



СТАНДАРТ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО»

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 2
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Зміст

1. Загальні положення	3
2. Терміни та визначення:	4
3. Сфера дії Стандарту	6
4. Операційна модель управління	6
5. Розподіл відповідальності	7
6. Процедура моделювання та опису діяльності Компанії	8
7. Процедура моніторингу та аналізу діяльності Компанії	8
8. Вимоги до моделювання та опису бізнес-процесів	10
8.1. Нотація з моделювання та шаблони документів:.....	10
8.2. Методи збору інформації для опису бізнес-процесів:	12
8.3. Загальні принципи моделювання бізнес-процесів:	13
8.4. Нумерація бізнес-процесів:	14
9. Документація з управління бізнес-процесами	15
Додаток 1. Приклад деталізації бізнес-процесів до рівня бізнес-функції з нумерацією	15
Додаток 2. Форма обґрунтування розробки/коригування бізнес-процесу.....	186
Додаток 3. Реєстр бізнес-процесів	17
Додаток 4. Реєстр показників ефективності	17
Додаток 5. Реєстр інтеграційних точок.....	17
Додаток 6. Каталог бізнес-ролей	17
Додаток 7. Картка бізнес-процесу	208

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 3
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

1. Загальні положення

1.1. Даний Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго» (далі – Стандарт) встановлює вимоги до управління діяльністю, визначає завдання, засоби, процедури та розподіл відповідальності при її здійсненні в ДП «НЕК «Укренерго» (далі – Компанія).

1.2. Метою даного Стандарту є підвищення ефективності діяльності Компанії шляхом впровадження єдиного, інтегрованого механізму управління бізнес-процесами, побудови стійкої моделі управління, адаптованої до зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

1.3. Стандарт розроблено відповідно до:

- стратегії реформування ДП «НЕК «Укренерго»;
- наказу ДП «НЕК «Укренерго» від 30.12.2016 № 441 «Про впровадження процесного підходу управління діяльністю» (далі – Наказ);
- міжнародного стандарту «ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги».

1.4. Основоположні принципи Стандарту:

- орієнтованість бізнес-процесів на кінцеві результати, які забезпечують досягнення стратегічних цілей;
- задоволення потреб внутрішніх клієнтів у якісних результатах бізнес-процесу;
- досягнення найкращих результатів бізнес-процесів при найменших витратах;
- передача повноважень з прийняття рішень на нижчі рівні управління.

1.5. Стандарт використовує процесний підхід, який включає в себе цикл PDCA і мислення, основане на оцінці ризиків та можливостей згідно вимог «ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги».

Процесний підхід – систематичне визначення і управління процесами та їх взаємодіями для досягнення запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічних напрямів розвитку Компанії.

Цикл **PDCA** дозволяє Компанії гарантувати, що її процеси забезпечені ресурсами і управляються належним чином, а також, що можливості для поліпшення виявляються і реалізуються.

Мислення, основане на оцінці ризиків, дозволяє Компанії виявляти фактори, які можуть викликати відхилення її процесів від запланованих результатів, для задіяння захисних механізмів зниження негативного впливу, і забезпечувати максимальну реалізацію можливостей при їх появі.

PDCA цикл (Plan-Do-Check-Act) – Цикл Шухарта-Демінга модель безперервного поліпшення процесів – **плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act)** – при застосуванні в діяльності дозволяє ефективно керувати цією діяльністю на

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 4
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

системній основі. **Plan** – визначати цілі системи і складові її процесів, ресурси, необхідні для виробництва результатів відповідно до вимог споживачів і політики організації, а також виявляти і приймати рішення щодо ризиків і можливостей; **Do** – виконувати заплановане; **Check** – відстежувати і (там, де це можливо) вимірювати процеси, кінцевий результат і послуги порівняно з цілями, вимогами і запланованими діями, формувати звіти за результатами. **Act** – робити при необхідності дії щодо поліпшення показників виконання процесу.

1.6. Стандарт з додатками розміщується в електронному вигляді на корпоративному порталі ДП «НЕК «Укренерго» (далі – Корпоративний портал) за посиланням <https://portal.ua.energy/sites/intranet/Documents/Quality-Management-System>, доступному для перегляду всіма працівниками Компанії.

2. Терміни та визначення:

аутсорсинг – долучення зовнішніх ресурсів до виконання внутрішніх бізнес-процесів;

база знань – інформація про бізнес-процеси, яка є складовою частиною інформаційних активів Компанії. Інформація існує у вигляді документів, записів та знань, носіями яких є працівники Компанії;

бізнес-процес – неперервна, повторювана сукупність операцій, дій і функцій, в рамках якої вхідні ресурси обробляються задля отримання бажаного для Компанії результату;

бізнес-роль – набір функціональних обов'язків виконавців бізнес-процесів, який в подальшому використовується для закріплення за певними посадами для реалізації завдань, використовується для опису системи відповідальності персоналу. Одна бізнес-роль може бути присвоєна різним посадам. Одній посаді може бути присвоєно кілька бізнес-ролей;

виконавець – працівник або підрозділ Компанії, який відповідає за виконання операції, дії бізнес-процесу;

власники – власники бізнес-процесів із числа керівництва Компанії рівня N-1, які відповідають за виготовлення основних результатів бізнес-процесів за функціональним напрямом діяльності;

внутрішній клієнт – підрозділ або працівник Компанії, який отримує і використовує результати бізнес-процесів;

Експерти (технологи) – працівники Компанії, які мають відповідний досвід та компетенції щодо роботи бізнес-процесу відповідного напрямку діяльності. Експерти відповідають за розвиток і підтримку в актуальному стані бізнес-процесів;

зовнішній клієнт – зовнішній суб'єкт, який отримує і використовує результати бізнес-процесів Компанії;

інтеграційна точка – подія або документ, які пов'язують між собою бізнес-процеси;

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 5
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

мережевий ресурс – єдиний для всіх підрозділів Компанії інформаційний ресурс, на якому зберігається база знань;

моделювання та опис – модель функціонування (роботи) бізнес-процесу із визначенням: ким і в якій логічній послідовності виконуються дії, графічний опис проміжних і кінцевих результатів, оцінка ризиків, трудовитрат та термінів роботи;

моніторинг та аналіз – якісна і кількісна оцінка результатів бізнес-процесів;

операційна модель діяльності – об'єднання діяльності Компанії в єдиний ланцюг, коли всі завдання і вся діяльність подаються у вигляді комплексу різних бізнес-процесів, пов'язаних і взаємодіючих між собою, для створення певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього клієнта;

департамент з управління ефективністю – структурний підрозділ Компанії, який підтримує процесний підхід управління діяльністю, у тому числі проводить аналіз роботи бізнес-процесів та надає рекомендації щодо коригувальних дій з вдосконалення бізнес-процесів;

показники – показники продуктивності бізнес-процесу або отримання результату(ів), вимірювання яких надає оцінку ефективності роботи бізнес-процесу;

результат – об'єкт (матеріальний, інформаційний), отриманий в кінцевому результаті обробки бізнес-процесу, який можливо оцінити, виміряти, проаналізувати. Результатом може бути документ, звіт, реєстрація в системі дії, запис в системі даних, передача/відправка інформації, інші матеріальні і нематеріальні об'єкти;

ризики – загрози або ймовірні фактори, виникнення яких впливає на якісні та кількісні значення показника та продуктивність роботи бізнес-процесу або отримання основного результату;

можливості – потенційно можливі сприятливі події, які дають змогу поліпшити ефективність функціонування бізнес-процесу. Можливість утворюється як наслідок ситуації, сприятливої для досягнення запланованого результату (наприклад, сукупність обставин, які дають змогу організації приваблювати партнерів, зменшувати утворення відходів та поліпшувати ефективність в цілому). Можливості можуть зумовити прийняття нових практик, виходу на нові ринки, побудови партнерських стосунків, використання нової технології та інших бажаних і дієвих способів, щоб реагувати на потреби організації або її зацікавлених сторін;

система електронного документообігу (далі – СЕД) – інформаційна система документообігу Компанії, яка використовується для погодження документів та доведення інформації до працівників Компанії.

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 6
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

3. Сфера дії Стандарту

Дія Стандарту розповсюджується на підрозділи Компанії:

№	Підрозділи Компанії
1	Апарат управління ДП «НЕК «Укренерго»
2	Південно-Західна ЕС
3	Дніпровська ЕС
4	Північна ЕС
5	Центральна ЕС
6	Південна ЕС
7	Західна ЕС
8	НПЦР ОЕС України
9	Укренергосервіс

Дотримання вимог цього Стандарту є обов'язковим для працівників вказаних підрозділів Компанії.

4. Операційна модель управління

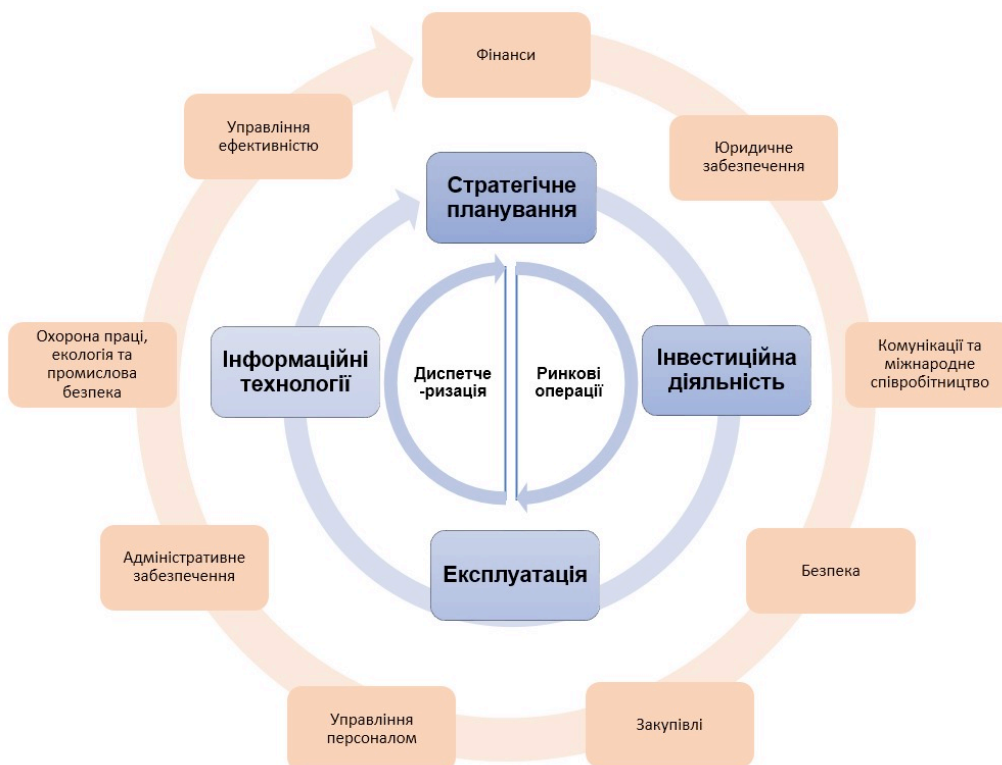


Рисунок 1. Цільова операційна модель управління

Процесний підхід в управлінні діяльністю передбачає побудову, супровід і вдосконалення цільової операційної моделі управління з визначенням верхньорівневих бізнес-процесів Компанії (рис. 1).

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 7
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Цільова операційна модель управління виділяє основні, допоміжні та сервісні бізнес-процеси для оцінки взаємозв'язку між ними та визначення їх значущості при управлінні, розвитку та удосконаленні.

Основні бізнес-процеси створюють результати, які становлять цінність для зовнішніх клієнтів. Вся діяльність Компанії спрямована на підтримку, розвиток та удосконалення цих бізнес-процесів, вони є пріоритетними при прийнятті управлінських рішень. До основних бізнес-процесів відносяться експлуатація та ринкові операції.

Допоміжні бізнес-процеси створюють результати, які «споживає» основна діяльність, вони підлягають централізації в управлінні та частковому аутсорсингу. Допоміжні бізнес-процеси: стратегічне планування, інвестиційна діяльність, експлуатація та автоматизація.

Сервісні бізнес-процеси спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів та послуг, забезпечують функціонування основних та допоміжних бізнес-процесів. Сервісні бізнес-процеси підлягають централізації в управлінні та максимальному аутсорсингу. До сервісних бізнес-процесів відносяться фінанси, юридичне забезпечення, закупівлі, управління персоналом, охорона праці, екологія та промислова безпека, адміністративне забезпечення, комунікації та міжнародне співробітництво, безпека, управління ефективністю.

5. Розподіл відповідальності

5.1. Власники зобов'язані забезпечувати ефективну роботу, досягнення планових показників, створювати якісні результати бізнес-процесів.

5.2. Департаментом з управління ефективністю забезпечується моделювання та опис, моніторинг та аналіз бізнес-процесів.

5.3. Для виконання моделювання та опису, моніторингу та аналізу бізнес-процесів залучаються власники і експерти (технологи).

5.4. Департамент з управління ефективністю визначає кваліфікаційні і професійно-ділові вимоги до експертів (технологів). Власник призначає експертів (технологів) відповідно до кваліфікаційних і професійно-ділових вимог.

5.5. Власники зобов'язані сприяти проведенню моделювання та опису, моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

5.6. Власники відповідно до вимог роботи бізнес-процесів зобов'язані вносити зміни до внутрішніх нормативно-розпорядчих актів Компанії в частині забезпечення роботи бізнес-процесів.

5.7. Власники зобов'язані організувати роботу підлеглих виконавців з урахуванням ідентифікованих ризиків бізнес-процесів.

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 8
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

5.8. Департамент з управління ефективністю інформує працівників Компанії щодо введення в дію/коригування бізнес-процесів з використанням інформаційних засобів комунікації, таких як СЕД, електрона пошта тощо.

5.9. Власник повинен повідомити начальника Департаменту з управління ефективністю про ймовірність виникнення ризику, який може негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей Компанії, а також про потенційну можливість, яка може поліпшити ефективність функціонування бізнес-процесу.

6. Процедура моделювання та опису діяльності Компанії

6.1. Власник є ініціатором моделювання та опису бізнес-процесу, він надає в електронному вигляді заповнену форму обґрунтування розробки/коригування бізнес-процесу (Додаток 2) до Департаменту з управління ефективністю.

6.2. Департамент з управління ефективністю є ініціатором моделювання та опису бізнес-процесів за результатами моніторингу і аналізу бізнес-процесів. В такому випадку необхідність коригування бізнес-процесу погоджується із його власником з використанням інформаційних засобів комунікації, таких як СЕД, електрона пошта тощо.

6.3. Департамент з управління ефективністю **спільно з експертами (технологами)** розробляє та формалізує бізнес-процес відповідно до правил (розділ 8), у тому числі спільно з власником визначають/коригують потребу в ресурсах та часові межі виконання, систему показників результативності та ефективності бізнес-процесу, їх цільові значення, ризику та стратегію реагування на ризикові події. Моделюваний і описаний бізнес-процес оформлюється у вигляді картки (Додаток 7).

6.4. Власник погоджує картку бізнес-процесу із начальником Департаменту з управління ефективністю. Картка бізнес-процесу погоджується з власниками суміжних бізнес-процесів при наявності інтеграційних точок, які впливають на функціонування суміжних бізнес-процесів. Картка бізнес-процесу вводиться в дію наказом по Компанії.

6.5. Коригування введеної в дію картки бізнес-процесу погоджується його власником та начальником Департаменту з управління ефективністю.

6.6. Департамент з управління ефективністю забезпечує оновлення бази знань, а саме: додавання/коригування картки бізнес-процесу, внесення даних до реєстрів бізнес-процесів (Додаток 3), інтеграційних точок (Додаток 5), каталогу бізнес-ролей (Додаток 6).

7. Процедура моніторингу та аналізу діяльності Компанії

7.1. Департамент з управління ефективністю ініціює проведення моніторингу та аналізу показників ефективності бізнес-процесів із встановленою в картках бізнес-процесів періодичністю.

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 9
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

7.2. Власники можуть виступати ініціаторами проведення позапланового моніторингу та аналізу бізнес-процесів, при наявності обґрунтованої потреби.

7.3. Департамент з управління ефективністю визначає терміни проведення моніторингу та аналізу показників ефективності бізнес-процесів, які доводяться до їх власників за використанням СЕД.

7.4. Департамент з управління ефективністю залучає експертів (технологів) до виконання моніторингу та аналізу показників ефективності бізнес-процесів.

Для проведення моніторингу діяльності використовуються такі методи збору інформації, але не обмежуючись:

- документальний – запити на отримання електронних та паперових документів;
- інтерв'ю та анкетування – збір інформації шляхом опитування;
- спостереження – збір первинної інформації шляхом нагляду за діяльністю працівників та їх діями в роботі бізнес-процесів;
- інформаційний – отримання даних з інформаційних систем управління.

7.5. Власники сприяють проведенню моніторингу бізнес-процесів у визначені терміни та надають запитувану інформацію (дані) особисто або призначають підпорядкованих співробітників відповідальними за надання інформації.

7.6. Департамент з управління ефективністю разом з експертами аналізують роботу бізнес-процесів за показниками на підставі інформації, отриманої в результаті моніторингу бізнес-процесів.

Аналіз бізнес-процесів виконується за такими показниками:

Показники часу виконання – облік часу, що характеризує виконання кожної окремої функції процесу. Детальний аналіз при проведенні розрахунків даної групи показників включає розрахунок часу простоїв, часу виконання окремих функцій процесу.

Технічні показники оцінки – показники використання устаткування, програмного забезпечення, технології виконання бізнес-процесу. Аналіз показника дозволяє зробити найбільш обґрунтовані висновки для прийняття відповідних управлінських рішень, спрямованих на поліпшення реалізації бізнес-процесів.

Показники якості – якість відображає здатність процесу задовольняти потреби своїх клієнтів при мінімумі витрат ресурсів. Ключовим аспектом визначення якості процесу є орієнтація на клієнтів (внутрішніх або зовнішніх). Аналіз показників дозволяє визначити напрями для поліпшення бізнес-процесів.

Вартісна оцінка – оцінка вартості бізнес-процесів, а саме:

- вартість ресурсів, що використовуються при виконанні процесів;
- об'єкти співвіднесення витрат на виході процесів (у вигляді отриманого результату, наданих послуг, отриманої інформації);
- вартість ресурсів, перенесена на вартість самих операцій у процесі.

Бінарні показники – суб'єктивні оцінки, що основані на експертних методах спостережень за ходом реалізації бізнес-процесів, отриманих в результаті діяльності

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 10
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Компанії. Показники характеризують конкурентну позицію Компанії на ринку, задоволеність клієнтів, задоволеність персоналу, трудову і виконавську дисципліну, рівень якості та своєчасності подання документів, дотримання регламентів і стандартів, рівень виконання доручень керівництва.

7.7. Результатом виконання моніторингу та аналізу показників ефективності бізнес-процесів є: заповнені реєстри показників ефективності, статистичні звіти, аналітичні звіти з пропозиціями щодо покращення роботи бізнес-процесів.

7.8. Департамент з управління ефективністю надає власникам результати виконання моніторингу та аналізу бізнес-процесів, використовуючи СЕД або електронну пошту.

7.9. Власники на підставі отриманих результатів моніторингу та показників ефективності аналізу бізнес-процесів за потреби коригують роботу підлеглих виконавців відповідно до рекомендацій щодо покращення роботи бізнес-процесів, ініціюють зміни в роботі бізнес-процесів.

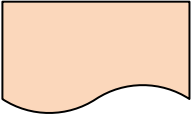




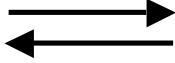



8. Вимоги до моделювання та опису бізнес-процесів

8.1. Нотація з моделювання та шаблони документів:

8.1.1. Графічний опис бізнес-процесу здійснюється з використанням наступних основних елементів Visio:

Графічне зображення елемента Visio	Назва елемента	Функціональне призначення елемента
	Бізнес-роль/бізнес-доріжка	Елемент, що відображає набір функціональних обов'язків, який в подальшому використовується для закріплення за певними посадами для реалізації завдань, а також для опису системи відповідальності персоналу (зображення бізнес-доріжок допускається вертикально або горизонтально).
	Початок/кінець бізнес-процесу	Елемент, що відображає вхід у бізнес-процес або вихід з нього, використовується для подання першого і останнього етапу процесу.
	Рішення/умова	Елемент використовується в точці, де вибір наступного етапу залежить від прийнятого рішення або умови. Варіанти можуть бути

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 11
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

		два: "так" і "ні".
	Документ	Елемент, що відображає документальний результат, що створюється в результаті виконання окремих функцій та/або бізнес-процесу в цілому. Документ може бути створено як в паперовому так і в електронному вигляді.
	Функція/Дія	Елемент, що відображає функцію/дію учасника бізнес-процесу, з метою отримання заданого результату. Функція відображає процес, що протікає в часі і має певну тривалість.
	Інтеграційний вузол	Елемент, що відображає розгалуження або консолідацію потоків інформації бізнес-процесу.
	База даних	Елемент, що відображає сховище даних. Це може бути мережевий ресурс, електронна база даних, паперова папка з документами тощо.
	Підпроцес/Суміжний бізнес-процес	Елемент, що відображає наперед визначений підпроцес/суміжний бізнес-процес. В середині елементу обов'язково зазначається назва бізнес-процесу. Такий підхід використовується, якщо блок-схема виходить занадто велика і занадто складна.
	З'єднуюча лінія	Елемент, що поєднує різні фігури блок-схеми, показує їх взаємодію або потік даних.
	Логічний оператор «Обов'язкове Та»	Елемент, що використовується з метою визначення необхідного потоку інформації для виконання наступної функції бізнес-процеса.
	Логічний оператор «Виключно Тільки»	
	Логічний оператор «Або»	

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 12
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

8.1.2. Пояснення щодо випадків використання логічних операторів:

	Та	Тільки	Або
<pre> graph TD K1[Крок 1] --> J(()) K2[Крок 2] --> J J --> K3[Крок 3] </pre>	Крок 3 виконується, якщо виконані кроки 1 та 2	Крок 3 виконується, якщо виконано тільки один з кроків	Крок 3 виконується, якщо виконаний хоча б один з кроків або всі кроки
<pre> graph TD K1[Крок 1] --> J(()) J --> K2[Крок 2] J --> K3[Крок 3] </pre>	Після виконання кроку 1 виконуються кроки 2 та 3	Після виконання кроку 1 виконується тільки один з кроків	Після виконання кроку 1 виконується хоча б один з кроків або всі кроки

8.1.3. Застосування умови «Ні» в бізнес-процесі при погодженні/затвердженні проекту документа.

Розроблений проект документа надається на погодження/затвердження, відповідно до вказаного в бізнес-процесі алгоритму, при цьому:

- отримувач проекту документа, визначений в бізнес-процесі, надає (у разі наявності) свої зауваження/пропозиції лише один раз до однієї версії проекту документа згідно встановлених термінів;
- розробник проекту документа усуває причини, що стали підставою для відмови у його погодженні/затвердженні вперше;
- отримувач здійснює повторний розгляд проекту документа на основі документів, які засвідчують усунення причин, що стали підставою для відмови у погодженні проекту документа вперше. При повторному розгляді документів не допускається відмова у його погодженні/затвердженні з причин, раніше не зазначених у письмовому повідомленні розробнику документа (окрім випадків, пов'язаних зі зміною внутрішніх або зовнішніх нормативно-розпорядчих актів, або неусуненням чи усуненням не в повному обсязі розробником документа причин, що стали підставою для попередньої відмови у погодженні).

8.1.4. Опис бізнес-процесу формалізується в картці бізнес-процесу (Додаток 7).

8.2. Методи збору інформації для опису бізнес-процесів:

- інтерв'ю з власником, виконавцями та власниками суміжних бізнес-процесів.
- ознайомлення з супровідною довідково-методологічною документацією Компанії.

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 13
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

- ознайомлення з діючими розпорядчими документами Компанії щодо роботи бізнес-процесу.

- використання зовнішніх ресурсів, таких як інтернет-мережа, друковані видання, референс-візити з метою вивчення передових практик.

- тематичні семінари, лекції тощо.

8.3. Загальні принципи моделювання бізнес-процесів:

8.3.1. Бізнес-процеси моделюються «зверху-вниз», тобто спочатку будуються моделі верхнього рівня, які в подальшому деталізуються. Допускається деталізація до 5 рівнів:

I рівень – Верхньорівневі бізнес-процеси – напрями діяльності Компанії, які групують бізнес-процеси за результатами, досяжними в процесі їх виконання. Для верхньорівневих бізнес-процесів визначаються власники відповідним наказом по Компанії.

Бізнес-процеси I рівня визначаються даним Стандартом в цільовій операційній моделі управління (розділ 4)

II рівень – Ключовий бізнес-процес – бізнес-процес, в результаті виконання якого створюються основні результати (цінності) в межах напряму діяльності. Може бути наскрізним, тобто виконуватися різними структурними підрозділами.

III рівень – Допоміжний бізнес-процес – деталізує ключовий бізнес-процес, призначений для виконання проміжних результатів для створення основного результату, але не здатний самостійно створювати результат, виконується в межах одного структурного підрозділу. Виділення цього рівня не є обов'язковим, якщо немає потреби в деталізації ключового бізнес-процесу, тоді III рівень деталізації ігнорується (тобто після II рівня йде IV рівень)

IV рівень – Підпроцес – є частиною ключового або допоміжного бізнес-процесу та складається з бізнес-функцій з логічною схемою взаємозв'язків, призначений для виділення функціональних обов'язків конкретного виконавця, що є підставою для розробки посадових інструкцій.

V рівень – Бізнес-функція – дія виконавця в межах підпроцесу, що складається з формування та зміни ресурсного оточення з метою отримання заданого результату. Бізнес-функція відображає дію, що протікає в часі і має певну тривалість. В моделі бізнес-функції вказуються засоби автоматизації та транзакції, для подальшої розробки інструкцій користувача. Результат функції – подія – це відображення змін стану зовнішнього або внутрішнього середовища, що виражається в отриманих документах або в прийнятих рішеннях. Події відбуваються в одній точці часу, на відміну від бізнес-функції.

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 14
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Приклад деталізації наведено у Додатку 1 (Приклад деталізації бізнес-процесів до рівня бізнес-функції з нумерацією).

8.3.2. Виділення II–V рівнів бізнес-процесів відбувається згідно з організаційною структурою Компанії:

Деталізація		Рівень виконавців в організаційній структурі
II	Ключовий бізнес-процес	Департамент
III	Допоміжний бізнес-процес	Відділ, група
IV	Підпроцес	Виконавець
V	Бізнес-функція	

8.3.3. Бізнес-процеси II–V рівнів відповідають таким вимогам:

- мають вихідний результат з кількісними і якісними показниками;
- протікають в часі, повторюються циклічно;
- мають вхідний потік використовуваних ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових тощо);
- функціонують за внутрішнім алгоритмом або технологією рішення;
- мають не менше одного інтеграційного зв'язку з іншими бізнес-процесами, що вказується в реєстрі інтеграційних точок (Додаток 5);
- мають одного власника;
- мають початок та завершення.

8.3.4. Для визначення виконавців бізнес-функції використовуються уніфіковані бізнес-ролі, визначені в Каталозі бізнес-ролей (Додаток 6). Конкретні посади не використовуються для забезпечення уніфікації бізнес-процесів у всіх підрозділах Компанії та забезпечення їх гнучкості у разі зміни штатного розпису.

8.3.5. При найменуванні бізнес-процесів III–V рівнів використовується віддієслівний іменник (наприклад: «Обробка заявки на поставку»).

8.4. Нумерація бізнес-процесів:

Кожному бізнес-процесу присвоюється унікальний номер, який формується наступним чином:

X.Z2.Z3.Z4.Z5., де:

X – верхньорівневі бізнес-процеси; Z2 – ключові бізнес-процеси; Z3 – допоміжні бізнес-процеси; Z4 – підпроцеси; Z5 – бізнес-функції.

Після номеру вказується найменування бізнес-процесу з великої літери. Приклад нумерації бізнес-процесів наведено у Додатку 1.

8.5. Використання матриці RACI рівнів n-1 та n-2

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 15
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Матриця RACI являє собою простий інструмент, який використовується для визначення та розмежування ролей і обов'язків відповідальних осіб під час функціонування бізнес-процесів.

Термін «RACI» (або «ARCI») є аббревіатурою:

R – Responsible (виконавець). Виконує завдання, не несе відповідальність за вибір способу його вирішення, але відповідає за результат, якість та терміни виконання. У кожного завдання повинен бути хоча б один виконавець.

A – Accountable (відповідальний) - повністю відповідає за виконання етапу, завдання, бізнес-процесу в цілому, а також визначати шляхи реалізації та досягнення очікуваних результатів. На рівні ДП «НЕК «Укренерго» відповідальним прийнято вважати власника бізнес-процесу.

C – Consult (консультант) – володіє поглибленими знаннями у конкретній області (сфері) діяльності, надає рекомендації і свою допомогу під час виконання тих чи інших кроків (етапів) бізнес-процесу.

I – Inform (поінформований) – той, хто має дізнатися про прийняті рішення для їх врахування у виконанні своєї безпосередньої роботи.

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 16
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Матриця RACI, що розроблена в ДП «НЕК «Укренерго» на основі введених в дію бізнес-процесів, охоплює два рівні відповідальності – n-1 (директори та/або заступники директорів за напрямами) та n-2 (керівники структурних підрозділів) і використовується при:

- розробці Положень про структурні підрозділи, оскільки застосування матриці розподілу відповідальності дає змогу уникнути дублювання у колективі функцій, покладених на підрозділ. Розподіл (розмежування) та чітке закріплення сфер відповідальності і повноважень підвищує результативність діяльності як кожного окремого працівника, так і структурного підрозділу в цілому;

- розподілі робіт – застосування даного методу дозволяє ефективно перерозподіляти завдання та обов'язки між структурними підрозділами та працівниками. При виникненні спірних ситуацій, власник бізнес-процесу може встановити конкретну особу, яка відповідає за конкретний ланцюжок процесу, де виникла суперечність або помилка. Таким чином, в колективі встановлюється більш відкритий метод комунікації, який базується на консультуванні і інформуванні учасників процесу;

- реорганізації – наявність даного інструменту гарантує, що ключові функції та процеси не будуть втрачені.

Матриця є додатком до Стандарту процесного управління та розміщується у вільному доступі для усіх працівників на корпоративному порталі ДП «НЕК «Укренерго» за адресою:

<https://portal.ua.energy/sites/intranet/Documents/Quality-Management-System>.

9. Документація з управління бізнес-процесами

Додаток 1. Приклад деталізації бізнес-процесів до рівня бізнес-функції з нумерацією

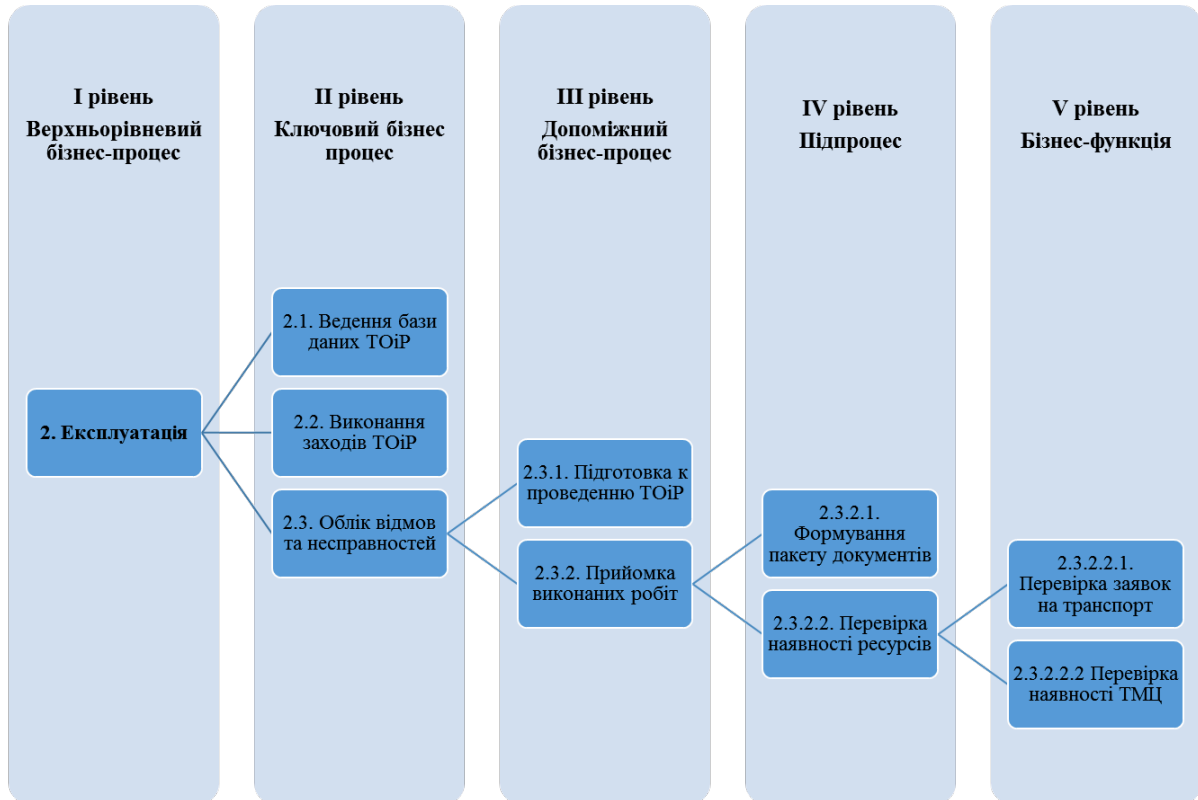


Рисунок 2. Приклад деталізації бізнес-процесів

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 18
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Додаток 2. Форма обґрунтування розробки/коригування бізнес-процесу

Назва бізнес-процесу розробити/відкоригувати (підкреслити)	
Верхньорівневий бізнес-процес	
Власник (ПІБ, посада)	
Обґрунтування необхідності розробки/коригування	
Наслідки відмови від розробки/коригування	
Очікуваний результат	
Мета (заповнюється при розробці бізнес-процесу)	
Призначення (заповнюється при розробці бізнес-процесу)	
Стислий опис роботи бізнес-процесу (заповнюється при розробці бізнес-процесу):	
Опис коригування бізнес-процесу (заповнюється при коригуванні бізнес-процесу):	

Форма заповнюється та надається на погодження в електронному вигляді за використанням СЕД.

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 19
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Додаток 3. Реєстр бізнес-процесів

№ з/п	Бізнес-процес		Власник бізнес-процесу		Категорія бізнес-процесу	Верхньорівневий бізнес-процес		Підпроцеси	Зміст процесу	Розробники з (ПІБ)		Введено в дію		Перелік змін (заповнюється при розробці нової версії)		Рекомендації Департаменту з управління ефективністю
	код	назва	ПІБ	посада		код	назва			Департамент з управління ефективністю	експерт	дата	документ	дата	документ	

Додаток 4. Реєстр показників ефективності

№ з/п	Власник бізнес-процесу		Категорія бізнес-процесу	Верхньорівневий бізнес-процес	Бізнес-процес		Показник ефективності	Вимірювання		Планове значення	Поточне значення за період	Значення за попередній період
	ПІБ	посада			Код	Назва		Джерела інформації	Періодичність			

Додаток 5. Реєстр інтеграційних точок

№ з/п	Бізнес-процес		Власник бізнес-процесу		Категорія бізнес-процесу	Верхньорівневий бізнес-процес		Суміжний бізнес-процес		Опис інтеграційної точки	Форма передачі даних (документ, ІТ-сервіс тощо)	Рекомендації Департаменту з управління ефективністю
	Код	Назва	ПІБ	посада		код	назва	код	назва			

Додаток 6. Каталог бізнес-ролей

№ з/п	Бізнес-роль	Опис бізнес-ролі	Функціонал		
			Бізнес-процеси, в яких виконуються бізнес-функції		Бізнес-функції
			код	назва	

ДП «НЕК «Укренерго»	Стандарт процесного управління ДП «НЕК «Укренерго»	Сторінок 19 Сторінка 20
Розробник – Департамент з управління ефективністю		

Додаток 7. Картка бізнес-процесу

Погоджено:

Власник бізнес-процесу

Картка бізнес-процесу « _____ »

1. Інформація про бізнес-процес

Номер		
Версія		
Розробники:	Експерт (технолог)	
	Департамент з управління ефективністю	
Термін дії		
Бізнес-процес		
Головний бізнес-процес		
Підпроцеси		
Суміжні процеси		
Категорія		
Власник (ПІБ, посада)		
Мета		
Призначення		

2. Вимірювання бізнес-процесу

№	Показник	Опис	Планове значення	Вимірювання	
				Джерела інформації	Періодичність

3. Ризики

№	Назва ризику	Опис	Причина	Наслідки	Стратегія реагування

4. Блок-схема процесу

(графічна модель роботи бізнес-процесу)

5. Опис роботи блок-схеми процесу

Кроки	Описання кроку	Вхід	Вихід	Виконавець	Терміни