

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Оптимізація корпоративного документообігу підприємства
з використанням сучасних інформаційних технологій
(на матеріалах ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза")»

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності
073 Менеджмент
Длужинський В.О.

Керівник:
доктор економічних наук, професор
Чмир О.С.

Рецензент:
доктор економічних наук
Кулинич Р.О.

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Длужинський В.О. Оптимізація корпоративного документообігу підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій (на матеріалах ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза").

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 64 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з організацією корпоративного документообігу.

Ключові слова: оптимізація, корпоративний документообіг, інформаційні технології, електронний документообіг, управління документами, автоматизація, цифрова трансформація, підприємство.

Annotation

Dluzhynskiy V.M. Optimization of Corporate Document Flow Management Using Modern Information Technologies (Based on the Materials of PJSC "Khmelnyska Maslosyrbaza").

Qualification scientific work in manuscript form. Bachelor's thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 64 pages.

The bachelor's thesis is aimed at solving a relevant scientific and practical task related to the organization of corporate document flow.

Keywords: optimization, corporate document flow, information technologies, electronic document management, document management, automation, digital transformation, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО ДОКУМЕНТООБІГУ	7
1.1. Поняття, сутність та значення корпоративного документообігу для ефективної діяльності підприємства	7
1.2. Сучасні інформаційні технології в управлінні документообігом та оцінка їх ефективності	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА» ТА НАЯВНОЇ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ	18
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	18
2.2. Поточний стан системи документообігу та його вплив на діяльність підприємства	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА»	42
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

У сучасних умовах ефективно управління інформаційними потоками та корпоративним документообігом є одними з ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність та успіх підприємства. Зі збільшенням обсягів документообігу та вимог до збереження і обробки інформації, важливим стає впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації цих процесів. Це дає можливість значно підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити витрати часу та ресурсів, а також знизити ризик помилок, пов'язаних з ручною обробкою документів. У контексті зростання обсягів інформації, яка має велике значення для оперативного прийняття рішень, підприємства потребують впровадження інноваційних технологій для забезпечення швидкого, точного та зручного обміну документами, а також для збереження їх цілісності та доступності.

Проблематику корпоративного документообігу та впровадження інформаційних технологій досліджували такі науковці: Жовнірчук Я. [9], Марценюк А. [9], Закревська О. [12], Кандзюба С. [18], Сухова В. [18], Ключевський В. [22], Кондратюк Ю. [23], Копняк К. [24], Покин'єчерета В. [24], Корнійчук К. [25], Мазур О. [29], Маланчук Л. О. [30], Жакун Ю. [30] та інші.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації та підвищення ефективності управління корпоративним документообігом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність, роль і значення корпоративного документообігу в системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні інформаційні технології, що застосовуються у сфері електронного документообігу;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;

- оцінити стан та ефективність існуючої системи документообігу на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення документообігу на основі цифрових рішень;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів з оптимізації документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Об'єктом дослідження є система корпоративного документообігу ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза", а **предметом** – процеси обробки та управління документообігом в межах підприємства, включаючи використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації цих процесів.

Методи дослідження. У процесі дослідження були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема:

- методи аналізу та синтезу для оцінки існуючої організаційної структури;
- системний підхід для виявлення взаємозв'язків між різними рівнями управління;
- методи анкетування керівників і працівників підприємства для визначення проблемних аспектів у розподілі повноважень;
- порівняльний аналіз для оцінки ефективності управлінської структури в порівнянні з аналогічними підприємствами;
- таблично-графічний метод для наочного представлення результатів дослідження та порівняння характеристик;
- SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін організаційної структури, а також зовнішніх можливостей та загроз.

Інформаційна база дослідження складається з внутрішніх нормативних документів ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза", а також фінансової та статистичної звітності підприємства за 2020-2023 роки, що дозволяє здійснити глибокий аналіз економічних і технічних показників діяльності підприємства. Крім того, у дослідженні використовуватимуться дані анкетувань працівників щодо їхнього досвіду роботи з існуючими інформаційними системами та їх

потреб в автоматизації процесів документообігу. Важливими джерелами є наукові публікації, присвячені проблемам автоматизації документообігу, а також зарубіжний досвід використання сучасних інформаційних технологій в управлінні документами.

Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення корпоративного документообігу ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза" через використання сучасних інформаційних технологій. Запропоновані заходи можуть сприяти значному скороченню витрат часу на обробку та пошук документів, зменшенню кількості помилок, підвищенню ефективності управлінських процесів та загальній оптимізації роботи підприємства, що в кінцевому підсумку покращить якість надання послуг і підвищить конкурентоспроможність компанії.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Загальний обсяг роботи – 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

1.1 Поняття, сутність та значення корпоративного документообігу для ефективної діяльності підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій корпоративний документообіг відіграє ключову роль в організації управлінських процесів на підприємстві. Саме ефективна система обробки та обміну документами забезпечує своєчасність прийняття рішень, контроль за їх виконанням, а також прозорість внутрішніх комунікацій. Документообіг охоплює весь життєвий цикл документа — від його створення до зберігання або знищення, і є основою організаційної пам'яті підприємства.

Під корпоративним документообігом слід розуміти не лише технічне переміщення документів між підрозділами, але й налагоджену систему дій, що забезпечує повноцінне функціонування організації. Така система потребує чіткої регламентації, відповідального підходу до дотримання стандартів і все більше — впровадження електронних засобів автоматизації [58].

Різні науковці й практики подають власні підходи до трактування поняття «документообіг», зосереджуючи увагу на окремих аспектах цього процесу. Сутність документообігу, визначений різними авторами, представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 Підходи до визначення поняття «документообіг» різними авторами

Автор(и)	Суть поняття "документообіг" (за контекстом публікації)
1	2
Кандзюба С., Сухова В.	Електронний документообіг розглядається як інструмент організації управління документами в державних установах та органах публічної влади, з акцентом на використання вільного програмного забезпечення та зарубіжний досвід.

Продовження табл.1.1

1	2
Ключевський В. І.	Електронний документообіг трактується як вагома складова забезпечення прозорості діяльності місцевих органів державної влади, що сприяє відкритості та ефективності управління.
Копняк К. В., Покинъчерета В. В.	Електронний документообіг в публічному управлінні представлений як система, що має певні проблеми впровадження, але надає значні переваги та відкриває перспективи для модернізації управлінських процесів.
Маланчук Л. О., Жакун Ю. В.	Система електронного документообігу аналізується як сукупність процесів документування та управління документами в державних установах, з метою виявлення шляхів її вдосконалення.
Назарова І. Я.	Електронний документообіг розглядається через призму його можливостей та функцій, які він надає для оптимізації роботи з документами в економічній сфері.
Одінцов О. М., Ільченко Н. В., Крижанівська Л. Г.	Електронний документообіг сприймається як технологія, що підлягає впровадженню в публічному управлінні, і є інструментом для підвищення ефективності взаємодії з документами.
Прокопець Л. В., Сторцун К. М., Чуса Г. І.	Електронний документообіг в Україні розглядається як процес створення, обробки, передачі та зберігання документів в електронному вигляді, що є ключовим елементом цифрової трансформації держави та економіки.

Примітка. Сформовано автором на основі [18; 22; 24; 30; 35; 36; 40]

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «документообіг» свідчить про наявність різних точок зору, що відображають як універсальну суть цього поняття, так і специфіку його застосування у різних сферах діяльності. В усіх випадках електронний документообіг розглядається як важливий компонент організації сучасного управління документацією, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій.

У переважній більшості визначень електронний документообіг трактується не просто як технічний процес, а як цілісна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення, обробку, передачу, зберігання та використання електронних документів у межах організації або між органами управління. При цьому він виконує не лише функціональну, а й стратегічну роль, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів, прозорість діяльності установ, оперативність прийняття рішень та цифрову трансформацію підприємств і державного сектору.

Таким чином, можна зробити висновок, що електронний документообіг є багатофункціональним і стратегічним інструментом, який має різну інтерпретацію в науковій літературі залежно від сфери використання, проте об'єднаний спільною метою — забезпечення швидкої, злагодженої, прозорої та ефективної роботи з документацією. Така багатоаспектність підходів до трактування поняття дозволяє комплексно підійти до розробки та впровадження оптимальних рішень з організації електронного документообігу на підприємстві.

У сучасних умовах цифровізації корпоративний документообіг виконує низку функцій, які охоплюють управлінську, організаційну, правову, економічну, соціальну та технологічну сфери [17]. Табл.1.2 узагальнює основні напрями значення корпоративного документообігу та їх конкретні прояви у діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 Значення корпоративного документообігу в діяльності підприємства

Напрямок значення	Конкретна функція	Суть функції та приклади реалізації
1	2	3
Стратегічне	Формування управлінських рішень	Документація є основою для планування, прогнозування, розробки політик.
	Підтримка стратегічних ініціатив	Усі зміни фіксуються документально — від наказів до інвестиційних планів.
Організаційне	Внутрішнє функціонування підрозділів	Кадрова, фінансова, технічна документація забезпечує чіткість і послідовність дій.
	Координація між підрозділами	Автоматизація погоджень, уніфікація форм, зменшення дублювання та втрат інформації.
Правове	Підтвердження юридичних фактів	Документи — основа для захисту прав у судах, перевірках, спорах.
	Контроль законності	Впроваджені регламенти й ланцюги погодження запобігають порушенням.
Технологічне	Цифровізація процесів	Системи електронного документообігу забезпечують швидкість, зберігання, дистанційний доступ.
	Документоцентрична аналітика	Інтеграція з ERP/CRM дозволяє проводити аналіз і виявляти проблеми.
Економічне	Зниження витрат	Економія на друці, зберіганні, часі обробки та уникнення штрафів.
	Підвищення продуктивності	Автоматизація дозволяє працівникам більше фокусуватися на аналітиці й ключових завданнях.

Продовження табл.1.2

1	2	3
Соціально-психологічне	Формування довіри й прозорості	Прозорі процедури, відповідальність, зменшення конфліктності.
	Адаптація нових працівників	Стандарти, інструкції, шаблони допомагають швидше адаптуватися.

Примітка.. Сформовано автором на основі [17; 21]

Таким чином, корпоративний документообіг — це багатовимірна система, яка інтегрується в усі ключові аспекти функціонування підприємства. Його стратегічна, організаційна, правова, технологічна, економічна та соціальна функції формують єдину інфраструктуру інформаційного управління. Саме завдяки правильно побудованому документообігу забезпечується своєчасне прийняття обґрунтованих рішень, дотримання регламентів, ефективна міжпідрозділова взаємодія, зниження витрат, а також підвищення довіри в колективі. Для сучасного підприємства це вже не просто вимога часу, а необхідність для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Ефективне функціонування системи корпоративного документообігу базується на дотриманні низки ключових принципів, які забезпечують чітку організацію, правомірність та безперервність роботи з документами на підприємстві. У запропонованій схемі узагальнено основні принципи, що визначають сучасний підхід до організації документообігу в умовах цифрової трансформації. Ці принципи виступають основою для формування цілісної, прозорої та надійної системи управління документами, орієнтованої на результативність і захищеність інформаційних потоків. На рис.1.1 представлені ці принципи та надано їх короткий опис.

Узагальнені в схемі принципи корпоративного документообігу дозволяють підприємству забезпечити законність ділових операцій, оперативність обміну інформацією, збереження та захист документів, а також підтримку стратегічних цілей організації. Їх дотримання створює передумови для підвищення ефективності управлінських процесів, зниження ризиків,

покращення внутрішньої координації та посилення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

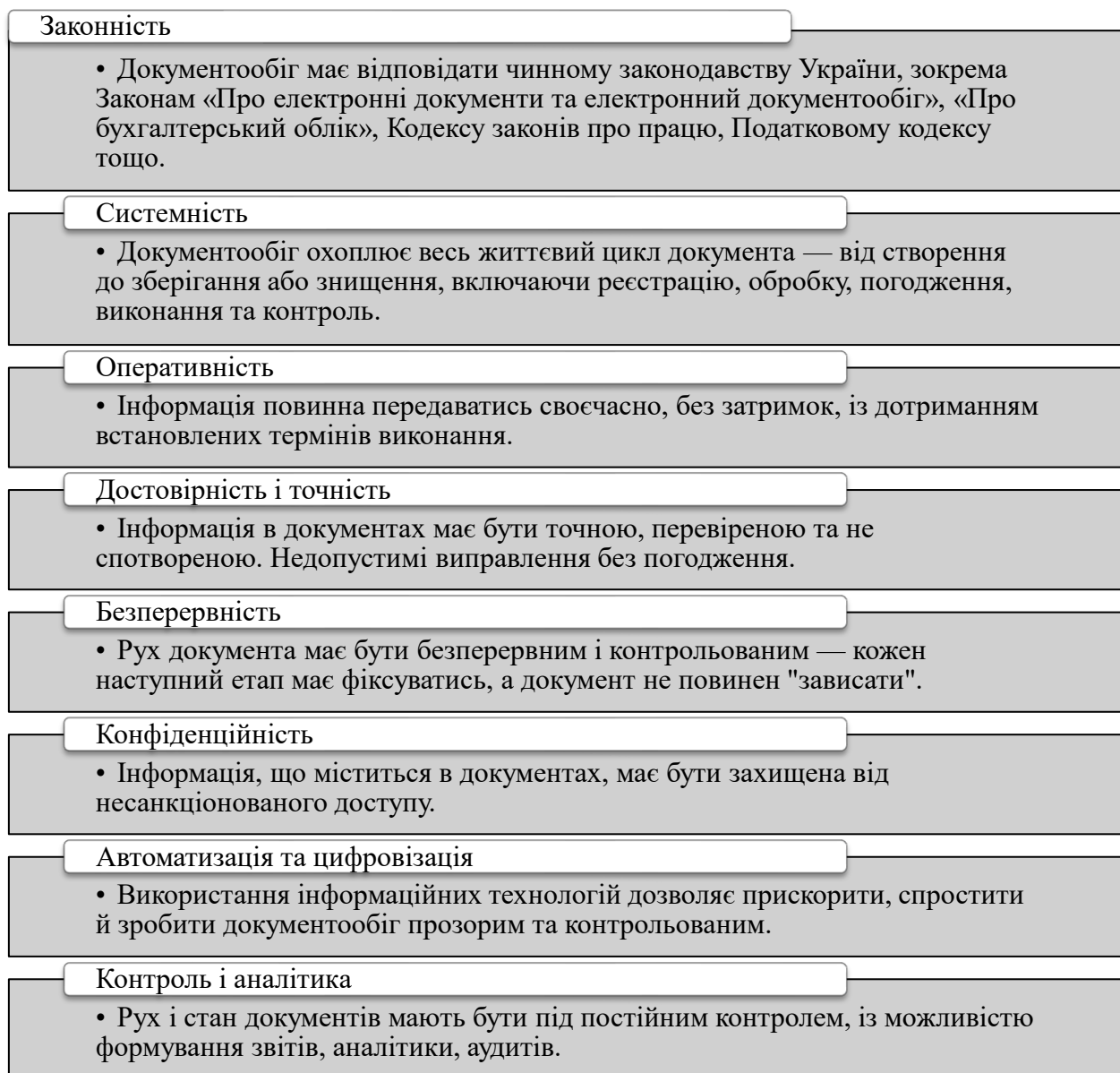


Рисунок 1.1 – Принципи корпоративного документообігу та їх характеристика

Примітка. Сформовано автором на основі [25; 28]

У процесі організації корпоративного документообігу підприємства важливим є вибір відповідної моделі, яка забезпечуватиме ефективність, надійність та зручність роботи з інформацією. Модель документообігу визначає логіку руху документів, рівень централізації обробки, спосіб зберігання та контролю, а також характер взаємодії між структурними підрозділами. Залежно від масштабів підприємства, технічних можливостей, культури управління та

рівня цифровізації, застосовуються різні моделі документообігу. У таблиці нижче узагальнено найбільш поширені моделі корпоративного документообігу, їх характеристики, переваги та недоліки.

У процесі організації корпоративного документообігу підприємства важливим є вибір відповідної моделі, яка забезпечуватиме ефективність, надійність та зручність роботи з інформацією. Модель документообігу визначає логіку руху документів, рівень централізації обробки, спосіб зберігання та контролю, а також характер взаємодії між структурними підрозділами. Залежно від масштабів підприємства, технічних можливостей, культури управління та рівня цифровізації, застосовуються різні моделі документообігу. У табл.1.3 узагальнено найбільш поширені моделі корпоративного документообігу, їх характеристики, переваги та недоліки.

Таблиця 1.3 Основні моделі корпоративного документообігу

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Централізована	Усі документи обробляються в одному центрі (секретаріат, архів, служба діловодства)	Контроль, уніфікованість, легкість впровадження стандартів	Повільне проходження документів, велике навантаження на центральний орган
Децентралізована	Документообіг ведеться окремо в кожному структурному підрозділі	Гнучкість, оперативність у межах підрозділів	Високий ризик дублювання, порушення єдиних стандартів, складність контролю
Змішана (гібридна)	Поєднання централізованої обробки ключових документів та автономії підрозділів	Баланс контролю та гнучкості, ефективне управління інформаційними потоками	Складність координації, потреба в розвиненій ІТ-інфраструктурі
Електронна (автоматизована)	Документообіг здійснюється за допомогою систем електронного документообігу (СЕД)	Швидкість, зменшення витрат, контроль статусу документа, доступ з різних місць	Висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу, ризики кібербезпеки
Процесно-орієнтована	Документообіг вбудовується в конкретні бізнес-процеси, автоматизується в межах них	Повна інтеграція з управлінськими функціями, покращення аналітики та прозорості процесів	Потреба в глибокому реінжинірингу процесів, складне впровадження

Примітка. Сформовано автором на основі [29; 31]

Проаналізовані моделі корпоративного документообігу демонструють широкий спектр організаційних підходів до управління документообігом залежно від цілей, розміру, структури та цифрової зрілості підприємства. Найбільш гнучкими та перспективними в сучасних умовах є електронні та процесно-орієнтовані моделі, які дозволяють не лише оптимізувати рух документів, а й інтегрувати документообіг у загальну систему управління підприємством [38]. Водночас для багатьох організацій актуальним є використання змішаної моделі, яка забезпечує баланс між централізованим контролем і автономністю підрозділів. Вибір моделі повинен базуватися на аналізі реальних потреб підприємства, технічних можливостей та стратегії його розвитку [33].

Для ефективного функціонування корпоративного документообігу важливим є використання сучасних інструментів, які забезпечують зручність створення, обробки, обміну, зберігання та контролю документів. Залежно від рівня цифровізації підприємства та масштабів діяльності застосовуються різні види інструментів – від традиційних паперових до складних інтегрованих інформаційних систем [49]. У табл.1.4 систематизовано основні інструменти корпоративного документообігу за типом, функціональним призначенням, перевагами та особливостями використання.

Таблиця 1.4 Основні інструменти корпоративного документообігу

Інструмент	Призначення	Переваги	Особливості застосування
1	2	3	4
Класичні паперові документи	Створення, підписання та зберігання офіційних паперових документів	Звичність, юридична сила без додаткових засобів	Повільний обіг, складність зберігання та пошуку, ризик втрат
MS Office, Google Docs	Підготовка та редагування текстових документів	Простота використання, спільна робота, доступність	Не забезпечують повноцінного контролю обігу документів

Продовження табл.1.4

1	2	3	4
Системи електронного документообігу (СЕД)	Автоматизація створення, обробки, погодження, зберігання документів	Швидкість, контроль, доступ з будь-якої точки, КЕП	Висока вартість впровадження, потреба в захисті даних
CRM/ERP-системи з інтеграцією документообігу	Вбудоване управління документами в рамках бізнес-процесів	Централізація, контроль процесів, аналітика	Складне налаштування, потреба в кваліфікованому персоналі
Системи електронного підпису (КЕП, ЕЦП)	Юридичне засвідчення електронних документів	Визнання документів на державному рівні, безпека	Потреба в сертифікатах, захист ключів
Хмарні сховища (Google Drive, OneDrive)	Спільне зберігання, перегляд, обмін документами	Доступність, масштабованість, зручність	Ризик витоку інформації, обмежений контроль за обігом документів
Системи управління задачами (Trello, Asana)	Координація документоорієнтованих процесів	Планування, контроль строків, інтеграція з документами	Не замінюють СЕД повністю, але можуть бути корисним доповненням
Платформи для електронного архівування	Довготривале зберігання та пошук документів	Швидкий доступ, організація електронного архіву	Потреба в стандартизації, ризик втрати при відсутності резервного копіювання

Примітка. Сформовано автором на основі [46; 57]

Інструменти корпоративного документообігу є основою для побудови ефективної системи управління документами. Їх правильний вибір та інтеграція у внутрішні процеси підприємства дозволяють не лише підвищити оперативність обробки інформації, а й забезпечити контроль, прозорість і юридичну обґрунтованість управлінських рішень. Тенденція до цифровізації вимагає від підприємств поступового переходу від традиційних паперових форматів до сучасних електронних систем, інтегрованих у загальну інформаційну інфраструктуру бізнесу [56]. Особливо ефективними є СЕД у поєднанні з ERP-системами та інструментами електронного підпису, що дозволяє автоматизувати документообіг у повному циклі – від створення до архівування.

1.2. Сучасні інформаційні технології в управлінні документообігом та оцінка їх ефективності

У сучасних умовах цифровізації, зростаючої динаміки ділового середовища та глобальної конкуренції ефективно управління документообігом стає ключовою умовою стабільного функціонування будь-якого підприємства. Застосування сучасних інформаційних технологій у цій сфері вже давно перестало бути лише зручністю — воно перетворилося на необхідність.

Інформаційні технології не лише автоматизують рутинні та повторювані процеси, а й докорінно змінюють саму філософію роботи з документами, включаючи способи їх створення, зберігання, обробки, передачі, пошуку, архівування та захисту. Упровадження цифрових інструментів дозволяє підприємствам організувати єдиний інформаційний простір, у межах якого працівники мають оперативний доступ до необхідної інформації незалежно від свого фізичного місцезнаходження. Це сприяє пришвидшенню внутрішніх бізнес-процесів, усуненню затримок у погодженні документів і прискоренню прийняття управлінських рішень. Крім того, автоматизовані системи зменшують вплив людського чинника, який часто призводить до помилок, затримок або втрати важливих документів [34]. Водночас значно скорочуються витрати на утримання паперового архіву, зменшується потреба в друці, копіюванні та фізичному зберіганні документів. За рахунок вбудованих механізмів реєстрації, відстеження змін і цифрового підпису створюється прозора система контролю за виконанням завдань, що сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності працівників.

Важливим аспектом є й те, що завдяки використанню кваліфікованого електронного підпису електронні документи набувають юридичної сили, що дозволяє здійснювати повноцінний документообіг із зовнішніми контрагентами — клієнтами, постачальниками, державними органами [41]. Таким чином, інформаційні технології у сфері документообігу відіграють стратегічну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності, інформаційної безпеки та гнучкості управління.

У табл.1.5 узагальнено основні види сучасних інформаційних технологій, які активно застосовуються у сфері документообігу, із короткою характеристикою та прикладами їх реалізації на практиці.

Таблиця 1.5 Основні види сучасних інформаційних технологій у сфері документообігу

Види ІТ у документообігу	Характеристика	Приклади
Системи електронного документообігу (СЕД / EDMS)	Автоматизують повний життєвий цикл документів: створення, реєстрацію, погодження, підпис (з КЕП), архівування.	М.Е.Дос, Вчасно, ДокМен, BAS Документообіг, Microsoft SharePoint, DocuWare, OpenText, SAP DMS
Хмарні сервіси зберігання та обміну документами	Дають змогу працювати з документами онлайн із будь-якого пристрою, що особливо зручно під час віддаленої роботи.	Google Workspace, Microsoft 365, Dropbox, Zoho Docs
ERP-системи з модулем документообігу	Інтегрують документообіг із фінансовими, кадровими та логістичними процесами підприємства.	SAP, Oracle, Odoo, 1С:Підприємство, BAS ERP
Системи електронного підпису (КЕП / СЕР)	Забезпечують юридичну значимість, автентичність і цілісність документів без потреби в друці.	Програмне забезпечення для КЕП, що використовується через сервіси М.Е.Дос, Вчасно тощо
Системи workflow-менеджменту	Платформи для організації командної роботи, погодження задач і звітності з документальною підтримкою процесів.	Jira, Bitrix24, Asana, Trello, Slack

Примітка. Сформовано автором на основі [44; 48]

Отже, сучасні інформаційні технології охоплюють широкий спектр інструментів, що дозволяють підприємствам автоматизувати та оптимізувати документообіг. Від систем електронного документообігу та хмарних сервісів до ERP-рішень і цифрового підпису — всі ці технології сприяють підвищенню продуктивності, скороченню витрат, підвищенню безпеки та забезпеченню гнучкості в роботі з документами. Завдяки впровадженню таких рішень підприємства здобувають конкурентні переваги та краще адаптуються до умов цифрової трансформації.

Ефективність інформаційних технологій у сфері документообігу найбільш повно розкривається через їх практичне використання. Упровадження таких рішень забезпечує цілу низку переваг як на стратегічному, так і на операційному рівні. У наступному підрозділі розглянемо ключові переваги застосування ІТ у системі управління документообігом та їхній вплив на організаційну ефективність.

Таблиця 1.6 Переваги використання ІТ у документообігу

Перевага	Пояснення
Швидкість	Документи проходять погодження та затвердження за хвилини, а не дні.
Безпека	Використання КЕП, шифрування, резервне копіювання, аудит дій користувачів.
Економія	Скорочення витрат на папір, друк, архівацію, кур'єрські послуги.
Прозорість	Можливість моніторингу статусу документів і контролю термінів виконання.
Зручність для працівників	Всі документи доступні в єдиному віртуальному середовищі.
Екологічність	Зменшення споживання ресурсів (папір, електрика, принтери тощо).

Примітка. Сформовано автором

Сучасні інформаційні технології у сфері управління документообігом кардинально змінюють традиційні підходи до обробки та організації документів. Впровадження таких технологій дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створити ефективну, безпечну та прозору систему управління документами. Завдяки цьому підприємства отримують можливість прискорити бізнес-процеси, знизити витрати, підвищити інформаційну безпеку та забезпечити юридичну значимість електронних документів. Широкий спектр ІТ-рішень — від систем електронного документообігу до хмарних сервісів і ERP-систем — формує основу цифрової трансформації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості управління в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА» ТА НАЯВНОЇ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» засноване у 2003 році в місті Хмельницький. Товариство здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах акціонерів шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та здійснення іншої господарської діяльності, не забороненої чинним законодавством.

Метою діяльності товариства є [50]:

- одержання прибутку;
- ефективне використання власних та залучених коштів;
- задоволення потреб населення в його товарах, послугах, роботах;
- реалізації на основі отриманого доходу інтересів підприємства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу;
- забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства.

Предметом діяльності підприємства є [50]:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- виробництво маргарину і подібних харчових жирів;
- виробництво морозива;
- виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- виробництво безалкогольних напоїв;
- виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

– оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Основним видом послуг ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є виробництво та продаж молочної продукції, масла, сирів, плавлених сирів під ТМ «Вершковий рай», а саме:

– масло «Селянське» та масло «Вологодське»; Спреди: «Селянка», «Вологодка», «Від фермера»;

– сири: «Сир Швейцарія», «Сир Кострома», «Сир Український класичний», «Сир Радомер», «Сир Звенигородський екстра», «Сир Голландія», «Сир Буковинський», Сир «Сметанковий», «Сир Гауда», «Сир Едам», Сир «Мармуровий»;

– продукт сирний « Український класичний», Продукт сирний «Голландія», розсільні сири; Плавлені сири: «Голландський», «Український», «Дружба»; Продукт молоковмісний сирний плавлений скобковий: «Український», «Міський», «Голандський», «Дружба»; Продукт молоковмісний сирний плавлений пастоподібний: «Янтар», «Дружба новий»;

– молочна продукція тощо.

Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2020 – 2022 роках наведено в табл.2.1

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників підприємства за 2020–2023 роки свідчить про нестабільну діяльність у досліджуваній період. У 2021–2022 роках спостерігалось зростання чистого доходу, середньорічного виробітку, фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, що загалом характеризує покращення фінансових результатів і продуктивності. Однак у 2023 році ситуація різко погіршилась: чистий дохід зменшився на 8,4% порівняно з 2020 роком, а підприємство зазнало значного збитку — понад 103 млн грн.

Таблиця 2.1 Техніко-економічні показники за 2020-2023 р.

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 до 2020	
			абсол. Знач.	У % до попер року.	Абсол. Знач.	У % до попер.року	абсол. Знач.	У % до попер. Року	абсол. Знач.	У % до попер. Року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	769 628	1 002 479	130,26%	1 086 163	108,35%	704 829	64,89%	-64 799	91,58%
Середньоспискова чисельність:	осіб									
працівників		580	562	96,90%	516	91,81%	508	98,45%	-72	87,59%
робітників		512	505	98,63%	501	99,21%	495	98,80%	-17	96,68%
Середньорічний виробіток:	тис. грн.									
—одного працівника		1326,9	1783,8	134,43%	2105	118,01%	1387,5	65,91%	61	104,57%
одного робітника		1503,2	1985,1	132,06%	2168	109,21%	1423,9	65,68%	-79	94,72%
Фонд оплати праці	тис. грн.	30 348	36 087	118,91%	35 959	99,65%	36 077	100,33%	5 729	118,88%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4360,3	5351	122,72%	5807,3	108,53%	5918,1	101,91%	1 558	135,73%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	686 670	981 021	142,87%	1 092 083	111,32%	806 656	73,86%	119 986	117,47%
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	2 777	-21 775	-784,12%	23 429	-107,60%	-103722	-442,71%	-106 499	-3735,04%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,89	0,98	110,11%	1,01	103,06%	1,14	112,87%	-	128,09%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	0,4	-2,22	-555,00%	0,02	-0,90%	-0,13	-650,00%	-	-32,50%
Рентабельність/збитковість продажу	%	0,36	-2,17	-602,78%	2,16	-99,54%	-14,72	-681,48%	-	-4088,89%
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	34039,5	33843	99,42%	34265,5	101,25%	47191,5	137,72%	13 152	138,64%
Фондовіддача	грн./грн.	22,6	29,6	130,97%	31,7	107,09%	14,9	47,00%	-8	65,93%

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [13; 14;15; 16; 51; 52; 53; 54]

Водночас чисельність працівників та робітників скоротилась, що частково пояснює зниження виробітку на одного працівника та робітника. Зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції та негативна рентабельність продажу (-14,72%) вказують на низьку ефективність витратної політики та проблеми в управлінні собівартістю. Незважаючи на збільшення середньорічної вартості основних засобів, фондівіддача у 2023 році впала більш ніж у два рази порівняно з 2020 роком.

Таким чином, підприємству необхідно вжити заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, зниження собівартості та відновлення прибутковості діяльності.

Варто розглянути основні показники кадрового забезпечення ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», проаналізувати динаміку чисельності персоналу, його рух, а також ефективність використання трудових ресурсів тощо (табл.2.2-2.4).

Таблиця 2.2 Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу

Категорії персоналу	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. від 2020р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	580	562	516	508	-72
з них:					
керівники	12	13	2	2	-10
спеціалісти	14	16	5	5	-9
службовці	42	28	8	6	-36
виробничий персонал, усього	512	505	501	495	-17
з них:					
основні робітники	355	365	371	365	10
допоміжні робітники	157	140	130	130	-27

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [13; 14;15; 16; 51; 52; 53; 54]

Аналіз динаміки кадрового забезпечення на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2023 роки засвідчує загальне скорочення чисельності персоналу на 72 особи. Найбільше скорочення відбулося серед службовців (на 36 осіб) та керівного складу (на 10 осіб), що може свідчити про спрощення організаційної структури або оптимізацію адміністративного апарату. Також суттєво зменшилась кількість спеціалістів (на 9 осіб), що вказує на ймовірне зниження обсягу аналітичної, планово-економічної чи технічної підтримки. Водночас, незважаючи на загальну тенденцію до скорочення персоналу, чисельність основних робітників за період зросла на 10 осіб, що свідчить про збереження або навіть підвищення виробничої активності. Однак кількість допоміжних робітників зменшилась на 27 осіб, що може позначитись на забезпеченні повноцінної підтримки основного виробництва. Отже, структура персоналу підприємства зазнала помітних змін у бік зменшення управлінського та допоміжного складу. Це потребує подальшого аналізу впливу на ефективність виробничих процесів і загальну результативність кадрової політики.

Для глибокої оцінки кадрової стабільності доцільно провести аналіз показників руху персоналу, який наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Рух робочої сили

№	Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. від 2020р. (+, -), осіб
1	Прийнято працівників, осіб	56	33	79	43	-13
2	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	88	51	125	51	-37
	за власним бажанням	59	37	86	45	-14
	з причин скорочення штатів	29	14	35	4	-25
	за порушення трудової дисципліни	0	0	4	2	2
3	Коефіцієнт обороту по прийому	0,097	0,059	0,153	0,085	-
4	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,15	0,09	0,24	0,1	-
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,07	0,17	0,09	-

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [13; 14;15; 16]

Аналіз руху робочої сили на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2020–2023 роках свідчить про значні коливання у кадровому складі, з поступовим зниженням рівня плинності персоналу. Загальна кількість прийнятих працівників у 2023 році становила 43 особи, що на 13 менше, ніж у 2020 році. Водночас кількість вибулих працівників зменшилась на 37 осіб, що є позитивною динамікою та свідчить про стабілізацію кадрової ситуації.

Особливо помітне скорочення кількості звільнень з причин скорочення штатів — з 29 осіб у 2020 році до лише 4 осіб у 2023 році, що може вказувати на завершення періоду активної оптимізації чисельності персоналу. Кількість звільнень за власним бажанням залишалась відносно стабільною, що може свідчити про часткове збереження добровільної плинності, притаманної для підприємств із типовими умовами праці.

Показники коефіцієнтів обороту по прийому та вивільненню в 2023 році становили відповідно 0,085 та 0,1, що є нижчими порівняно з 2020 роком. Це вказує на зменшення інтенсивності кадрового руху. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році знизився до 0,09 проти 0,1 у 2020 році, що свідчить про помірне покращення стабільності трудового колективу.

Загалом тенденція до зниження плинності та стабілізації кадрової ситуації є позитивним сигналом для підприємства, проте залишається потреба у зміцненні мотиваційної політики та зниженні добровільних звільнень.

Аналіз фонду праці дозволяє оцінити динаміку чисельності персоналу, рівень витрат на оплату праці, він представлений у табл.2.4.

Аналіз динаміки фонду оплати праці на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2023 роки свідчить про поступове зниження витрат на оплату праці. Загальний фонд оплати праці у 2023 році зменшився на 10 017,7 тис. грн порівняно з 2020 роком, що становить лише 82,45% від початкового рівня. Основною причиною зниження є скорочення як основної, так і додаткової заробітної плати.

Таблиця 2.4 Динаміка фонду оплати праці підприємства

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2020 рр.	
					в абс. Вираз.	%
Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	57072	55975,2	50155,2	47054,3	-10017,7	82,45%
Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	50856,86	50450,45	45365,38	40037,9	-10818,96	78,73%
у % до фонду оплати праці	89,11	90,13	90,45	85,09	-4,02	95,49%
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	6215,14	5524,75	4789,82	3971,43	-2243,71	63,90%
–надбавки та доплати	1246	1158	1046	975,3	-270,7	78,27%
–премії та винагороди	4969,14	4366,75	3743,82	2996,13	-1973,01	60,29%
–виплати внаслідок зростання споживчих цін	0	0	0	0	-	-
у % до фонду оплати праці	10,89	9,87	9,55	8,44	-2,45	77,50%
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.	0	0	0	0	-	-
у тому числі:					-	-
–матеріальна допомога	0	0	0	0	-	-
–соціальні пільги	0	0	0	0	-	-
у % до фонду оплати праці	0	0	0	0	-	-
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	0	0	0	0	-	-
у % до фонду оплати праці	0	0	0	0	-	-
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	12555,84	12314,54	11034,14	10351,95	-2203,89	82,45%

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [13; 14;15; 16]

Фонд основної заробітної плати скоротився на 10 818,96 тис. грн (до 78,73% від рівня 2020 року), а його частка у загальному фонді оплати праці зменшилася з 89,11% до 85,09%. Це свідчить про загальне зниження обсягів

прямих трудових виплат, що може бути пов'язане зі скороченням чисельності персоналу або годин роботи.

Фонд додаткової заробітної плати також демонструє негативну динаміку: він зменшився на 2243,71 тис. грн (до 63,90% від рівня 2020 року). Найбільше скорочення припадає на премії та винагороди (зменшення на 1973,01 тис. грн), що свідчить про зниження стимулюючої функції оплати праці. Надбавки і доплати також скоротились, хоч і менш суттєво. Частка додаткової оплати у фонді оплати праці зменшилася з 10,89% до 8,44%.

У таблиці також відображено повну відсутність заохочувальних, компенсаційних виплат, виплат за невідпрацьований час, а також матеріальної допомоги чи соціальних пільг протягом усіх років. Це вказує на обмеженість соціальної політики підприємства.

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) у 2023 році становили 10351,95 тис. грн, що на 2203,89 тис. грн менше, ніж у 2020 році, повторюючи загальну тенденцію до зменшення фонду оплати праці.

Загалом динаміка свідчить про скорочення витрат на персонал, що в умовах економії може бути виправданим, однак водночас знижує мотивацію працівників і послаблює соціальну складову кадрової політики підприємства.

Матрицю SWOT-аналізу представлено в табл.2.5.

Аналіз сильних сторін підприємства свідчить про наявність стабільного попиту на продукцію, привабливого пакування, активності в маркетингових заходах та наявності фінансових ресурсів для їх реалізації. Ці переваги створюють сприятливі умови для реалізації потенційних можливостей, таких як розширення присутності на ринку, покращення позиціонування бренду та використання сучасних каналів цифрового маркетингу.

Таблиця 2.5 Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення ринкової присутності підприємства. – Підвищення впізнаваності бренду за рахунок рекламних активностей. – Освоєння нових каналів збуту, зокрема через онлайн-платформи. – Удосконалення виробничих процесів для поліпшення якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – Невизначеність у законодавчій сфері, що може мати негативний вплив на бізнес. – Політична нестабільність і зміни в економічному середовищі. – Загострення конкурентної боротьби у сфері молочної продукції. – Обмежений асортимент, який стримує конкурентоспроможність.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
<ul style="list-style-type: none"> – Стійкий попит на продукцію в основних регіонах присутності. – Ефективні маркетингові кампанії та привабливий дизайн упаковок. – Наявність фінансових ресурсів для маркетингу та модернізації виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розвинуті маркетингові підходи сприяють покращенню впізнаваності бренду та розширенню ринку збуту. – Стійкий попит дозволяє ефективно застосовувати нові онлайн-канали та залучати нових клієнтів. – Інвестиційні можливості забезпечують розвиток цифрового маркетингу й оптимізацію виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> – Активна маркетингова діяльність та фінансові ресурси допомагають зменшити негативний вплив зростаючої конкуренції. – Стійкий попит забезпечує стабільність навіть у періоди політичних чи економічних потрясінь. – Інвестиції в рекламу сприяють адаптації до змін у законодавчому регулюванні.
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> – Обмежений асортимент продукції. – Відсутність сформованого позитивного іміджу бренду. – Недостатнє позиціонування у преміум-сегменті. – Відсутність чіткої маркетингової стратегії для вищих цінових категорій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток нових каналів збуту та вдосконалення виробництва допоможуть компенсувати вузький асортимент. – Активна рекламна кампанія здатна сформувати сильний бренд-образ. – Оновлення маркетингової політики дозволить посилити позиції у преміум-сегменті. – Застосування цифрового маркетингу може частково компенсувати внутрішні слабкості. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вузький асортимент знижує здатність ефективно конкурувати. – Відсутність чіткого позиціонування у преміум-сегменті заважає ефективно реагувати на виклики ринку. – Слабкий бренд може посилити вразливість перед регуляторними змінами. – Зростання витрат у поєднанні з низькою стратегічною гнучкістю ускладнює адаптацію.

Примітка. Складено на основі власних спостережень

Разом з тим, виявлені слабкі сторони, зокрема обмежена різноманітність продукції, нечітке позиціонування у преміум-сегменті та відсутність сформованого іміджу торгової марки, можуть обмежувати

конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку. Крім того, існуючі зовнішні загрози – посилення конкуренції, зміни в законодавстві, торговельні бар'єри та економічна нестабільність – вимагають від підприємства гнучкої та адаптивної стратегії розвитку.

Таким чином, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій за умови подолання внутрішніх слабких сторін та ефективного реагування на зовнішні загрози, що дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл прав та обов'язків між ними. На рис.2.1 представлена організаційна структура ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Вона є прикладом лінійно-функціональної моделі управління, яка поєднує централізоване керівництво з розгалуженою системою функціональних підрозділів. На вершині управлінської ієрархії перебуває директор підприємства, який здійснює загальне стратегічне та оперативне керівництво, координуючи діяльність усіх ключових функціональних напрямів. Йому безпосередньо підпорядковуються керівники різних підрозділів, кожен з яких відповідає за певну сферу діяльності підприємства, що свідчить про чіткий розподіл управлінських повноважень та обов'язків.

До основних напрямів входить технічне, комерційне, фінансове, кадрове, юридичне, економічне, охоронне та якісне забезпечення діяльності підприємства. Технічний директор керує роботою головного енергетика та головного механіка, забезпечуючи технічне функціонування та безперебійну роботу виробничого процесу. Комерційний директор координує діяльність відділів збуту, роздрібної торгівлі та ще одного відділу, що вказує на зосередження роботи з клієнтами, каналами реалізації та комерційними стратегіями в одному блоці. Фінансовий директор взаємодіє з головним бухгалтером і начальником планово-економічного відділу, що дозволяє

ефективно управляти фінансовими ресурсами, планувати витрати та здійснювати контроль за економічними показниками.



Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

У структурі також присутній начальник відділу кадрів, який відповідає за формування та підтримку кадрової політики, юрист, який забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, та начальник служби охорони, що відповідає за безпеку об'єктів і персоналу. Начальник відділу якості продукції відповідає за дотримання стандартів якості на всіх етапах виробництва та реалізації продукції. Окремі підрозділи не мають деталізації, однак їх включення до структури свідчить про комплексний підхід до управління.

Загалом така структура є досить чіткою, логічно вибудованою та орієнтованою на ефективну координацію діяльності між підрозділами. Її перевагою є спеціалізація управлінців за напрямками діяльності, що дозволяє

поглиблено розробляти і впроваджувати функціональні стратегії. Разом із тим, через велику кількість підпорядкованих осіб у директора може виникати потреба в посиленій координації управлінських рішень. Така структура добре підходить для підприємств середнього або великого розміру з усталеними виробничими процесами, які потребують чіткого контролю та відповідальності в межах окремих функціональних напрямів.

2.2. Поточний стан системи документообігу та його вплив на діяльність підприємства

Ефективна організація документообігу є однією з ключових складових раціонального функціонування будь-якого підприємства, оскільки забезпечує своєчасне отримання, обробку та зберігання інформації, необхідної для управлінських рішень. Документообіг виступає інструментом комунікації між структурними підрозділами, сприяє впорядкуванню діяльності підприємства та забезпечує юридичну і господарську фіксацію його процесів.

У цьому розділі буде здійснено аналіз існуючої системи документообігу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», визначено основні види документів, порядок їх руху, відповідальність за оформлення та збереження, а також виявлено недоліки в організації документообігу, які можуть впливати на загальну ефективність управлінських процесів. Результати проведеного аналізу стануть підґрунтям для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи документообігу на підприємстві у подальших розділах роботи.

Перше, це варто зазначити існуючі програми забезпечення документообігу. Вони представлені в табл.2.6.

Аналіз використання програмного забезпечення на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» свідчить про наявність сучасних інструментів автоматизації документообігу, які дозволяють забезпечити ефективне управління інформаційними потоками. Основними програмними продуктами, які використовуються на підприємстві, є 1С та М.Е.Дос.

Табл.2.6 Програми документообігу на підприємстві

Назва програмного забезпечення	Призначення	Основні функції	Переваги використання
1С:Підприємство	Автоматизація бухгалтерського, податкового та управлінського обліку	- Ведення бухгалтерського обліку - Облік ТМЦ, зарплати, виробництва - Формування звітності	- Зниження ризиків помилок - Швидке формування звітності - Зручний інтерфейс
М.Е.Doc	Електронний документообіг та подання звітності	- Обмін електронними документами з контрагентами - Подання податкової та фінансової звітності - КЕП (кваліфікований електронний підпис)	- Економія часу - Мінімізація паперового документообігу - Високий рівень захисту інформації

Примітка. Складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

1С — це комплексна система програм, розроблена російською компанією «1С», що призначена для автоматизації різноманітних бізнес-процесів. Основним продуктом є платформа «1С:Підприємство», яка слугує основою для інших рішень, таких як «1С:Бухгалтерія», «1С:Управління торгівлею» та «1С:Зарплата і управління персоналом». «1С:Бухгалтерія» є найпопулярнішим продуктом, що використовується для автоматизації бухгалтерського обліку, тоді як «1С:Управління торгівлею» допомагає в управлінні процесами торгівлі, а «1С:Зарплата і управління персоналом» автоматизує процеси управління персоналом.

Переваги використання 1С включають її комплексність, гнучкість та масштабованість. Система може бути налаштована під потреби конкретного підприємства, а також використовуватися як на малих, так і на великих підприємствах. Крім того, 1С є дуже популярною в країнах СНД, що забезпечує наявність великої кількості фахівців для її підтримки. Однак, існують і недоліки, такі як складність у використанні, висока вартість та залежність від розробника.

Загалом, 1С — це потужна система, яка може значно полегшити автоматизацію бізнес-процесів. Проте, перед її впровадженням необхідно ретельно зважити всі переваги та недоліки, а також оцінити потреби конкретного

підприємства. Дана програма використовується в кожному з відділів підприємства та керівниками. В табл.2.7 наведено приклади використання ІС кожного з відділу та керівних посад.

Таблиця 2.7 Використання програми ІС у структурних підрозділах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Посада / відділ	Основні функції використання ІС
Головний бухгалтер	Ведення всіх видів бухгалтерського обліку (основні засоби, запаси, податки, розрахунки з постачальниками та покупцями), формування бухгалтерської та податкової звітності, складання балансу.
Головний енергетик	Облік енергоспоживання, контроль використання електроенергії, води, газу, складання графіків споживання, аналіз ефективності енерговитрат, розрахунок потреб у ресурсах.
Головний механік	Ведення графіків профілактичного обслуговування, облік витрат на ремонтно-механічне обслуговування.
Комерційний директор	Моніторинг обсягів продажу, аналіз динаміки реалізації продукції, планування комерційних заходів, формування комерційних пропозицій, облік договорів з контрагентами, контроль цінової політики.
Начальник відділу з роздрібною торгівлі	Облік товарних залишків у торгових точках, аналіз товарообігу, формування звітів по касовим операціям, облік обороту товарів у роздрібній мережі, контроль виконання планів продажів.
Начальник відділу збуту	Формування замовлень на продукцію, контроль логістики та доставки, облік клієнтської бази, аналіз ринків збуту, ведення звітності з виконання планів реалізації.
Начальник відділу кадрів	Ведення особових справ працівників, облік трудових договорів, автоматизація процесу нарахування заробітної плати, табельний облік, контроль кадрової документації, аналіз плинності кадрів.
Начальник відділу якості продукції	Ведення обліку результатів контролю якості, документування результатів лабораторних досліджень, аналіз невідповідностей, управління рекламаціями, підготовка звітів щодо відповідності продукції стандартам.
Начальник планово-економ. відділу	Формування та контроль виконання планів виробництва, аналіз витрат і собівартості продукції, розрахунок економічної ефективності, участь у складанні бізнес-планів.
Технічний директор	Формування заявок на технічне обслуговування обладнання, контроль витрат на ремонтні роботи, облік використаних матеріалів і комплектуючих, аналіз ефективності технічного забезпечення підприємства.
Фінансовий директор	Контроль руху грошових коштів, управління фінансовими потоками, формування бюджетів та фінансової звітності, аналіз рентабельності діяльності підприємства, контроль витрат та доходів.
Юрист	Зберігання шаблонів договорів, контроль термінів дії правових документів, облік юридичних справ, супровід договірної діяльності, фіксація правових зобов'язань та ризиків у системі.

Примітка. Складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Аналіз використання програми 1С на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» демонструє її ключову роль у функціонуванні різних відділів та на рівнях керівництва. Ця система виступає не просто інструментом для ведення обліку, а й комплексною платформою для управління різноманітними аспектами діяльності підприємства. Від головного бухгалтера, для якого 1С є основою ведення бухгалтерського та податкового обліку, до головного енергетика та механіка, які використовують її для обліку ресурсів та планування ремонтних робіт, програма забезпечує необхідну функціональність для кожного відділу.

Керівництво підприємства, включаючи комерційного, технічного та фінансового директорів, також активно використовує 1С для моніторингу ключових показників, планування діяльності та прийняття стратегічних рішень. Зокрема, система дозволяє комерційному директору аналізувати продажі та планувати заходи, а фінансовому директору – контролювати грошові потоки та рентабельність. Навіть юрист підприємства знаходить у 1С корисні інструменти для управління договірною діяльністю та правовими документами.

Таким чином, можна стверджувати, що 1С є невід'ємною частиною інфраструктури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», забезпечуючи комплексну автоматизацію та підтримку управлінських процесів на всіх рівнях. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності роботи кожного відділу, покращенню координації між ними та забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

Таблиця 2.8 Розрахунок витрат підприємства на ПЗ «1С»

Категорія витрат	Опис	Орієнтовна сума (грн)	Примітки
1	2	3	4
1. Ліцензії (одноразово)	ВАС Комплексне управління підприємством + 150 клієнтських ліцензій (≈800–1200 грн/ліцензія) + серверна ліцензія	≈ 250 000 – 350 000	Якщо всі ліцензії купуються вперше. Якщо вже є – цю статтю можна пропустити.

Продовження табл.2.8

1	2	3	4
2. ІТС ПРОФ (щорічно)	Офіційна підписка на супровід (оновлення, форми звітності, довідки тощо)	24 000	Фіксована ціна для повної версії.
3. Абонентське обслуговування	10 годин техпідтримки/місяць × 12 міс × 1000 грн	120 000	Мінімально необхідний обсяг підтримки.
4. Доопрацювання і налаштування	20 год/міс × 12 міс × 1200 грн (середня ставка)	288 000	Для підприємства з широким виробництвом.
5. Навчання персоналу	3 тренінги на рік × 15 осіб × 1000 грн/осіб (зовнішні тренери)	45 000	Навчання при оновленнях, адаптації нових працівників.
6. Витрати на ЄСВ (оформлені фахівці)	Припустимо, 1 штатний ІТ-спеціаліст із окладом 15 000 грн × 12 міс × 22% ЄСВ	39 600	Якщо супровід частково виконується внутрішніми працівниками.
Загальні витрати на 2023 рік (без купівлі нових ліцензій):		≈ 766600	

Примітка. сформовано автором

Програма 1С, попри її походження, залишається вагомим інструментом для автоматизації бізнес-процесів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Вона активно використовується у всіх структурних підрозділах підприємства — від бухгалтерії до юридичного відділу — забезпечуючи системність, точність та оперативність в управлінні ресурсами, персоналом, фінансами й торгівлею. Аналіз функціонального застосування свідчить про те, що система 1С не лише оптимізує поточну діяльність, а й підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Проте, така глибока інтеграція супроводжується відповідними витратами. У 2023 році загальні витрати на підтримку та розвиток програмного забезпечення 1С на підприємстві склали орієнтовно 766 600 грн без урахування купівлі нових ліцензій. У разі потреби повного ліцензування для 150 користувачів витрати можуть зрости до 900 тис. грн. Це включає технічне обслуговування, доопрацювання програмного коду під потреби підприємства, навчання персоналу та заробітну плату ІТ-фахівців.

З огляду на значну роль ІС у забезпеченні операційної ефективності, такі інвестиції є доцільними, однак потребують постійного контролю витрат і пошуку альтернатив, особливо з урахуванням стратегічної важливості ІТ-незалежності для українських підприємств. У майбутньому підприємству доцільно оцінити можливість поступового переходу на альтернативні платформи вітчизняного або європейського походження.

Наступним програмним забезпеченням для аналізу документообігу на підприємстві є М.Е.Дос. М.Е.Дос — це українське програмне забезпечення для автоматизації документообігу та подання звітності до контролюючих органів в електронному вигляді. Воно дозволяє формувати та подавати звітність до Державної податкової служби України, Державної служби статистики України, Пенсійного фонду України, Державної казначейської служби України та інших органів, обмінюватися юридично значущими первинними документами між контрагентами, реєструвати податкові накладні та розрахунки коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних [39]. М.Е.Дос максимально автоматизує процес документообігу, використовуючи шифрування електронного підпису для забезпечення інформаційної безпеки та контролю документообігу на всіх етапах. Розробником є Linkos Group. М.Е.Дос є одним з найпопулярніших програмних продуктів для ведення електронного документообігу та подання звітності в Україні [60].

Дана програма використовується у певних відділах підприємства та керівниками. В табл.2.9 наведено приклади використання М.Е.Дос кадрами.

Таблиця 2.9 Використання програми М.Е.Дос відповідними кадрами та відділами ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Відділ / посада	Функціональні обов'язки	Можливе використання М.Е.Дос
1	2	3
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку, формування та подання фінансової та податкової звітності.	Подання податкової звітності, формування та обмін електронними документами з контрагентами (акти, накладні, рахунки).
Відділ збуту	Формування та обмін документами з клієнтами (рахунки, накладні, акти).	Обмін електронними документами з клієнтами, ведення електронного документообігу.

1	2	3
Відділ кадрів	Ведення кадрового обліку, формування та подання звітності щодо працівників.	Подання звітності до Пенсійного фонду та інших органів, формування та обмін електронними документами з працівниками (накази, заяви).
Відділ постачання	Формування та обмін документами з постачальниками (рахунки, накладні, акти).	Обмін електронними документами з постачальниками, ведення електронного документообігу.
Керівництво (директор, заступники)	Контроль за діяльністю підприємства, підписання документів.	Перегляд звітності, підписання електронних документів.
Фінансовий відділ	Ведення фінансового обліку, аналіз фінансових даних.	Подання фінансової звітності, аналіз електронних документів.
Юридичний відділ	Ведення юридичної документації, підготовка та подання документів до державних органів.	Обмін електронними документами з контрагентами, подання звітності до відповідних органів.

Примітка. Складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

На основі аналізу документообігу ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза" можна зробити висновок, що підприємство використовує програмні продукти "1С" та М.Е.Дос протягом періоду, що перевищує 15 років. Впровадження "1С" в Україні активно почалося в 2000-х роках і ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза" почало також використовувати цю систему. Аналіз використання "1С" на підприємстві показує, що вона глибоко інтегрована в роботу різних відділів і є ключовим інструментом для ведення обліку та управління. Таке всеосяжне впровадження зазвичай вимагає значного часу.

М.Е.Дос також став широко використовуватися в Україні з середини 2000-х років, особливо з розвитком електронної звітності. На сайті mucity.khm.gov.ua є згадування про придбання підприємством ліцензії на використання даного програмного забезпечення [42]. Використання М.Е.Дос для подання звітності та електронного документообігу є необхідним для сучасного підприємства, і ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза" почало використовувати цю програму в один з ранніх етапів її поширення [60].

Варто провести опитування щодо оцінки зручності використання даних ПЗ серед працівників. Опитування було проведено автором анонімно серед працівників усіх рівнів.

Опитування було створене на проведене автором серед усіх працівників усіх ланок. Його пройшло лиш 231 особа, оскільки інші не виявили бажання або просто недолучені до використання ПЗ на підприємстві. Опитувальник надано в дод.А. Метою проведеного опитування було отримати об'єктивну оцінку з боку працівників різних рівнів щодо зручності, функціональності та ефективності використання програмного забезпечення на підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», зокрема програм 1С та М.Е.Дос. Основна увага приділялася вивченню практичного досвіду роботи з цими ПЗ, виявленню найбільш використовуваних функцій, оцінці рівня задоволеності працівників, а також визначенню потреб у додатковому навчанні.

Крім того, опитування дало змогу виявити можливі труднощі, які виникають під час роботи з програмами, відмінності у сприйнятті ПЗ між працівниками різних управлінських рівнів (середня, нижча та вища ланки), а також зібрати пропозиції щодо удосконалення технічної підтримки та організації роботи з програмами. Зокрема, одна з ключових ідей, висловлених респондентами, — необхідність впровадження технологій, які забезпечать можливість роботи з ПЗ у випадках відсутності електропостачання.

Таким чином, мета опитування полягала у виявленні поточних проблем і потреб персоналу щодо програмного забезпечення, визначенні рівня його ефективності в роботі працівників і зборі пропозицій для подальшого вдосконалення ІТ-інфраструктури підприємства.

Дані опитування представлені в табл.2.10.

Опитування, у якому взяли участь 231 працівник підприємства, засвідчило високу залученість персоналу до використання програмного забезпечення, насамперед 1С:Підприємство. Зокрема, 94,4% респондентів зазначили, що використовують програму 1С, а найчастіше застосовуваними функціями стали нарахування заробітної плати (96,3%) та управлінський облік (84,9%). Це свідчить про активне використання програми у фінансово-адміністративних процесах.

Таблиця 2.10 Опитування працівників підприємства щодо використання ПЗ

Питання	Тип відповіді / варіанти	Найпоширеніша відповідь серед працівників середньої та нижчої ланки	Найпоширеніша відповідь серед працівників вищої ланки (керівники та їх замісники)
1	2	3	4
Чи використовуєте Ви програму 1С у своїй роботі?	Так Ні	Так	Так
Які саме функції Ви використовуєте в програмі 1С?	Бухгалтерський облік Склади та облік товарів Кадровий облік Нарахування заробітної плати Управлінський облік Облік основних засобів Податковий облік Інше.....	Нарахування заробітної плати Управлінський облік	Бухгалтерський облік Склади та облік товарів Кадровий облік Нарахування заробітної плати Управлінський облік Облік основних засобів Податковий облік
Чи зручно Вам працювати з програмою 1С?	Так, повністю задоволений(а) Загалом зручно, але є незначні труднощі Ні, часто виникають труднощі Важко сказати	Так, повністю задоволені	Так, повністю задоволені
Чи використовуєте Ви програму М.Е.Дос у своїй роботі?	Так Ні	Ні	Так
Які саме функції Ви використовуєте в програмі М.Е.Дос?	Електронна звітність Обмін електронними документами Реєстрація податкових накладних Підписання/надсилан ня документів ЕЦП Інше.....	Підписання/надсилан ня документів ЕЦП	Електронна звітність Обмін електронними документами Реєстрація податкових накладних Підписання/надсилан ня документів ЕЦП
Чи зручно Вам працювати з програмою М.Е.Дос?	Так, повністю задоволений(а) Загалом зручно, але є незначні труднощі Ні, часто виникають труднощі Важко сказати	Загалом зручно, але є незначні труднощі	Так, повністю задоволені

Продовження табл.2.10

1	2	3	4
Чи вважаєте Ви, що Вам потрібне додаткове навчання?	Так, по 1С Так, по М.Е.Дос Так, по обох програмах тільки на початку Ні, не потрібно Важко сказати	Так, по обох програмах тільки на початку	Так, по обох програмах тільки на початку
Наскільки Ви задоволені загальним рівнем технічної підтримки по ПЗ?	1 – дуже незадоволений(а) 5 – повністю задоволений(а) (Шкала оцінювання)	4	5
Що ще, на Вашу думку, варто додати/впровадити/змінити для покращення роботи з ПЗ на підприємстві?	Довга відповідь	Встановлення технологій, які будуть давати можливість використовувати ПЗ без світла на підприємстві	Встановлення технологій, які будуть давати можливість використовувати ПЗ без світла на підприємстві

Примітка. Створено автором на основі проведеного опитування [37]

Більшість користувачів (74,2%) повністю задоволені роботою з 1С, однак частина працівників (близько 22%) вказала на певні труднощі, що може свідчити про потребу в точкових консультаціях або адаптаціях інтерфейсу.

Щодо програми М.Е.Дос, її використовує лише 29,4% опитаних, при цьому основна функція, яка застосовується, — підписання та надсилання документів за допомогою ЕЦП (95,6%). Рівень задоволеності від роботи з цією системою трохи нижчий: 63,2% повністю задоволені, а майже 27% відзначають незначні труднощі.

Близько половини персоналу (48,9%) вважають, що потребували б додаткового навчання з обох програм на початку роботи. Це підтверджує доцільність впровадження адаптаційних навчальних курсів для нових співробітників.

Оцінка технічної підтримки також є переважно позитивною: 84,4% респондентів поставили оцінки «4» або «5», що вказує на загальне задоволення сервісом, але залишає простір для покращення.

Найчастіше працівники пропонували впровадження технологій, що дозволяють працювати з ПЗ без електропостачання (85,3%). Це показує, що питання безперебійної роботи ІТ-систем в умовах енергетичної нестабільності є критично важливим для підприємства. Отже, результати опитування демонструють високий рівень цифрової інтеграції в операційну діяльність підприємства, однак одночасно вказують на необхідність удосконалення навчання користувачів, технічного супроводу та адаптації до умов енергетичних викликів.

Ефективна організація документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є важливою складовою раціонального управління підприємством, що забезпечує своєчасний обмін, обробку та збереження інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Документообіг слугує засобом комунікації між структурними підрозділами та гарантує юридичну фіксацію господарських процесів [43].

Підприємство успішно використовує сучасні програмні засоби для автоматизації документообігу — зокрема, програмні продукти 1С:Підприємство та М.Е.Дос. Система 1С є ключовою платформою для бухгалтерського, податкового, управлінського обліку, контролю ресурсів, планування виробництва, кадрової роботи, комерційних та юридичних процесів. Вона активно застосовується у всіх підрозділах підприємства, включно з керівними посадами, що свідчить про глибоку інтеграцію автоматизованих процесів в усі сфери діяльності.

Проте, інтенсивне використання 1С супроводжується значними витратами: орієнтовні витрати на підтримку, технічне обслуговування, доопрацювання та навчання персоналу у 2023 році становили приблизно 766 600 грн без урахування придбання нових ліцензій. Водночас, інвестиції у це програмне забезпечення є виправданими з огляду на підвищення оперативності і точності управлінських рішень.

Програма М.Е.Дос, розроблена українською компанією Linkos Group, забезпечує електронний документообіг та подання звітності до контролюючих

органів з високим рівнем інформаційної безпеки. Вона значно зменшує паперовий документообіг і економить час на підготовку та подачу звітності.

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» користується цими системами понад 15 років, що демонструє їх надійність і відповідність потребам підприємства. Однак, зважаючи на значні витрати на підтримку ІС і стратегічну важливість ІТ-незалежності, підприємству доцільно розглянути перспективи використання альтернативних, у тому числі вітчизняних або європейських, рішень.

В цілому, автоматизовані системи документообігу на підприємстві сприяють оптимізації робочих процесів, підвищенню контролю над інформаційними потоками та покращенню взаємодії між підрозділами. Водночас існує необхідність систематичного моніторингу витрат і технологічних оновлень для підтримки ефективності та безпеки документообігу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА»

Ефективний документообіг є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, оскільки він забезпечує оперативний доступ до інформації, підвищує прозорість процесів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. На ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» існує необхідність удосконалення системи управління документами з метою підвищення її ефективності, безпеки та відповідності сучасним вимогам. Впровадження автоматизованих систем, перехід на електронний документообіг, оптимізація бізнес-процесів і підвищення рівня інформаційної безпеки сприятимуть покращенню роботи підприємства, зменшенню витрат і підвищенню конкурентоспроможності.

Процес документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» потребує комплексного вдосконалення з урахуванням сучасних цифрових тенденцій, вимог до ефективного управління інформаційними потоками, а також виявлених під час аналізу недоліків. Основні шляхи покращення мають охоплювати як технічні, так і організаційні заходи, спрямовані на підвищення швидкості обробки документів, зниження витрат, забезпечення їхньої безпеки, зручності зберігання і доступу, а також уникнення дублювання.

Передусім, важливим напрямом є удосконалення електронного документообігу. На сьогодні підприємство вже використовує такі програмні продукти, як 1С та М.Е.Дос, однак потенціал їхнього функціоналу використовується не повністю. Доцільно забезпечити повноцінну інтеграцію цих систем для автоматизованого обміну даними між фінансово-бухгалтерською, адміністративною та кадровою сферами. Наприклад, акти виконаних робіт, рахунки-фактури, податкові накладні та договори мають створюватися та узгоджуватися виключно в електронному вигляді, із використанням кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Це дозволить уникнути затримок,

що виникають при погодженні паперових документів, зменшити витрати на друк та архівування, а також скоротити ризик втрати важливої інформації.

Наступним кроком є централізація зберігання документів через створення єдиного електронного архіву. Йдеться про організацію цифрового сховища, в якому зберігатимуться як діючі, так і архівні документи у структурованій формі. Це може бути як хмарне, так і серверне сховище з розподіленими правами доступу — наприклад, фінансова служба матиме доступ до договорів і рахунків, кадрова служба — до особових справ і наказів, керівництво — до загальних управлінських документів. Сюди також слід включити процес оцифрування старих паперових документів, що дасть змогу поступово відмовитись від архівів у фізичному вигляді.

З метою підвищення організованості документообігу, доцільно розробити та впровадити внутрішній регламент документообігу. Такий документ має містити чіткі правила щодо створення, погодження, затвердження, реєстрації, зберігання та знищення документів. Це забезпечить уніфікацію дій працівників, скоротить помилки та плутанину, а також підвищить відповідальність за дотримання строків обробки документів. У межах регламенту також потрібно запровадити шаблони документів для найбільш поширених управлінських та виробничих процесів, що дозволить суттєво зменшити час на їх створення та погодження.

Окремо слід зосередити увагу на автоматизації процесів погодження документів. Сьогодні погодження часто відбувається у паперовому вигляді або через e-mail без системної фіксації. Рекомендується впровадити в системі 1С або через спеціальний модуль можливість автоматичного погодження документів за наперед встановленими маршрутами. Це означає, що кожен документ, залежно від типу, автоматично надсилається до відповідальних осіб, які мають здійснити погодження у встановленому порядку. При цьому у системі фіксуються дати, підписи та коментарі, а також надсилаються нагадування тим, хто затримує погодження. Така функціональність значно зменшить людський фактор та дозволить прозоро оцінювати ефективність роботи служб.

Безпека обігу документів також відіграє важливу роль, особливо з огляду на те, що деякі документи містять конфіденційні дані, як-от фінансові звіти, контракти, персональні дані працівників. Для цього необхідно запровадити систему розмежування доступу до документів, обмеживши можливість перегляду, редагування та знищення лише для уповноважених осіб. Також слід впровадити систему журналювання — фіксації всіх дій, які здійснюються з документами. Це підвищить відповідальність працівників та унеможливить несанкціоновані зміни або знищення важливої інформації. Не менш важливим заходом є регулярне резервне копіювання документів, що дозволить зберегти дані у разі технічного збою або кібератаки.

Інтеграція системи документообігу з іншими модулями підприємства, зокрема CRM та ERP-системами, відкриває широкі можливості для покращення управлінської ефективності. Наприклад, замовлення від клієнтів, створені в CRM, можуть автоматично генерувати відповідні договори, рахунки або видаткові накладні в 1С. Це зменшить навантаження на персонал, усуне дублювання даних і підвищить точність обробки інформації. Крім того, аналітична інформація з ERP-модулів може оперативно надходити у вигляді узагальнених звітів для керівництва.

Паралельно із технічними заходами, необхідно підвищувати цифрову грамотність працівників. Це досягається шляхом проведення систематичних навчань з користування електронними системами, електронним підписом, дотриманням регламенту обігу документів. Для цього варто розробити доступні інструкції та навчальні матеріали, які допоможуть швидко адаптувати нових працівників та мінімізувати кількість помилок.

Щоб контролювати ефективність запроваджених змін, варто встановити ключові показники ефективності документообігу (KPI). До них можуть належати середній час погодження документа, кількість помилок при заповненні, частка документів, що оброблені з порушенням строків, а також рівень задоволеності працівників якістю документообігу. Аналіз цих показників дозволить виявити проблемні місця та своєчасно коригувати процеси.

Варто також оптимізувати систему створення документів шляхом усунення дублювання. У випадках, коли дані вносяться кілька разів у різні форми або системи, зростає ризик помилок та знижується ефективність. Доцільно забезпечити автоматичне оновлення пов'язаних документів, наприклад, при зміні реквізитів контрагента ця інформація має автоматично оновлюватись у всіх документах, де вона фігурує.

Окремим етапом цифровізації має стати повний перехід на електронний кадровий документообіг. Усі накази, особові картки, заяви на відпустки, таблиці обліку робочого часу та звіти мають оброблятися та зберігатись в електронному форматі. Це дасть змогу не лише пришвидшити обробку кадрової інформації, а й забезпечити її збереження, оперативність аналізу та доступність для відповідальних служб.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення системи документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» дозволять суттєво підвищити ефективність управління інформацією, знизити операційні ризики, забезпечити прозорість внутрішніх процесів та створити надійну цифрову основу для подальшого розвитку підприємства.

У процесі аналізу системи документообігу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» було виявлено низку напрямів, які потребують удосконалення з метою підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів. Враховуючи сучасні тенденції цифровізації, автоматизації та підвищення прозорості внутрішніх процедур, було запропоновано перелік оптимальних напрямів удосконалення документообігу. Нижче представлена таблиця (табл.3.1) з узагальненням цих напрямів, в якій відображено потенційні ризики, очікувані вигоди (профіти), а також необхідні ресурси та умови для реалізації кожного з них. Такий підхід дозволяє системно оцінити доцільність впровадження кожної ініціативи з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Таблиця 3.1 Напрями впровадження для вдосконалення документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та їх вплив на підприємстві

Напрямок	Ризик	Профiт (вигода)	Необхідні ресурси та вимоги
Повноцінне впровадження електронного документообігу (ЕДО)	Тимчасові складнощі з переходом; супротив персоналу	Швидкість обробки документів, зменшення витрат на папір, автоматизація погоджень	Програмне забезпечення (1С, М.Е.Доc), електронний підпис (КЕП), навчання персоналу
Централізоване електронне сховище документів	Загроза втрати даних через технічні збої без резервного копіювання	Доступність, упорядкованість, легке пошукування, економія місця	Сервер або хмарне сховище, ІТ-фахівці, система бекапів, налаштування прав доступу
Розробка внутрішнього регламенту документообігу	Недотримання регламенту окремими працівниками	Уніфікація дій, скорочення помилок, чіткість процесів	Юридичне та адміністративне оформлення регламенту, залучення керівників підрозділів
Автоматизація маршрутів погодження документів	Витрати на налаштування системи; помилки в логіці маршруту	Скорочення строків погодження, фіксація дій, контроль за затримками	Налаштування у 1С або окремому модулі, участь ІТ-відділу, тестування схем погодження
Розмежування доступу та безпека документів	Ймовірність витоку при неправильних налаштуваннях доступу	Захист конфіденційної інформації, підвищення довіри до системи	Політики доступу, журналювання дій, системи кібербезпеки
Інтеграція документообігу з ERP та CRM	Висока складність налаштувань та інтеграції	Уникнення дублювання даних, автоматичне створення документів	ERP/CRM-системи, технічне налаштування, API або модулі зв'язку
Навчання персоналу з цифрового документообігу	Низька мотивація до навчання серед окремих працівників	Менше помилок, швидка адаптація нових працівників, підвищення ефективності	Розробка інструкцій, семінари, підтримка користувачів
Запровадження КРІ для документообігу	Можливий формальний підхід до показників	Оцінка ефективності, виявлення вузьких місць, підвищення відповідальності	Розробка системи показників, аналітичне програмне забезпечення
Перехід на електронний кадровий документообіг	Правові ризики при недостатній відповідності чинному законодавству	Швидкість обробки кадрів, централізація обліку, зниження паперового навантаження	Програмне забезпечення, КЕП, узгодження з кадровою службою

Примітка. Створено автором на основі дослідження

Аналіз запропонованих напрямів удосконалення документообігу свідчить про наявність значного потенціалу для оптимізації внутрішніх процесів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Впровадження електронного документообігу, автоматизація маршрутів погодження, централізоване зберігання документів, а також навчання персоналу та запровадження систем оцінювання ефективності сприятимуть підвищенню прозорості, надійності та швидкості обробки інформації. Разом із тим, для реалізації зазначених напрямів необхідно враховувати як технічні та організаційні ресурси, так і можливі ризики, пов'язані з переходом на нові технології. Ретельне планування і поетапне впровадження дозволять мінімізувати ці ризики та досягти стабільного позитивного ефекту.

Для більш поглибленого аналізу було проведено експертне опитування серед керівників підприємства. Кожен із залучених фахівців очолює відповідний структурний підрозділ підприємства та відіграє важливу роль у процесі розвитку персоналу. До складу експертної групи увійшли: начальник відділу кадрів, керівник відділу збуту, керівник виробничого відділу, головний економіст, головний бухгалтер. Кожен експерт оцінив важливість запропонованих заходів за п'ятибальною шкалою. На основі отриманих оцінок було обчислено середнє арифметичне значення для кожного заходу, після чого проведено їх ранжування — від найефективніших до менш пріоритетних. Підсумкові результати подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Експертне оцінювання напрямів покращення електронного документообігу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

№	Захід	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Повноцінне впровадження електронного документообігу	5	5	5	5	5	5	1
2	Централізоване електронне сховище документів	5	4	4	3	5	4,2	5

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Розробка внутрішнього регламенту документообігу	4	3	4	4	5	4	6
4	Автоматизація маршрутів погодження документів	4	5	5	5	5	4,8	2
5	Розмежування доступу та безпека документів	5	4	4	5	5	4,6	3
6	Інтеграція документообігу з ERP та CRM	4	4	5	4	5	4,4	4
7	Навчання персоналу з цифрового документообігу	4	3	4	4	4	3,8	7
8	Запровадження КРІ для документообігу	2	5	4	3	3	3,4	9
9	Перехід на електронний кадровий документообіг	4	4	4	2	4	3,6	8

Примітка. Створено автором на основі дослідження

Результати експертного оцінювання напрямів удосконалення електронного документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» свідчать про пріоритетність повноцінного впровадження електронного документообігу (середнє значення – 5,0), що посіло перше місце за рівнем значущості. Друге і третє місця відповідно посіли автоматизація маршрутів погодження документів (4,8) та забезпечення безпеки документів і розмежування доступу до них (4,6). Ці напрями визнано найбільш важливими для підвищення ефективності документообігу. Середньої значущості набули такі напрями, як інтеграція документообігу з ERP та CRM-системами (4,4), створення централізованого сховища документів (4,2) та розробка внутрішнього регламенту (4,0). Водночас менш пріоритетними, за оцінкою експертів, є навчання персоналу (3,8), перехід на електронний кадровий документообіг (3,6) та запровадження КРІ (3,4).

Отже, за думкою експертів краще всього впроваджувати власний електронний документообіг.

Враховуючи, що підприємство витрачає приблизно 800 тис грн на вороже програмне забезпечення, варто ці кошти спрямувати на розробку власного ПЗ, яке буде:

- повністю адаптований під специфіку та бізнес-процеси ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;
- забезпечувати більший рівень гнучкості та можливість швидкого внесення змін без залежності від зовнішніх розробників;
- підвищувати рівень безпеки та ІТ-незалежності підприємства, мінімізуючи ризики, пов'язані з використанням іноземного або стороннього ПЗ;
- зменшувати загальні довгострокові витрати на ліцензування, супровід та оновлення програмного забезпечення;
- сприяти розвитку внутрішніх ІТ-кадрів, що забезпечить якісну підтримку та розвиток ПЗ без додаткових великих витрат;
- мати можливість інтеграції з іншими системами та майбутніми інноваціями без обмежень, властивих типовим комерційним продуктам.

У рамках цифрової трансформації підприємства доцільним є впровадження власної автоматизованої системи електронного документообігу розробленої з нуля відповідно до специфіки діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Такий підхід забезпечить не лише оптимізацію управлінських процесів, а й дозволить зменшити витрати на зовнішнє програмне забезпечення, пришвидшити обмін інформацією та підвищити безпеку зберігання документів.

Впровадження такої системи передбачає певні стартові інвестиції, а також щорічні витрати на підтримку її функціонування. Водночас, очікується значна економія ресурсів підприємства вже з першого року експлуатації.

Таблиця 3.3 Початкові витрати на створення власної системи ЕДО

Стаття витрат	Сума (орієнтовно, грн)	Пояснення
Розробка програмного забезпечення	250 000 – 300 000	Включає проєктування інтерфейсу, бази даних, маршрутів документів, шифрування та цифрового підпису
Закупівля серверного обладнання	150 000	Сервери, джерела безперебійного живлення, мережеве обладнання
Зарплата команди на етапі розробки (6 міс.)	300 000	Оплата праці програміста, адміністратора
Навчання персоналу	25 000 – 30 000	Проведення інструктажів, розробка навчальних матеріалів
Отримання кваліфікованого електронного підпису (КЕП)	1 000 – 2 000	Для основних підписантів підприємства
Загальна сума інвестицій на старті	726 000 - 782 000	

Примітка. Створено автором на основі дослідження

Розрахунки свідчать, що для створення повноцінної системи ЕДО із нуля необхідно орієнтовно 726–782 тис. грн. Остаточна вартість залежатиме від обраної ІТ-команди (внутрішня чи зовнішня), рівня автоматизації та складності технічного завдання. Варто розрахувати витрати на ЕДО в перспективу, оскільки підприємство має врахувати майбутні витрати. Приблизний розрахунок витрат (не враховуючи зовнішні ризики) показано в табл.3.4.

Таблиця 3.4 Щорічні витрати на підтримку власної системи ЕДО

Стаття витрат	Сума (грн/рік)	Пояснення
Обслуговування серверного обладнання	40 000 – 60 000	Регулярне оновлення ПЗ, резервне копіювання, техпідтримка
Зарплата ІТ-спеціаліста	240 000 – 300 000	Один фахівець у штаті (20–25 тис. грн/міс.)
Продовження сертифікатів КЕП	2 000	Щорічне оновлення
Кібербезпека та інформаційний захист	10 000 – 20 000	Антивіруси, фаєрвол, аудит безпеки
Загальні витрати на рік	300 000 – 380 000	

Примітка. Створено автором на основі дослідження

Попри щорічні витрати на технічну підтримку, вже з першого року функціонування система дозволить підприємству отримати низку переваг та реальну економію. Це обумовлено зменшенням прямих витрат на обробку та зберігання паперових документів, а також скороченням витрат часу працівників на ручне опрацювання, погодження й архівування документів.

Особливо важливою є економія на відмові від стороннього програмного забезпечення, яке зазвичай потребує щорічної абонплати або оновлення ліцензій. Також зменшуються витрати на утримання папкових архівів і площі для зберігання документації, що дозволяє вивільнити робочий простір та оптимізувати використання офісних приміщень.

Крім того, автоматизація погодження документів дозволяє скоротити час проходження одного документа з кількох днів до кількох годин, що позитивно впливає на оперативність управлінських рішень і загальну ефективність діяльності підприємства.

Для кращого розуміння варто розрахувати витрати та строк окупності.

1. Вихідні дані

Початкові інвестиції (з таблиці 3.3):

- Мінімальні: 726 000 грн
- Максимальні: 782 000 грн

Щорічні витрати на підтримку власної системи (з таблиці 3.4):

- Мінімальні: 300 000 грн/рік
- Максимальні: 380 000 грн/рік

Витрати підприємства на стороннє програмне забезпечення (1С тощо):

- Орієнтовно 800 000 грн/рік (враховуючи ліцензії, оновлення, супровід)

2. Розрахунок щорічної чистої економії

- Економія на ліцензіях та супроводі 1С: 800 000 грн/рік
- Витрати на підтримку власної системи ЕДО: 300 000 – 380 000 грн/рік

Отже, чиста економія щорічна:

- Мінімальна: $800\ 000 - 380\ 000 = 420\ 000$ грн/рік
- Максимальна: $800\ 000 - 300\ 000 = 500\ 000$ грн/рік

3. Розрахунок строку окупності

Формула: $\text{строк окупності} = \text{початкові інвестиції} / \text{чиста щорічна економія}$

Обчислюємо мінімальний і максимальний строки окупності:

- Мінімальний строк окупності (мінімальні інвестиції / максимальна економія): $726\ 000 / 500\ 000 = 1,45$ роки ≈ 1 рік 5,5 місяців
- Максимальний строк окупності (максимальні інвестиції / мінімальна економія): $782\ 000 / 420\ 000 = 1,86$ роки ≈ 1 рік 10 місяців

Таблиця 3.6 Розрахунок строку окупності

Показник	Мінімальне значення	Максимальне значення
Початкові інвестиції, грн	726 000	782 000
Щорічна чиста економія, грн	500 000	420 000
Орієнтовний період окупності	1,45 року	1,86 року

Примітка. Сформовано автором

Розрахунки свідчать, що початкові інвестиції у створення власної системи електронного документообігу для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» становлять орієнтовно від 726 до 782 тис. грн. Щорічні витрати на підтримку цієї системи коливатимуться в межах 300–380 тис. грн, що значно менше за поточні витрати на стороннє програмне забезпечення (близько 800 тис. грн на рік).

Чиста щорічна економія, отримана завдяки впровадженню власної системи ЕДО, складе від 420 до 500 тис. грн. За таких умов орієнтовний строк окупності проєкту становить від 1,5 до 2 років. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованого рішення.

Впровадження власної системи електронного документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є не лише економічно обґрунтованим, а й стратегічно важливим кроком у напрямку цифрової трансформації підприємства.

Результати експертного аналізу підтвердили пріоритетність цього напрямку, адже саме повноцінна цифровізація документообігу дозволить суттєво підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити гнучкість і швидкість обробки інформації, зменшити адміністративне навантаження та скоротити витрати на паперовий документообіг.

З економічного погляду запропонований проєкт демонструє високу рентабельність. Окупність інвестицій очікується вже через 1,5–2 роки, після чого підприємство зможе щорічно економити значні кошти за рахунок відмови від стороннього ліцензованого ПЗ. Це дозволить не лише оптимізувати поточні витрати, але й зменшити залежність від зовнішніх постачальників та знизити ризики, пов'язані з інформаційною безпекою.

Крім того, створення власного ПЗ відкриває можливості для подальшої адаптації системи під конкретні потреби підприємства, її інтеграції з іншими внутрішніми бізнес-процесами та поступового вдосконалення без необхідності залучення сторонніх розробників. Це сприятиме розвитку внутрішніх ІТ-компетенцій, підвищенню цифрової гнучкості та стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Отже, розробка та впровадження власної системи електронного документообігу є не лише доцільним, а й необхідним кроком у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності, операційної ефективності та інформаційної безпеки ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

ВИСНОВКИ

1. Корпоративний документообіг є фундаментальним елементом управлінської системи підприємства, що забезпечує організований та контрольований рух документів протягом усього їх життєвого циклу — від створення до зберігання чи знищення. Він не лише сприяє своєчасному прийняттю ефективних управлінських рішень, а й забезпечує прозорість і координацію внутрішніх процесів, правову захищеність та відповідність законодавчим вимогам. Сучасний корпоративний документообіг все більше інтегрується з інформаційними технологіями, що дає змогу автоматизувати рутинні операції, знижувати витрати і підвищувати продуктивність праці. Таким чином, ефективно організована система документообігу стає стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує його стабільність, конкурентоспроможність та здатність швидко адаптуватись до викликів цифрової доби.

2. У сучасних умовах цифровізації та зростаючої конкуренції інформаційні технології в управлінні документообігом стали невід'ємною складовою ефективної діяльності підприємств. Впровадження цифрових систем дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й створити прозору, безпечну та юридично значущу систему роботи з документами. Завдяки таким технологіям підвищується швидкість обробки документів, зменшуються витрати на паперові ресурси, поліпшується контроль за виконанням завдань та мінімізується вплив людського фактора. Різноманітність ІТ-рішень — від систем електронного документообігу до хмарних сервісів і ERP-модулів — формує основу для цифрової трансформації підприємств, що суттєво підвищує їх конкурентоспроможність, гнучкість управління та здатність оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Таким чином, сучасні інформаційні технології у сфері документообігу є стратегічним ресурсом, що забезпечує сталий розвиток і підвищення ефективності управлінських процесів.

3. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» — це стабільне підприємство, що працює на ринку молочної продукції з 2003 року, з широким асортиментом товарів під відомою торговою маркою «Вершковий рай». Основними напрямками діяльності є виробництво масла, сирів, морозива та інших харчових продуктів, а також оптова торгівля молочною продукцією. Підприємство має чітко визначені цілі — отримання прибутку, задоволення потреб споживачів, ефективне використання ресурсів і забезпечення інтересів акціонерів та трудового колективу. Однак аналіз фінансово-господарської діяльності за період 2020–2023 років свідчить про нестабільність і значні виклики. Після позитивної динаміки у 2021 році у 2023 році підприємство зазнало значного падіння обсягів реалізації та виробництва, зростання собівартості та збитків. Водночас, незважаючи на оптимізацію чисельності персоналу та зростання заробітної плати, це не забезпечило покращення фінансових результатів. Кадровий аналіз показує поступове скорочення працівників з одночасним зниженням плинності кадрів, що свідчить про заходи з оптимізації та стабілізації кадрової політики. Проте загальна ефективність використання трудових та матеріальних ресурсів залишає бажати кращого, що підтверджується зниженням фондівіддачі і зростанням витрат. Таким чином, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має великий потенціал і міцну репутацію на ринку, але для стабілізації і подальшого розвитку потребує впровадження ефективних антикризових заходів, покращення управління виробничими ресурсами та подальшої оптимізації кадрової політики. Запропоновані заходи сприятимуть не лише зростанню впізнаваності бренду та розширенню цільової аудиторії, але й покращенню внутрішньої комунікації між підрозділами підприємства. Впровадження цифрових інструментів дозволить забезпечити прозорість інформаційних потоків, підвищити швидкість обміну інформацією, знизити комунікаційні бар'єри та зробити процес прийняття рішень більш гнучким і обґрунтованим.

4. Аналіз поточного стану системи документообігу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» показав високий рівень інтеграції автоматизованих рішень у внутрішні процеси підприємства. Основними

інструментами є програмні продукти 1С:Підприємство та М.Е.Дос, що охоплюють усі ключові напрями діяльності — від бухгалтерського обліку до юридичного супроводу. Зокрема, програму 1С активно використовують усі структурні підрозділи: бухгалтерія, комерційний, технічний, планово-економічний, кадровий відділи, збут, якість, а також керівництво підприємства.

У 2023 році витрати на підтримку програмного комплексу 1С, без врахування нових ліцензій, склали приблизно 766 600 грн, з яких найбільшу частку становили доопрацювання і налаштування (288 тис. грн), абонентське обслуговування (120 тис. грн), щорічна підписка на ІТС (24 тис. грн) і навчання персоналу (45 тис. грн). У разі повного оновлення ліцензій для 150 користувачів витрати можуть зрости до 900 000 грн. Такий рівень інвестицій свідчить про стратегічну важливість цифровізації документообігу для забезпечення точності даних, оперативності управління, скорочення часу на підготовку звітності та зниження ризиків людського фактора. За результатами проведеного аналізу та анкетування працівників, 1С:Підприємство використовує 94,4% респондентів, причому найбільш поширеними функціями є нарахування заробітної плати (96,3%) та управлінський облік (84,9%). При цьому 74,2% користувачів повністю задоволені програмою, водночас 22% зазначили, що мають певні труднощі при її використанні. У 2023 році витрати на супровід програмного комплексу 1С склали 766 600 грн, не враховуючи витрат на нові ліцензії.

Програму М.Е.Дос використовує 29,4% працівників підприємства. Основною її функцією є підписання та надсилання електронних документів за допомогою електронного цифрового підпису, що підтвердили 95,6% опитаних. Рівень задоволеності системою також є високим: 63,2% респондентів повністю задоволені, однак близько 27% відзначили певні складнощі.

Серед додаткових результатів анкетування виявлено, що 48,9% працівників на початку роботи потребували б навчання для ефективного використання обох систем. Технічну підтримку програмного забезпечення 84,4% респондентів оцінили на 4 або 5 балів за п'ятибальною шкалою. Водночас 85,3%

працівників відзначили потребу у впровадженні рішень, які забезпечують безперебійну роботу програм у разі відсутності електропостачання.

Загалом, обидві програми є ключовими інструментами в роботі підприємства, однак результати дослідження свідчать про необхідність організації додаткових навчальних заходів, модернізації інфраструктури та розгляду альтернативного вітчизняного програмного забезпечення для зниження ризиків та підвищення технологічної незалежності.

5. Сильні сторони практики документообігу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» — це глибока цифровізація, автоматизація та інтеграція систем ІС і М.Е.Дос, які охоплюють більшість функцій підприємства. Це забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації, прозорість процесів і підвищення якості управлінських рішень. Проте аналіз виявив, що існує значний потенціал для вдосконалення через оптимізацію бізнес-процесів, підвищення безпеки та інтеграції, яких наразі бракує.

Експертне оцінювання чітко визначило пріоритети: на першому місці — повне впровадження електронного документообігу (5,0 з 5), далі йдуть автоматизація маршрутів узгодження (4,8) та посилення контролю доступу та безпеки документів (4,6). Це свідчить, що впровадження сучасної, безпечної та прозорої цифрової системи — ключовий стратегічний крок.

Розрахунки підтверджують економічну доцільність власної автоматизованої системи ЕДО: стартові витрати — 726–782 тис. грн, витрати на підтримку — 300–380 тис. грн щорічно, що на 420–500 тис. грн менше за нинішні витрати. Окупність проєкту — від 1,5 до 2 років, що дозволяє підприємству вже в короткостроковій перспективі зменшити залежність від сторонніх постачальників, зокрема від іноземного ПЗ, та посилити кібербезпеку.

Враховуючи ці чинники, створення власної платформи ЕДО — це не лише фінансова вигода, а й стратегічний вибір, що сприятиме розвитку внутрішніх ІТ-ресурсів, адаптації системи під специфіку підприємства, підвищенню гнучкості та довгостроковій стійкості. Такий підхід дозволить вдосконалити процеси погодження документів, зберігання та контролю, забезпечити нормативну

відповідність, підвищити рівень автоматизації та ефективність роботи всієї організації.

Результати проведеного аналізу чітко демонструють, що впровадження власної системи електронного документообігу (ЕДО) на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є не лише доцільним, а й стратегічно обґрунтованим кроком у напрямку цифрової трансформації підприємства. Експертне оцінювання підтверджує пріоритетність саме повноцінного впровадження ЕДО як найважливішого напрямку вдосконалення, що створює підґрунтя для подальших організаційних та технологічних змін.

Із суто економічної точки зору проєкт демонструє високу ефективність: окупність інвестицій очікується в межах 1,5–2 років, а чиста щорічна економія становитиме до 500 тис. грн. Таким чином, власна система ЕДО швидко покриває початкові витрати і надалі сприяє стабільному зниженню витрат на ІТ-забезпечення. Це особливо актуально в умовах постійного зростання вартості ліцензійного програмного забезпечення та ризиків, пов'язаних із використанням іноземного ПЗ.

Таким чином, впровадження власної системи ЕДО є не просто інструментом автоматизації документообігу, а дієвим засобом підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та цифрової зрілості підприємства. Це рішення дає змогу не лише оптимізувати поточну діяльність, а й створити стійке підґрунтя для подальших інновацій та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. А. Термінологія управління інформацією на підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-01> (дата звернення: 16.06.2025).
2. Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Лищенко О. Г. Макроекономічні складові системи електронного документообігу в контексті інституційного забезпечення автоматизованого обліку бізнес-процесів в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 147–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2021_1_17 (дата звернення: 24.05.2025).
3. Бутурлим Т. Є., Мажаренко К. П. Роль контролінгу в системі прийняття управлінських рішень. *XXXI Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства»*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2024.9.6>
4. Впровадження електронного документообігу на підприємстві: з чого почати? URL: <https://vchasno.ua/vprovadzhenia-elektronnoho-dokumentooobihu/> (дата звернення: 16.06.2025).
5. Грабчук І., Самсонюк В., Твардовська І. Управління інноваціями у підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>
6. Гринько Т., Гільорме Т. Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-60>
7. Данько Т. В., Ширяєва Н. В. Корпоративний форсайт в менеджменті міжнародного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 42–48. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.7> (дата звернення: 16.06.2025).
8. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.05.2025).

9. Жовнірчук Я., Марценюк А. Електронне врядування та електронний документообіг у процесі прийняття управлінських рішень. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 6. С. 802–823. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2019.06.05> (дата звернення: 25.03.2025).

10. Журавель О., Космідайло І., Глух В. Інноваційний менеджмент в умовах цифрової трансформації підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 3(43). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-747-760](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-747-760)

11. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 5. С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>

12. Закревська О. Ю. Електронний документообіг в системі управління підприємством. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 9. С. 71–74. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.71> (дата звернення: 16.06.2025).

13. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2020.

14. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2021.

15. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2022.

16. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2023.

17. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (286). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>

18. Кандзюба С., Сухова В. Використання вільного програмного забезпечення для організації електронного документообігу в державних

установах і органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 2(37). С. 70–77.

19. Квітка С., Мазур О. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7(9–10). С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.15421/151944>.

20. Квітка С., Титаренко О., Мазур О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7(11). С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/151952>.

21. Кірдан О. Цифрова трансформація як економічна категорія. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. № 28-01. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-28-01-007>

22. Ключевський В. І. Електронний документообіг як вагома складова прозорості діяльності місцевих органів державної влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipdu_2018_2_17 (дата звернення: 24.05.2025).

23. Кондратюк Ю. Ю. Корпоративний контроль . 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18673> (дата звернення: 16.06.2025).

24. Копняк К. В., Покиньючерда В. В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_10_12 (дата звернення: 24.05.2025).

25. Корнійчук К. С. Електронний документообіг в інфраструктурі управління промисловим підприємством. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*. 2017. Вип. 50. С. 188–197.

26. Коцій О.В., Василик Н.М. цифрова трансформація діяльності вітчизняних підприємств. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2025. Т. 1, № 21(83). С. 292–297. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-33](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-33)

27. Ложачевська О. Ефективність дослідження систем управління на підприємстві. *Automobile Roads and Road Construction*. 2022. № 112. С. 395–400. URL: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-395-400> (дата звернення: 16.06.2025).
28. Мазур О. Г. *Модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства* : дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2020. 210 с.
29. Мазур О. Електронний документообіг при здійсненні галузевого управління. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 3. С. 133–139. URL: <https://doi.org/10.15421/152345> (дата звернення: 25.03.2025).
30. Маланчук Л. О., Жакун Ю. В. Аналіз системи електронного документообігу в державних установах та шляхи її вдосконалення. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 73–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2021_3_9 (дата звернення: 24.05.2025).
31. Матюха М. М. Документообіг в системі управлінського обліку. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18640> (дата звернення: 25.03.2025).
32. Махомет О. А. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві. *Economics and Management*. 2024. С. 86–98. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.86> (дата звернення: 16.06.2025).
33. Меліхова Т., Птіцина Л., Гриньова К. Удосконалення документування обліку, оподаткування та контролю розрахунків з покупцями на малому підприємстві з переходом на сучасні інформаційні системи та технології. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 7. С. 192–202. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-192-202>
34. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. *Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика*. 2023. С. 173–220. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-4>

35. Назарова І. Я. Можливості та функції електронного документообігу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 166–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_159_36 (дата звернення: 24.05.2025).

36. Одінцов О. М., Ільченко Н. В., Крижанівська Л. Г. Впровадження технологій електронного документообігу в публічному управлінні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 60. С. 108–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2021_60_13 (дата звернення: 24.05.2025).

37. Опитування персоналу щодо використання електронного документообігу. URL: <https://forms.gle/SQaVqvizTzz5Nhha6>

38. Плаксієнко В., Черненко К. Електронний (безпаперовий) документообіг. Електронний цифровий підпис. *Economics. Management. Innovations*. 2019. № 1(24). URL: [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2019-1\(24\)-7](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2019-1(24)-7) (дата звернення: 08.06.2025).

39. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 08.06.2025).

40. Прокопець Л. В., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Електронний документообіг в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 87–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_5_17 (дата звернення: 24.05.2025).

41. Сабурова Г. Б. Особливості створення єдиної системи електронного документообігу на регіональному рівні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29(68), № 2. С. 103–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29_2_20 (дата звернення: 24.05.2025).

42. Сайт Єдина інформаційна система міста Хмельницький. URL: <https://mycity.khm.gov.ua>

43. Самойленко В. В. Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.16> (дата звернення: 16.06.2025).
44. Сербін В. В. П-менеджмент (менеджмент майбутнього). 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 16.06.2025).
45. Серенок А. О. Моніторинг упровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування найбільших міст України: методологія дослідження 2016 року. *Державне будівництво*. 2017. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/2/03.pdf> (дата звернення: 24.05.2025).
46. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). 2023. URL: <https://se.diiia.gov.ua/sev-ovv> (дата звернення: 24.05.2025).
47. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 18. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
48. Соколюк В. Я., Аверкина М. Ф. Цифрова трансформація економічної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність компаній. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.48>
49. Станіславик О., Коваленко О. Цифрова трансформація бізнесу: вплив інноваційних технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 1(42). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-395-408](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-395-408)
50. Статут ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Затверджений річними загальними зборами акціонерів Товариства 13 листопада 2023 року URL: https://00447729.emitent.net.ua/site_files/2236/Statut-Khmel-nyts-ka-MSB-2-1_66e15549e1c48.pdf (дата звернення: 24.05.2025).
51. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2021.

52. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2022.
53. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2023.
54. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2020.
55. Фролова П. О., Біленко В. О., Чеверда С. С. Особливості електронного документообігу місцевого самоврядування як об'єкту моделювання. *Агросвіт*. 2017. № 11. С. 51–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_11_10 (дата звернення: 24.05.2025).
56. Чіков І. А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.16>
57. Чубаєвський В. Корпоративний інформаційний простір: сутність та еволюція. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 144, № 4. С. 84–97. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)06)
58. Чуприна Д. О., Семеніхіна В. В. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи»*, 23–24 жовтня 2024 року. 2024. С. 33–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.1.8>
59. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний альманах*. 2021. № 50. С. 168–176. DOI: <https://doi.org/10.37915/pa.vi50.320>
60. Як працює обмін первинними документами, при використанні 1С|BAS|BAF, М.Е.Дос.Інтеграція та М.Е.Дос.Бізнес. URL: <https://intelserv.net.ua/blog/material/id/243> (дата звернення: 24.05.2025).

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
«___» червня 2025 р.

підпис

Владислав ДЛУЖИНСЬКИЙ

Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри,
доктор економічних наук, професор
«___» червня 2025 р.

підпис

Олена ЧМИР

Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» червня 2025 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Рисунок -- Анкета для опитування персоналу щодо використання ПЗ

Опитування працівників підприємства щодо використання ПЗ

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Чи використовуєте Ви програму 1С у своїй роботі? *

Так

Ні

Які саме функції Ви використовуєте в програмі 1С? *

Бухгалтерський облік

Склади та облік товарів

Кадровий облік

Нарахування заробітної плати

Управлінський облік

Облік основних засобів

Податковий облік

Інше: _____

Чи зручно Вам працювати з програмою 1С? *

Так, повністю задоволений(а)

Загалом зручно, але є незначні труднощі

Ні, часто виникають труднощі

Важко сказати

Чи використовуєте Ви програму М.Е.Дос у своїй роботі? *

Так

Ні

Які саме функції Ви використовуєте в програмі М.Е.Дос? *

Електронна звітність

Обмін електронними документами

Реєстрація податкових накладних

Підписання/надсилання документів ЕЦП

Інше: _____

Чи зручно Вам працювати з програмою М.Е.Дос? *

Так, повністю задоволений(а)

Загалом зручно, але є незначні труднощі

Ні, часто виникають труднощі

Важко сказати

Чи вважаєте Ви, що Вам потрібне додаткове навчання? *

Так, по 1С

Так, по М.Е.Дос

Так, по обох програмах

Ні, не потрібно

Важко сказати

Наскільки Ви задоволені загальним рівнем технічної підтримки по ПЗ? *

1 2 3 4 5

дуже незадоволений(а) повністю задоволений(а)

Що ще, на Вашу думку, варто додати/впровадити/змінити для покращення *
роботи з ПЗ на підприємстві?

Ваша відповідь _____

Примітка. Сформовано автором на основі опитування [37]

Додаток Б

Таблиця. Результати опитування

№	Питання	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Відсоток (%)
1	Чи використовуєте Ви програму 1С у своїй роботі?	Так	218	94.4%
		Ні	13	5.6%
2	Які саме функції Ви використовуєте в програмі 1С? (кілька відповідей)	Нарахування заробітної плати	210	96.3% від 218
		Управлінський облік	185	84.9%
		Бухгалтерський облік	74	33.9%
		Склади та облік товарів	52	23.9%
		Кадровий облік	61	28.0%
	Облік основних засобів	49	22.5%	

		Податковий облік	41	18.8%
3	Чи зручно Вам працювати з програмою 1С?	Так, повністю задоволений(а)	163	74.2%
		Загалом зручно, але є незначні труднощі	43	18.6%
		Ні, часто виникають труднощі	8	3.5%
		Важко сказати	7	3.0%
4	Чи використовуєте Ви програму М.Е.Дос у своїй роботі?	Так	68	29.4%
		Ні	163	70.6%
5	Які саме функції Ви використовуєте в програмі М.Е.Дос? (тільки серед 68 осіб)	Підписання/надсилання документів ЕЦП	65	95.6%
		Електронна звітність	59	86.8%
		Обмін електронними документами	52	76.5%
		Реєстрація податкових накладних	45	66.2%
		Інше	4	5.9%
6	Чи зручно Вам працювати з програмою М.Е.Дос? (тільки серед 68 осіб)	Так, повністю задоволений(а)	43	63.2%
		Загалом зручно, але є незначні труднощі	18	26.5%
		Ні, часто виникають труднощі	5	7.4%
		Важко сказати	2	2.9%
7	Чи вважаєте Ви, що Вам потрібне додаткове навчання?	Так, по обох програмах тільки на початку	113	48.9%
		Так, по 1С	61	26.4%
		Так, по М.Е.Дос	14	6.1%
		Ні, не потрібно	29	12.6%
		Важко сказати	14	6.1%
8	Оцінка технічної підтримки (1–5)	5 – повністю задоволений(а)	112	48.5%
		4	83	35.9%
		3	23	10.0%
		2	8	3.5%
		1 – дуже незадоволений(а)	5	2.1%
9	Що варто впровадити для покращення роботи з ПЗ?	Встановлення технологій, що дозволяють працювати без світла	197	85.3%
		Простіші інтерфейси / більше інструкцій	21	9.1%
		Додаткове навчання для новачків	13	5.6%

Примітка. Сформовано автором на основі опитування [37]