідомлено, докази збережено, а справу закрито або передано далі.

Що спільна основа означає на практиці

Процес починається, коли звернення надходить через офіційний робочий канал, а не лише після його внесення до КІАС. Тому первинні дата й час отримання мають зберігатися. Це захищає становище особи, яка звернулася, та надає організації надійну точку відліку для моніторингу строків.

Гілка перевірки формальної повноти має залишатися окремою від гілки прийняття рішення по суті. Якщо є недоліки в обов'язковій інформації, документах, форматі або КЕП, особа, яка звернулася, має отримати одне чітке повідомлення з переліком усіх виявлених недоліків у межах застосовного триденного строку. Виправлене звернення має бути пов'язане з попереднім записом, щоб історія справи залишалася зрозумілою.

Щодо формально повних звернень організація оцінює наявність права, застосовне обмеження щодо кількості звернень та будь-які підстави для відмови. Підготовлений проєкт перевіряється і підписується відповідно до затвердженого делегування повноважень. Процес вважається завершеним лише після того, як підписаний результат узгоджено відображено в АСКОД і КІАС, повідомлено особі, яка звернулася, та збережено докази відправлення або вручення.

2. Порівняння поточного стану («as-is») у п'яти центрах

Наведене нижче порівняння слід розглядати як карту поточної практики за наданими описами, а не як аудиторське спостереження. Воно показує, де потрібне подальше підтвердження та де управлінське рішення могло б забезпечити більш послідовний досвід для осіб, які звертаються, або посилити внутрішній контроль.

Примітка: «Не деталізовано» означає, що консолідоване джерело не містило достатньої інформації; це не є доказом відсутності в центрі процедури або заходу контролю.

Контрольна точка	Західний	Північний	Південний	Південно-Східний	Східний
Точка входу	Безпосередньо/КІАС; ручне пересилання	АСКОД	АСКОД	АСКОД	Безпосередньо/КІАС; ручне пересилання
Маршрутизація	Керівник центру → департамент → відділ → юрист	Директор → департамент → відділ → бюро	Відділ → бюро; коротший маршрут	Вертикальний маршрут в АСКОД	Подібно до Західного
КЕП і КІАС	Фіксованого порядку немає	Майже одночасно	КЕП після КІАС/квитанції про отримання	КЕП до модуля КІАС	КЕП до КІАС
Підтвердження отримання	Квитанція, оформлена вручну	Відповідь із номером АСКОД	Квитанція, оформлена вручну	Не видається	Не видається
Позасистемний облік	Локальні електронні таблиці/форми	Деякі електронні таблиці	Покладається на системи	Лише спільна таблиця рішень	Деякі електронні таблиці
Перевірка обмеження щодо кількості звернень	Пропозиція перевіряти раніше	Не деталізовано	Під час оцінки по суті	Не деталізовано	Не деталізовано
Проєкт готує	Юрист	Не деталізовано	Керівник відділу/юрист бюро	Юрист бюро	Керівник відділу
Рішення підписує	Керівник департаменту	Керівник департаменту	Керівник департаменту	Розподілено залежно від надавача/виду рішення	Керівник департаменту
Процедура ТОТ	Не деталізовано	Не деталізовано	Коротко згадано	Повністю формалізовано	Згадано лише частково
Повідомлення	Не деталізовано	Відповідь/лист	Залежить від виду рішення	Спосіб, обраний особою, яка звернулася	Не деталізовано

Інтерпретація порівняння

Найбільші відмінності виникають на початковому етапі процесу. Деякі центри отримують і реєструють звернення безпосередньо через АСКОД, тоді як інші покладаються на пряме отримання, внесення до КІАС або ручне пересилання. Підтвердження отримання також відрізняється: одні центри видають квитанцію або надсилають відповідь із номером АСКОД, тоді як інші не повідомляють про окреме підтвердження. Це створює відмінність, якої можна уникнути, у можливості особи, яка звернулася, підтвердити отримання її звернення.

Друга група відмінностей стосується послідовності перевірки КЕП і реєстрації в КІАС. Наявні докази не підтверджують, що в усіх обставинах закон вимагає однієї конкретної послідовності. Важливо, щоб кожне отримання залишалося простежуваним, перевірка КЕП була задокументована, а неповні або неналежно оформлені звернення не зникали з моніторингу лише через те, що повний запис справи в КІАС ще не створено.

Центри також відрізняються внутрішньою маршрутизацією, відповідальністю за підготовку проєктів документів і порядком підписання. Ці відмінності можуть відображати навантаження, кадрову забезпеченість і чинне делегування повноважень. Їх не слід автоматично усувати. Доцільніший критерій полягає в тому, чи додає кожна передача необхідну функцію розподілу, перевірки якості або реалізації законних повноважень і чи є остаточна відповідальність чіткою.

Насамкінець, Південно-Східний центр надає найдетальніший опис спеціальної процедури відеоідентифікації. Це корисна відправна точка, однак процедуру слід підтвердити та перетворити на спільний умовний виняток, доступний усім центрам, а не запроваджувати як обов’язковий етап для кожного звернення.

3. Класифікація відмінностей

Не кожну відмінність слід розглядати однаково. Наведена нижче класифікація покликана запобігти двом протилежним помилкам: прийняттю всіх поточних практик лише тому, що вони вже усталені, або нав'язуванню повної уніфікації без урахування законних повноважень, навантаження та операційної реальності.

Категорія	Приклади	Підхід
Термінологічна невідповідність мети/меж процесу	У Південному центрі мета процесу сформульована як «клієнт отримує послугу з надання БВПД», хоча фактична межа процесу закінчується рішенням, реєстрацією результату та повідомленням. Південно-Східний і Північний центри, натомість, коректно визначають завершення процесу через ухвалення рішення про надання або відмову в наданні допомоги.Привести формулювання мети/результату процесу в описах усіх центрів у відповідність із фактичними межами, використовуючи формулювання Південно-Східного та Північного центрів як референтний зразок.	Привести формулювання мети/результату процесу в описах усіх центрів у відповідність із фактичними межами, використовуючи формулювання Південно-Східного та Північного центрів як референтний зразок.
Об'єктивно обґрунтовані або потенційно корисні	Умовна ТОТ/відеоідентифікація; диференційовані подальші дії залежно від призначення юриста чи адвоката.	Зберегти як контрольований виняток або оцінити як можливу належну практику.
Операційні відмінності, не встановлені законодавством	Порядок внесення до АСКОД/КІАС; форма підтвердження отримання; облік в Excel; особа, яка готує документи.	Оцінити ефективність, ризик і спроможність системи до прийняття рішення про уніфікацію.
Можлива нормативно-правова або процедурна прогалина	Послідовність КЕП/КІАС; час перевірки обмеження щодо кількості звернень; повноваження на підписання; визначення електронного документа.	Передати питання власнику процесу та юридичній функції; не вирішувати його лише на підставі аналізу.
Прогалина в документуванні	Практика позначена у джерелі як «Не деталізовано».	Підтвердити в центрі до формування висновків.

Важливе застереження

Відсутність прямої правової підстави не робить регіональну практику автоматично неправильною або неефективною. Навантаження, чинне делегування повноважень, місцева спроможність і безпекові умови можуть обґрунтовувати різні підходи. Критерієм має бути те, чи відповідає відмінність законодавству, чи забезпечує управління ризиками, зберігає підзвітність і дає необхідний результат.

Об'єктивно обґрунтовані відмінності можуть залишатися контрольованими винятками. Операційні відмінності слід оцінювати з огляду на ефективність, спроможність систем і ризик до вибору спільного методу. Можливі нормативно-правові прогалини мають вирішуватися компетентним власником процесу та юридичною функцією. Прогалини в документуванні потребують фактичного підтвердження відповідним центром; їх не можна усунути лише шляхом припущень.

4. Рішення, необхідні від власника процесу

Аналіз може визначити, де практики відрізняються, але не може правомірно вирішити кожне питання. Кілька варіантів впливають на правове тлумачення, делегування повноважень або побудову системи, а тому потребують чіткого рішення власника процесу, за потреби за підтримки консультацій з юридичними службами та ІТ. У таблиці наведено питання разом із рекомендованим підходом, який має бути підтверджений власником, а не остаточне рішення.

Рішення	Питання	Рекомендований підхід
1. Офіційний канал отримання	Чи має обов'язковою лише одна офіційна електронна скринька?	Використовувати один основний канал, але пересилати та реєструвати звернення, отримані на інші офіційні робочі адреси; не відхиляти їх лише з цієї причини.
2. Отримання та прийняття	Яке підтвердження отримує особа, яка звернулася, і коли?	Негайно підтверджувати отримання; відрізняти це від підтвердження формальної повноти/прийняття до опрацювання.

Рішення	Питання	Рекомендований підхід
3. Послідовність АСКОД/КЕП/КІАС	На якому етапі створюється запис звернення в КІАС?	Кожне отримання звернення має бути зареєстроване в АСКОД. Визначити точку внесення до КІАС, але зберігати простежуваний запис щодо кожного звернення та кожного повернення.
4. Формат доказів перевірки КЕП	Окремі протоколи чи об'єднаний архів/PDF?	Після технічного/юридичного аналізу затвердити один юридично допустимий стандарт доказів.
5. Перевірка обмеження щодо кількості звернень	На етапі картки звернення чи оцінки по суті?	Розмістити якомога раніше, наскільки дозволяють надійні дані, зберігаючи її як захід контролю наявності права по суті.
6. Право/ідентифікація для ТОТ	Коли відсутність КЕП може бути замінена відеоідентифікацією?	Запровадити спільну умовну процедуру після підтвердження моделі Південно-Східного центру.
7. Перекласифікація	Чи може центр на етапі приймання перекласифікувати звернення щодо БВПД як звернення щодо первинної правничої допомоги?	Визначити об'єктивні критерії, повноваження, повідомлення та порядок оскарження.
8. Повноваження на підписання	Один рівень чи делегування з урахуванням ризику?	До вибору оцінити законність, навантаження та розмежування обов'язків; не припускати, що один вищий рівень автоматично є найкращим.
9. Рівні маршрутизації	Чи кожна справа має проходити ланцюг директор → департамент → відділ?	Використовувати мінімальний ланцюг, необхідний для розподілу, перевірки та реалізації законних повноважень.
10. Зовнішні електронні таблиці	Чи можна надалі використовувати локальні таблиці обліку?	Припинити їх використання лише після того, як АСКОД/КІАС забезпечуватимуть еквівалентний надійний моніторинг.

Взаємозв'язок між рішеннями

Ці рішення взаємозалежні. Наприклад, обраний канал отримання повідомлень впливає на спосіб підтвердження отримання, реєстрацію в АСКОД та опрацювання дублікатів. Узгоджена послідовність КЕП/КІАС впливає на те, які неповні звернення відображаються у системній звітності. Модель делегування впливає як на ланцюг маршрутизації, так і на матрицю RACI. Тому рішення слід приймати як єдиний узгоджений пакет побудови процесу, а не як десять ізольованих процедурних рішень.

Запропонований підхід навмисно є обережним. Він передбачає один основний канал без негативних наслідків для осіб, які використовують іншу офіційну адресу; негайне підтвердження отримання без створення враження формального прийняття; ранні та надійні перевірки наявності права; а також найкоротший ланцюг маршрутизації, сумісний із перевіркою та законним підписанням. Локальні електронні таблиці слід припинити використовувати лише тоді, коли центральні системи забезпечуватимуть еквівалентний моніторинг і звіти про винятки.

5. Запропонований уніфікований цільовий процес

Наведений нижче цільовий процес закріплює спільну правову та контрольну основу. Елементи схеми, позначені зірочкою, залишаються залежними від рішень, зазначених у розділі 4.

Схему побудовано навколо чотирьох послідовних блоків контролю: отримання та реєстрація; формальна перевірка та виправлення; оцінка по суті та прийняття рішення; а також реєстрація результату, повідомлення та завершення. Вона також показує дві окремі гілки, що потребують особливої уваги: повернення неповного звернення та умовне застосування відеоідентифікації.

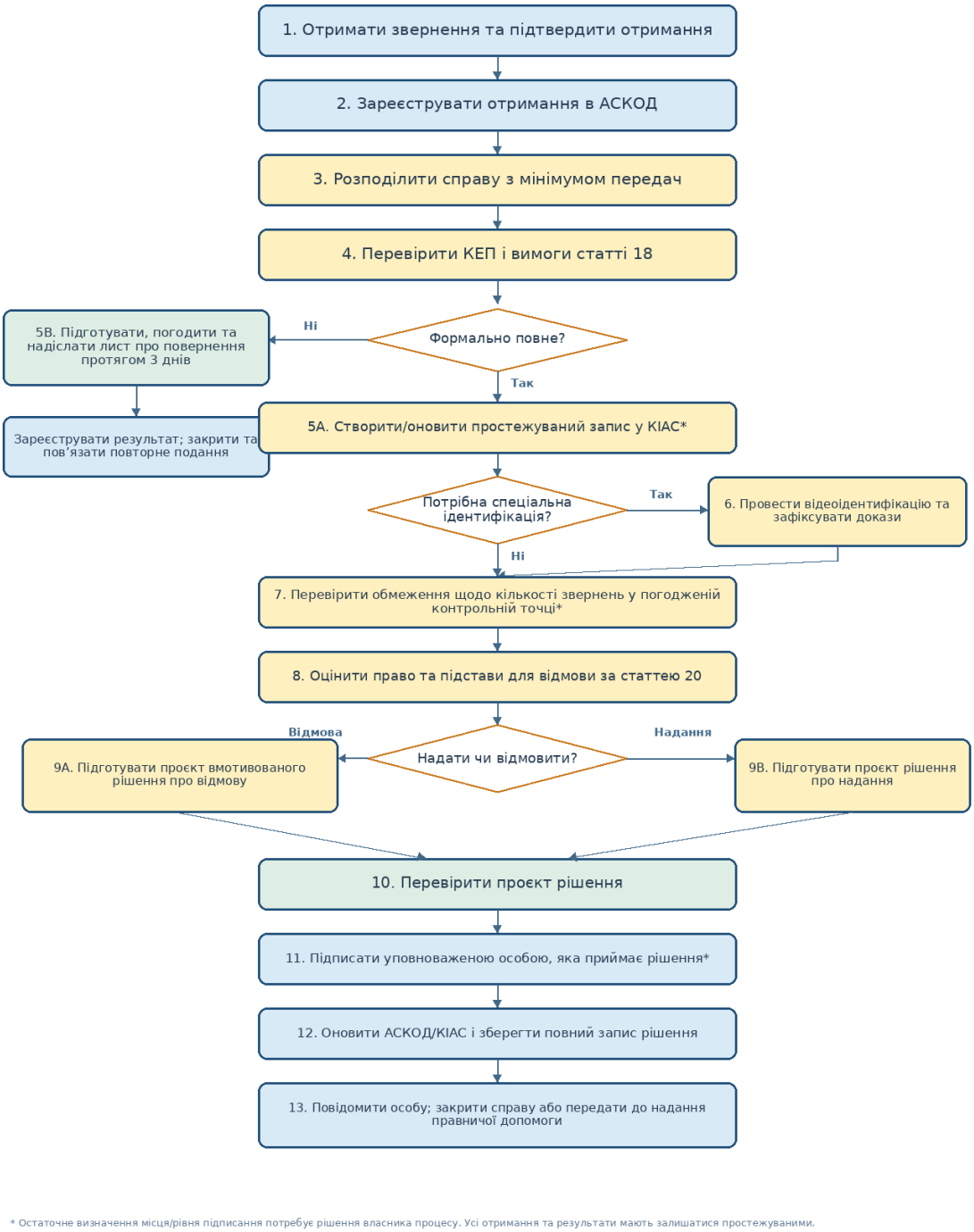


Рисунок 1. Запропонований уніфікований наскрізний процес (робоча модель)

Опис цільового процесу

Отримання, підтвердження отримання та розподіл

Звернення вважається отриманим, коли воно надходить через офіційний робочий канал. Функція реєстрації зберігає первинні дату й час, надсилає підтвердження отримання та створює реєстраційне посилання в АСКОД. Якщо звернення надійшло на іншу офіційну робочу адресу, його пересилають усередині організації, а не відхиляють. Призначений керівник потім розподіляє справу відповідальному виконавцю в межах узгодженого строку розподілу, використовуючи мінімальну кількість передач, необхідну для забезпечення підзвітності.

Формальна перевірка та гілка виправлення

Відповідальний виконавець перевіряє КЕП, електронний формат, обов'язкову інформацію та підтвердні документи за спільним чек-листом відповідно до статті 18. Якщо звернення є неповним, усі виявлені недоліки об'єднуються в одному повідомленні про повернення. Повернення перевіряється або затверджується відповідно до застосовного делегування повноважень, надсилається протягом трьох робочих днів, а підтвердні докази зберігаються. Будь-яке подальше повторне подання пов'язується з попереднім отриманням, щоб організація могла простежити повну історію.

Оцінка по суті та спеціальна ідентифікація

Формально повне звернення переходить до узгодженої точки внесення до КІАС. Якщо виконано визначені законодавством умови для спеціальної процедури ідентифікації, проводиться відеоідентифікація, а докази її проведення зберігаються. Це гілка винятку, а не звичайна вимога. Після цього відповідальний виконавець перевіряє обмеження щодо шести звернень у затвердженій контрольній точці та оцінює наявність права відповідно до статті 14 разом із будь-якими підставами для відмови, передбаченими статтею 20.

Рішення, реєстрація результату та завершення

Відповідальний виконавець готує вмотивований проєкт рішення про надання або відмову у наданні допомоги. Працівник, який здійснює перевірку, перевіряє докази, правове обґрунтування, узгодженість і використання затвердженого шаблону до підписання уповноваженою особою, яка приймає рішення. Після цього підписаний результат узгоджено завантажується або реєструється в АСКОД і КІАС. Особу, яка звернулася, повідомляють через затверджений канал, доказ повідомлення зберігається, а справу закривають або офіційно передають до процесу надання правничої допомоги.

Наведена нижче таблиця видів діяльності перетворює цей опис на операційні обов'язки, системи, результати та орієнтовні строки. Зірочками позначено етапи, які все ще залежать від рішень власника процесу.

№	Діяльність	Відповідальний	Система	Захід контролю/результат	Строк
1	Отримати та підтвердити отримання	Працівник, відповідальний за реєстрацію	Електронна пошта	Зберегти первинні дату/час отримання; переслати з інших офіційних адрес.	Того самого дня
2	Зареєструвати отримання	Працівник, відповідальний за реєстрацію	АСКОД	Створити офіційний вхідний запис та унікальне посилання.	Того самого дня
3	Розподілити справу	Призначений керівник	АСКОД	Призначити відповідального виконавця з мінімально необхідною кількістю передач.	Протягом одного робочого дня
4	Перевірити КЕП і формальні вимоги	Відповідальний виконавець	Інструмент перевірки / чек-лист	Перевірити КЕП, формат, повноту та вимоги статті 18.	Негайно
5B	Гілка неповного звернення	Відповідальний виконавець + особа, яка перевіряє/підписує	АСКОД/КІАС	Пояснити всі недоліки, погодити, надіслати й зберегти доказ; пов'язати повторне подання.	Протягом трьох робочих днів
5A	Створити/оновити запис справи*	Відповідальний виконавець	КІАС	Створити простежуваний запис відповідно до узгодженого правила реєстрації в КІАС.	Узгоджена контрольна точка
6	Спеціальна ідентифікація, якщо застосовно	Відповідальний виконавець + особа, яка здійснює перевірку	Інструмент відеозв'язку / КІАС	Застосувати стандартну процедуру ТОТ/винятку та зберегти докази.	У межах установленого законом строку

№	Діяльність	Відповідальний	Система	Захід контролю/результат	Строк
7	Перевірити обмеження щодо кількості звернень*	Відповідальний виконавець	КІАС	Перевірити обмеження щодо шести звернень на затвердженому етапі.	До прийняття рішення
8	Оцінка по суті	Відповідальний виконавець	КІАС / чек-лист	Оцінити наявність права відповідно до статті 14 та підстави для відмови відповідно до статті 20.	У межах загального строку
9	Підготувати проєкт рішення про надання/відмову	Відповідальний виконавець	АСКОД	Підготувати вмотивований проєкт і супровідну записку.	У межах загального строку
10	Перевірити проєкт	Керівник, який здійснює перевірку	АСКОД	Перевірити законність, докази, обґрунтування та узгодженість; зафіксувати коментарі.	До підписання
11	Підписати рішення*	Уповноважена особа, яка приймає рішення	АСКОД/КЕП	Підписати відповідно до затвердженої моделі делегування повноважень.	Протягом десяти робочих днів
12	Зареєструвати результат	Відповідальний виконавець	АСКОД/КІАС	Завантажити підписаний результат і звірити статус/вкладення.	Негайно
13	Повідомити та завершити	Відповідальний виконавець/працівник, відповідальний за реєстрацію	Затверджений канал	Повідомити осіб, які звернулися, зберегти докази, закрити справу або передати до надання допомоги.	У межах загального строку

Правило завершення: процес вважається завершеним лише тоді, коли підписаний результат зареєстровано, особу, яка звернулася, повідомлено, доказ повідомлення збережено, а справу закрито або офіційно передано далі.

6. Функціональна матриця RACI

RACI визначає функції, а не регіональні назви посад. Кожен центр має співвіднести власні посади з цими функціями. «Відповідальний (**R**esponsible)» означає того, хто виконує діяльність; «Підзвітний (**A**ccountable)» — того, хто несе остаточну відповідальність за результат; «Констультант (**C**onsulted)» — того, хто надає інформацію або консультації до завершення; «Поінформований (Informed)» — того, хто отримує відповідний статус або результат.

Діяльність	Реєстрація	Відповідальний виконавець	Особа, яка здійснює перевірку	Особа, яка приймає рішення	Власник процесу
Моніторити/підтвердити отримання	R	I	I	—	A
Зареєструвати в АСКОД	R	I	—	—	A
Розподілити справу	I	I	R	—	A
Перевірити КЕП/статтю 18	—	R	C	—	A
Підготувати лист про повернення	—	R	C	I/A*	A
Провести спеціальну ідентифікацію	—	R	C	—	A
Оцінити наявність права/підстави для відмови	—	R	C	I	A
Підготувати проєкт рішення	—	R	C	I	A
Перевірити проєкт	—	C	R	I	A
Підписати рішення	—	C	C	R/A	I
Оновити АСКОД/КІАС	C	R	I	—	A
Повідомити особу, яка звернулася	R	R	I	—	A
Моніторити строки/результативність	C	C	R	I	A

R = Responsible — виконує | A = Accountable — несе остаточну відповідальність | C = Consulted — консультує | I = Informed — поінформований | * За умови затвердженого делегування повноважень.

Матриця призначена для уточнення відповідальності без запровадження зайвої ієрархії. Зокрема, роль працівника, який здійснює перевірку, має забезпечувати реальну функцію контролю якості, а уповноважена особа, яка приймає рішення, повинна діяти на підставі чіткого делегування повноважень. Власник процесу залишається відповідальним за побудову та результативність процесу в цілому, але не повинен втручатися в кожну окрему справу.

7. Реєстр ризиків і заходів контролю

Сама лише уніфікація послідовності не забезпечить контрольованого процесу. Цільовий підхід також має охоплювати основні способи, у які звернення може бути втрачено, затримано, неправильно повернуто, щодо нього може бути прийнято непослідовне рішення або може бути недостатньо доказів. Реєстр пов'язує кожен суттєвий ризик із мінімальним заходом контролю та відповідальною функціональною роллю.

Етап	Ризик	Причина	Мінімальний захід контролю	Відповідальний
Отримання	Звернення пропущено або продубльовано	Кілька поштових скриньок/ручне пересилання	Моніторинг центральної поштової скриньки; обов'язкове пересилання; унікальне посилання; перевірка на дублікати	Керівник функції реєстрації
Реєстрація	Отримання не простежується	Невизначеність щодо КЕП/КІАС	Реєстрація в АСКОД кожного отримання; звіт про винятки	Працівник, відповідальний за реєстрацію
Підтвердження отримання	Особа, яка звернулася, не може довести подання	Немає спільного підтвердження	Стандартне електронне підтвердження з датою/посиланням	Власник процесу
КЕП	Належне звернення неправильно повернено	Різні формати/рівень знань	Затверджений протокол; інструкції для працівників; порядок передачі питання на вищий рівень	Відповідальний виконавець/особа, яка здійснює перевірку
Архів/формування комплекту документів	Протокол підпису втрачено або неправильно співвіднесено під час ручної роботи з файлами	Ручне розпакування, об'єднання або розділення підписаних PDF-файлів і протоколів перевірки (поточна практика в Західному, Східному, Південно-Східному центрах)	**Уніфікований, бажано автоматизований, формат архіву/протоколу після вирішення питання 4; крок у чек-листі, що підтверджує наявність протоколу до реєстрації**	Відповідальний виконавець
Формальна перевірка	Недоліки виявляються частинами	Немає стандартного чек-листа	Чек-лист за статтею 18; усі недоліки пояснюються одночасно	Відповідальний виконавець
Ідентифікація	Виняток для ТОТ застосовується непослідовно	Є лише одна детально описана модель	Затверджена перевірка права на застосування; збереження доказів; наглядова перевірка	Особа, яка здійснює перевірку
Розподіл	Затримка через надмірну кількість передач	Довгий ланцюг маршрутизації	Звіт про нерозподілені справи; максимальний строк розподілу; заміщення	Керівник, який здійснює перевірку
Наявність права	Пропущено обмеження щодо кількості звернень або підстави для відмови	Перевірки проводяться надто пізно/непослідовно	Підтримуваний КІАС чек-лист за статтями 14/20	Відповідальний виконавець
Рішення	Відмінності в обґрунтуванні/повноваженнях на підписання	Шаблони/делегування відрізняються	Стандартні шаблони; задокументована перевірка; затверджене делегування повноважень	Особа, яка приймає рішення
Системи	Розбіжності між АСКОД і КІАС	Ручне повторне введення	Обов'язкові поля; перевірка вкладень; звіт про звірку	Власник системи/процесу
Повідомлення	Рішення підписано, але не надіслано	Нечітка відповідальність	Захід контролю щодо підтвердження повідомлення; звіт про ненадіслані документи	Відповідальний виконавець
Безперервність	Збій електропостачання/інтернету/системи	Безпековий/технічний інцидент	Резервні механізми; журнал інцидентів; передача питання на вищий рівень у разі ризику порушення строку	Керівництво центру
Захист даних	Неналежне поводження з персональними даними або шкідливими файлами	Неправильний одержувач/небезпечне вкладення	Контроль доступу; перевірка одержувача; антивірус; процедура реагування на інциденти	Керівництво центру

Заходи контролю, де це можливо, слід вбудовувати у звичайну роботу. Чек-листи, обов'язкові поля системи, звіти про винятки та стандартні шаблони є кращими за паралельні ручні заходи контролю. Локальні

електронні таблиці можуть тимчасово підтримувати моніторинг, але не повинні ставати єдиним надійним джерелом інформації про строки або статус. Залишаються необхідними заходи контролю безперервності діяльності та захисту даних, оскільки електронні звернення можуть містити чутливі персональні дані та опрацьовуватися під час збоїв систем або зв'язку.

8. Система KPI та моніторингу

Показники призначені для того, щоб показати, чи є уніфікований процес своєчасним, повним і надійним. Вони поєднують дотримання строків із показниками повторного опрацювання, якості записів і комунікації з особами, які звертаються. Це дає змогу не оцінювати результативність лише за швидкістю опрацювання, залишаючи поза увагою неправильні повернення, неповні докази або ненадіслані рішення.

Показник	Розрахунок	Початкове використання/цільове значення
Частка реєстрації в АСКОД того самого дня	Отримання, зареєстровані в день надходження ÷ усі отримання	≥95%
Своєчасність розподілу	Справи, розподілені в межах затвердженого строку ÷ отримані справи	≥95%
Частка своєчасних повернень	Неповні звернення, повернуті протягом 3 днів ÷ усі повернення	100%
Своєчасність рішення/повідомлення	Рішення, завершені та повідомлені протягом 10 днів ÷ усі рішення	100%
Середній наскрізний час	Робочі дні від отримання до повідомлення	Тенденція
Частка повторних повернень	Звернення, повернуті більше одного разу ÷ усі повернуті звернення	Зменшувати
Частка внутрішнього повторного опрацювання	Проєкти, повернуті особою, яка здійснює перевірку ÷ усі перевірені проєкти	Моніторити
Повнота записів	Справи з повними та узгодженими доказами в АСКОД/КІАС ÷ перевірені справи	≥95%
Підтвердження повідомлення	Справи зі збереженими доказами відправлення ÷ завершені справи	100%
Неофіційний канал/дублікати	Кількість перенаправлених і дубльованих звернень	Моніторити
Повторні запити через КЕП	Звернення, за якими через проблеми з КЕП повторно запитували документи ÷ усі звернення	Зменшувати
Обґрунтовані скарги	Скарги, визнані обґрунтованими ÷ завершені справи	Моніторити

Періодичність моніторингу

Періодичність	Перегляд
Щодня	Незареєстровані, нерозподілені, такі, щодо яких наближаються строки, та ненадіслані справи.
Щомісяця	Своєчасність, повернення, повторне опрацювання, питання КЕП, повнота записів і скарги.
Щокварталу	Порівняння центрів, ризики, системні питання та заходи з удосконалення.
Щороку	Побудова процесу, делегування повноважень, ефективність заходів контролю та нормативна достатність.

Початкові порівняння центрів слід використовувати для навчання, а не як рейтинг. До формування висновків необхідно зрозуміти відмінності в навантаженні, складності справ, кадровій забезпеченості та доступі до систем. Цільові значення можна уточнити після базового періоду та пілотування, особливо для таких показників, як повторне опрацювання, повторні повернення та повторні запити, пов'язані з КЕП.

9. Поетапне впровадження

Негайне обов'язкове впровадження створило б ризик уніфікації припущень, які ще не були підтверджені з правової або операційної точки зору. Поетапний підхід дає змогу п'ятьом центрам підтвердити докази, дозволяє власнику процесу вирішити відкриті питання побудови процесу та оцінити цільовий процес до налаштування систем і повного впровадження.

Етап	Строки	Основні заходи	Контрольна точка/результат
0. Підтвердити докази	2–3 тижні	Кожен центр підтверджує таблицю поточного стану («as-is») та виправляє позиції «Не деталізовано».	Підтверджена базова основа для п'яти центрів
1. Визначити побудову	2–4 тижні	Власник процесу/юридична функція вирішує питання розділу 4 та затверджує етапи, ролі й записи.	Затверджена цільова модель
2. Пілотування	4–6 тижнів	Провести пілотування в одному центрі, близькому до цільової моделі, та одному з істотними відмінностями; зібрати дані про строки й повторне опрацювання.	Оцінка пілотування
3. Оновити системи	Планується окремо	Налаштувати маршрутизацію/підтвердження отримання в АСКОД, а також заходи контролю, поля, перевірку обмеження щодо кількості звернень і моніторинг у КІАС.	Технічна готовність
4. Впровадити/навчити	Після пілотування	Навчити відповідальних виконавців, осіб, які здійснюють перевірку, та керівників; запровадити шаблони, чек-листи та делегування повноважень.	Впровадження у п'яти центрах
5. Моніторити/вдосконалювати	Перші 3–6 місяців	Переглядати КПЕ, винятки, зворотний зв'язок центрів і непередбачене навантаження; уточнювати процедуру.	Усталений стандарт

Ризики переходу та комунікації

Ймовірне занепокоєння	Необхідна відповідь
Західний/Східний: найбільше змінюється точка входу	**Ці центри наразі реєструють безпосередньо в КІАС без попереднього проходження через АСКОД. Перехід до обов'язкової реєстрації спочатку в АСКОД (рішення 3) є найбільшою окремою операційною зміною з десяти рішень і має плануватися та комунікуватися окремо від інших перехідних заходів.**
Південно-Східний: втрата гнучкої моделі підписання	Оцінити диференційоване делегування повноважень як можливу належну практику до його заміни.
Східний/Південно-Східний: підтвердження отримання збільшує навантаження	Автоматизувати підтвердження отримання та пояснити його значення для запобігання скаргам.
Південний: КЕП до КІАС може затримувати оперативне підтвердження	Відокремити негайне підтвердження отримання від формальної перевірки/прийняття до опрацювання.
Західний/Північний: втрата заходів контролю в Excel	Припинити їх використання лише тоді, коли системні звіти забезпечуватимуть еквівалентний або кращий моніторинг.
Усі центри: збільшене навантаження з документування	Зберегти візуальну карту простою; деталі розмістити в чек-листах/шаблонах і, де можливо, автоматизувати.

Пілотування має охопити один центр, поточний процес якого близький до запропонованої моделі, та один центр із суттєвими відмінностями. Це покаже як те, чи працює модель за сприятливих умов, так і те, які витрати на адаптацію виникають там, де мають змінитися маршрутизація, підтвердження отримання або використання систем. Оцінка пілотування має охоплювати навантаження та досвід користувачів, а також формальне дотримання строків.

10. Запропоновані управлінські рішення

Від керівництва не вимагається негайно затверджувати кожну операційну деталь. Перше рішення полягає в тому, щоб прийняти порівняння п'яти центрів як базову основу для підтвердження та дозволити завершення роботи над побудовою процесу. Остаточне затвердження стандарту має відбутися після правового підтвердження та отримання доказів за результатами пілотування.

1. Затвердити підтверджене порівняння п'яти центрів як спільну доказову базу після підтвердження центрами.
2. Доручити Координаційному центру/власнику процесу прийняти рішення щодо десяти питань побудови процесу, наведених у розділі 4.
3. Затвердити цільовий процес як модель для пілотування, а не як процедуру, обов'язкову до негайного застосування.
4. Розробити спільні чек-листи за статтею 18 та статтями 14/20, правила документування доказів перевірки КЕП, шаблони та механізми делегування повноважень.
5. Провести пілотування процесу у двох різних за практикою центрах та оцінити навантаження, своєчасність, повторне опрацювання, скарги та докази здійснення заходів контролю.
6. Завершити розроблення стандарту та змін до систем лише після отримання доказів за результатами пілотування та правового підтвердження.

Очікуваний результат: уніфікований процес, який забезпечує кожній особі, яка звернулася, однакове суттєве правове ставлення, строки, докази здійснення заходів контролю та комунікацію, водночас допускаючи задокументовані регіональні підходи, що є законними, ефективними та належно контрольованими.

11. Подальші кроки

Це перший процес, для якого здійснено картування, і очевидно, що існують інші процеси, які також потребують картування. Для цього рекомендується послідовно виконати такі кроки:

- узгодити та визначити ключові процеси, пов'язані з наданням FLACC безоплатної правничої допомоги. Це можна зробити шляхом проведення аудиту, у межах якого будуть виокремлені спільні процеси, що застосовуються п'ятьма регіональними центрами;
- для кожного ключового процесу описати процеси «як є» (as-is) у регіональних центрах;
- визначити наявні суттєві відмінності у застосуванні ключових процесів п'ятьма регіональними центрами;
- оцінити вплив цих суттєвих відмінностей на результативність та ефективність процесу;
- узгодити бажаний варіант для кожного ключового процесу із запровадженням належних заходів контролю для управління ризиками;
- розробити задокументовану стандартну операційну процедуру (СОП), яка визначатиме порядок впровадження ключового процесу в усіх п'яти регіональних центрах;
- щороку переглядати ці СОП, щоб переконатися, що вони й надалі придатні для використання за призначенням з урахуванням можливих змін у законодавстві та операційній діяльності (нові нормативно-правові акти, оновлення ІТ-систем тощо).

Досвід, отриманий під час картування процесу подання заяви про надання безоплатної правничої допомоги, дає підстави для висновку, що порівняння інших процесів у п'яти регіональних центрах необхідно здійснювати системно, із застосуванням методології пілотного картування процесу.

На практиці пілотне картування процесу показало, що за умови його виконання вручну це є складною аналітичною роботою, яка потребує значних витрат часу. Під час пілотного картування процесу використовувалися інструменти штучного інтелекту для вдосконалення й узагальнення інформації та формування цілісного і стандартизованого процесу подання заяви про надання безоплатної правничої

допомоги. Тому рекомендується, щоб FLACC використовував доступні застосунки штучного інтелекту для розроблення СОП для кожного ключового процесу.

Усі наведені вище кроки мають ґрунтуватися на двох основоположних принципах. По-перше, окремій особі або невеликій групі осіб має бути надано відповідні повноваження та визначено роль координаторів впровадження подальшої роботи з картування всіх ключових процесів. По-друге, переглянуті процеси та СОП мають розроблятися і впроваджуватися спільно, а не запроваджуватися в односторонньому порядку.