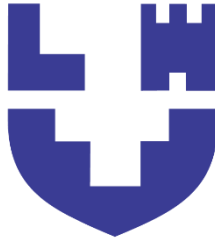


Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет



ЕКОНОМІЧНА СЛУЖБА

Конспект лекцій для здобувачів першого бакалаврського рівня вищої освіти освітньо-професійної програми Економіка галузі знань С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями) спеціалізації С1.01 Економіка денної та заочної форм навчання

Луцьк 2025

УДК 330.3 (07)

Е-45

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ

Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № від « _____ » _____ 2025 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри економіки ЛНТУ, протокол № від « _____ » _____ 2025 року.

Завідувач кафедри економіки _____ О.М. Шубалий

Укладач: _____ П.М. Косінський, доктор філософії, доцент кафедри економіки ЛНТУ

Рецензент: _____ О.М. Шубалий, доктор економічних наук, професор кафедри економіки ЛНТУ

Відповідальний за випуск: _____ О. М. Шубалий, доктор економічних наук, професор кафедри економіки ЛНТУ

Економічна служба : конспект лекцій для здобувачів першого бакалаврського рівня вищої освіти освітньо-професійної програми Економіка галузі знань С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями) спеціалізації С1.01 Економіка денної та заоч. форм навч. / уклад. П.М. Косінський. Луцьк : ЛНТУ, 2025. 161 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Економічна служба». Видання містить теоретичний матеріал до лекційних занять та список рекомендованої літератури.

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Економічна служба та її роль в системі управління підприємством	5
Тема 2. Структура економічної служби підприємства	18
Тема 3. Організація роботи економічної служби підприємства	28
Тема 4. Формування сприятливого середовища професійної діяльності економіста на підприємстві	42
Тема 5. Основи організації процесу діловодства на підприємстві	67
Тема 6. Економічна документація	110
Тема 7. Правила оформлення управлінських та розпорядчих документів на підприємстві	126
Тема 8. Первинна облікова документація в роботі економіста	147
Список рекомендованої літератури	159

Вступ

Даний конспект лекцій сформовано для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освітньої програм «Економіка» галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальності 051 Економіка денної та заочної форм навчання допоможе студентам у вивченні теоретичної складової курсу дисципліни «Економічна служба».

Дисципліна «Економічна служба» є невід'ємною складовою підготовки сучасного економіста, здатного здійснювати комплексний аналіз господарської діяльності підприємства, обґрунтовувати рішення, формувати економічну стратегію розвитку, забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу, а також здійснювати правильне складання, оформлення й ведення економічної документації, відповідно до чинних нормативних вимог.

Мета цього курсу – формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про роль, функції та організацію економічної служби на підприємстві, а також набутті практичних навичок ведення діловодства та оформлення економічної документації відповідно до чинних нормативних вимог.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- **знати:** основні функції, завдання та структуру економічної служби підприємства; місце та роль економічної служби в системі управління підприємством; основи організації праці економіста на підприємстві; принципи та нормативно-правові засади ведення діловодства та документообігу на підприємстві; види, склад, зміст і правила оформлення управлінських, розпорядчих та первинних економічних документів; вимоги до зберігання, обліку та архівування економічної документації.

- **вміти:** здійснювати аналіз функціонування економічної служби підприємства; виявляти взаємозв'язки підрозділів економічної служби підприємства; вести ділове листування та оформлювати документи економічного характеру відповідно до встановлених стандартів; розробляти проекти управлінських, розпорядчих та організаційних документів (наказів, розпоряджень, положень, заяв, службових записок тощо); складати та обробляти первинну економічну документацію; здійснювати контроль за дотриманням правил документообігу на підприємстві; використовувати сучасні програмні засоби для автоматизації діловодства та економічних розрахунків.

Тема 1. Економічна служба та її роль в системі управління підприємством

- 1. Сутність економічної служби та її місце в організаційній структурі підприємства.*
- 2. Взаємодія економічної служби з іншими підрозділами.*
- 3. Роль фахівців економічної служби у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.*

1. Сутність економічної служби та її місце в організаційній структурі підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки України економічне управління підприємством є важливим складником розвитку підприємництва, оскільки розвиток приватного бізнесу є одним з основних напрямів розвитку економіки країни.

Ефективність підприємства залежить від організованої системи управління, що зумовлює необхідність пошуку найбільш дієвих способів стабілізації діяльності шляхом формування системи економічного управління підприємством. Дослідження й удосконалення системи економічного управління підприємствами сприятиме швидкому та ефективному впровадженню нових механізмів управління, які відповідають сучасним потребам.

Розглядаючи особливості економічного управління підприємствами, передусім потрібно визначити зміст цієї категорії.

Економічне управління підприємством – діяльність, яка включає в себе бухгалтерський облік та звітність, складання кошторисів та калькуляцій, фінансове планування та регулювання.

Економічне управління підприємством це – сукупність способів і методів впливу на діяльність підприємства, спрямованих на реалізацію його економічних цілей та завдань шляхом порівняння реальних і необхідних ресурсних можливостей.

Економічне управління підприємством – це циклічно повторюваний процес системного, планомірно організованого впливу на елементи господарського механізму підприємства шляхом взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків для досягнення еталонно-інтегрального стану підприємства.

Узагальнюючи поняття «економічне управління підприємством у сучасних умовах», можна стверджувати, що це ефективна система, здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. У такій системі отримання прибутку слід розглядати не як основну мету діяльності підприємства, а виключно як результат ефективного функціонування правильно побудованої управлінської системи.

Таким чином, сутність економічного управління підприємством розглядається через такі змістовні характеристики, як розроблення планів роботи підприємства та заходів забезпечення їхнього виконання; сукупність економічних

принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і персоналом; вид управлінської діяльності, спрямований на вирішення економічних завдань; наука про управління підприємством, напрям менеджменту, спрямовані на досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства; процес впливу на елементи господарського механізму підприємства.

Об'єктами економічного управління є ресурси (залучення та використання) та результати господарювання, інтегральні оціночні характеристики підприємства (ефективність господарювання, результативність управління, фінансово-майновий стан, конкурентоспроможність, економічна безпека (ризикостійкість), цінність (вартість)).

Суб'єкт економічного управління – **економічна служба підприємства**, склад якої визначається складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та її ресурсного забезпечення, станом зовнішнього оточення.

Економічна служба підприємства – це сукупність структурних підрозділів і спеціалістів, які здійснюють організаційно-економічну, планово-аналітичну та контрольну роботу, спрямовану на забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення результативності виробництва та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Для ефективного функціонування підприємства постійно вдосконалюють організаційну структуру управління. Вона являє собою стійку до кризових ситуацій та іншим негативним проявам цілісну сукупність внутрішніх відокремлених структурних підрозділів, розташованих у ієрархічній послідовності і обумовлених місією і стратегічними цілями, з наявністю вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків, які встановлені відповідно до законодавчих і внутрішніх корпоративними нормами. На рис. 1 зображено місце економічної служби в організаційній структурі підприємства.

Варто зауважити, що в теперішній час багато підприємств обходиться без економістів і економічних відділів. Керівники цих підприємств, як правило, в питаннях економіки користуються інтуїцією, «спинним мозком», «печінкою» та іншими органами і вважають, що у них це добре виходить. То можливо дійсно економісти не потрібні? Щоб відповісти на це запитання необхідно врахувати всі обставини діяльності підприємства:

- 1) Якими видами діяльності займається підприємство?
- 2) Кількість таких видів діяльності?
- 3) Обсяги виробництва, його специфіка?
- 4) Рівень кваліфікації головного бухгалтера та чи все офіційно відображається в обліку?

Якщо підприємство здійснює таку діяльність, що витрати і доходи відображаються в одному періоді (наприклад надає послуги) і усі операції офіційні, то по даних бухгалтерського обліку ви будете бачити реальний результат своєї діяльності, правда із запізненням, як мінімум на місяць. Якщо вас це влаштовує, то без економічного відділу можна обійтись, але і при такому варіанті, вартість послуг все-таки комусь потрібно розраховувати.

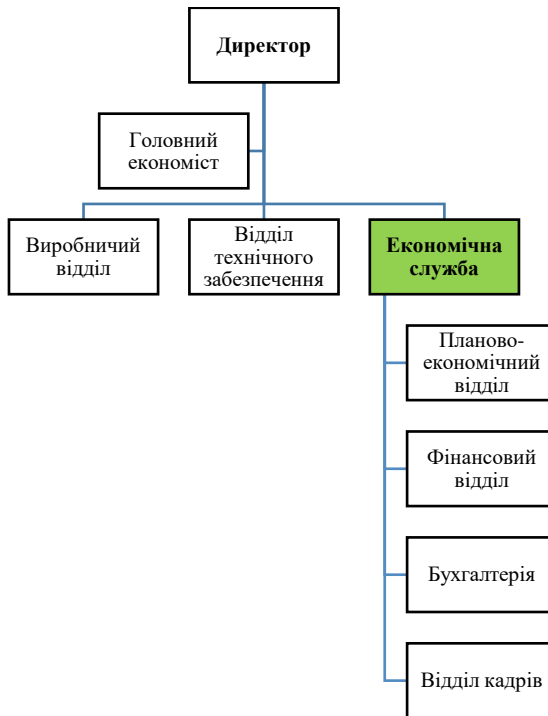


Рис. 1. – Місце економічної служби в організаційній структурі підприємства

А якщо підприємство займається декількома видами діяльності, має товарні залишки, незавершене виробництво, то щоб зрозуміти який дохід приносить кожен вид діяльності, необхідно мати відповідного фахівця, або службу.

Наприклад, в чому полягають особливості роботи бухгалтерії від роботи економічного відділу?

Задача бухгалтерського обліку зафіксувати всі доходи та витрати, взяти на облік всі активи та зобов'язання, нарахувати та сплатити податки, провести розрахунки з працівниками та контрагентами. Бухгалтерія в обліку відображає господарські операції, які вже відбулися, згідно оформлених документів, які до неї надходять. Є відповідний документ – є відображення в обліку. Підведенням підсумку облікових операцій за звітний період є складання балансу та звіту про фінансові результати.

А от задача **економічної служби** – відкоригувати цей облік так, щоб «все було по полицях», тобто визначити об'єкти по яким буде проводитися облік витрат і доходів і вимагати від бухгалтерії, щоб усі операції, які стосуються цих об'єктів були відображені в обліку саме по цих об'єктам. Повністю спланувати виробничу діяльність підприємства на місяць, квартал та рік і визначити

фінансовий результат від такої діяльності. На підставі актів виробничих підрозділів вести облік виробленої продукції та надавати оперативну інформацію керівнику. Проводити постійний контроль за повнотою, своєчасністю та правильністю відображення бухгалтерською службою господарських операцій в обліку. Для визначення вартості товарів, робіт, послуг розробляти планові та фактичні калькуляції. По закінченню кожного звітного періоду здійснювати аналіз господарської діяльності, виявляти відхилення від планових показників, встановлювати причини відхилень, надавати інформацію відповідним керівникам в залежності від встановлених на підприємстві форм звітів і термінів.

Потрібно зазначити, що підібрати фахівця економічної служби складніше, ніж бухгалтера. Оскільки, специфіка роботи така, що потребує творчого підходу і знань бухгалтерського, управлінського та податкового обліку, питань економіки та виробничих процесів, особливо, якщо створювати підрозділ з «нуля».

Якщо в бухгалтерії вся робота розписана в нормативних документах: законах, положеннях, стандартах, методичних рекомендаціях, то економіст методику роботи економічної служби розробляє самостійно: які складати звіти, аналізи, за якими формами, якими бухгалтерськими документами користуватися, звідки, які показники брати, як їх контролювати, як розробляти плани, як передбачувати фактори, що можуть мати вплив на економіку підприємства в подальшому і т.п.

Економічна служба – це перший помічник керівника з усіх питань, які стосуються економіки підприємства. Перш ніж розпочати будь-яку нову справу, саме економісти повинні розрахувати ефект від її впровадження. Позиція керівника: «Я сам все порахував», не завжди себе оправдовує бо, як правило, керівник глибоко не вникає в економіку і частину витрат не приймає до розрахунку, тому результат виявляється далеким від очікуваного. Але при цьому не треба забувати, що економісти не можуть самі здійснити будь-який розрахунок, який вам знадобиться, особливо по нових напрямленнях, де невідомі витрати. Тому у таких випадках на допомогу економісту необхідно підключати виробничих фахівців, які можуть надати технологічні витрати (паливо, електроенергію, газ, витрати сировини, трудовитрати та виробничу потужність обладнання).

Крім того, в наш час дуже актуальним стало питання оперативного отримання інформації відносно собівартості продукції, робіт, послуг для прийняття управлінських рішень, бо ринок дуже швидко змінюється і запізнена інформація може негативно позначитися на результаті. Таку оперативну інформацію може надати керівнику тільки економіст.

Раніше держава *економічним службам на підприємстві* відводила значну роль. Фахівці цих служб, як правило, були більш високої кваліфікації, ніж бухгалтери (вони повинні мати аналітичне мислення та добре знати як бухгалтерський облік, так і економіку), відповідно і оплата праці була вищою. Економічний відділ не тільки займався вище переліченими питаннями, а і створював багато положень, згідно яких, діяло підприємство. Це були і розділи колективного договору і положення про стимулювання працівників за виробничі

показники, економію ресурсів, надання соціальних гарантій і т. ін.

Оскільки тепер значна частина державної власності перейшла у приватну власність, то бути економічному відділу на підприємстві чи ні – визначати тільки власнику бізнесу. Якщо він зацікавлений в об'єктивній і оперативній оцінці виробничої діяльності, якщо хоче не навання, а свідомо і впевнено займатися будь-якою діяльністю, маючи планові розрахунки при оптимістичному та песимістичному розвитку подій, то такий відділ звісно на підприємстві буде.

Робота економістів складна і викликає багато спротиву від інших служб підприємства: перш за все бухгалтерія знаходиться під постійним контролем щодо своєчасності та правильності відображення доходів та витрат по об'єктах калькулювання, виробничі підрозділи повинні щоденно звітувати про вироблену продукцію, керівники підрозділів повинні надавати пояснення відхилень по витратах та інформацію для складання планів виробництва. Багатьом працівникам доводиться забути про спокійне життя. Крім того, часто, аналізуючи господарську діяльність, економісти виявляють недоліки в роботі керівників структурних підрозділів, або окремих фахівців у неефективному використанні ресурсів, сировини, матеріалів, трудових ресурсів, халатність, зловживання, прорахунки. Тому, чим краще працюють економісти, тим більше незадоволених.

Власник бізнесу повинен пам'ятати, що вся робота економістів здійснюється тільки в його інтересах і ні в чиїх інших (в цьому випадку, що погано для підлеглих, то для нього добре). Тому, створений підрозділ краще підпорядковувати безпосередньо першому керівнику.

Але мало того, щоб економічний відділ добре працював, його роботою ще потрібно вміти правильно скористатися. Зараз мало уваги приділяється підвищенню економічних знань керівників середньої ланки підприємств. Тому, з економічних аналізів не завжди робляться відповідні висновки, не звертається увага на коментарі та рекомендації, не вживаються заходи для покращення роботи. Виконання виробничого завдання «будь-якою ціною», часто основна стратегія керівників виробничих підрозділів, що негативно позначається на роботі підприємства.

Таким чином, якщо вже така служба на підприємстві є, то велика робота з аналізу господарської діяльності, яка ним виконується, повинна мати логічне продовження. Керівники та відповідні фахівці повинні опрацьовувати інформацію, яка надається цією службою, робити відповідні висновки, приймати управлінські рішення, впроваджувати заходи, які підвищуватимуть ефективність роботи підприємства.

Відповідно економічна служба підприємства виконує такі функції економічного управління: управлінський облік, економічний аналіз, прогнозування та планування, регламентування та регулювання економічних відносин, персоніфікація відповідальності, колективне та індивідуальне мотивування, контролювання, моніторинг, діагностика.

Складники економічного управління:

- управління прибутком та факторами, що зумовлюють його розмір

(закупівельною та збутовою діяльністю, доходами та витратами, у т. ч. витратами на персонал, податками);

- управління фінансовим станом та факторами, що його зумовлюють (активами, у т. ч. основними засобами, нематеріальними активами, товарно-матеріальними запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими активами), власним та позиковим капіталом (у т. ч. кредиторською заборгованістю), інтегральними характеристиками (ефективністю господарювання, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, конкурентоспроможністю, економічною безпекою, ризикостійкістю тощо).

Система забезпечення економічного управління – організаційне, методичне, інформаційне, кадрове, фінансове, програмне забезпечення, яке використовується в процесі здійснення окремих складників економічного управління.

Основними передумовами, які спонукають підприємство до вдосконалення системи управління економічним розвитком, є:

– кризові ситуації його господарськофінансової діяльності, які є свідченням того, що наявні внутрішньоорганізаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе;

– зміни у зовнішніх умовах господарювання, що зумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємств, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення;

– накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких наявний стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям. Накопичення потенціалу провокує питання щодо ступеню його реалізації, яке й зумовлює передумови розвитку підприємства;

– недосконалість системи управління, невідповідність форм, методів стилю управління реаліям ведення бізнесу. Це зумовлює потребу в упровадженні різноманітних управлінських новацій, виникненню нових підрозділів, розукрупненні бізнесу тощо;

– досягнення ліміту можливостей зростання ефективності господарювання та продуктивності праці в межах наявної організаційної структури підприємства зумовлює доцільність їх реорганізації для зняття протиріч та виявлення нових імпульсів зростання;

– зміна цільових орієнтирів споживачів, що зумовлює потребу в удосконаленні як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його збуту (реалізації), усіх складників маркетингового комплексу підприємства;

– підвищення конкурентності ринку, на якому працює підприємство, зниження конкурентоспроможності. Формування основними конкурентами нових довгострокових конкурентних переваг зумовлює зацікавленість у впровадженні їх досвіду, знаходження нових підходів до ведення бізнесу (на засадах реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо).

Таким чином, сутність економічного управління підприємством полягає у розробленні планів роботи та заходів забезпечення його виконання у поточній та стратегічній перспективах.

Напрямами вдосконалення системи економічного управління підприємствами мають стати:

- використання системного підходу до управління персоналом: вдосконалення організаційної структури підприємства, встановлення оптимальної чисельності та структури управління апаратом підприємства;

- оптимізація системи управління витратами: необхідно виявляти наявні проблеми формування та контролю витрат на підприємстві; формувати моделі управління витратами;

- управління системою планування, обліку і контролю: застосування сучасних програмних засобів; розвиток комп'ютерних мереж зв'язку, організація фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами. Оборотні активи підприємств повинні фінансуватися за рахунок короткострокових зобов'язань, а необоротні – за рахунок довгострокових зобов'язань та власного капіталу.

Беручи до уваги велику кількість шляхів удосконалення управлінської системи українських підприємств, існує низка перешкод, що заважають їх впровадженню в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, таких як: складність одержати висококваліфіковану допомогу і консультації та висока вартість таких послуг; недостатність фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу; низький рівень розвитку фінансового ринку; невисокий рівень підготовки персоналу; неготовність персоналу та керівництва до змін; високий рівень бюрократичних процедур; складність отримання інформації про нововведення у сфері управління.

Отже, кінцевим результатом впровадження системи економічного управління підприємством має стати досягнення належного фінансового стану підприємства, що є основою для життєдіяльності підприємства. В даному контексті **економічна служба** посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечує інтеграцію виробничих, фінансових, кадрових та маркетингових процесів у єдину цілісну систему. Її діяльність спрямована на формування обґрунтованої економічної політики, раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності господарювання. Для створення ефективного економічного управління підприємством необхідне вдосконалення організаційної структури та інформаційної системи управління, а також використання світового досвіду для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи економічного управління на підприємстві.

2. Взаємодія економічної служби з іншими підрозділами

Взаємодія економічної служби з іншими підрозділами підприємства становить основу ефективного управління, адже саме через узгодження економічної, виробничої, маркетингової, кадрової та логістичної інформації

забезпечується цілісність управлінських рішень. Сучасна економічна служба пересте бути лише виконавцем облікових функцій – вона перетворюється на аналітичний центр координації діяльності підприємства (рис. 2).

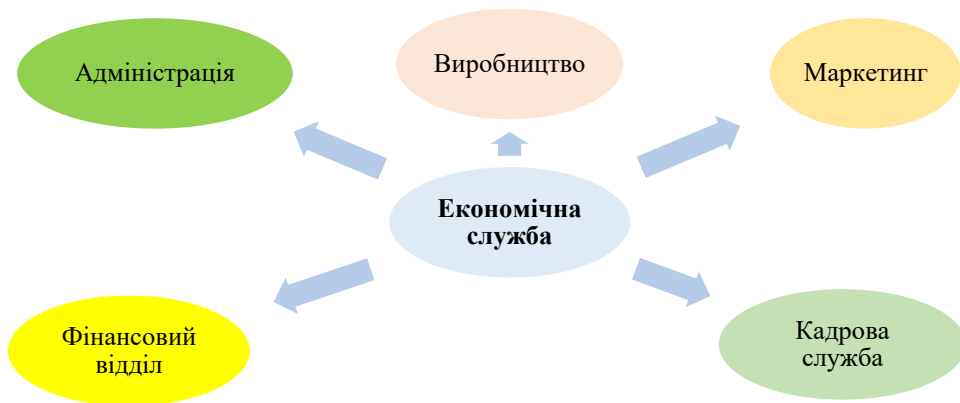


Рис. 2. – Взаємозв'язок економічної служби з іншими підрозділами підприємства

Підвищення складності виробничо-фінансових процесів вимагає посилення координації між підрозділами. Як зазначають деякі дослідники «із зростанням кількості облікових елементів підприємство отримує все більшу вигоду від координації між відділами». Тобто виходить, що саме економічна служба, оперуючи деталізованими даними, повинна виступати координатором у розподілі витрат, плануванні цін і контролі результатів діяльності інших структурних одиниць.

Розвинені системи управлінського обліку здатні сприяти перетворенню активної співпраці економічної служби із іншими підрозділами, що відображається у покращенні результатів роботи підприємства. За висновками окремих вчених така співпраця «стимулює розвиток і застосування управлінських облікових практик», що робить управлінський облік важелем комунікації між економічною службою, маркетингом, виробництвом і логістикою.

У сучасних умовах облікові методики не просто відображають результати діяльності, а й формують саму логіку взаємодії підрозділів. Тобто, облікова політика підприємства є водночас управлінським і комунікаційним інструментом, який формує партнерські відносини між економічною службою, виробничими цехами, службою постачання та адміністрацією.

Економічна служба на сучасному підприємстві виконує одразу кілька важливих ролей – від контролю й звітності до ризик-менеджменту та стратегічного аналізу. Зазначені ролі визначають провідне місце економічної служби у системі управління підприємством і пояснюють її інтегруючу місію.

Вивчаючи взаємодію економічної служби із іншими підрозділами

підприємств, важливим є усвідомлення, що фінансова підтримка не завжди має інтегрований ефект з іншими видами підтримки. Як показують дослідження вчених «фінансова підтримка і бізнес-сервіси впливають на підприємницьку екосистему окремо, але не взаємодіють між собою», що, в свою чергу, підтверджує необхідність для економічної служби чітко розмежовувати фінансові та нефінансові механізми підтримки підрозділів, забезпечуючи баланс між ресурсами, знаннями і стимулюванням.

Тому стає очевидним, що взаємодія економічної служби з іншими підрозділами підприємства є складним системним процесом, який охоплює координацію інформаційних потоків, узгодження фінансових і виробничих показників, інтеграцію управлінського обліку та комунікацію між керівними ланками. Наукові джерела одноставно підтверджують, що ефективна економічна служба стає не просто елементом організаційної структури, а ядром управлінської інтеграції, без якої неможливе сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

3. Роль фахівців економічної служби у забезпеченні ефективної діяльності підприємства

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкових процесів та значною невизначеністю середовища функціонування підприємств. У цих умовах вагомим значення набуває кадрове забезпечення, оскільки саме людський фактор є визначальним у формуванні ефективності господарської діяльності, здатності підприємства до інновацій та адаптації до нових викликів. Важливим є усвідомлення того, що будь-які інноваційні технології чи фінансові ресурси не можуть бути повною мірою ефективними без належного кадрового потенціалу, здатного забезпечити їх якісне використання. Тому, вдосконалення кадрового забезпечення економічної служби підприємства постає стратегічним напрямом, що визначає конкурентоспроможність бізнесу та його перспективи розвитку.

У науковій літературі кадрове забезпечення визначається як «процес у вигляді ланцюга «пошук» – «відбір» – «залучення» необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів». В іншому підході кадрове забезпечення підприємства розглядається як «комплекс заходів, що дозволяє максимально досягти професійно-кваліфікаційної збалансованості потреб роботодавців та якостей найманих працівників».

Водночас, у структурі трудових ресурсів як основи кадрового забезпечення особливого значення набуває їх якісна характеристика. Саме від якості трудових ресурсів залежить здатність економічної служби виконувати свої завдання на високому професійному рівні.

Фахівці економічної служби виконують роль аналітичного та планово-

прогнозного центру, що створює основу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації та професійності працівників економічної служби, яка виступає не лише інструментом контролю й планування, але й каталізатором сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

Оцінку кадрового забезпечення (потенціалу) економічної служби підприємства можна здійснити за допомогою кількісних та якісних характеристик працівників.

На думку Т.О. Безземельної та Я.С. Стрілько, «нині не існує єдиного підходу до кількості та якості показників, які необхідно включати до складу кадрового потенціалу». Дані науковці пропонують методику, що передбачає два етапи оцінювання кадрового потенціалу:

- 1) оцінка загальних результатів кадрового потенціалу;
- 2) оцінка спеціальних показників кадрового потенціалу.

Дуже важливою є кількісна оцінка, яку провести простіше, ніж якісну і яку може здійснити будь-яке підприємство (організація, установа), використавши для цього фінансову, бухгалтерську та іншу звітність, в якій відображені дані по чисельності, руху, плинності кадрів тощо.

З метою забезпечення безперервної діяльності підприємства обов'язковою умовою є визначення необхідної кількості працівників (фахівців) його структурних підрозділів, іншими словами потребу в персоналі.

«Розрахунок чисельності повинен ґрунтуватися на балансі фактичного використання робочого часу, потреби в працівниках за професіями, рівнем кваліфікації та додаткової чисельності».

Слід враховувати, що чисельність працівників може характеризуватися великою плинністю кадрів, пов'язаною із прийняттям на роботу та вибуттям, внаслідок різноманітних причин. Тому дуже важливим кроком при плануванні кадрового забезпечення економічної служби на підприємстві буде аналіз руху і плинності кадрів.

Рух працівників на підприємстві можна розрахувати за формулою:

$$РП_{зп} = ОЧП_{кп} + ЧП_{п} - ЧП_{в}, \quad (1.1)$$

де: $РП_{зп}$ – рух працівників у звітному періоді;

$ОЧП_{кп}$ – облікова чисельність працівників в кінці звітного періоду;

$ЧП_{п}$ – число працівників прийнятих на підприємство за даний період;

$ЧП_{в}$ – число працівників, що вибули з підприємства у даному періоді.

Коефіцієнт плинності визначається за формулою:

$$КП = ОП_3 / ЧП_с, \quad (1.2)$$

де: КП – коефіцієнт плинності кадрів;

ОП_з – зайвий оборот працівників;

ЧП_с, – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період.

Сьогодні для багатьох підприємств важливо посилювати не лише кількісні характеристики працівників, а й якісні – зокрема, компетентність персоналу, для оцінки якої необхідно залучати додаткові фінансові ресурси (збільшує витрати підприємства), затрачати більше часу та сил тощо.

Наприклад, Т.О. Власенко «розроблено методичний підхід щодо оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку компетентності персоналу, що передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом. Реалізація запропонованого підходу сприятиме істотним змінам в організації діяльності персоналу, які шляхом попередньо проведених роз'яснювальних заходів, нівелюватимуть можливий опір».

Однак, це не єдина методика, що дозволяє здійснити оцінку рівня компетентності персоналу підприємства. Існують й інші підходи стосовно визначення рівня компетентності фахівців.

Наприклад, Г.О. Холодний в процесі дослідження актуальної проблематики присвяченій вивченню сутності та основних аспектів формування та реалізації товарної інноваційної політики підприємств, запропонував новий підхід щодо визначення рівня компетентності фахівців підприємства в даній сфері діяльності. Даний підхід, як зазначає сам дослідник, «є одним із варіантів оцінювання ділової результативності та соціально-комунікативної ефективності працівників. У цілому комплексна оцінка дає можливість ефективно вирішити такі завдання, як формування плану особистого розвитку фахівців; отримати детальну інформацію стосовно поточного рівня компетентності та особистісних якостей фахівців; виявити ключових працівників, від яких залежить соціально-економічний результат діяльності підприємства».

Слід зважити на те, що на сьогодні не існує чітких критеріїв для оцінки якісних характеристик кадрового забезпечення того, чи іншого підприємства. Деякі науковці пропонують критерії, за якими можна здійснити загальну оцінку кадрового забезпечення підприємства, інші ж – пропонують критерії для оцінки різних категорій працівників.

І.В. Саух пропонує такі «критерії якісної оцінки кадрового потенціалу підприємства як:

1. Наявність професійної (економічної) освіти у працівників підприємства (освітній потенціал).
2. Наявність досвіду роботи (кваліфікаційний потенціал).
3. Підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років (мотиваційний потенціал).
4. Вміння самоорганізуватись (потенціал самоорганізації).

5. Творчий потенціал (креативність працівників)» .

О.І. Дідченко та А.В. Довганюк було здійснено структурування методик оцінки кадрового потенціалу, таким чином: витратні, порівняльні, результати методики та різні варіанти їх поєднання.

Підсумовуючи вище наведене, робимо висновки, що оцінка кадрового забезпечення економічної служби підприємства представляє собою доволі складний та особливий процес. Щоб забезпечити об'єктивну оцінку кадрового забезпечення економічної служби підприємства необхідно використовувати комплексний підхід до оцінки кількісних та якісних характеристик персоналу.

Цілком погоджуємося з думкою М.С. Авраменко стосовно того, що «розглянуті вітчизняними та зарубіжними теоретиками кількісні та якісні показники розкриті не в повному обсязі – недостатньо уваги приділяється особистісно-психологічним характеристикам працівників, адже без всебічного та глибокого вивчення індивідуальних особливостей та психології людей не можна по-справжньому зрозуміти їх природні таланти та здібності, бачити перспективу роботи з ними, вірити у невичерпність використання їх потенціалу».

Тому надалі потрібно формувати нові методики оцінки кадрового забезпечення підприємств, враховуючи їх особливості функціонування й удосконалювати вже наявні, забезпечити їх універсальність, з метою можливості застосування на різних підприємствах тощо.

Серед основних трудових показників, що дозволяють оцінити рівень кадрового забезпечення та його ефективність, визначаються: «продуктивність праці, виробіток, трудомісткість, чисельність персоналу підприємства й заробітна плата, а також фонд оплати праці». Таким чином, кадрове забезпечення безпосередньо впливає не лише на якість управлінських процесів, а й на результати діяльності підприємства в цілому.

Одним із параметрів, що свідчить про ефективність цілеспрямованої діяльності людей протягом певного часу, про її результативність, є продуктивність праці.

Продуктивність праці – це показник, що характеризує ефективність праці, показує здатність працівників виконувати роботу за одиницю часу.

Рівень продуктивності праці вимірюється наступними показниками:

1) **виробіток** – це кількість робіт, виконаних одним робітником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць);

2) **трудомісткість** – обернений до виробітку показник, який показує кількість робочого часу, витраченого на виконання одиниці роботи.

Фонд оплати праці – сума нарахувань працівникам у грошовій та натуральній формі за відпрацьований час або виконану роботу: тарифні ставки (посадові оклади), премії, доплати, надбавки, а також інші види оплати за невідпрацьований час.

У науковому дискурсі широко використовується поняття «кадровий потенціал». Він визначається як «міра здібностей, талентів та можливостей робітників, що мають змогу надати свої знання, вміння та навички у користь

розвитку та процвітання компанії. Тобто сукупність визначених компонентів життєдіяльності людини». У ширшому трактуванні кадровий потенціал – це «категорія, що поєднує в собі сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей працівників». Саме цей потенціал формує основу для розвитку економічної служби підприємства та забезпечує її ефективне функціонування.

Відтак, питання формування й розвитку ефективного кадрового потенціалу набуває особливої актуальності. Як зазначає О.В. Скорук, кадровий потенціал виступає у ролі важливого фактора «конкурентної переваги як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору стратегічного менеджменту, оскільки під час правильного його використання будь-яке підприємство може досягти успіху в умовах посилення конкуренції та зростання ризику діяльності». Таким чином, удосконалення кадрового забезпечення економічної служби можна вважати одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу є «невід’ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності». Це означає, що підприємство, незалежно від галузі, повинно формувати гнучкі механізми залучення, адаптації, навчання та професійного зростання персоналу, що сприятиме його стійкості та конкурентоспроможності.

Метою вдосконалення кадрового забезпечення економічної служби підприємства є підвищення ефективності господарської діяльності шляхом оптимального використання трудових ресурсів, формування потужного кадрового потенціалу та забезпечення стратегічного розвитку організації. Завданнями цього процесу виступають: формування якісного складу персоналу, підвищення рівня його професійної компетентності, розвиток трудової мотивації та відповідальності, удосконалення організаційних механізмів управління кадрами.

Процес вдосконалення кадрового забезпечення економічної служби підприємства забезпечити:

- безперервність та збалансованість процесів підбору, навчання, оцінювання та розвитку кадрів;

- створення сприятливих умов для професійної реалізації працівників;

- підтримання належного рівня трудової дисципліни та стимулювання високої результативності праці.

Принципи вдосконалення кадрового забезпечення економічної служби підприємства повинні включати:

- системність, що передбачає комплексний підхід до формування та розвитку персоналу; гнучкість, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища;

- інноваційність, спрямовану на постійне оновлення компетентностей кадрів;

- соціальну відповідальність, що враховує баланс інтересів підприємства та його працівників.

Отже, вдосконалення кадрового забезпечення економічної служби

підприємства є стратегічним чинником забезпечення його ефективної діяльності. Саме якісні трудові ресурси та високий кадровий потенціал визначають здатність підприємства до розвитку, інновацій та адаптації до умов конкуренції. Розвиток кадрової політики, орієнтованої на формування професійно-кваліфікаційної збалансованості, підвищення продуктивності праці та розкриття потенціалу працівників, створює передумови для сталого зростання і посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Тема 2. Структура економічної служби підприємства

- 1. Характеристика основних елементів (підрозділів) економічної служби.*
- 2. Посадові обов'язки працівників економічної служби.*
- 3. Штатний розпис і порядок організації взаємодії між підрозділами економічної служби.*
- 4. Вимоги до професійної компетентності працівників економічної служби.*

1. Характеристика основних елементів (підрозділів) економічної служби

Структура підприємства – це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розклад, а також має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на підставі положення про них, затвердженого підприємством. Вони можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до законодавства України.

Для підприємства – основної організаційної ланки економіки України, самостійного суб'єкта господарювання, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання прибутку (доходу), характерна наявність в організаційній структурі таких підрозділів як технічні, виробничі, планово-економічні, фінансові, маркетингові, обслуговуючі, кадрові, адміністративно-господарські. На окремих підприємствах можуть створюватись транспортні, будівельні та інші підрозділи організаційної

структури.

Організацією роботи по діяльності підприємства в галузі, дотримання режиму економії, досягнення найвищих результатів при найменших затратах матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, розробці виконанню заходів по удосконаленню організації і нормуванню праці, управління виробництвом і використання трудових ресурсів, здійснення обліку і складання звітності займається *економічна служба*.

Економічну службу на підприємстві очолює головний економіст (заступник директора з питань економіки). Він відповідає за організацію планової роботи на підприємстві. Підпорядковані йому відділи здійснюють контроль за виконанням планових завдань, проводять аналіз діяльності підприємства. У його компетенції є також питання фінансів, організації праці та заробітної плати.

Структура економічної служби підприємства не є сталою, вона може змінюватись, як під впливом певних чинників, так і вдосконалюватись разом зі зміною вимог до самої продукції (послуг), технології її виготовлення, до використовуваної на підприємстві системи управління. Однак, основною вимогою до структури економічної служби підприємства є забезпечення раціонального сполучення в просторі і часі всіх елементів планово-економічного та інших економічних процесів на підприємстві.

Економічна служба підприємства є складною, багаторівневою системою, що об'єднує низку структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу, підвищення результативності господарської діяльності та зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Її структура формується з урахуванням галузевої специфіки, масштабів виробництва, організаційно-правової форми підприємства, рівня диверсифікації виробничих процесів і характеру управлінських завдань.

До основних елементів економічної служби належать *планово-економічний, фінансовий, бухгалтерський, маркетинговий, аналітичний та відділ праці й заробітної плати*. Кожен із цих підрозділів виконує визначену функціональну роль у загальній системі управління.

Планово-економічний відділ забезпечує розроблення перспективних і поточних планів розвитку підприємства, формує виробничу програму, здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень, контролює виконання планових показників та координує діяльність інших структурних одиниць.

Фінансовий відділ зосереджує увагу на управлінні грошовими потоками, організації розрахунків із контрагентами, формуванні та розподілі фінансових результатів. Його діяльність спрямована на підтримання ліквідності підприємства, мінімізацію фінансових ризиків і забезпечення раціонального використання капіталу.

Водночас *бухгалтерія* виконує обліково-контрольні функції, відображає господарські операції у фінансовій звітності, забезпечує достовірність економічної інформації для прийняття управлінських рішень.

Маркетинговий підрозділ відповідає за дослідження ринкової кон'юнктури,

вивчення попиту, розроблення цінової політики та формування системи збуту, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність продукції.

Відділ праці й заробітної плати визначає нормативи трудових витрат, формує систему мотивації персоналу, розраховує фонд оплати праці, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності використання трудового потенціалу.

Аналітичний підрозділ виконує функції моніторингу економічних показників, виявляє резерви підвищення ефективності діяльності, розробляє рекомендації щодо оптимізації виробничих, фінансових і управлінських процесів. Його роль полягає у формуванні інформаційної основи для стратегічного та оперативного управління підприємством.

Таким чином, взаємодія зазначених підрозділів у межах єдиної економічної служби формує цілісну систему управління, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку підприємства, зростання його економічного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2. Посадові обов'язки працівників економічної служби

Посадові обов'язки працівників економічної служби підприємства визначаються їхньою функціональною роллю в системі управління та спрямовані на забезпечення ефективної організації, планування, обліку й аналізу господарської діяльності. Зміст і характер цих обов'язків формуються відповідно до завдань, що стоять перед кожним структурним підрозділом, та узгоджуються із загальною стратегією розвитку підприємства.

Керівник економічної служби здійснює загальне управління діяльністю підпорядкованих відділів, координує роботу економістів, фінансистів, бухгалтерів, аналітиків і маркетологів, забезпечує реалізацію економічної політики підприємства. До його основних завдань належить розроблення системи економічних показників, що відображають результати діяльності, обґрунтування планів розвитку, формування цінової, фінансової та інвестиційної стратегії. Він організовує економічний аналіз виробничо-господарських процесів, виявляє внутрішньогосподарські резерви, визначає напрями підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечує підготовку відповідних управлінських рішень.

Економісти підприємства здійснюють планово-аналітичну діяльність, готують розрахунки собівартості продукції, контролюють виконання планових показників, аналізують рівень витрат і результативність виробництва. Вони беруть участь у формуванні системи матеріального стимулювання, обґрунтовують доцільність упровадження нових технологічних рішень, розробляють заходи з оптимізації виробничих процесів і використання ресурсів.

Фахівці фінансового напрямку відповідають за складання фінансових планів, забезпечення платоспроможності підприємства, аналіз фінансових результатів, управління грошовими потоками та кредитними ресурсами. Вони контролюють дотримання фінансової дисципліни, здійснюють розрахунки з постачальниками й замовниками, формують звітність для внутрішнього та зовнішнього користування.

Бухгалтери забезпечують достовірне відображення господарських операцій у фінансових документах, здійснюють контроль за збереженням матеріальних цінностей, готують звітність, необхідну для аналізу фінансового стану підприємства. Їхня діяльність спрямована на дотримання вимог чинного законодавства та забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень.

Маркетологи досліджують стан і динаміку ринку, оцінюють конкурентне середовище, визначають споживчі переваги, беруть участь у розробленні стратегій просування продукції, забезпечують зворотний зв'язок між виробництвом і споживачем. Водночас аналітики формують систему оцінювання ефективності економічних процесів, здійснюють прогнозування фінансово-економічних показників і надають пропозиції щодо підвищення результативності діяльності.

Отже, посадові обов'язки працівників економічної служби охоплюють увесь спектр економічних процесів на підприємстві – від планування й обліку до аналізу, прогнозування та контролю. Їхня діяльність забезпечує інформаційну, аналітичну й методичну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

3. Штатний розпис і порядок організації взаємодії між підрозділами економічної служби

Штатний розпис – це організаційно-розпорядчий документ, що відображає структуру підприємства, чисельність відділів, працівників, а також розмір їхньої заробітної плати. Він містить назви посад, чисельність персоналу і оклади за кожною посадою, а також показник місячного фонду оплати праці, який дозволяє планувати витрати підприємства на оплату праці.

Штатний розпис – один із обов'язкових документів на підприємстві.

Затвердження штатного розпису регулює Господарський кодекс України (далі – ГКУ). Згідно ст. 64 ГКУ кожне підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і складає штатний розпис. Таким чином штатний розпис це обов'язковий документ, який повинен бути на кожному підприємстві.

Поняття «штатний розпис» відсутнє у нормативно-правових актах. Але, що прогалину усувають роз'яснення органів державної влади та уставлена практика.

Проект штатного розпису готує відділ організації праці та заробітної плати, а у випадку, коли такий відділ відсутній на підприємстві, то такий документ може розробити кадрова служба (інспектор з кадрів) та бухгалтерія (бухгалтер) спільно.

Підприємство має широке поле до дій, адже законодавством не регламентовано це питання.

Строки затвердження штатного розпису для комерційних підприємств відсутні. Як і відсутня вказівка про періодичність його оновлення або внесення змін. Тож у такому випадку комерційні підприємства приймають рішення самостійно.

Таким чином, аналізуючи норми ст. 64 ГКУ, підприємство самостійно

визначає строки й періодичність затвердження цього документа.

Для бюджетних установ строк встановлені чіткі строки затвердження штатного розпису. Відповідно до п. 45 Порядку складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ, затверджений постановою КМУ від 28.02.2002 № 228, штатні розписи бюджетних установ затверджуються в установленому порядку у місячний строк з початку бюджетного періоду.

На практиці на багатьох підприємствах внутрішніми документами встановлено, що штатний розпис затверджується щорічно.

Такий підхід є раціональним, адже зазвичай з нового року змінюється розмір мінімальної заробітної плати, а тому виникає необхідність змінити розмір оплати праці.

Отже, протягом року до штатного розпису за потреби можна вносити зміни і їхня кількість та періодичність законодавством не обмежена.

Відсутність на підприємстві затвердженого штатного розпису може бути визнана органами Держпраці порушенням трудового законодавства (дивіться, наприклад, роз'яснення Мінсоцполітики в листі від 25.04.2013 №336/13/155-13).

За це порушення можуть бути застосовані наступні заходи впливу:

➤ До підприємства – на підставі ч. 2 ст. 265 КЗпП за порушення інших вимог трудового законодавства – штраф у розмірі однієї мінімальної заробітної плати (до кінця 2024 року – 8 000 грн). Але у період дії воєнного стану, у разі виконання роботодавцем у повному обсязі та у встановлений строк приписів про усунення порушень, виявлених органом Держпраці під час перевірки, цей штраф не застосовується (ст. 16 Закону України від 15.03.2022 №2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»).

➤ До посадових осіб підприємства – адміністративний штраф на підставі ч. 1 ст. 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення у розмірі від 30 до 100 НМДГ.

Форма штатного розпису затверджена тільки для бюджетних організацій (Наказ Мінфіну від 28.01.2002 №57 «Про затвердження документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету» (далі – Наказ №57)).

Комерційні підприємства можуть використовувати форму, затверджену Наказом №57 для бюджетних організацій, з включенням до нього відомостей, необхідних для цього виду документа, та пристосувати її під специфіку свого підприємства.

Крім того, при розробленні штатного розпису можна скористатися уніфікованою формою штатного розпису, що наведена у Збірнику уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів, що схвалений протоколом засідання Нормативно-методичної комісії Укрдержархіву від 22.11.2015 №7. Цей документ містить пояснення щодо оформлення штатного розпису.

Однак Закон №4196 передбачає скасування з 28 серпня 2025 року Господарського кодексу України. Однією з важливих змін це скасування штатного розпису.

Таким чином до 28.08.2025 р. безперечно – штатний розпис має бути. Адже ГКУ, яким власне і передбачено наявність штатного розпису ще чинний. Штатні розписи на 2025 рік також затверджені, а отже, продовжують діяти.

Після 28.08.2025 р. Оскільки з цієї дати норми щодо штатного розпису не буде, власне як і самого ГКУ (хоча не виключено що законодавці встигнуть внести відповідну вимогу ще деінде), то підприємства самостійно вирішуватимуть, чи потрібно їм затверджувати організаційну структуру та використовувати такий документ, як штатний розпис у своїй діяльності.

Розглянемо питання щодо штатного розпису в розрізі бюджетних установ та комерційних підприємств.

Для установ, організацій бюджетної сфери в питаннях обов'язковості штатного розпису слід керуватись не тільки ГКУ, а й іншими законодавчими та нормативно правовими актами.

Так, відповідно до абз. 2 п. 37 Порядку складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ, затвердженого постановою КМУ від 28.02.2002 № 228 (далі – Порядок № 228), штатний розпис бюджетної установи затверджують одночасно з кошторисом. Тобто, питань стосовно обов'язковості штатного розпису в бюджетних установах не повинно виникати.

Якщо не буде внесено змін до цих нормативно-правових документів, то і надалі бюджетні установи будуть формувати та затверджувати штатні розписи.

Підприємства приватної форми власності самостійно вирішуватимуть, чи потрібно їм затверджувати організаційну структуру та використовувати штатний розпис у своїй діяльності.

Штрафувати за відсутність штатного розпису не повинні, адже наявність цього документу – тільки за бажанням роботодавців і згадки про цей документ в законодавчих актах більше не буде (звісно, якщо не приймуть інший закон або не внесуть зміни до інших).

Вважаємо, що і надалі підприємствам варто мати такий документ.

Штатний розпис є необхідним документом при роботі із персоналом. Наприклад, на підставі штатного розпису роботодавець приймає рішення про прийняття працівника на вакантну посаду, або про переведення на іншу посаду.

Штатний розпис допомагає приймати управлінські рішення (вивести зайву посаду зі штатного розпису або навпаки – ввести необхідну, збільшити або скоротити кількість штатних одиниць за певними посадами тощо).

Крім того, згадка про штатний розпис є в розділі 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців» Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Мінпраці України від 29.12.2004 № 336. Зокрема, згадується про те що:

- посадові обов'язки визначаються посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, які розробляють і затверджують на основі Довідника роботодавці, урахувавши конкретні Завдання та обов'язки,

функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства, установи, організації;

- посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі;
- в штатному розписі потрібно використовувати повні назви посад відповідно до ДКХП, включаючи кваліфікаційну категорію.

Тобто штатний розпис відіграє важливу роль при формуванні бази посадових інструкцій.

Формування штатного розпису економічної служби здійснюється з урахуванням масштабів діяльності підприємства, особливостей виробничої та фінансово-господарської структури, обсягів планово-аналітичної роботи, а також стратегічних цілей розвитку. Штатний розпис забезпечує узгодженість між організаційною структурою управління та функціональними завданнями, покладеними на економічну службу, і є підґрунтям для раціонального розподілу трудових ресурсів.

У типовому штатному розписі економічної служби, як правило, передбачено керівника (головного економіста або начальника служби), провідних і головних економістів за напрямками діяльності, спеціалістів із планування, аналізу, фінансів, праці та заробітної плати, маркетингу, а також аналітиків та бухгалтерів. Кількісний склад працівників визначається відповідно до обсягів аналітичної та планової роботи, складності управлінських функцій, рівня автоматизації облікових процесів і ступеня централізації управління.

Організація взаємодії між підрозділами економічної служби базується на принципах системності, узгодженості та підпорядкованості спільній меті підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен підрозділ виконує визначену функцію, але результати його роботи інтегруються у загальну систему управління через постійний обмін інформацією, спільне планування та участь у підготовці управлінських рішень.

Планово-економічний відділ координує розроблення виробничих і фінансових планів, отримуючи вихідні дані від бухгалтерії, маркетингового й фінансового підрозділів. У свою чергу, бухгалтерська служба забезпечує достовірність інформації для аналізу й контролю, а фінансовий відділ здійснює оцінку ресурсних потреб і контролює фінансові потоки відповідно до затверджених планів.

Ефективність взаємодії підрозділів економічної служби значною мірою залежить від дотримання встановленої ієрархії управління, чіткості регламентів документообігу, прозорості комунікацій і своєчасності передавання інформації. Узгодженість дій усіх працівників сприяє формуванню єдиного інформаційно-аналітичного простору, у межах якого здійснюється контроль за виконанням планових показників, виявлення відхилень та оперативне коригування управлінських рішень.

Таким чином, штатний розпис і порядок взаємодії між підрозділами економічної служби забезпечують функціональну цілісність економічного

управління підприємством, створюючи організаційне підґрунтя для ефективного планування, аналізу та контролю. Рационально побудована структура економічної служби підвищує оперативність управлінських процесів, зміцнює фінансово-економічну дисципліну та сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства у динамічному ринковому середовищі.

4. Вимоги до професійної компетентності працівників економічної служби

Вимоги до професійної компетентності працівників економічної служби підприємства визначаються з урахуванням складності управлінських функцій, багатогранності економічних процесів та потреби в оперативному прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Високий рівень професіоналізму економічних кадрів є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

Професійна компетентність працівників економічної служби охоплює сукупність знань, умінь, навичок і особистісних якостей, що забезпечують виконання ними функцій планування, аналізу, прогнозування, обліку, контролю та регулювання економічних процесів. Фахівці повинні глибоко володіти теорією і методологією економічного аналізу, знати принципи фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку, організації праці, управління витратами, інвестиційного планування та стратегічного розвитку підприємства.

Важливим складником компетентності є аналітичне мислення, здатність до системного бачення господарських процесів і вміння оцінювати взаємозв'язки між фінансовими, виробничими та ринковими показниками. Працівники економічної служби повинні уміти користуватися сучасними інформаційно-аналітичними системами, програмними засобами обробки даних, методами економіко-математичного моделювання, що дозволяє підвищувати точність прогнозів і ефективність управлінських рішень.

Не менш значущими є комунікативні та організаційні компетенції, оскільки діяльність економічної служби передбачає постійну взаємодію з іншими підрозділами підприємства, а також з партнерами, контролюючими органами й фінансовими установами. Економіст повинен уміти аргументовано відстоювати позицію, здійснювати професійне консультування керівництва та формувати інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Крім фахових знань, особливу увагу слід приділяти морально-етичним якостям працівників економічної служби. Їхня діяльність пов'язана з роботою з фінансовими ресурсами, аналітичними матеріалами та конфіденційною інформацією, що потребує високого рівня відповідальності, доброчесності та дотримання професійної етики.

Основними компонентами професійної компетентності економіста є наступні: діяльнісно-функціональний, особистісно-мотиваційний, теоретико-методологічний, інформаційно-технологічний, та соціально-культурологічний

компоненти.

Розкриємо сутність кожного складника професійної компетентності з точки зору загальної специфіки економічної галузі.

Так, *діяльнісно-функціональна компетентність* характеризується сукупністю наступних складників:

- *загальноекономічна компетентність* (передбачає володіння професійними якостями, необхідними для економічної діяльності, володіння системою загальноекономічних знань; здатність до професійно-економічного мислення, світогляду та свідомості; знання та розуміння сучасного економічного стану України, тенденцій та проблем у внутрішній та зовнішній економічній політиці, а також сучасних тенденцій у світовій економіці);

- *організаційно-управлінська компетентність* (здатність ефективно організовувати власну професійну діяльність та діяльність інших співробітників, приймати раціональні рішення, контролювати виконання рішень, керувати процесом виконання робіт, оцінювати обсяг роботи та відповідні матеріальні і фізичні витрати й ін.);

- *прогнозувально-контролююча компетентність* (передбачає вміння контролювати виконання економічних операцій, звітувати про економічну діяльність, прогнозувати можливі ситуації у професійній діяльності, прогнозувати наслідки прийнятих рішень та ін.);

- *професієзнавча компетентність* (володіння системою знань у межах власної професії в економічній галузі, а також знання необхідних соціально-гуманітарних та природознавчих дисциплін; спостереження за сучасними напрямками розвитку своєї професії за кордоном тощо).

Інформаційно-технологічна компетентність складається, на наш погляд, з наступних компонентів:

- *аналітико-інформаційна компетентність* (передбачає здатність орієнтуватися в інформаційних потоках, сприймати, аналізувати і давати оцінку отриманій професійно значущій інформації, зберігати та використовувати інформацію, необхідну для професійної діяльності тощо);

- *технологічна компетентність* (передбачає володіння новітніми інформаційними технологіями, навичками користування комп'ютерною технікою та іншими технічними засобами з метою продуктивного виконання завдань у різноманітних професійних ситуаціях).

До *теоретико-методологічної компетентності* належать, на нашу думку, наступні компоненти:

- *професійно-наукова компетентність* (володіння загальними науково-теоретичними положеннями щодо особливостей здійснення професійної діяльності в економічній сфері, знання передових наукових розробок у своїй професійній галузі й ін.);

- *освітня та самоосвітня компетентність* (здатність до отримання якісної професійної освіти, прагнення підвищувати рівень власної кваліфікації, здатність до самоосвіти і неперервної освіти; забезпечення сприятливих умов для

професійного розвитку, враховуючи індивідуальні потреби в навчанні тощо);

- *організаційно-дослідницька компетентність* (передбачає здатність організовувати та проводити науково-дослідницьку роботу в професійній сфері, аналізувати та запроваджувати результати наукових досліджень у власну професійну діяльність тощо).

Особистісно-мотиваційний компонент професійної компетентності передбачає наявність наступних складових:

- *ціле-мотиваційна компетентність* (постановка цілей, виявлення мотивів, поглядів, потреб; зростання мотивації та інтересу до професійної діяльності в економічній сфері, прагнення нарощувати власний професійний потенціал, творче та нестандартне ставлення до розв'язання професійних проблем тощо);

- *аналітико-рефлексивна компетентність* (можливість аналізувати власну професійну діяльність, розмірковувати, виявляти недоліки в роботі та шукати шляхи їх усунення, оцінювати особисті досягнення, розвивати власну професійну мобільність, продуктивність, ініціативність, впевненість й інші необхідні якості, мати здатність до самооцінки, відповідальність за свою професійну діяльність, досягнення самореалізації у своїй професії);

- *морально-етична компетентність* (передбачає знання і володіння загальноприйнятими етичними нормами у своїй професії, розвиток особистісних моральних якостей (відповідальність, чесність, відкритість, доброзичливість до колег та партнерів), погляд на професійну ситуацію з морально-етичної точки зору та прийняття відповідних рішень, володіння системою громадянських цінностей та запровадження їх у професійній діяльності).

Складниками *соціально-культурологічної компетентності* фахівця економічної галузі, на нашу думку, є наступні:

- *ситуативно-коопераційна компетентність* (здатність до співпраці, робота в колективі, виконання спільних проектів, кооперація спільних зусиль при вирішенні конкретних професійних завдань, налагодження ефективної взаємодії у конкретних професійно-ділових ситуаціях тощо);

- *конфліктологічна компетентність* (володіння компетенціями у розв'язанні конфліктних ситуацій, подолання труднощів та непорозуміння між колегами та діловими партнерами, вироблення компромісних рішень);

- *загально-комунікативна компетентність* (передбачає здатність лаконічно висловлювати свої думки, виступати з доповідями, наводити аргументи та докази, володіти культурою спілкування, обирати оптимальний стиль спілкування у різних ділових ситуаціях);

- *іншомовна професійно-ділова комунікативна компетентність* (передбачає здатність застосовувати іноземну мову під час професійно-ділового спілкування, що передбачає володіння чотирма основними видами мовленнєвої діяльності, а саме аудіюванням, говорінням, читанням та письмом, сформованість системи граматичних, лексичних та фонетичних знань та навичок їх застосування, володіння професійною фаховою термінологією, знання та дотримання норм мовленнєвого етикету);

- соціокультурна компетентність (володіння культурологічними знаннями: знання культури, історії своєї країни та зарубіжних країн, особливостями суспільного устрою, суспільних норм етикету, здатність розуміти культуру інших країн та використовувати свої культурологічні знання у соціально-професійній взаємодії з іншими людьми).

Отже, професійна компетентність працівників економічної служби є багатовимірною характеристикою, що поєднує фахову підготовку, аналітичну культуру, інноваційне мислення та етичну зрілість. Вона визначає здатність персоналу забезпечувати результативність економічного управління, сприяти раціональному використанню ресурсів і створювати умови для сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Тема 3. Організація роботи економічної служби підприємства

- 1. Принципи організації роботи економічної служби.*
- 2. Поточне та стратегічне планування діяльності економічної служби підприємства.*
- 3. Визначення ефективності діяльності економічної служби підприємства.*
- 4. Забезпечення аналітичної підтримки управлінських рішень.*
- 5. Контроль за діяльністю економічної служби підприємства.*

1. Принципи організації роботи економічної служби

Сьогодні економіка нашої держави перебуває на етапі трансформаційних змін, що пов'язані з євроінтеграційними процесами, глобалізацією, цифровізацією та викликами воєнного часу. За таких умов ефективна організація роботи економічної служби набуває особливого значення, адже вона передбачає не лише виконання обліково-аналітичних завдань, а й низку інших, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Інакше кажучи, в наш час економічна служба підприємства виступає осередком адаптивного управління ресурсами, фінансами та стратегічним розвитком.

Вважаємо, що економічна служба сучасного підприємства повинна інтегрувати інноваційні технології з метою забезпечення його фінансової стійкості.

Тенденції, що показують постійне зростання рівня цифровізації економіки України, створюють нові можливості для її розвитку. Тому, впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність економічної служби повинно призвести до формування міцного фундаменту, що дасть змогу досягати синхронізації стратегічного бачення з оперативною реалізацією.

У складних умовах війни особливо важливо забезпечити гнучке управління витратами підприємства. Для того, щоб втриматись на плаву вітчизняні підприємства змушені були запровадити сучасні методи оптимізації витрат, зокрема інтегрували цифрові рішення, застосування яких дало здійснювати моніторинг фінансових потоків і прогнозування витрат у режимі реального часу,

наприклад: системи планування ресурсів (ERP), інформаційні панелі бізнес-аналітики (BI) та аналітику на базі штучного інтелекту. Крім того, «інструменти великих даних дозволили підприємствам аналізувати моделі попиту, ефективніше керувати запасами та зменшувати надмірні витрати. Адаптивні підходи до бюджетування надали організаціям гнучкість для швидкого перерозподілу ресурсів у відповідь на ринкову волатильність, особливо під час стрибків цін на енергоносії або перебоїв у ланцюжку поставок». Тут слід зауважити, що саме економічна служба підприємства в таких обставинах функціонує як гнучкий аналітичний вузол, здатний оперативно переформатувати фінансові рішення в умовах кризи.

З іншого боку, на думку деяких вчених, застосування інформаційно-комунікаційних технологій слугує каталізатором стратегічних трансформацій підприємств. Внаслідок активної інтеграції таких технологій економічна служба повинна перейти з ролі ретроспективного контролера до фронтального генератора стратегічних фінансових рішень, що визначають розвиток підприємства.

У період економічної та безпекової нестабільності державні рішення прямо визначають умови діяльності підприємств.

Державна політика в умовах економічної та безпекової невизначеності має прямий вплив на функціональність підприємств. Наукові дослідження підкреслюють, що інституційна узгодженість, регуляторна послідовність і фіскальна стратегія мають вирішальне значення для підвищення стійкості бізнесу, а економічна служба підприємства повинна активно реагувати на ці виклики, виконуючи роль адаптивного центру прогнозування й відповідальності за прийняті рішення та виконані дії.

Важливим напрямком розвитку нашої держави є посилення процесів цифрової трансформації, які дедалі більше визначають динаміку національної економіки.

В останні роки в Україні активно формується активне підприємницьке середовище, тоді як ІТ-галузь демонструє значний експортний потенціал. Для економічних служб підприємств це означає потребу у впровадженні нових підходів до взаємодії з ІТ-сектором, створенні гнучких фінансових моделей, орієнтованих на підтримку технологічного бізнесу, а також у налагодженні партнерських відносин з інноваційними стейкхолдерами цифрової економіки.

Водночас на сучасному етапі розвитку вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем в організації роботи економічної служби. Для прикладу, серед основних з них можна виокремити:

- нестачу кваліфікованих кадрів у сфері фінансової аналітики та цифрової економіки;
- обмеженість доступу до сучасних інформаційних систем управління;
- низьку інтеграцію у міжнародні стандарти обліку та фінансової звітності;
- потребу в оперативному реагуванні на ризики, пов'язані з воєнними діями та економічною нестабільністю в нашій державі.

Для подолання вище зазначених проблем доцільним є застосування

інструментів цифрової аналітики, використання штучного інтелекту у прогнозуванні ризиків, підвищення прозорості управлінських рішень шляхом впровадження технологій блокчейну, а також активна співпраця з державними та міжнародними інституціями задля одержання належної фінансової підтримки.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що організація роботи економічної служби вітчизняних підприємств у сучасних умовах виходить далеко за межі традиційного бухгалтерського чи контролюючого підрозділу і перетворюється на стратегічний центр управління. Вона повинна виконувати адаптивну функцію у кризових обставинах, інтегрувати цифрові інструменти для підвищення ефективності, забезпечувати фінансову гнучкість підприємства й відповідати на виклики глобалізації та цифрової трансформації.

Саме завдяки модернізації економічної служби можливо сформувати сталий фундамент для інноваційного розвитку підприємництва в Україні та підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

2. Поточне та стратегічне планування діяльності економічної служби підприємства

Поточне та стратегічне планування діяльності економічної служби підприємства становить основу ефективного управління його розвитком, забезпечуючи послідовність дій, узгодженість рішень і раціональне використання ресурсного потенціалу. Планування виступає не лише інструментом координації управлінських процесів, а й важливою складовою системи економічної безпеки підприємства, оскільки дає змогу передбачати зміни зовнішнього середовища, визначати напрями зростання та формувати конкурентні переваги.

Поточне планування діяльності економічної служби спрямоване на забезпечення безперервного функціонування підприємства у короткостроковій перспективі. Воно охоплює розроблення річних і кварталних планів виробничо-господарської діяльності, фінансових кошторисів, балансів доходів і витрат, планів праці та заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення, інвестицій і маркетингових заходів. Поточні плани відображають конкретні завдання підрозділів, терміни їх реалізації та показники ефективності, що дозволяє здійснювати оперативний контроль за виконанням поставлених цілей. Діяльність економічної служби в цьому аспекті передбачає систематичний моніторинг економічних результатів, виявлення відхилень від запланованих параметрів і розроблення коригувальних дій.

Стратегічне планування, своєю чергою, орієнтоване на довгострокову перспективу розвитку підприємства і формування його стратегічного потенціалу. Воно передбачає розроблення концепції економічного зростання, визначення пріоритетів інвестиційної та фінансової політики, оцінку ринкових можливостей і ризиків, формування сценаріїв розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. У процесі стратегічного планування економічна служба виконує роль аналітичного центру, що забезпечує керівництво обґрунтованими розрахунками, прогнозами й моделями розвитку, створює інформаційну базу для прийняття

управлінських рішень.

Стратегічне планування діяльності економічної служби підприємства залишається надзвичайно актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі.

Стратегічне планування діяльності економічної служби допомагає підприємствам адаптуватися до цих змін і знаходити нові можливості для розвитку. Воно також важливе для забезпечення сталого управління ресурсами, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи.

Стратегічне планування діяльності економічної служби допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси. Воно також сприяє покращенню внутрішньої координації та структуруванню діяльності підприємства. Фінансовий успіх підприємства часто пов'язаний з його стратегічним плануванням. Добре розроблена стратегія допомагає визначити цілі та пріоритети, збільшити прибуток і підвищити ринкову цінність підприємства. Крім того, стратегічне планування допомагає підготуватися до можливих кризових ситуацій і розробити стратегії виходу з них.

Загалом, *стратегічне планування* – це комплексний процес, який включає в себе різні аспекти, такі як аналіз, планування, рішення та реалізацію, і його визначення може коливатися в залежності від підходу та контексту, в якому воно застосовується.

Стратегічне планування діяльності економічної служби – це складний процес, який включає в себе ряд принципів, що допомагають підприємствам розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх довгострокових цілей.

Проаналізуємо декілька ключових принципів стратегічного планування (рис. 1):

1. Орієнтація на довгострокові цілі: стратегічне планування фокусується на досягненні довгострокових цілей та завдань організації. Відзначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей є важливою основою стратегічного процесу.

2. Аналіз середовища: принцип стратегічного аналізу передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішній аналіз включає в себе вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та можливих загроз. Внутрішній аналіз оцінює ресурси, можливості та обмеження організації.

3. Визначення стратегії: на основі результатів аналізу розробляється стратегія, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

4. Комунікація та залучення всіх зацікавлених сторін: успішне стратегічне планування вимагає активної комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами організації, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів. Залучення всіх сторін може покращити прийняття рішень та впровадження стратегії.



Рис. 1. – Принципи стратегічного планування діяльності економічної служби підприємства

5. Моніторинг і оцінка: даний принцип наголошує на важливості постійного моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Підприємство повинно встановити метрики, які дозволять визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі, і готовність до корекції, якщо це необхідно.

6. Гнучкість та адаптація: сучасне стратегічне планування також вимагає гнучкості та здатності адаптації до змін. Організації повинні бути готові змінювати свої стратегії, якщо змінюються умови або цілі.

Стратегічне планування діяльності економічної служби має значний вплив на ефективність управління підприємством. Наведемо деякі способи, якими воно впливає на цю ефективність:

1. *Цільове спрямування.* Стратегічне планування допомагає підприємству визначити чіткі цілі та шляхи їх досягнення. Це створює зрозумілість та спільну мету для всіх внутрішніх стейкхолдерів, що полегшує управління та мотивацію співробітників.

2. *Оптимізація ресурсів.* Стратегічне планування дозволяє ретельно розглядати наявні ресурси і визначати їх оптимальне використання. Це допомагає підприємству мінімізувати зайві витрати і спрямовувати ресурси на пріоритетні ініціативи.

3. *Визначення пріоритетів.* Стратегічне планування допомагає ідентифікувати най-важливіші завдання і проекти для досягнення стратегічних цілей. Це робить можливим фокусування зусиль та ресурсів на найважливіших завданнях.

4. *Адаптація до змін.* В сучасному динамічному середовищі стратегічне планування допомагає підприємству бути готовим до змін. При розробці стратегії враховується аналіз ризиків та можливостей, що допомагає підприємству швидко реагувати на зміни в економіці та ринку.

5. *Залучення зацікавлених сторін.* Стратегічне планування зазвичай передбачає активну комунікацію зі всіма стейкхолдерами підприємства. Це допомагає створити спільну ціль та залучити всіх до виконання стратегії, що сприяє покращенню управління.

6. *Моніторинг та оцінка.* Стратегічне планування включає систематичний моніторинг виконання стратегії та оцінку її ефективності. Це дозволяє реагувати на відхилення вчасно і вносити корекції, якщо це необхідно.

В цілому, стратегічне планування допомагає підприємству створювати чіткі цілі, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін та досягати сталого успіху в управлінні та досягненні стратегічних цілей.

Взаємозв'язок між поточним і стратегічним плануванням має системний характер. Поточні плани деталізують стратегічні орієнтири, забезпечуючи їх реалізацію на операційному рівні, тоді як стратегічні документи визначають рамки і напрями поточної діяльності. Узгодженість цих двох рівнів планування забезпечує стабільність фінансово-економічних процесів, підвищує гнучкість управління і дозволяє підприємству ефективно реагувати на динаміку ринкового середовища.

Таким чином, поточне та стратегічне планування діяльності економічної служби є взаємодоповнювальними складовими єдиної системи управління, спрямованої на досягнення стійкого економічного розвитку підприємства. Їхня ефективна реалізація забезпечує цілеспрямованість управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів і формування стратегічної гнучкості, що є запорукою конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових трансформацій.

3. Визначення ефективності діяльності економічної служби підприємства

У сучасних умовах основним завданням функціонування вітчизняних підприємств виступає забезпечення зростання результативності їх фінансово-економічної діяльності.

Досягнення вище зазначеного завдання можливе передусім завдяки раціональному використанню внутрішніх резервів та цілеспрямованому пошуку найбільш доцільних шляхів підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів. Під такими шляхами більшість науковців-економістів розглядають систему конкретних заходів, що спрямовані на істотне удосконалення організації виробничої діяльності підприємства.

У контексті трансформаційних процесів в економіці та зростання вимог до управління виробничими ресурсами, ефективність роботи економічної служби розглядається як системоутворюючий фактор результативного функціонування підприємства.

У науковій літературі поняття «ефективність» розглядається у досить широкому розумінні. Зокрема, «ефективність – це «співвідношення результатів певної економічної діяльності до витрат, необхідних для досягнення поставленої мети». Важливим є й підхід, за яким «економічна ефективність – досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої та уречевленої праці». У цьому контексті підвищення ефективності роботи економічної служби підприємства означає не лише забезпечення оптимального співвідношення між результатами її діяльності та понесеними витратами, а й формування нової якості управлінських процесів.

Ефективність не є категорією з однозначним змістом, адже вона може визначатися на основі різних критеріїв і змінюватися залежно від умов та завдань підприємства. Її сприйняття носить відносний і суб'єктивний характер. Водночас у площині підвищення ефективності особливе значення має досягнення встановлених цілей при мінімальних витратах ресурсів, що становить основний елемент стратегічного управління діяльністю підприємства.

В умовах глобалізації та посилення конкуренції важливо враховувати, що «ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу – це діяльність, яка забезпечує не лише отримання прибутку від вкладеного чи використаного капіталу (витрат), а діяльність, що приносить економічні, екологічні та соціальні ефекти на довгостроковій основі». Саме економічна служба має безпосередній вплив на здатність підприємства реалізовувати таку багатofакторну ефективність, інтегруючи фінансові, екологічні та соціальні орієнтири в систему управління.

Підвищення ефективності роботи економічної служби підприємства має низку позитивних наслідків:

- 1) забезпечує більш обґрунтоване використання виробничих ресурсів, що підвищує рентабельність та зменшує витрати в процесі господарської діяльності;
- 2) сприяє формуванню фінансової стійкості та зниженню ризиків у процесі

господарювання;

3) створює умови для інноваційного розвитку, адже ефективна економічна служба здатна забезпечити якісне стратегічне планування, прогнозування та контроль фінансово-економічних результатів.

Нарешті, воно зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку завдяки оптимізації управлінських рішень.

Серед основних напрямів підвищення ефективності економічної служби варто виокремити удосконалення організаційної структури управління, цифровізацію процесів збору та аналізу економічної інформації, впровадження сучасних методів фінансового та управлінського обліку, підвищення професійної компетентності працівників.

Механізм забезпечення ефективності передбачає поєднання стратегічного та оперативного управління, використання економіко-математичних методів і моделей, систем моніторингу основних фінансово-економічних показників господарської діяльності.

Отже, ефективність роботи економічної служби підприємства можна визначити як здатність забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства при мінімізації витрат ресурсів, максимізації економічних результатів та створенні додаткової цінності для зацікавлених сторін. Як бачимо, дане визначення відображає комплексний характер ефективності, а також передбачає баланс між короткостроковими та довгостроковими результатами.

Крім того, підвищення ефективності діяльності економічної служби є стратегічним завданням сучасного підприємства, що забезпечує йому не лише фінансову результативність, а й стійкий розвиток у широкому значенні цього поняття. Розробка та впровадження дієвих механізмів підвищення ефективності дозволяє економічній службі стати ключовим інструментом зміцнення конкурентних переваг та підвищення соціально-економічної значущості підприємства.

Ефективність роботи економічної служби підприємства значною мірою визначається рівнем мотивації та зацікавленості її працівників у досягненні поставлених завдань. Саме тому постає потреба у вдосконаленні методів та інструментів стимулювання, які б відповідали сучасним викликам й забезпечували стабільність і результативність праці.

У джерелах наукової літератури стимулювання визначається як важливий елемент системи управління персоналом. «Стимулювання – це комплекс методів та заходів, спрямованих на активізацію діяльності працівників. Ці методи та заходи діють як зовнішні фактори, що впливають на внутрішні мотиви працівника, спонукаючи його до якісного виконання своїх обов'язків». Таким чином, стимулювання є системним процесом, спрямованим на формування активної поведінки персоналу, що відповідає стратегічним завданням підприємства.

Науковці підкреслюють, що існують різні підходи до розуміння сутності стимулювання праці. Представники психологічного підходу акцентують увагу на тому, що воно є сукупністю факторів, які впливають на внутрішні мотиви

працівника, спонукаючи його до якісного виконання своїх обов'язків. У межах соціологічного підходу стимулювання трактується як система соціальних відносин, що складаються між працівником та роботодавцем, і які визначають рівень його трудової активності. Комплексний підхід розглядає стимулювання як багатофакторний процес, у якому поєднуються впливи зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечують як якісне, так і продуктивне виконання трудових обов'язків. При цьому цілі стимулювання носять комплексний характер і охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності.

Метою стимулювання працівників економічної служби підприємства є формування такої системи мотивації, яка б забезпечувала ефективне виконання професійних функцій, підвищення продуктивності праці, розвиток кадрового потенціалу та зростання відповідальності за кінцеві результати. В даному випадку, стимулювання має бути спрямоване на узгодження інтересів працівників і роботодавця, створення сприятливого мікроклімату в колективі та формування відданості працівників стратегічним цілям підприємства.

Методи та інструменти стимулювання праці можна умовно поділити на матеріальні й нематеріальні. Вони мають доповнювати один одного, утворюючи комплексний підхід.

До матеріальних інструментів належать система заробітної плати, преміювання, бонуси та додаткові виплати. «Премії та бонуси – це додаткові виплати до заробітної плати, які працівники отримують за певні досягнення або за виконання особливо важливих завдань. Додаткові виплати – це виплати, які працівники отримують понад свою основну заробітну плату. Вони можуть мати різну природу та призначення, і в Україні їх можна поділити на кілька основних категорій». Матеріальне стимулювання забезпечує відчутний фінансовий ефект для працівників, що безпосередньо впливає на рівень їхньої задоволеності роботою.

Водночас, не менш важливу роль відіграють нематеріальні стимули, які пов'язані з розвитком кар'єри, визнанням досягнень, забезпеченням комфортних умов праці та сприятливого соціально-психологічного клімату. В цьому контексті важливо враховувати можливості професійного зростання. Наприклад, «вертикальний кар'єрний ріст передбачає просування на посади з більшою відповідальністю та повноваженнями в рамках вашої поточної сфери діяльності. Горизонтальний кар'єрний ріст передбачає перехід на посади з різними обов'язками в рамках вашої поточної сфери діяльності».

Кар'єрне зростання виступає потужним мотивуючим чинником, оскільки дозволяє реалізувати індивідуальний потенціал і формує перспективу професійного розвитку.

У системі стимулювання значну роль відіграють принципи, які визначають її побудову та функціонування.

«Принцип єдності матеріальних та нематеріальних стимулів є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає поєднання

матеріальних (оплата праці, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, нагородження, сприятливий мікроклімат) стимулів для досягнення максимального ефекту мотивації».

Поєднання цих стимулів дозволяє забезпечити комплексний вплив на працівників і підвищити їхню залученість до процесів діяльності.

Водночас «принцип законності є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає відповідність системи стимулювання праці чинному законодавству України». Дотримання правових норм забезпечує прозорість та соціальну справедливість у трудових відносинах.

Результатами ефективного стимулювання працівників економічної служби є підвищення продуктивності та якості праці, зростання фінансових показників діяльності підприємства, зміцнення корпоративної культури й формування високого рівня відповідальності працівників за виконання поставлених завдань. Водночас підвищується інноваційна активність персоналу, його готовність до навчання та професійного вдосконалення.

Таким чином робимо висновки, що стимулювання працівників економічної служби підприємства є важливим елементом сучасної системи управління персоналом, який дозволяє забезпечити ефективне виконання стратегічних завдань і досягнення конкурентних переваг. Оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, дотримання принципів законності та соціальної справедливості, створення умов для кар'єрного розвитку формують основу для підвищення ефективності діяльності економічної служби, а отже – і підприємства в цілому.

4. Забезпечення аналітичної підтримки управлінських рішень

Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної служби підприємства є важливим чинником ефективності його діяльності та подальшого розвитку. Крім того, в наш час воно набуває нового значення для суб'єктів господарської діяльності, адже не лише являє собою сукупність джерел і каналів даних, а методологічно цілісну систему, що інтегрує управління даними, аналітичні технології, організаційні процедури і компетентності персоналу в єдиний контур прийняття управлінських рішень.

На думку вчених, інформаційно-аналітичне забезпечення – це «сукупність підсистем, методів, заходів та інструментів збору, опрацювання, зберігання та використання інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень».

Інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати крізь призму парадигми «sense–seize–transform», згідно з якою підприємство, по-перше, ідентифікує сигнали середовища (sense), по-друге, захоплює можливості через перетворення цих сигналів у керовані рішення (seize), і, по-третє, трансформує бізнес-модель, технології й процеси відповідно до нових умов (transform). Доведено, що бізнес-аналітика як органічний компонент цієї парадигми підсилює результативність через опосередкування змінами бізнес-процесів та практиками

прийняття рішень.

У площині цифрової трансформації управління вся увага переноситься з інтуїтивної раціональності на доказову, із фрагментарних звітів на наскрізні дані та інтегровані панелі показників, із реактивного контролю на превентивне моделювання сценаріїв.

Огляд сучасних досліджень підтверджує, що концепт «дані як стратегічний актив» стає системоутворюючим для менеджменту, спричиняючи незворотні зміни в організації процесів планування, контролю та мотивації. Водночас зростає роль формалізованих практик управління даними, які забезпечують прозорість походження, відстежуваність трансформацій і вимірюваність якості інформаційних ресурсів.

Зауважимо, що «на сьогодні не існує універсальної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка є типовою та відповідає потребам усіх без винятку підприємств. Однак, натомість, існують різні ІТ-рішення, системи, спеціально розроблені під специфіку роботи певних підприємств».

Вважаємо, що система інформаційно-аналітичного забезпечення економічної служби підприємства повинна бути структурно впорядкованою, інклюзивною щодо джерел і технологічно нейтральною. Її обов'язковими елементами мають стати взаємопов'язані підсистеми, що здійснюватимуть функції:

- генерації та акумуляції даних із внутрішніх й зовнішніх джерел;
- управління даними, що відповідатиме за політику, стандарти, контроль якості даних і т. д.;
- аналітичної обробки, із застосуванням необхідного інструментарію;
- сервісу прийняття рішень, що формуватиме регламентовані звіти, рекомендації, тригери управлінських дій тощо.

При цьому, якість даних виступає основною передумовою коректності аналітики та надійності управлінських висновків. У межах економічної служби підприємства доцільно запроваджувати реєстри критичних елементів даних, каталоги даних і показників, а також процедури періодичної профілюючої перевірки наборів даних із фіксацією показників якості.

У контексті управління даними, з позицій відповідності регулятивним вимогам важливою є вбудована відповідність до принципів GDPR та галузевих стандартів. Систематичні огляди демонструють, що відсутність уніфікованих рекомендацій щодо імплементації ускладнює практику, однак стратегічно орієнтована модель зрілості управління даними знижує варіативність і посилює керованість інформаційних потоків.

Сучасні платформи бізнес-аналітики та інтелектуального аналізу даних забезпечують повний цикл від інтеграції й підготовки даних до побудови моделей прогнозування, оптимізації і симуляції сценаріїв. Водночас їх застосування у малому й середньому бізнесі засвідчують, що бар'єрами лишаються насамперед дефіцит компетентностей, обмеженість даних та інтеграційні витрати, подолати які можливо через поступове нарощування аналітичної зрілості, використання

хмарних сервісів і стандартизацію моделей даних.

Імплементація аналітики в економічній службі підприємства потребує методичного забезпечення, що включає формалізацію показників ефективності, визначення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями й результатами, побудову системи експериментування та тестування.

Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення економічної служби підприємства та її застосування на практиці є стратегічною ініціативою, адже вона виконуватиме низку важливих функцій, що допоможе істотно підвищити ефективність господарських процесів. В даному випадку, дуже важливо ретельно вивчити можливі альтернативні варіанти програмного забезпечення, а також вибрати з них той, що найкраще відповідає конкретним потребам підприємства.

Особливе значення має механізм зворотного зв'язку, коли результати рішень повертаються в аналітичний контур як нові дані, що дозволяє оцінювати причинність, уточнювати моделі та актуалізувати політики. Такий механізм підсилює динамічні здатності підприємства, оскільки забезпечує навчання на власному досвіді та адаптацію до зміни зовнішніх умов.

Оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення економічної служби підприємства повинно виходити з подвійної логіки: впливу на результати господарської діяльності та якості власне інформаційних процесів.

Крім того, ще одним вагомим критерієм оцінки інформаційно-аналітичного забезпечення економічної служби є підвищення рівня ефективності та якості багатьох процесів на підприємстві, що позитивно позначається на посиленні його конкурентних позицій на ринку.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення економічної служби підприємства є невід'ємною складовою інституційної спроможності бізнесу планувати, координувати і контролювати свою діяльність у середовищі високої невизначеності.

Воно виступає не лише допоміжним елементом управлінських процесів, а й системоутворюючим чинником, що формує конкурентоспроможність та адаптивність бізнесу. Крім того, його ефективність детермінується якістю даних і зрілістю практик управління ними, відповідністю аналітики потребам бізнесу та рівнем інтеграції результатів у процеси прийняття рішень.

Концепції управління даними та цифрової трансформації створюють методологічний каркас, у межах якого економічна служба може формувати доказову політику прийняття рішень і забезпечувати відтворюваність управлінських висновків, що надаватиме конкурентних переваг підприємству.

У перспективі інформаційно-аналітичне забезпечення економічної служби підприємства має стати основою інфраструктури менеджменту підприємства, забезпечуючи баланс між технологічними можливостями, організаційними властивостями та стратегічними цілями.

5. Контроль за діяльністю економічної служби підприємства

Єдиного підходу до розуміння поняття «контроль» не сформовано. Термін «контроль» походить від латинського слова «контра ротулюс», від якого пізніше утворилося французьке «контроль», що означає зіставлення або протиставлення.

Контроль – це елемент системи управління, що передбачає нагляд задля перевірки відповідності стану об'єкта, який перевіряється, нормативним значенням. Такі вимоги визначаються законами України, положеннями, інструкціями, наказами тощо, а також на макрорівні, зокрема програмами, планами, договорами, проектами.

Контроль є однією зі стадій управлінського процесу та функцією управління, тому забезпечує зворотній зв'язок між об'єктами та суб'єктами управління. Отже, контроль як функція управління координує сукупність обов'язків, прав і дій уповноважених осіб щодо перевірки дотримання прийнятих управлінських рішень та оцінювання здійснених операцій. Оскільки контроль є однією з функцій управління загалом, то внутрішній контроль можна вважати однією з важливих функцій управління підприємством зокрема.

Ефективний контроль полягає у своєчасному виявленні проблеми та причин її виникнення, що дає змогу оперативно вжити заходів для їх усунення. Знайти логічне обґрунтування причин виявленої проблеми недостатньо, адже необхідно розробити послідовність дій для досягнення балансу між оцінкою стану та розвитку підприємства. Основне призначення контролю полягає в тому, щоб за його результатами усувались причини ризиків і чинників, які призвели до низької ефективності прийнятих рішень та бізнес-процесів.

Контроль доцільно організувати з виключенням схеми «від звіту до звіту», тобто з пріоритетом більшого підсумкового результату, що відрізняється від традиційних оцінок отриманих фактів діяльності. Відсутність контролю приводить до непередбачуваних наслідків, оскільки він не лише надає інформацію для аналізу ступеня досягнення поставлених цілей і відхилень від очікуваних результатів, але й виступає обов'язковою умовою переходу на новий етап (цикл) управління.

Сутність контролю розкривається через спектр сучасних уявлень щодо його змістовного наповнення та теоретико-методологічних аспектів, якими є система спостереження й перевірки; самостійна функція управління; форма зворотного інформаційного зв'язку; регуляторна перевірка дотримання нормативно-методологічного регулювання; система, що складається з різних елементів (входу, виходу, взаємозв'язків); сфера діяльності; контрольна функція органів управління; метод, форма, процес управлінської діяльності; комплекс контрольних методик і процедур для забезпечення виконання управлінських рішень; функція економічних інтересів контролюючих суб'єктів.

Контроль за діяльністю економічної служби підприємства є невід'ємним елементом системи управління, що забезпечує об'єктивну оцінку результатів її роботи, виявлення відхилень від установлених планових показників і своєчасне прийняття коригувальних управлінських рішень. Його метою є забезпечення

ефективного функціонування економічної служби, підвищення якості управлінських процесів та дотримання принципів економічної доцільності, фінансової дисципліни й ресурсної раціональності.

Контрольна діяльність охоплює як поточні, так і підсумкові перевірки, спрямовані на аналіз виконання планів, ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, правильності ведення обліку та достовірності звітних даних. Особлива увага приділяється оцінюванню результативності функціональних підрозділів економічної служби, узгодженості їхніх дій і відповідності показників діяльності стратегічним цілям підприємства.

Організація контролю здійснюється відповідно до затвердженого плану перевірок, який визначає об'єкти, терміни, відповідальних осіб та критерії оцінювання. Внутрішній контроль має комплексний характер і охоплює фінансовий, аналітичний, планово-економічний і організаційний аспекти. Важливе значення має також принцип зворотного зв'язку, що забезпечує передавання результатів контролю керівництву підприємства для ухвалення рішень щодо вдосконалення діяльності служби, оптимізації структури чи коригування планових завдань.

Контроль у системі економічного управління не повинен обмежуватися лише фіксацією порушень чи недоліків, а має виконувати функцію розвитку, спрямовану на формування умов для підвищення результативності праці та інноваційного оновлення управлінських процесів. Він розглядає контроль як динамічний елемент управління, що стимулює самовдосконалення персоналу та зростання економічної культури підприємства.

У процесі контролю доцільно використовувати узагальнюючі таблиці оцінки результативності роботи економічної служби, які дозволяють комплексно відображати стан основних показників (табл. 1).

Таблиця 1. – Оцінювання ефективності діяльності економічної служби підприємства

Показник оцінювання	Одиниця виміру	Планове значення	Фактичне значення	Відхилення (+, -)	Оцінка ефективності
Виконання плану виробництва	%	100,0	97,8	-2,2	Задовільно
Рівень собівартості продукції	%	100,0	98,5	-1,5	Добре
Рентабельність діяльності	%	15,0	16,3	+1,3	Висока
Оборотність оборотних коштів	днів	45	43	-2	Оптимальна
Виконання фінансового плану	%	100,0	101,5	+1,5	Добре
Дотримання фінансової дисципліни	бал	10	9	-1	Задовільно

Зазначена форма дає змогу не лише кількісно оцінити результати роботи підрозділів, а й здійснювати порівняльний аналіз динаміки показників у часі, виявляти тенденції та причини відхилень.

Таким чином, контроль за діяльністю економічної служби є інструментом цілеспрямованого впливу на якість управлінських процесів, що забезпечує підвищення прозорості, узгодженості та ефективності функціонування підприємства в цілому. Системний підхід до організації контролю сприяє підвищенню відповідальності персоналу, формуванню культури управління та зміцненню економічної стабільності підприємства.

Тема 4. Формування сприятливого середовища професійної діяльності економіста на підприємстві

- 1. Оснащення та програмне забезпечення робочого місця економіста.*
- 2. Планування робочого часу фахівця економічної служби.*
- 3. Професійна етика економіста.*
- 4. Ділове спілкування в економічній службі.*
- 5. Організація повсякденної роботи економіста з документами.*

1. Оснащення та програмне забезпечення робочого місця економіста

Робоче місце економіста – це частина загального приміщення, або кабінет в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Організація робочого місця – це система заходів щодо його планування, оснащення засобами і предметами праці, розміщення в певному порядку, обслуговування й атестації.

Правильна організація робочого місця дає змогу економісту:

- раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції;
- ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками;
- підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні вимоги – це комплекс заходів з інформаційного забезпечування робочого місця, до яких відносять:

- визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця;
- проектування інформаційних потоків, до системи яких входить робоче місце та ін.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця, при якій витрати на його утримання мінімальні, проте достатні для його функціонування.

Ергономічні вимоги сформовані наукою, яка з'явилась порівняно недавно

у зв'язку з новими вимогами виробництва та управління – ергономікою. Вона виникла на межі технічних наук, психології, фізіології та гігієни, і широко використовує дані анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології. *Ергономіка* – галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці. Все, що оточує працюючу людину, створює її робоче середовище – меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми повинні відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованими до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітлення робочих місць, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я та працездатність працівників.

Естетичні вимоги – це елементи зовнішнього оформлення середовища, в якому працює людина, а саме: зовнішній вигляд приміщення та знарядь праці, їх кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі тощо.

Технічні вимоги – це науково обгрунтовані параметри знарядь праці, устаткування та проходи до інших робочих місць і т.д.

Організаційні вимоги – це процес, спрямований на забезпечення оптимального поєднання інтересів учасників виробництва, створення необхідних умов для ефективного функціонування засобів виробництва.

Планування робочих місць здійснюється на основі наявних площ, кількості працівників, нормативу площі на одного працівника і проектного обладнання та меблів. Загальна й корисна площа визначається на основі пану, а кількість працівників – штатним розкладом.

Метою раціоналізації робочих місць є: зменшення витрат робочого часу на його обслуговування; забезпечення нормальних умов праці і зменшення втомлюваності та напруження працівників; найбільш економне використання площі і підвищення продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці прямо пропорційно залежить від організації робочих місць.

Організація робочого місця економіста передбачає:

- упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця економіста засобами і предметами праці;

- розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Площа кабінету повинна коливатися від 12 до 40 м². Вона визначається функціями, суспільним становищем економіста і не повинна перевищувати розумних меж.

Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення – слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий, світло-зелений, світло-бежевий.

Робоче місце економіста може бути у загальному приміщенні. При цьому його розташовують окремо від робочих місць підлеглих і воно повинно займати більшу площу, ніж їх робочі місця. У деяких випадках робоче місце можна розміщувати на підвищенні (платформі). Це забезпечує можливість спостереження

за робочими місцями виконавців.

З метою часткової візуальної і звукової ізоляції робочого місця керівника використовують стаціонарні і пересувні перегородки, збірно-розбірні екрани, шафи, боксові розділювальні перегородки, декоративні рослини тощо.

До набору меблів для робочої зони, як правило, входить двотумбовий стіл, стіл-приставка, підйомно-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка. В робочій зоні можуть бути інші меблі і технічні засоби, які використовує менеджер у процесі роботи.

При плануванні *робочої зони економіста* можна використати такі рекомендації:

- письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна;
- вхідні двері повинні бути в полі зору менеджера;
- бажано, щоб вікно було зліва;
- письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла;
- меблі, як правило, за спиною керівника не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка та ін.;
- якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними повинен бути не менше 100-120 см;
- якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;
- робоче крісло, письмовий стіл і стіл-приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

Планування і естетичне оформлення кабінету здійснюється відповідно до вимог естетичної єдності обладнання, колірного оформлення і відповідного реквізиту. Оформлення повинно відповідати смаку володаря кабінету. В кабінеті можуть бути портрети, картини, скульптури, альбоми, призи, одержані підприємством на престижних виставках, стилізовані чи натуральні зразки продукції, макети найновіших технічних пристроїв, які виробляє підприємство, карти і схеми міжнародних зв'язків підприємства, художньо виконані діаграми тощо. Номенклатуру, чисельність і розміщення предметів естетизації середовища встановлюють відповідно до інтер'єру кабінету при консультації дизайнера.

У кабінеті можуть бути квіти і декоративні рослини. З них можна створити композиції, декоративні ансамблі.

При розміщенні предметів і засобів праці безпосередньо на письмовому столі або тумбі доцільно враховувати такі рекомендації:

- не тримати на столі нічого зайвого (кожен предмет на столі, навіть чистий аркуш паперу, постійно відвертає увагу), а тільки все необхідне;
- все, що беруть правою рукою, розмішують справа, інше зліва; таким же повинно бути і розташування предметів у ящиках письмового столу;
- усі предмети розмішують так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення; при цьому слід прагнути виробити оптимальну їх послідовність ;
- кожен предмет повинен мати своє місце і це розміщення повинно бути постійним;

- письмовий стіл слід використовувати тільки для поточної роботи, а не для складування книг, документів та інших матеріалів, у тому числі й архівних;
- документи, які використовуються у поточній роботі, необхідно розмішувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук;
- комп'ютер можна розмішувати як праворуч, так і ліворуч, а клавіатуру, як правило, праворуч або в центрі;
- засоби зв'язку (телефони, викличні і переговорні пристрої) розташовують зліва від керівника на робочій поверхні стола чи приставної тумби, що дає змогу залишити праву руку вільною для роботи;
- канцелярські приладдя слід зберігати в спеціальних лотках з розділювачами.

Меблі, які використовують для обладнання кабінету економіста, - столи, шафи, крісла, стільці, бокси, сейфи, полиці – можуть бути різноманітної форми, кольору, розмірів і конструкцій.

Розміри меблів повинні відповідати антропометричним даним економіста. Слід добирати такі меблі, які б забезпечили правильну робочу позу, зручність при виконанні усіх видів робіт. Якщо необхідно, це можна зробити кількома технічними операціями (змінити висоту стола або крісла, видалити середній ящик стола, виготовити приставку та ін.).

Крісла і стільці, які використовують у кабінеті, повинні бути зручними в користуванні, а крісло керівника може бути пристосоване і для короткочасного відпочинку.

Шафи можуть бути книжкові, для верхнього одягу, рідше – конторські (для зберігання справ). Використовуючи типові елементи збірно-розбірних меблів, можна здійснити необхідне компонування елементів, надаючи комплекту меблів форми, яка відповідає функціональному призначенню (зберігання справ, креслень, макетів, зразків продукції тощо).

Якщо в кабінеті є сейф, доцільно, щоб він був прихований якоюсь перегородкою чи знаходився поза полем зору відвідувачів.

У кабінеті можуть бути грифельна дошка (вона повинна бути прикрита світлонепроникною декоративною шторою), стенди і кронштейни для розміщення схем, креслень, плакатів і графіків, стіл для макетів і моделей.

Якщо в цьому є потреба, у кабінеті встановлюють кондиціонер, вентилятор, озонатор, сонцезахисні жалюзі, калорифер тощо.

Робоче місце економіста обладнують технічними засобами, номенклатуру яких встановлюють відповідно до видів робіт, які виконує економіст.

На робочому місці економіста можуть бути: засоби для складання і копіювання текстових документів, виконання креслярських робіт, зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації, засоби обчислювальної техніки, інші технічні засоби і пристрої.

У приміщенні відділу на економіста можуть негативно діяти наступні фізичні фактори:

- підвищена й знижена температура повітря;
- надмірна запиленість і загазованість повітря;
- підвищена й знижена вологість повітря;
- недостатня освітленість робочого місця;
- перевищуючий припустимі норми шум;
- підвищений рівень іонізуючого випромінювання;
- підвищений рівень електромагнітного поля;
- підвищений рівень статичної електрики;
- небезпека поразки електричним струмом;
- бляклість екрана дисплея.

До хімічно небезпечних факторів, що постійно діють на економіста відносяться наступні:

- що виникають, у результаті іонізації повітря при роботі комп'ютера, активних часток.

-типографська й друкована фарба.

Біологічні шкідливі виробничі фактори можуть з'являтися при наявності акваріумів, квітників і т.п.

До психологічно шкідливих факторів, що впливають на економіста протягом його робочого дня можна віднести наступні:

- нервово-емоційні перевантаження;
- розумова напруга;
- перенапруга зорового аналізатора.

Мікроклімат робочої зони економіста

Мікроклімат приміщень – це клімат внутрішнього середовища цих приміщень, який визначається діючими на організм людини комбінаціями температури, вологості й швидкості руху повітря.

В приміщеннях економічного віддлу повинні дотримуватися наступні вимоги: оптимальна температура повітря – 22° С (припустима – 20-24° С), оптимальна відносна вологість – 40 -60% (припустима – не більш 75%), швидкість руху повітря не більш 0,1м/с.

Для створення й автоматичної підтримки у відділі незалежно від зовнішніх умов оптимальних значень температури, вологості, чистоти й швидкості руху повітря, у холодну пору року використовується водяне опалення, у теплу пору року застосовується кондиціонування повітря.

Освітлення робочого місця

Правильно спроектоване й виконане освітлення поліпшує умови зорової роботи, знижує стомлюваність, сприяє підвищенню продуктивності праці, благотворно впливає на середовище, виявляючи позитивний психологічний вплив на працюючого, підвищує безпека праці й знижує травматизм.

Недостатність освітлення приводить до напруги зору, послабляє увага, приводить до настання передчасної стомленості. Надмірно яскраве освітлення викликає осліплення, роздратування й різь в очах.

Існує три види освітлення – природне, штучне й сполучене (природне й

штучне разом).

Природне освітлення – висвітлення приміщень денним світлом, що проникають через світлові прорізи в зовнішніх конструкціях. Природне освітлення характеризується тим, що міняється в широких межах залежно від часу дня, пори року, характеру області й ряду інших факторів.

Штучне освітлення застосовується при роботі в темний час доби й днем, коли не вдається забезпечити нормовані значення коефіцієнта природнього освітлення (похмура погода, короткий світловий день).

Вплив шуму. Захист від шуму.

У приміщеннях з низьким рівнем загального шуму, яким є економічний відділ, джерелами шумових перешкод можуть стати вентиляційні установки, кондиціонери або периферійне устаткування для ПЕОМ. Тривалий вплив цих шумів негативно позначаються на емоційному стані персоналу. Рівень звуку не повинен перевищувати 50 дба.

Небезпека електромагнітного поля.

Електромагнітні поля, що характеризуються напругою електричних і магнітних полів, найбільш шкідливі для організму людей. Основним джерелом цих проблем, пов'язаних з охороною здоров'я людей, що використовують у своїй роботі автоматизовані інформаційні системи на основі персональних комп'ютерів, є дисплеї (монітори). Вони являють собою джерела найбільш шкідливих випромінювань, що несприятливо впливають на здоров'я економіста.

Ультрафіолетове випромінювання корисне в невеликих кількостях, але в більших дозах приводить до дерматиту шкіри, головному болю, різі в очах. Інфрачервоне випромінювання приводить до перегріву тканин людини (особливо кришталика ока), підвищенню температури тіла. Рівні напруженості електростатичних полів повинні становити не більш 20 кВ/м. Поверхневий електростатичний потенціал не повинен перевищувати 500В. При підвищеному рівні напруженості полів слід скоротити час роботи за комп'ютером, робити з 15 хвилинами перерви впродовж роботи.

Ергономічні вимоги до робочого місця

Проектування робочих місць, з відеотерміналами, належить до важливих проблем ергономічного проектування в області обчислювальної техніки.

Робоче місце й взаємне розташування всіх його елементів повинне відповідати антропометричним, фізичним і психологічним вимогам. Велике значення має також характер роботи. Зокрема, при організації робочого місця економіста повинні бути дотримані наступні основні умови: оптимальне розміщення устаткування, що входить до складу робочого місця й достатній робочий простір, що дозволяє здійснювати всі необхідні рухи й переміщення.

Ергономічними аспектами проектування відеотермінальних робочих місць, зокрема, є:

- висота робочої поверхні,
- розміри простору для ніг,
- вимоги до розташування документів на робочім місці (наявність і

розміри підставки для документів,

- можливість різного розміщення документів,
- відстань від очей користувача до екрана, документа, клавіатури і т.д.),
- характеристики робочого крісла,
- вимоги до поверхні робочого стола,
- регулюємість елементів робочого місця.

Головними елементами робочого місця економіста є стіл і крісло. Основним робочим положенням є положення сидячи.

Робоча поза «сидячи» викликає мінімальне стомлення економіста. Рациональне планування робочого місця передбачає чіткий порядок і сталість розміщення предметів і документації. Те, що потрібно для виконання робіт частіше, розташоване в зоні легкої досяжності робочого простору.

Для комфортної роботи стіл повинен задовольняти наступним умовам :

- висота столу повинна бути обрана з урахуванням можливості сидіти вільно, у зручній позі, при необхідності опираючись на підлокітники;
- нижня частина столу повинна бути сконструйована так, щоб економіст міг зручно сидіти, не був змушено підтискати ноги;
- поверхня столу повинна мати властивості, що виключають поява відблисків у поле зору економіста;
- конструкція столу повинна передбачати наявність висувних ящиків (не менш 3).

- висота робочої поверхні рекомендується в межах 680-760мм. Висота поверхні, на яку встановлюється клавіатура, повинна бути близько 650мм.

Велике значення надається характеристикам робочого крісла. Так, рекомендована висота сидіння над рівнем статі перебуває в межах 420-550мм. Поверхня сидіння м'ка, передній край закруглений, а кут нахилу спинки – регульований.

Необхідно передбачати при проектуванні можливість різного розміщення документів: збоку від відео терміналу, між монітором і клавіатурою й т.п. Крім того, у випадках, коли відео термінал має низьку якість зображення, наприклад помітні мелькання, відстань від очей до екрана роблять більше (близько 700мм), чому відстань від ока до документа (300-450мм). Взагалі при високій якості зображення на відео терміналі відстань від очей користувача до екрана, документа й клавіатури може бути ривним.

Навіть висока в цілому організація праці економіста не звільняє його від потреби виконувати ряд технічних операцій, насамперед, з обробки документів, лічильно-обчислювальних та ін. Тому робоче місце економіста повинно бути обладнане необхідними засобами настільної оргтехніки і канцприладдями.

Одна з найважливіших можливостей інтенсифікації праці економіста в сучасних умовах полягає у створенні автоматизованого робочого місця (АРМ). АРМ обладнують набором засобів одержання, обробки і передання інформації – дисплеєм, терміналом, засобами зв'язку і швидкого друкування, копіювальною машиною, яка може запам'ятовувати і передавати копію документа, інтерфейсним

обладнанням для вмикання терміналу до локальної мережі, що забезпечує вихід на спеціалізовані бази даних та ін.

Персональний комп'ютер дає змогу:

- успішно вирішувати так звані оптимізаційні задачі, коли з багатьох варіантів потрібно вибрати найбільш близький до оптимального;
- здійснювати довгострокове і оперативне планування діяльності підрозділу або своєї роботи;
- підтримувати зв'язок із суміжними підприємствами і підрозділами; проводити робочі наради;
- видавати, ресструвати і контролювати виконання доручень;
- враховувати і контролювати виконання зобов'язань підлеглих;
- складати звіти про виконану роботу, графіки і розклади заходів, відпусток, зустрічей, нарад та ін.;
- здійснювати оцінку роботи робітників;
- вести робочий календар, тримати в порядку особисті справи підлеглих;
- складати, редагувати і передавати документи.

Основними видами забезпечення *автоматизованого робочого місця (АРМ)* економіста є технічне та програмне. Стадія технічного забезпечення передбачає придбання комп'ютерної техніки та апаратних засобів, які становлять технічну основу комп'ютерної системи.

Комп'ютерна система – це конкретний набір поєднаних між собою пристроїв та програм, призначених для автоматизації економічної інформації. Головним технічним засобом цієї системи є комп'ютер – електронний пристрій, який забезпечує виконання в автоматичному режимі основних інформаційних процедур – формування, обробку, перетворення, зберігання та передачу (транспортування) даних.

Сучасний ринок комп'ютерної техніки, яку використовують для функціонування АРМ економіста, є досить різноманітним і насиченим. Серед обчислювальних машин, орієнтованих на обробку економічної інформації, є комп'ютери, що відрізняються технічними характеристиками (швидкістю, обсягом пам'яті), розмірами, архітектурою та ціною.

При виборі технічного забезпечення робочого місця економіста необхідно врахувати загальні системні вимоги до ПК, що планують використати для встановлення типового програмного продукту, а саме:

1. *Процесор* – наприклад, Intel Pentium з тактовою частотою 166 МГц та вище.
2. *Обсяг оперативної пам'яті* – слід враховувати, що збільшення обсягу пам'яті збільшує швидкість ПК.
3. *Вільний простір на жорсткому диску* – потрібно враховувати простір як для самої програми, так і для баз даних.
4. *Монітор* – монітор з високою роздільною здатністю.
5. *Принтер* – лазерний або струменевий, при цьому останній є менш продуктивним.

6. *Операційна система* – Windows, Linux, iOS, Android та MacOS.

7. *Інше обладнання* – пристрій управління («миша»), пристрій для читання компакт – дисків (CD), клавіатура, сканер, вебкамера, колонки, гарнітура та зовнішній накопичувач («флешка»), локальна сітка (для мережевої версії).

Необхідним і важливим видом забезпечення АРМ є *програмне забезпечення (ПЗ)*, під яким розуміють сукупність математичних алгоритмів рішення задач, описів та технологічних інструкцій виконання необхідних процедур з реєстрації, систематизації, обробки та передачі інформації.

За допомогою програмного забезпечення, яке охоплює сукупність різноманітних програм, забезпечується функціонування апаратних засобів у комп'ютерних системах та реалізуються інформаційні процедури. Загальну масу програмних продуктів, які використовують у комп'ютерних системах, можна поділити на такі групи:

- операційні системи;
- службові програми;
- прикладні програми.

Операційні системи – це програми, призначені для початкового завантаження ЕОМ і забезпечення роботи комп'ютера та взаємодії усіх апаратних засобів комп'ютерної системи при використанні інших програм. Найбільш поширеними операційними системами є операційні системи MS Windows, Unix, Linux та ін.

Службові програми (утиліти) призначені для виконання різноманітних сервісних функцій, розширення можливостей операційної системи за рахунок встановлення додаткових функцій або удосконалення існуючих. Такі програми дозволяють захистити комп'ютер від збоїв у роботі, попередити виникнення аварійних ситуацій надають можливість для роботи у мережі Internet. Набір службових програм є досить різноманітним і включає програми для роботи з дисками; програми контролю за роботою; комп'ютерної системи та виявлення програмних помилок; антивіруси програми; програми стиснення файлів та резервного копіювання; програми для роботи з мультимедійними пристроями; програми комп'ютерної безпеки тощо. Більшість операційних систем (зокрема, Windows) включають власні службові програми, крім того при роботі комп'ютерних систем використовують й інші програми, які розробляють спеціалізовані фірми.

Прикладні програми призначені для роботи з текстовими та цифровими даними, базами даних, електронними таблицями і т.п. До прикладних програм належать і програми, які забезпечують обробку економічної інформації на підприємстві. Сьогодні існує велика кількість спеціалізованих програм.

Крім програм для виконання в автоматичному режимі окремих функцій використовують локальні задачі, які мають високий рівень спеціалізації та орієнтовані на автоматизацію процедур за конкретною ділянкою. Такі програми використовують для функціонування окремих АРМ економіста, та виконання інформаційних процедур за відповідними ділянками; нарахування заробітної

плати, облік грошових коштів, облік малоцінних швидкозношувальних предметів, облік товарів, облік запасів тощо.

Впровадження комп'ютерної обробки даних на підприємстві, як правило, здійснюється поетапно: спочатку автоматизують найбільш трудомісткі процедури шляхом створення окремих програмних модулів та організації локальних АРМ. Разом з тим, у кожен з окремих модулів закладають можливість його інтеграції у загальну інформаційну систему. Індивідуальні програми є досить дорогими, їх використовують переважно на великих та середніх підприємствах.

Отже, автоматизоване робоче місце економіста дозволяє з використанням вище зазначених програм вирішувати такі завдання, як:

- аналіз фінансового стану фірми;
- формування звітності і перевірка її повноти, коректності і вірогідності;
- аналіз стійкості, рентабельності, показників ліквідності, ділової активності й ін.;
- аналіз динаміки основних показників, виявлення тенденцій і прогнозування стану підприємства;
- аналіз ступеня впливу тих або інших факторів на стан фірми;
- виробіток рекомендацій з поліпшення діяльності фірми;
- порівняння фінансових показників фірми з показниками інших аналогічних фірм або зі середньогалузевими показниками.

2. Планування робочого часу фахівця економічної служби

Планування та аналіз використання робочого часу є елементом внутрішньофірмового управління, актуальність і практичне значення якого за умов ринкової економічної системи посилюється під впливом конкуренції. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого – фізичними і психофізіологічними можливостями людини. Поліпшення використання робочого часу є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивного та інтенсивного факторів розвитку виробництва.

Планування робочого часу фахівця економічної служби передбачає розрахунок: планового календарного фонду робочого часу (Фк); планового номінального (максимально можливого) фонду робочого часу (Фн); планового корисного (ефективного) фонду робочого часу (Феф). Календарний фонд робочого часу за планований період (місяць, квартал, рік) може бути розрахований у середньому на одного працівника (у людино-днях або людино-годинах), на всю чисельність працівників, на окрему групу працюючих.

Загальний календарний фонд робочого часу за підприємством визначається за формулами:

$$Фк = Дк \times Чсоп \text{ (люд.-дн.)}, \quad (1)$$

$$Фк = Дк \times Чсоп \times Тд \text{ (люд.-год.)}, \quad (2)$$

де: D_k – кількість календарних днів у плановому періоді, дн.; $Ч_{соп}$ – планова середньооблікова чисельність працівників у даному періоді, осіб; T_d – середня встановлена тривалість одного робочого дня у плановому періоді, год. (розраховується за формулами 3 та 4).

Календарний фонд робочого часу не враховує невиходи на роботу працівників у плановому періоді і слугує базою для обчислення номінального фонду.

Середня планова тривалість робочого дня (T_d) розраховується як середньоарифметична величина, зважена з урахуванням установленної тривалості робочого дня за чисельністю окремих груп працівників:

$$T_d = (\sum T_{дi} \times Ч_{соi}) / \sum Ч_{соi}, \quad (3)$$

де: $T_{дi}$ – середня планова тривалість робочого дня i -тої категорії працівників, год; $Ч_{соi}$ – середньооблікова чисельність i -тої категорії працівників, осіб.

$$T_{дi} = (t_p \times D_{пов} + t_c \times D_{скор}) / (D_{пов} + D_{скор}), \quad (4)$$

де: t_p, t_c – відповідно тривалість повного і скороченого робочого дня i -тої категорії працівників, год; $D_{пов}, D_{скор}$ – відповідно кількість днів з повною і скороченою робочою зміною у плановому періоді i -тої категорії працівників, дн.

Номінальний фонд робочого часу характеризує потенційну величину максимально можливого для використання фонду робочого часу (крім вихідних та святкових днів) і визначається за формулами:

$$F_n = F_k - (D_c + D_{вих}) \times Ч_{соп} \text{ (люд.-дн.)}, \quad (5)$$

$$F_n = F_k - (D_c + D_{вих}) \times Ч_{соп} \times T_d \text{ (люд.-год.)}, \quad (6)$$

або

$$F_n = F_T + D_v \times Ч_{соп} \text{ (люд.-дн.)}, \quad (7)$$

$$F_n = F_T + D_v \times Ч_{соп} \times T_d \text{ (люд.-год.)}, \quad (8)$$

де: $D_c, D_{вих}$ – кількість відповідно святкових та вихідних днів у плановому періоді, дн.; F_T – табельний фонд робочого часу працівників у плановому періоді, люд.-дн. або люд.-год.; D_v – кількість днів чергових відпусток у плановому періоді, дн.

Табельний фонд робочого часу (ФТ) визначається як різниця між календарним фондом робочого часу працівників (у людино-днях або людино-годинах) (Фк) і кількістю святкових (Дс), вихідних (Двих) людино-днів або людино-годин та величини чергових відпусток (Дв):

$$\text{ФТ} = \text{Фк} - (\text{Дс} + \text{Двих} + \text{Дв}) \times \text{Чсоп (люд.-дн.)}, \quad (9)$$

$$\text{ФТ} = \text{Фк} - (\text{Дс} + \text{Двих} + \text{Дв}) \times \text{Чсоп} \times \text{Тд (люд.-год.)}, \quad (10)$$

або

$$\text{ФТ} = \text{Фн} - \text{Дв} \times \text{Чсоп (люд.-дн.)}, \quad (11)$$

$$\text{ФТ} = \text{Фн} - \text{Дв} \times \text{Чсоп} \times \text{Тд (люд.-год.)}, \quad (12)$$

Корисний (ефективний) фонд робочого часу (Феф) менше від номінального фонду робочого часу працівників на величину невиходів на роботу з різних причин та непродуктивних затрат часу (Дн/з):

$$\text{Феф} = \text{Фн} - \text{Дн/з} \times \text{Чсоп (люд.-дн.)}, \quad (13)$$

$$\text{Феф} = \text{Фн} - \text{Дн/з} \times \text{Чсоп} \times \text{Тд (люд.-год.)}, \quad (14)$$

де: Дн/з – невиходи на роботу (планові і непланові) та непродуктивні затрати часу, дн.

Кількість днів невиходів на роботу та непродуктивних затрат робочого часу визначається за формулою:

$$\text{Дн/з} = \text{Дн} + ((\text{Фф} \times \text{Зн.п.}) / \text{Тд}), \quad (15)$$

де: Дн – неявки на роботу, дн.; Фф – фактична (явочна) кількість робочих днів; Зн.п. – непродуктивні затрати робочого часу всередині робочого дня в розрахунку на одного середньооблікового працівника, год.

Аналіз використання робочого часу дозволяє встановити відхилення фактичного рівня показників від планового під впливом різних чинників та виявити наявні проблемні питання в даній сфері.

Показники використання фонду робочого часу належать до системи трудових показників підприємства. Першочерговими завданнями планування трудових показників є:

- 1) розроблення заходів з метою підвищення рівня продуктивності праці;
- 2) визначення трудомісткості виробничої програми з випуску продукції

(надання послуг, виконання робіт) та розроблення шляхів щодо її зниження;

3) підвищення ефективності використання робочого часу;

4) визначення оптимального розміру фонду заробітної плати, виходячи з операційних витрат та планової результативності господарської діяльності підприємства;

5) досягнення належного рівня заробітної плати;

6) забезпечення оптимального співвідношення між заробітною платою та продуктивністю праці у плановому періоді.

Система планування трудових показників крім економічного має чітко виражений соціальний аспект, який полягає у забезпеченні зростання доходів персоналу, підвищення рівня його кваліфікації, а отже, у задоволеності працею.

Для визначення корисного фонду робочого часу в плановому періоді складається баланс робочого часу.

Розрахунок балансу здійснюється в тій послідовності:

1. Календарний час, днів;

2. Вихідні і святкові дні;

3. Номінальний час, днів;

4. Неявки на роботу, днів, у тому числі:

4.1 чергові і додаткові відпустки;

4.2 відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами;

4.3 виконання громадських і державних обов'язків;

4.4 з причин хвороби;

4.5 відпустки з дозволу адміністрації;

4.6 цілодобові простої;

4.7 прогули.

5. Фактична (явочна) кількість робочих днів;

6. Номінальна середня тривалість робочого дня, год;

7. Втрати робочого часу у зв'язку зі скороченням тривалості робочого дня, год, у тому числі:

7.1 перерви жінкам, які годують немовлят;

7.2 пільгові години підліткам;

7.3 внутрішньозмінні простої;

7.4 понаднормова робота, що не входить у функції співробітника і не відповідає його кваліфікації;

7.5 скорочена тривалість робочого дня жінкам, які виховують дітей віком до

14 р.;

7.6 очікування завдання на виконання роботи;

7.7 перероблення роботи у зв'язку зі змінами плану;

7.8 виправлення помилок і усунення браку;

7.9 регламентовані перерви, зумовлені технологією і організацією виробництва;

8. Фактична середня тривалість робочого дня, год;

9. Ефективний фонд робочого часу, год.

Номінальна середня тривалість робочого дня (Тн) визначається з урахуванням законодавчо встановлених норм скороченої тривалості робочих днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшується на 1 год.

Кількість неробочих днів і неявок на роботу в плановому році визначається з розрахунку на одного працівника. При цьому кількість днів відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами визначається на основі середніх даних звіту за минулий рік.

Кількість неявок через хворобу встановлюється за звітними даними за минулий звітний рік з урахуванням резервів скорочення втрат робочого часу завдяки заходам щодо оздоровлення працівників і поліпшення умов праці.

Кількість днів, пов'язаних з виконанням державних і громадських обов'язків, визначається на основі даних за минулий рік або спеціальним розрахунком.

Кількість днів, не відпрацьованих матерями, які годують немовлят, а також у зв'язку зі скороченням робочого дня, визначається за звітними даними за минулий рік. Аналогічно розраховуються відпустка на навчання і складання іспитів, неявки з дозволу адміністрації, прогули, цілоденні простой.

До інших невиходів належать відпустки за ініціативою керівництва у зв'язку з браком сировини, масові невиходи (страйки) тощо.

Законодавчі положення щодо скорочення тривалості робочого часу

Скорочений робочий день – це робочий день, що встановлюється для окремих категорій працівників тривалістю менше нормального робочого дня з метою надання їм додаткового відпочинку і створення умов для підвищеної охорони праці. При цьому відповідно встановлюється і скорочений за кількістю робочих годин робочий тиждень.

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється:

1) для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) – **24 години на тиждень**. Тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половину максимальної тривалості робочого часу, передбаченої в абзаці першому цього пункту для осіб відповідного віку;

2) для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, – **не більш як 36 годин на тиждень**. Перелік виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого часу, затверджується в порядку, встановленому законодавством. Крім того, законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу для окремих категорій працівників (учителів, лікарів та ін.) (ст. 51 КЗпП).

Заробітна плата працівникам **молодше вісімнадцяти років** при скороченій тривалості щоденної роботи виплачується **в такому ж розмірі**, як і працівникам відповідних категорій при повній тривалості щоденної роботи.

Оплата праці учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середніх

спеціальних навчальних закладів, які працюють у вільний від навчання час, провадиться **пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку**. Підприємства можуть встановлювати учням доплати до заробітної плати (ст. 194 КЗпП).

Підприємствам і організаціям надано право встановлювати за рахунок власних коштів скорочену тривалість робочого часу **для жінок**, які мають дітей віком до 14 років або дитину з інвалідністю (ст. 51 КЗпП). При цьому в Кодексі не зазначено наявності певної кількості дітей віком до 14 років. Отже, жінці достатньо мати одну дитину цього віку.

Встановлення за колективним договором скороченої тривалості робочого часу жінкам, які мають дітей до 14 років або дитину з інвалідністю, **за рахунок власних коштів підприємства** відповідає і ст. 9 КЗпП, якою надано право підприємствам, установам, організаціям в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть встановлювати додаткові порівняно з законодавством трудові і соціально-побутові пільги для працівників.

Більш того, при укладенні колективних договорів підприємства можуть встановлювати для всіх працівників меншу норму тривалості робочого часу, ніж передбачено законодавством.

Жінкам, які мають дітей віком **до півтора року**, надаються, крім загальної перерви для харчування та відпочинку, ще й додаткові перерви для годування дитини, не рідше, ніж через кожні 3 години і **тривалістю не менше 30 хвилин**. При наявності 2-х і більше грудних дітей тривалість перерв становить не менше години кожна. Терміни та порядок цих перерв встановлюються власником за погодженням з профкомом підприємства, і з урахуванням бажання матері. Оплачуються такі перерви **за середнім заробітком** і включаються в робочий час (ст. 183 КЗпП).

Аналіз використання робочого часу проводиться в такій послідовності:

- вивчається структура загального фонду часу;
- оцінюється рівень використання робочого часу;
- вивчається розподіл витрат продуктивного часу за видами робіт;
- виявляються резерви поліпшення використання робочого часу.

Щоб зробити висновки про повноту використання загального фонду часу співробітниками підприємства, необхідно насамперед вивчити структуру календарного фонду часу, що є в розпорядженні, і напрямки його використання, тобто його розподіл за основними елементами витрат.

Ефективність використання номінального фонду робочого часу, що є в розпорядженні, визначається використанням активної його частини. Затрати часу на продуктивну роботу становлять ефективний (корисний) фонд робочого часу. **Непродуктивні затрати часу** (час непродуктивної роботи й ненормовані перерви) являють собою резерви збільшення частки корисного часу в активному й номінальному фондах.

Для аналізу використання робочого часу передусім треба скласти загальний

річний баланс робочого часу. Розрахунки балансу можуть виконуватись у цілому за персоналом підприємства або за окремими його групами. Ознаками групування працівників можуть бути категорія персоналу, посада, кваліфікаційний рівень, стаж роботи, вік працівників, структурний підрозділ підприємства тощо.

Частина інформації для складання балансу робочого часу береться зі звітності, а також безпосередньо з матеріалів первинного обліку робочого часу, рапортів про рух робочої сили, планів і звітів про виконання робіт, актів приймання робіт, актів експертизи, листків простою, балансових відомостей робочого часу, листків непрацездатності та довідок, заяв і пояснювальних записок співробітників, інших даних планового відділу, відділу праці й заробітної плати, бухгалтерії, відділу кадрів, пункту охорони здоров'я й інших підрозділів підприємства.

Для одержання іншої частини даних для балансу робочого часу (особливо це стосується внутрішньоденних непродуктивних затрат) необхідно використовувати спеціальні методи вивчення затрат робочого часу: фотографії та самофотографії робочого дня; моментних спостережень; анкетного опитування (або інтерв'ювання); комплексні методи (різні поєднання окремих методів).

3. Професійна етика економіста

Розвиток професійної етики економіста та соціальної відповідальності бізнесу в сучасному економічному просторі набуває особливої актуальності, оскільки глобальні ринки зазнають перетворень під впливом інноваційних викликів та формування креативної економіки. У цих умовах традиційні підходи до ведення бізнесу та аналізу фінансових показників часто не дають вичерпної відповіді на питання: як досягти гармонійної взаємодії між ринковими інтересами та соціальними пріоритетами? Економічна діяльність перестає бути суто прибутковою категорією і стає містком між комерційними інтересами компаній та соціальним добробутом суспільства. Відтак формування етичних засад професійної діяльності економіста та впровадження принципів соціальної відповідальності у бізнес-практику спирається не лише на морально-етичні й правові норми, а й на інноваційні підходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Збалансований розвиток економіки вимагає, щоб економісти й підприємці зважали на довгострокову перспективу, де репутація, соціальний капітал та довіра всіх зацікавлених сторін стають ключовими факторами успіху.

Етика економіста – це система моральних принципів і норм, що регулюють поведінку економістів у процесі їхньої професійної діяльності. Вона визначає відповідальність економіста перед суспільством, партнерами та природним середовищем.

Етична місія економіста в контексті сучасних трансформацій економіки має спиратись на концепцію сталого розвитку вітчизняного ринку і бути зосереджена не тільки на розробці стратегій та реалізації політик спрямованих на досягнення компромісу в тріаді «бізнес-суспільство-сталий розвиток», а й формування

парадигми нового соціально-економічного мислення та ментальності суспільства і бізнесу по відношенню до свої дій, психології управлінських рішень, формування нової розвиненої культури та філософії взаємодії. Етичні дилеми є невід’ємною частиною сучасного бізнесу та економіки. Їх вирішення вимагає чіткого розуміння принципів етики, прозорості та відповідальності перед суспільством. Бізнес і економісти, які діють етично, сприяють не лише власному успіху, але й сталому розвитку суспільства загалом.

Професійна етика економіста сьогодні розглядається не тільки як набір моральних норм, а й як потужний інструмент забезпечення сталості бізнес-процесів. Через прозору комунікацію та об’єктивний аналіз економіст здатен надавати бізнесу неупереджені рекомендації, уникати викривлень у фінансовій звітності та підтримувати довіру між зацікавленими сторонами. Це особливо важливо у середовищі креативної економіки, де гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни є запорукою конкурентної переваги.

Етика економіста, що втілюється у щоденну практику, підсилює культуру чесності та дбайливого ставлення до ресурсів, сприяючи відповідальному веденню господарської діяльності навіть в умовах високої турбулентності ринку. Зрештою, грамотний економіст із високим рівнем професійної етики не лише вибудовує партнерські стосунки з клієнтами та інвесторами, а й формує підґрунтя для нових форматів взаємодії, де креативні рішення та сталий розвиток ідуть пліч-пліч.

Соціальна відповідальність бізнесу проявляється через комплекс заходів, які виходять за рамки законодавчих вимог і зосереджуються на позитивному впливі на суспільство та довкілля. В епоху інноваційних технологій і стрімкої діджиталізації соціальна відповідальність набуває нових форм, адже сучасні компанії усвідомлюють цінність прозорості та важливість вибудови довготривалих відносин із клієнтами та партнерами. Питання екологічної стійкості, раціонального використання ресурсів, соціального захисту працівників та впровадження етичних стандартів у ланцюгу постачання постають невіддільними від поняття «відповідальний бізнес».

Професійна етика економіста в парадигмі соціальної відповідальності бізнесу в умовах змін стає важливим інструментом для досягнення сталого розвитку, зміцнення довіри суспільства та підвищення конкурентоспроможності українських компаній. Вона має стати складовою бізнес-процесів, а не лише маркетинговою акцією. Співпраця з європейськими партнерами сприятиме впровадженню європейських стандартів і збільшенню інвестиційної привабливості. Розвиток культури *соціально відповідального бізнесу (СВБ)* потребує подальшого поширення її цінностей серед працівників та клієнтів.

Креативна економіка має величезний потенціал для впровадження етичних принципів *корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)* завдяки своїй гнучкості, інноваційності та орієнтованості на людські цінності. Інтеграція соціально відповідальних практик у креативний сектор сприятиме сталому розвитку, розширенню можливостей для громад і забезпеченню економічного зростання. Вона допомагає бізнесу впроваджувати нові підходи до вирішення

соціальних, екологічних та економічних викликів, використовуючи креативність як рушійну силу змін.

Креативність є важливим інструментом етики економіста та дієвим рушієм змін у КСВ, дозволяючи бізнесу бути гнучким, інноваційним і соціально відповідальним. Творчий підхід допомагає вирішувати актуальні проблеми суспільства, формувати позитивний імідж компаній і сприяти сталому розвитку у глобальному масштабі.

Інноваційні виклики креативної економіки вимагають від підприємств розробки стратегій, де інтегрована соціальна відповідальність та підвищені етичні стандарти стають конкурентною перевагою. Розвиток цифрових інструментів, поширення штучного інтелекту та автоматизації процесів змінюють ландшафт економіки, створюючи простір для нових можливостей, але й ставлячи перед бізнесом і суспільством нові загрози. У таких умовах важливо зрозуміти, що недотримання етичних принципів і низька соціальна відповідальність можуть призвести до кризи довіри, втрати репутації, а іноді й до серйозних фінансових збитків. Інвестори, партнерські організації та споживачі дедалі частіше оцінюють компанії за тим, наскільки вони дотримуються принципів прозорості, екологічності та соціальної справедливості. Отже, професійна етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу стають фактором виживання у мінливому зовнішньому середовищі.

Креативна економіка, що базується на створенні доданої вартості через інновації, неможлива без якісної освітньої та етичної підготовки спеціалістів. Економіст, який керується високими стандартами поведінки, має здатність глибоко аналізувати середовище, передбачати макро- та мікроекономічні тренди, адаптуватися до нових форм співпраці. У свою чергу, соціально відповідальний бізнес сприяє розвитку суспільства через підвищення добробуту, стимулювання зайнятості та інвестиції в людський капітал. Коли ці два компоненти поєднуються, економіка отримує сталий розвиток, а інноваційні рішення можуть ефективніше вкорінюватися. Слід пам'ятати, що збалансоване поєднання етичних норм та соціальної орієнтації формує підґрунтя для розбудови якісно нового економічного простору, де цінність людського потенціалу та турбота про суспільство стають визначальними (рис.1).

Сучасна бізнес-спільнота усвідомлює: додержання принципів професійної етики економістів і впровадження соціальних програм – це не лише про репутацію, а й про стале економічне зростання та конкурентність на глобальному ринку. В умовах, коли інформація поширюється миттєво, будьякі порушення етичних норм можуть швидко стати надбанням громадськості й завдати суттєвої шкоди іміджу підприємства. Водночас компанії, які системно вкладають ресурси в професійний розвиток економістів, заохочують відкриту співпрацю та ініціюють проекти корпоративної соціальної відповідальності, отримують переваги у вигляді підвищеної лояльності клієнтів і партнерів. На глобальному рівні бізнес-тренди виразно свідчать: організації, що нехтують етичними засадами та соціальними інтересами, з часом втрачають частку ринку на користь більш усвідомлених і

відповідальних гравців.

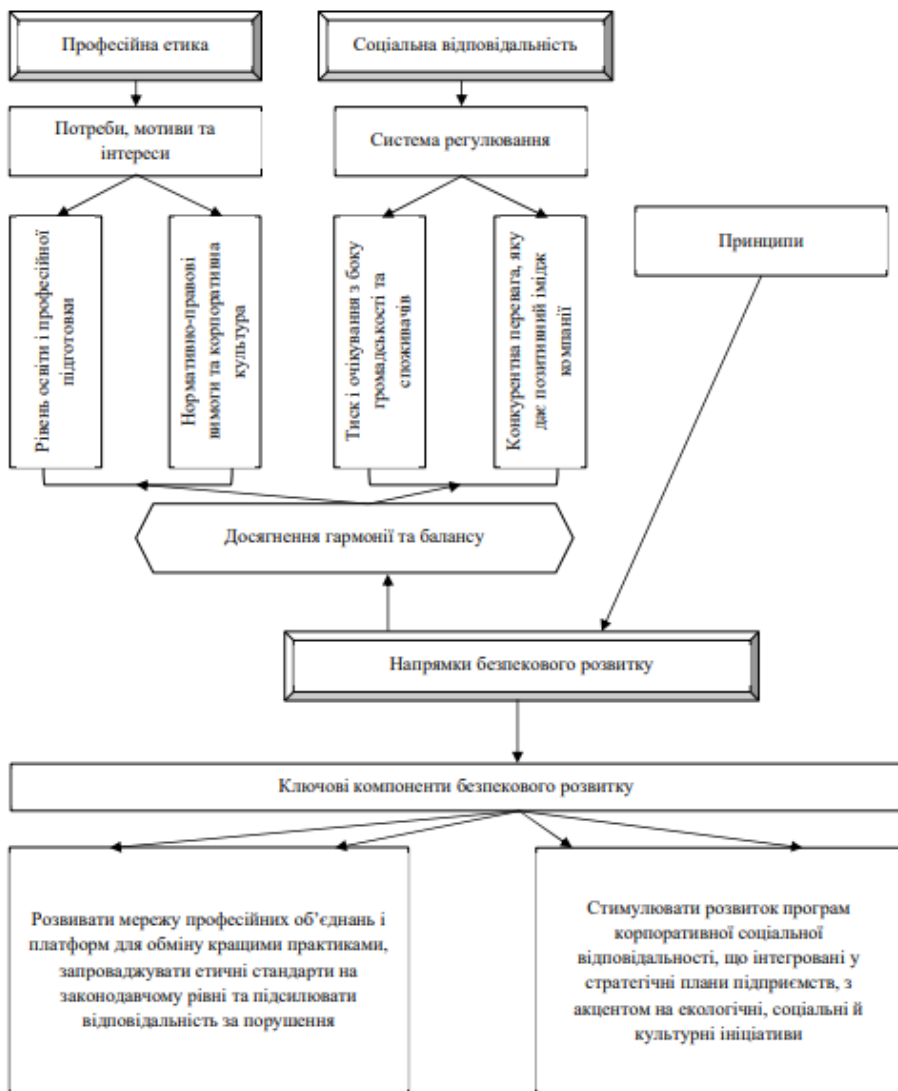


Рис. 1. – Модель розвитку професійної етики економіста та соціальної відповідальності бізнесу в контексті інноваційних викликів для креативної економіки

Креативна економіка дає простір для співпраці між традиційним виробництвом, високими технологіями, культурою та освітою, однак існує потреба в гармонійному регулюванні інтересів усіх зацікавлених сторін. Економісти, які володіють етичним баченням, допомагають компаніям знаходити оптимальні рішення щодо розподілу ресурсів, враховуючи як комерційні пріоритети, так і суспільні блага. Коли соціальна відповідальність інтегрована в стратегію, компанії мають більший шанс залучити талановитий персонал, зміцнити відносини з місцевими громадами та спільно розвивати інноваційну екосистему, що формує фундамент для якісних проривів у майбутньому.

Таким чином, в умовах змін етика економіста в доктрині соціальної відповідальності має стати інструментом синергії різних концепцій сучасних трансформацій що дозволить компанії не тільки реалізовувати свої економічні інтереси, але й сприяти розвитку технологій, що відповідають сучасним соціальним та екологічним викликам, створюючи більш стійке і інклюзивне суспільство. КСВ стане основою для гармонійного розвитку людини і цифри, що відповідає вимогам сталого розвитку та забезпечує блага для майбутніх поколінь.

Перспективами адаптації етики економіста в КСВ в умовах змін має стати: розробка єдиного законодавства, зокрема прийняття закону про КСВ; залучення стейкхолдерів до розробки та реалізації рекомендацій та вплив на стейкхолдерів компанії; посилення міждисциплінарного діалогу між економістами, філософами та соціологами; формування практичних рекомендацій для бізнесу та державної політики на основі етичних принципів.

Розгляд питання професійної етики економіста та соціальної відповідальності бізнесу дозволяє усвідомити, що довготривалі успіхи у креативній економіці неможливі без поєднання фінансової ефективності, людських цінностей і стратегій сталого розвитку. Ця синергія сприяє зміцненню довіри в суспільстві, поліпшенню інвестиційної привабливості підприємств і стабілізує ринок праці. Ухвалення етично виважених рішень допомагає уникнути конфліктів, спричинених недобросовісною конкуренцією чи нехтуванням екологічними стандартами, а впровадження соціальних ініціатив стає шансом для розширення спектра діяльності, зміцнення позитивного іміджу та формування унікальної конкурентної переваги. Тому розвиток професійної етики економіста й соціальна відповідальність бізнесу сьогодні становлять один із наріжних каменів для ефективного функціонування креативної економіки та реалізації інноваційного потенціалу.

4. Ділове спілкування в економічній службі

Під діловим спілкуванням зазвичай розуміється процес мовної взаємодії двох або декількох осіб, під час якого відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети.

Ділове спілкування класифікують за різними критеріями.

За використанням знакових систем виділяють такі види спілкування:

1) вербальне (словесне) спілкування, яке поділяється на усне та писемне мовлення;

2) невербальне (безсловесне) спілкування, до якого належать візуальні засоби спілкування (рухи м'язів обличчя, вираз обличчя, очей; рухи рук, ніг, тобто жести; рухи тіла; просторова дистанція; реакція шкіри, а саме почервоніння, пітливість; поза, постава; зовнішній вигляд, а саме одяг, зачіска, косметика, аксесуари); аудіальні засоби (паралінгвістичні, а саме якість голосу, його діапазон, тональність, темп, ритм, висота звуку; екстралінгвістичні, а саме мовні паузи, сміх, плач, зітхання, кашель, плескання); тактильні засоби спілкування, які включають усе, що пов'язане з дотиками співрозмовників (потискання рук, обійми, поцілунки, поплескування по плечах тощо); ольфакторні засоби спілкування, які включають приємні та неприємні запахи навколишнього світу, природні та штучні запахи людини.

За характером зв'язку спілкування поділяється на:

1) безпосереднє (контакт один на один);

2) опосередковане, яке здійснюється віддаленими в часі чи просторі учасниками спілкування за допомогою письмових чи технічних засобів.

За кількістю учасників спілкування виділяють такі різновиди:

1) міжособистісне спілкування, тобто безпосередні контакти людей у групах чи парах, постійних за складом учасників;

2) масове спілкування, тобто багато безпосередніх контактів між незнайомими людьми, а також комунікація, опосередкована різними видами засобів масової інформації.

За включенням у процес спілкування соціальних складових спілкування поділяють на:

1) міжособистісне спілкування (спілкування між конкретними особистостями, які володіють індивідуальними якостями, що розкриваються в процесі спілкування та організації взаємних дій); соціальні ролі мають при цьому допоміжне значення;

2) рольове спілкування (спілкування між комісіями визначених соціальних ролей, коли дії, поведінка учасника такого спілкування визначаються виконуваною соціальною роллю); в процесі такого спілкування людина відображається не тільки як індивідуальність, але й як соціальна одиниця, що виконує визначені функції; індивідуальність підпорядковується соціальній ролі; іноді таке спілкування називають ще офіційним (формальним).

Існують й інші підходи до класифікації ділового спілкування, наприклад:

1) за статусом учасників виділяють *горизонтальне* (коли ділові партнери володіють рівним статусом) та *вертикальне* (коли між діловими партнерами існують відносини ієрархії);

2) за наслідками розрізняють *конструктивне* (зміцнює та розвиває ділові відносини) та *деструктивне* (руйнує відносини партнерства); 3) за характером та змістом називають *безпосереднє* («обличчям до обличчя») та *опосередковане* (за

допомогою ділових листів, письмових наказів, розпоряджень, звітів тощо).

Безпосереднє ділове спілкування характеризується більшою результативністю, силою емоційного впливу та навіювання, бо в ньому безпосередньо діють всі соціально-психологічні механізми, необхідні для переконання партнера. При цьому наявним є постійний зворотний зв'язок, адже кожен зі співрозмовників отримує інформацію про те, як його дії, слова, вчинки впливають на іншого, яке враження на нього виробляють. У зв'язку з цим виникає можливість своєчасної корекції власної поведінки.

Однак й *опосередковане спілкування* нині є невід'ємною частиною ділового життя, хоча за своїми характеристиками воно більш формальне, часто позбавлене емоційної складової, але від цього не перестає бути ефективним та дієвим під час вирішення досить широкого кола проблем (за умови його правильної організації).

Одним з найважливіших різновидів рольового спілкування, на думку багатьох вчених, є ділове спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками (партнерами, опонентами), які мають відповідні соціальні позиції, визначені їх соціальними ролями та відповідними функціями, що спрямоване на повне або часткове вирішення конкретних проблем, організацію спільної діяльності, дій.

Тобто, *ділове спілкування* – це спілкування, метою якого є організація та оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування в економічній службі підприємства є фундаментальною складовою ефективного управління господарськими процесами, адже саме через комунікацію реалізується координація дій, обмін інформацією та узгодження управлінських рішень між структурними підрозділами. Воно виступає не лише як засіб передачі економічних показників чи фінансових розрахунків, а як цілісна система взаємодії, спрямована на формування узгодженої позиції колективу щодо досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Сутність ділового спілкування в межах економічної служби визначається поєднанням професійної компетентності працівників з умінням чітко, логічно і переконливо доносити економічну інформацію до керівництва та інших функціональних підрозділів. Зміст комунікаційних процесів охоплює як внутрішні, так і зовнішні зв'язки: внутрішні забезпечують погодження фінансових планів, кошторисів, звітів, аналітичних довідок між підрозділами підприємства, а зовнішні – взаємодію з податковими органами, банками, постачальниками та інвесторами.

Висока культура ділового спілкування передбачає дотримання норм службового етикету, уміння вести конструктивний діалог, аргументовано обґрунтовувати позицію та оперативно реагувати на зміну інформаційного середовища. Керівник економічної служби має виступати ініціатором створення сприятливого психологічного клімату у колективі, що сприяє ефективній роботі та прийняттю оптимальних управлінських рішень. Особливого значення набуває використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують швидкість і точність передавання економічної інформації.

Узагальнено структуру ділового спілкування в економічній службі, що відображає основні його елементи, канали взаємодії та очікувані результати комунікаційного процесу подано в таблиці 1.

Таблиця 1. – Структурні елементи ділового спілкування в економічній службі підприємства

Елемент спілкування	Зміст характеристики	Основні канали взаємодії	Очікуваний результат
<i>Інформаційний обмін</i>	Передача аналітичних даних, фінансових звітів, планових показників	Електронна пошта, внутрішні звіти, наради	Забезпечення поінформованості учасників управління
<i>Комунікативна взаємодія</i>	Обговорення результатів діяльності, узгодження рішень	Ділові зустрічі, службові записки, відеоконференції	Підвищення ефективності управлінських процесів
<i>Психологічний аспект</i>	Формування сприятливого мікроклімату, уникнення конфліктів	Міжособистісне спілкування, лідерська поведінка керівника	Зростання довіри і згуртованості колективу
<i>Етичний компонент</i>	Дотримання професійних і моральних норм спілкування	Регламент службового етикету	Підвищення корпоративної культури
<i>Технологічна підтримка</i>	Використання цифрових платформ і баз даних для комунікації	ERP-системи, CRM-програми, корпоративні чати	Оптимізація обміну інформацією

Таким чином, ділове спілкування в економічній службі виступає не лише інструментом координації діяльності, а й чинником формування організаційної культури підприємства. Його ефективність безпосередньо впливає на результативність управлінських рішень, рівень згуртованості персоналу та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Ділове спілкування в економічній службі розглядається як інтеграційний процес, що поєднує логіку економічного аналізу з етикою професійної поведінки, створюючи підґрунтя для стабільного розвитку системи управління підприємством.

5. Організація повсякденної роботи економіста з документами

Організація роботи з документами – найважливіша складова частина діловодства в ланцюжку «створення / надходження документа – виконання /

відправлення документа – зберігання документа». Цей етап роботи з документами в чому зумовлює ефективність діяльності апарату, забезпечуючи раціональний документообіг, створення інформаційно-пошукових систем по документації, контроль виконання документів і підготовку документів до передачі в відомчий архів.

Організація роботи з документами – організація документообігу, зберігання і використання документів в поточній діяльності.

Документообіг, тобто рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення, здійснюється у вигляді потоків документів між пунктами обробки інформації (керівники, фахівці, службовці) та пунктами технічної обробки документів (експедиція, секретар, копіювально-розмножувальна служба і т.д.)

Основні **потоки** документів діляться:

- на вхідні (надходять в організацію);
- вихідні (відправляються з організації);
- внутрішні (документи, створювані в організації і використовувані в її внутрішньому управлінському процесі).

Організація повсякденної роботи економіста з документами є одним із основних аспектів функціонування економічної служби підприємства, адже саме документування забезпечує достовірність, відтворюваність і контрольованість усіх управлінських рішень.

У науковому розумінні, документ виступає матеріальним носієм економічної інформації, що фіксує результати аналітичних розрахунків, планових показників, фінансових операцій і звітних даних, а отже, є базою для обґрунтування управлінських дій.

Повсякденна діяльність економіста передбачає системну роботу з великою кількістю первинних, розрахункових і звітних документів, які охоплюють фінансову, виробничу, інвестиційну та планово-аналітичну інформацію. Організація цього процесу вимагає високого рівня дисципліни, логічної послідовності дій і суворого дотримання вимог до оформлення та зберігання документів. Слід пам'ятати, що документ має не лише інформативну, а й управлінську функцію, оскільки він формує доказову базу для ухвалення економічно обґрунтованих рішень.

Раціональна організація документообігу в економічній службі передбачає використання сучасних інформаційних технологій, що забезпечують оперативність доступу до даних, надійність архівного зберігання та можливість аналітичного опрацювання інформації. Економіст повинен володіти навичками роботи з електронними таблицями, базами даних, бухгалтерськими програмами, а також розуміти вимоги діловодства і стандарти фінансової звітності. У повсякденній роботі важливе місце займає класифікація документів, їх систематизація за функціональними ознаками та контроль за строками подання до відповідних структурних підрозділів.

Зміст організації документообігу економічної служби підприємства

представлено у таблиці 2.

Таблиця 2. – Організація документообігу економічної служби підприємства

Група документів	Зміст і призначення	Відповідальні виконавці	Форма зберігання та опрацювання
<i>Планово-аналітичні</i>	Містять розрахунки виробничих програм, фінансових планів, прогнозів доходів і витрат	Економісти з планування, аналітики	Електронні таблиці, планові звіти, аналітичні записки
<i>Фінансово-розрахункові</i>	Фіксують операції з обліку коштів, розрахунки з постачальниками та підрядниками	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Програмні комплекси, Excel, ERP-системи
<i>Статистично-звітні</i>	Узагальнюють дані діяльності підприємства за періоди, подаються до контролюючих органів	Провідний економіст, начальник служби	Електронна форма звітності, архів звітів
<i>Організаційно-розпорядчі</i>	Містять накази, розпорядження, положення, що регламентують роботу служби	Керівник економічної служби	Паперові копії, електронний документообіг
<i>Інформаційно-довідкові</i>	Використовуються для підготовки аналітичних матеріалів, довідок, пояснювальних записок	Усі економісти підрозділу	Електронні бази даних, корпоративні сховища

Підрахунок кількості документів, отриманих та створених в організації, проводиться щомісячно, за півріччя та за підсумками року наростаючим підсумком з початку поточного року по контрольно-реєстраційним формам в місяцях їх реєстрації. За одиницю обліку кількості документів приймається сам документ з урахуванням розмножених примірників. Розмноження екземпляри підраховуються окремо.

Порядок руху документів в організації можна розділити на кілька етапів:

- 1) організація доставки документів;
- 2) прийом і первинна обробка надходять в організацію документів;
- 3) попередній розгляд документів службою документального забезпечення управління;
- 4) реєстрація та розгляд документів керівником організації;
- 5) доставка документів виконавцям;
- 6) робота виконавців над документом;
- 7) контроль виконання документів;

- 8) обробка виконаних і відправляються документів, формування справ;
- 9) підготовка до передачі справ в архів, передача в архів.

Таким чином, організація повсякденної роботи економіста з документами є складним, але необхідним елементом управлінської діяльності, що вимагає системності, уважності й професійної компетентності. Саме завдяки правильно налагодженому документообігу забезпечується достовірність економічної інформації, прозорість управлінських рішень і стабільність функціонування підприємства в цілому. Ефективна робота економіста починається з порядку в документах, адже упорядкованість інформаційних потоків є запорукою точності економічного аналізу та результативності управлінських рішень.

Тема 5. Основи організації процесу діловодства на підприємстві

1. *Поняття діловодства, його роль в економічній діяльності.*
2. *Формування системи документообігу на підприємстві.*
3. *Журнали реєстрації документів.*
4. *Вимоги до зберігання та архівування документації.*
5. *Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності системи документообігу підприємства.*
6. *Документообіг у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД): правові засади, економіка процесів та цифровізація*

1. Поняття діловодства, його роль в економічній діяльності

Сьогодні діловодство займає одне з основних місць у діяльності підприємства та дозволяє забезпечити швидкість і гнучкість у прийнятті рішень, забезпеченні їх виконання та контролю за всіма сферами діяльності організації.

Діловодство – це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами при виконанні управлінських функцій і включає всі види робіт з оформлення, виготовлення документів, оброблення вхідних та вихідних документів, контролю за їх виконанням.

Робота апарату управління прямо залежить від організації роботи з документами. Від професійного діловодства залежить успіх управлінської діяльності підприємства в цілому.

Діловодство визначається у ДСТУ 2732:2004 як сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації та організування роботи зі службовими документами. Отже, невід’ємними складовими діловодства є документування та організація роботи з документами. Документування є процесом створення та оформлення документа. Документування управлінської інформації полягає у створюванні службових документів, змістом яких є управлінська інформація.

Діловодство в сучасному суспільстві включає такі поняття, як:

- документування – запис за встановленими формами управлінських рішень та дій у цілях їх закріплення та передачі;

- документообіг – рух документів в організації з моменту їх отримання чи утворення до завершення виконання чи відправки;

- справа – сукупність документів чи документ, що відноситься до певного питання чи галузі діяльності організації;

- документ – інформація, що записана на будь-якому матеріалі, що видана чи отримана будь якою фізичною чи юридичною особою, у будь-якій організації для використання у своїй діяльності;

- єдина державна система діловодства (ЄДСД) – це науково впорядкований комплекс основних положень, норм, правил і рекомендацій, які регламентують процеси діловодства;

- класифікація документів – це поділ документів на класи за узагальненими ознаками подібності та відмінності;

- нормативно-методична база діловодства – це сукупність законів, нормативних актів і методичних документів, що регламентують технологію створення, обробки, зберігання й використання документів у діяльності установи.

Термін «документ» є базовим поняттям у діловодстві. Походить цей термін від латинського слова «documentum» – свідоцтво, свідчення, посвідчення, джерело. Одне із офіційних визначень даного терміну наводиться в Національному стандарті України «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» (ДСТУ 2732:2004), який встановлює терміни та визначення понять у сфері діловодства та архівної справи. Документ визначається як інформація, зафіксована на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігати та передавати її в часі та просторі.

Основними цілями діловодства є:

а) забезпечення ефективного процесу управління;

б) утворення документів;

в) зберігання доступу до документів.

Особливості сучасного діловодства полягають, у широкому застосуванні комп'ютерних систем оброблення та друкування документів, необхідності дотримання вимог чинних державних стандартів у цій галузі, впровадження раціональних прийомів роботи.

Дотримання стандартів з діловодства сприяє встановленню чіткого організаційно-технічного порядку, викоріненню бюрократизму та тяганини. Опанування прийомів раціональної роботи з документами дає змогу скоротити час на їх складання, опрацювання та пошук, організувати чіткий контроль за проходженням та виконанням документів. Правильно підготовлений та належним чином оформлений документ – це свідчення культури виконавця. Значення діловодства як однієї зі сфер управлінської діяльності визначає ряд чинників, перш за все його універсальність. Основу інформаційної сфери будь-якого підприємства, організації складають традиційні машинописні, рукописні, друковані документи. Інформація, яку вони містять, може бути використана (зафіксована, опрацьована, систематизована, передана) тільки внаслідок здійснення ряду діловодних операцій управлінської праці.

Організація діловодства впливає на оперативність, економність, надійність функціонування апарату управління, організацію і культуру праці працівників. За умови раціонально організованого діловодного процесу фахівці і керівники звільняються від невластивих для них операцій. Внаслідок цього підвищується ефективність праці, скорочуються витрати, пов'язані з функціонуванням апарату управління.

Діловодство здійснюють органи виконавчої, законодавчої влади, установи, підприємства, організації, які ведуть документацію і листування між собою державною мовою. У місцях, де більшість населення становлять громадяни, які належать до національних меншин, у внутрішньому діловодстві може використовуватися поряд з державною мовою мова відповідної національної меншини. Розподіл праці в управлінні зумовлює наявність відособлених видів діяльності – функцій управління. У процесі виконання кожної з них створюють систему документації. Система документації – це взаємопов'язані і взаємозумовлені документи, які відображають результати документування, здійснюваного на основі правових норм (способів), форм в процесі реалізації функцій державних, суспільних систем управління.

Документаційне забезпечення – одна з найважливіших сфер діяльності кожного суб'єкта господарювання. Законодавство України регламентує загальні принципи організації документаційного забезпечення діяльності як юридичних, так і фізичних осіб. Нормативно-правові та методичні документи регламентують конкретні питання документування та організації діловодства у певній галузі або сфері людської діяльності. В сучасних умовах в Україні діє близько 94 законодавчих, нормативно-правових та методичних документи з питань організації діловодно-інформаційного забезпечення діяльності підприємств та організацій, які видані центральними органами державної влади і розповсюджуються на діловодні та документно-інформаційні процеси всіх підприємств та організацій в Україні незалежно від їх форми власності та підпорядкування. Для зручності аналізу складу нормативно-правових документів вони були поділені на такі групи: загальні питання діловодства; архівне зберігання документів; автоматизація діловодства; інструкції з діловодства; діловодство за зверненнями громадян; робота з таємними та документами для службового користування; стандартизація у діловодстві; пересилання документів.

Діловодство як функція управління не може існувати без належної нормативно-правової бази, тобто сукупності законів, нормативних, правових актів та методичних документів, які регламентують технологію створення, обробки, зберігання та використання документів. Нормативно-правовою базою діловодства в Україні є: Конституція України; Закони України; нормативно-правові акти Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади. Нормативно-методична база діловодства включає:

1. Законодавчі акти України в сфері інформації, документації та документування.
2. Укази та розпорядження Президента України, постанови та

розпорядження уряду України, які регламентують питання документального забезпечення управління в Україні.

3. Нормативно-правові акти органів виконавчої влади (міністерств, відомств, комітетів) як загальногалузевого, так і відомчого характеру.

4. Правові акти нормативного та інструктивного характеру.

5. Методичні документи з діловодства закладів, організацій, підприємств.

6. Державні стандарти на документацію.

7. Уніфіковані системи документів.

8. Класифікатори техніко-економічної і соціальної інформації. Крім того, до нормативно-правових документів відносять державні стандарти, однак, враховуючи їхню специфіку, аналіз державних стандартів з документознавства, діловодства та інформаційної діяльності розглядатиметься в інших роботах автора.

В якості одного із засобів регулювання документопотоків виступають державні стандарти, загальнодержавні класифікатори і уніфіковані системи документації:

– ДСТУ 4163:2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів;

– ДСТУ 2732:2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення;

– ДСТУ 3843-99. Державна уніфікована система документації. Основні положення;

– ДСТУ 3844-99. Державна уніфікована системи документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови;

– Класифікатор управлінської документації НК 010:2021;

– Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»;

– Закон України «Про електронні довірчі послуги»;

– Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях»;

– Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну, затв. Кабінетом Міністрів України.

2. Формування системи документообігу на підприємстві

Під *документообігом* розуміють «рух документів з моменту їх складання або отримання від інших підприємств до моменту передачі в архів». Деякі дослідники визначають *документообіг* як «рух документів з моменту їх отримання або створення до завершення виконання, відправки адресату або здачі на зберігання».

В деяких джерелах поняття «документообіг» розглядають поряд із поняттям «документування», однак дослідження цих понять свідчить про різницю між ними (рис. 1).

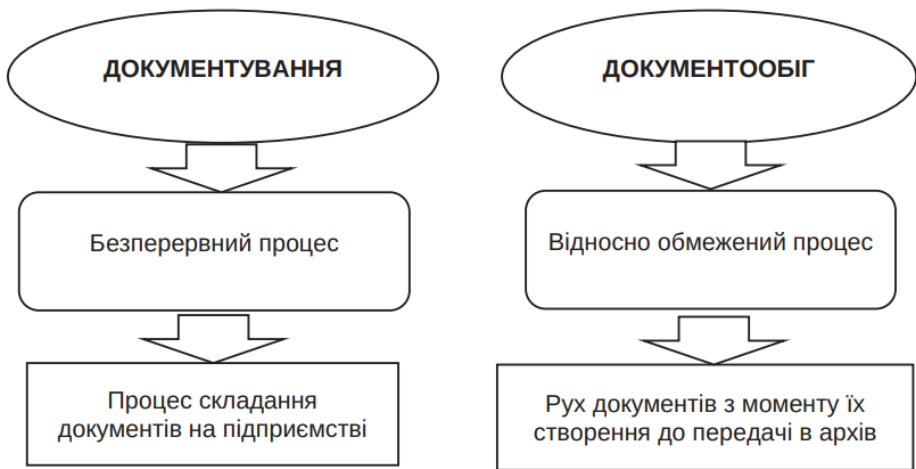


Рис. 1. – Розмежування понять «документування» та «документообіг»

Виробничо-господарська діяльність підприємств дуже різноманітна. Різні господарські операції, події та факти вимагають відповідного оформлення, а це викликає необхідність у складанні різних за назвою, формою, змістом документів. Організаційно-розпорядча документація є одним з класів управлінської документації і поділяється на:

- організаційну – містить правила, норми, що визначають статус, компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад установи, функціональний зміст діяльності установи та її підрозділів (положення або статут установи, положення про структурні підрозділи установи, посадові інструкції, штатні розписи, договори тощо);
- розпорядчу – фіксує рішення нормативно-правового або організаційно-розпорядчого характеру з основних питань діяльності установи, адміністративно-господарських або кадрових (особового складу) питань (постанови, рішення, накази, розпорядження);
- довідково-інформаційну – містить інформацію, на підставі якої приймаються певні управлінські рішення (акти, довідки, доповідні записки, заяви, пояснювальні записки, протоколи, службові листи тощо).

Організація діловодства впливає на оперативність, економність, надійність функціонування апарату управління, організацію і культуру праці працівників. За умови раціонально організованого діловодного процесу фахівці і керівники звільняються від невластивих для них операцій. Внаслідок цього підвищується ефективність праці, скорочуються витрати, пов'язані з функціонуванням апарату управління.

На підприємстві повинні бути встановлені єдині вимоги щодо складання документів та роботи з ними. Такі вимоги можуть бути закріплені інструкцією з

діловодства. При організації діловодства на підприємстві обов'язково необхідно керуватися принципами: оперативність, доцільність, достовірність, повнота, системність, правомірність і технологічність. Усі особливості організації діловодства конкретної установи повинна відображати індивідуальна інструкція з діловодства, при розробці якої слід дотримуватися загальнодержавних нормативів і стандартів. Інструкція повинна бути в кожному структурному підрозділі організації та враховувати усі особливості як складу документів, так і технології їх обробки у конкретній установі.

Документообіг на підприємстві виступає основою інформаційного забезпечення управлінських процесів і визначає якість прийняття рішень, дотримання законодавчих норм та рівень організаційної культури. Ефективно сформована система документообігу не лише забезпечує оперативність руху інформації, а й сприяє оптимізації витрат, підтримці належного рівня контролю та підзвітності, що має особливе значення в умовах цифрової трансформації економіки.

Формування системи документообігу ґрунтується на принципі безперервності та послідовності руху документів від моменту їх створення або отримання ззовні до завершення зберігання чи знищення відповідно до встановлених правил. Підприємство повинно чітко регламентувати кожний елемент цього процесу, забезпечуючи взаємоузгодженість дій усіх структурних підрозділів. Система документообігу являє собою сукупність правил, методів та технічних рішень, що спрямовані на упорядкування документів, їх оперативне використання і збереження як доказової бази господарської діяльності.

Важливим завданням є визначення раціональних потоків документів, що передбачає встановлення оптимального маршруту руху інформації між центрами управлінської відповідальності. Система повинна унеможлилювати дублювання документів, надмірне накопичення інформації, затримки у її передачі та порушення цілісності первинних відомостей. У цьому контексті особливого значення набуває регламентація повноважень і відповідальності осіб, які беруть участь у процесі опрацювання документів, а також встановлення чітких строків виконання процедур, що гарантує дотримання темпів господарської діяльності.

Невід'ємним елементом є стандартизація документів, що передбачає уніфікацію їхніх форм, реквізитів та способів оформлення. Вона забезпечує однозначність трактування змісту інформації, полегшує її аналіз і використання в контрольно-аналітичній роботі. Стандартизація сприяє впровадженню сучасних інформаційних технологій, зокрема систем електронного документообігу, що дедалі активніше інтегруються у практику вітчизняних підприємств. Електронний документообіг змінює методи управління інформацією, забезпечуючи високу швидкість опрацювання даних та розширюючи можливості контролю за виконанням службових доручень.

Підприємство повинно формувати ефективну систему контролю за рухом документів, що охоплює як організаційні, так і технічні заходи. Вона включає реєстрацію документів, перевірку правильності їх оформлення, забезпечення

захисту інформації від несанкціонованого доступу, а також моніторинг процесу виконання. Контроль відіграє роль гаранта достовірності та повноти інформаційного забезпечення, адже недбале ставлення до документування спричиняє ризики управлінських помилок, юридичну невизначеність та фінансові втрати.

Важливо розуміти, що система документообігу є динамічною. Вона повинна адаптуватися до змін у законодавчому середовищі, розвитку інформаційних технологій, трансформації організаційної структури та вдосконалення функцій управління. Перегляд регламентів документообігу має здійснюватися на принципах доцільності, економічності та мінімізації людського фактору, що забезпечує її здатність відповідати сучасним викликам.

Формування системи документообігу на підприємстві включає розробку правил, вибір відповідної системи (паперової чи електронної), впровадження програмного забезпечення (для електронної системи), отримання електронних підписів та навчання співробітників. Основні кроки охоплюють: створення внутрішніх інструкцій, наказів про перехід, отримання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), інформування контрагентів та навчання персонал.

З метою раціональної організації діловодства на підприємствах, необхідно визначити потоки документообігу, які найбільше впливають на здійснення основних функцій підприємства. Вивчення інформаційних потоків дає можливість визначити завантаженість структурних підрозділів прийняттям, передачею та опрацюванням документальної інформації (рис. 2).

ЕТАП 1. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження організаційної структури підприємства. 2. Виокремлення виконавців, які відповідають за документообіг. 3. Визначення структури підпорядкування підрозділів та розмежування їх функцій за видами робіт. 4. Формування моделі документообігу на підприємстві.
ЕТАП 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ДОКУМЕНТООБІГУ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Групування документів за підрозділами організаційної структури та їх аналіз 2. Групування документів за періодичністю опрацювання.
ЕТАП 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ПІДРОЗДІЛІВ ВІДПОВІДНО ДО МОДЕЛІ ДОКУМЕНТООБІГУ ПІДПРИЄМСТВА
<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження організаційної структури підприємства у розрізі руху документів за їх видами. 2. Складання і опрацювання картки-анкети зв'язків усіх підрозділів. 3. Аналіз ефективності інформаційних зв'язків по кожному елементу спроектованої організаційному структури. 4. Підсумкова оцінка розроблених заходів і оцінка можливості їх реалізації.

Рис. 2. – Оцінка аналізу й оптимізації документообігу на підприємств

Стандартизація та уніфікація управлінських документів дозволяє досягти одноманітності в структурі і обробці інформації, а також сприяють напрацюванню прогресивних методів роботи з документами. Завдяки стандартизації та уніфікації документів досягається раціоналізація процесів підготовки, виконання, пошуку документів, скорочення документопотоків, підвищення управління і створення оптимальних умов для машинної обробки управлінської інформації.

Обов'язковою умовою раціональної організації діловодства, засобом підвищення продуктивності та здешевлення управлінської праці є механізація та автоматизація діловодних процесів (рис. 3).

Напрями удосконалення документообігу на підприємстві		
Уніфікація документів, тексту документів	Стандартизація документів	Сучасні технічні засоби комп'ютерної техніки
<p><i>Форми уніфікації документа:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ анкета ➤ графарет ➤ таблиця 	<p><i>Встановлення єдиних норм і вимог до документів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ правила складання, оформлення і зберігання документів; ➤ раціональні принципи документообігу; ➤ правила і принципи формування справ; ➤ рекомендації з організації праці ділового персоналу; ➤ автоматизація діловодних процесів формування справ. 	<p><i>Використання для:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ створення ➤ копіювання ➤ обробки ➤ зберігання документів

Рис. 3. – Напрями удосконалення документообігу на підприємстві

Таким чином, формування системи документообігу на підприємстві є стратегічним напрямом удосконалення управління, що являє собою не лише технічний або адміністративний процес, а представляє комплексну організаційну діяльність, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню інформаційної безпеки та забезпеченню правової захищеності суб'єктів підприємництва. Від рівня упорядкованості документообігу залежить ефективність функціонування кожного структурного елемента підприємства та результативність його роботи загалом.

3. Журнали реєстрації документів

Реєстрація документа – це запис облікових даних про документ за встановленою формою, що фіксує факт його створення, одержання або відправлення шляхом зазначення на ньому у відповідному встановленому місці

дати й реєстраційного індексу з подальшим записом у реєстраційних формах (журналі, картотеці, електронній базі даних) певних відомостей про цей документ.

Основна мета реєстрації – це облік документів, контроль за їх виконанням і довідкова робота за документами.

Під час реєстрації службових документів слід дотримуватися певних правил:

1. Реєстрації підлягають усі документи, що потребують обліку, виконання й подальшого використання в довідкових цілях, незалежно від способу їх створення та надходження на підприємство.

2. Реєстрація документів здійснюється за трьома документопотоками:

- вхідні документи;
- вихідні документи;
- внутрішні документи.

До того ж у кожному документопотоці можуть виокремлюватися певні групи документів, для реєстрації яких ведуться окремі реєстраційні форми. Так, наприклад, вхідні документи реєструються за такими окремими групами залежно від назви авторів і змісту документів:

- акти державних органів, доручення вищих посадових осіб, запити, звернення, а також кореспонденція, що надходить на підприємство з Верховної Ради України;

- службові листи, що надходять від інших установ, підприємств і організацій (далі – підприємство);

- звернення (пропозиції, заяви та скарги) громадян;

- запити на інформацію.

Внутрішні розпорядчі документи реєструються за такими групами залежно від їх змісту:

- накази з основних питань діяльності підприємства;

- накази з адміністративно-господарських питань;

- накази з кадрових питань. Реєстрація цієї групи наказів здійснюється відповідно до їх видів і строків зберігання.

3. Усі документи реєструють на підприємстві лише один раз:

- вхідні – у день їх надходження або не пізніше початку наступного робочого дня, якщо документ надійшов у неробочий час;

- вихідні – у день їх відправлення;

- внутрішні – у день підписання або затвердження (залежно від виду документа).

Під час передавання зареєстрованого документа з одного структурного підрозділу до іншого новий реєстраційний індекс документів не надається.

4. Реєстрація може здійснюватися централізовано або децентралізовано.

У разі запровадження централізованої форми організації діловодства всі документи реєструються в службі діловодства (канцелярії, відділі діловодства, загальному відділі, секретаріаті керівника підприємства тощо). У разі запровадження децентралізованої чи змішаної форми організації діловодства

певну частину документів залежно від їх груп і видів (накази з основних питань діяльності підприємства, листування за підписом керівника підприємства та ін.) можна реєструвати в службі діловодства, усі інші документи за напрямками діяльності структурних підрозділів підприємства – у відповідних структурних підрозділах.

Місце реєстрації окремих груп документів (накази з кадрових питань, господарські договори, звіти про роботу тощо) має бути визначено в Інструкції з діловодства на підприємстві.

На підприємстві може застосовуватися одна з трьох форм реєстрації документів – *журнальна, карткова або автоматизована* (з використанням спеціальних комп'ютерних програм). Разом із тим на одному підприємстві може бути запроваджено кілька різних форм реєстрації для різних видів документів. Наприклад, для реєстрації службової кореспонденції – автоматизована форма, а для внутрішніх розпорядчих документів – журнальна. Використання журнальної форми реєстрації документів (рис. 4) допускається на невеликих підприємствах з обсягом документообігу до 600 документів на рік.

Дата надходження документа	Вхідний реєстраційний індекс документа	Автор документа	Дата та індекс одержаного документа	Короткий зміст документа	Резолюція чи відповідальний виконавець	Підпис особи, яка отримала документ, дата отримання	Відмітка про виконання документа
1	2	3	4	5	6	7	8
...
01.07.2013	№ 100	ПАТ «Завод «Патріот»	25.06.2013 № 01-19/237	Про встановлення виробничих зв'язків	Заступнику директора з виробництва дати відповідь до 15.07.2013	<i>Руденко</i> 01.07.2013	Лист відповідь від 15.07.2013 № 108 надіслано до ПАТ «Завод «Патріот»
02.07.2013	№ 101	ТОВ «Веселка»	26.06.2013 № 78	Про розрахунок за реалізовану продукцію	Головному бухгалтеру до виконання	<i>Захарченко</i> 03.07.2013	Виконано 03.07.2013 і підшито до справи № 04-32
04.07.2013	№ 102	ПП «Борисенко»	01.07.2013 № 23	Про технічне оформлення виставки-презентації	Начальнику адміністративно-господарського відділу до виконання	<i>Опанасик</i> 05.07.2013	Лист відповідь від 10.07.2013 № 98 надіслано ПП «Борисенко»
05.07.2013	№ 103	ПАТ «Аква-Банк»	02.07.2013 № 1356/04	Про відмову у сплаті рахунка	Головному бухгалтеру до відома	<i>Захарченко</i> 05.07.2013	Підшито до справи № 04-47
10.07.2013	№ 104	ПрАТ «Джміль»	05.07.2013 № 02-47/115	Про співпрацю та взаємодопомогу	Заступнику директора з виробництва дати відповідь до 24.07.2013	<i>Руденко</i> 10.07.2013	Лист відповідь від 24.07.2013 № 123 надіслано до ПрАТ «Джміль»

Рис. 4. – Зразок оформлення журналу реєстрації вхідних документів

Журнал реєстрації можна вести в зошиті формату А4 (210 × 297 мм) або скласти його з окремих аркушів-бланків, що дасть змогу заповнювати їх будь-якими засобами запису й поступово повністю сформулювати журнал, у т. ч. з одночасним введенням інформації в персональний комп'ютер і подальшим її роздрукуванням.

У журналах реєстрації має бути передбачено достатньо граф, що містять основну вичерпну інформацію про документ. Зауважимо, що в додатках 11 та 12 до Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді

міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затвердженої по: постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 року № 1242, наведено форми журналів реєстрації документів із мінімальною кількістю граф і з приміткою, що в разі потреби журнали можуть доповнюватися додатковими графами.

Рекомендації щодо заповнення граф журналу реєстрації вхідних документів

У графі 1 «Дата надходження документа» зазначають дату надходження документа на підприємство цифровим способом, наприклад: 01.07.2013. Як правило, від цієї дати обраховується строк виконання документа. Якщо, скажімо, документ надійшов 1 липня, а строк його виконання становить 30 календарних днів, то виконати його слід не пізніше 30 липня, якщо інша дата не зазначена в резолюції керівника підприємства.

У графі 2 «Вхідний реєстраційний індекс документа» проставляють реєстраційний індекс, який надають документові на підприємстві. обов'язковим елементом реєстраційного індексу є порядковий номер у межах відповідного журналу реєстрації вхідної кореспонденції. За необхідності порядковий номер може доповнюватися індексом кореспондента, виду документа, питання діяльності, справи за номенклатурою справ, в якій після виконання цей документ буде зберігатися, або структурного підрозділу чи посадової особи, до якої на виконання буде направлено документ. Запис у графі 2 журналу реєстрації має збігатися з реквізитом «Відмітка про надходження документа на підприємство від адресанта», оформленим на вхідному документі від руки або за допомогою штампів у правому куті нижнього берега лицьового боку першого аркуша документа.

У графі 3 «Автор документа» зазначають кореспондента, від якого надійшов документ, наприклад: Головне управління статистики м. Києва. Інформацію про кореспондента, як правило, переносять із бланка, на якому оформлено документ. Звертаємо увагу на те, що в цій графі слід записувати саме назву підприємства, що є автором документа, а не прізвище виконавця чи керівника, який цей документ підписав.

У графі 4 «Дата та індекс одержаного документа» переносять відомості з реквізитів «Дата документа» і «Реєстраційний індекс документа», оформлених кореспондентом (автором документа). Датою документа є день, коли його було відправлено, реєстраційним індексом – індекс, наданий документові за журналом реєстрації вихідної документації підприємства (автора документа). Інформація цієї графі є дуже важливою, бо в разі необхідності знайти цей документ у великому документопотоці, як правило, можна лише за цими відомостями. Якщо автор документа зателефонує на підприємство, щоб дізнатися про строк і процес його виконання, прізвища виконавців тощо, перш за все він повинен буде назвати назву свого підприємства, а потім ще й дату і реєстраційний індекс документа, адже упродовж місяця (тижня) від одного підприємства може надійти кілька документів з однаковими або схожими заголовками до тексту або взагалі без заголовків, що

значно ускладнює довідкову роботу.

У графу 5 «Короткий зміст документа» переносять відомості з реквізиту «Заголовок до тексту документа». Усі розпорядчі документи (зокрема, ті, що надсилаються до підвідомчих підприємств), а також службові листи обов'язково повинні мати заголовки до тексту. Наявність цього реквізиту значно полегшує роботу з документом на всіх етапах його проходження: від реєстрації на підприємстві-адресанті до направлення його до справи після виконання на підприємстві-адресаті. Якщо на підприємстві-адресанті документа не оформлено заголовок до тексту, то секретар (ресепшійоніст) підприємства-адресата, який здійснює попередній розгляд і реєстрацію відповідного документа, по: винен уважно ознайомитися з його змістом і самостійно сформулювати короткий заголовок.

У графу 6 «Резолюція чи відповідальний виконавець» записують резолюцію керівника щодо виконання документа. Інформацію переносять із відповідного напису, зробленого керівником на вхідному документі під час його розгляду. Резолюція максимально може складатися з таких елементів:

- прізвище виконавця (виконавців) у давальному відмінку;
- зміст доручення;
- термін виконання;
- особистий підпис керівника;
- дата.

Наприклад: Дідковському І. В., Шнуренку С. Ф. підготувати відповідь до 31 липня 2025 року.

У графі 7 «Підпис особи, яка отримала документ, дата отримання» працівник, якому доручено виконання документа, проставляє свій особистий підпис і дату в момент одержання цього документа від секретаря (ресепшійоніста).

У графі 8 «Відмітка про виконання документа» проставляють відмітку про виконання документа й направлення його до справи. Ця відмітка містить відомості про дату виконання документа, особливості виконання, якщо такі є (наприклад, продовження терміну виконання), і номер справи, до якої вміщено виконаний документ.

Рекомендації щодо заповнення граф журналу реєстрації вихідних документів

У графі 1 «Дата відправлення документа» зазначають дату відправлення документа до адресата. Дату в журналі оформлюють виключно цифровим способом у такій послідовності: день місяця, місяць, рік. День місяця й місяць позначають двома парами арабських цифр, рік – чотирма арабськими цифрами. Якщо один з елементів дати (день місяця або місяць) складається лише з однієї цифри, то перед нею треба ставити нуль. Наприклад, дату 1 липня 2025 року слід оформлювати так: 01.07.2025.

У графі 2 «Вихідний реєстраційний індекс документа» проставляють реєстраційний індекс, який надають документові на підприємстві. Обов'язковим елементом реєстраційного індексу є порядковий номер у межах відповідного

журналу реєстрації вихідної кореспонденції. За необхідності порядковий номер може доповнюватися індексом кореспондента, виду документа, питання діяльності, справи за номенклатурою справ, в якій після відправлення документа буде зберігатися його копія, чи структурного підрозділу або посадової особи, що є виконавцем цього документа.

У графі 3 «Адресат документа» зазначають адресата, якому надсилають документ, наприклад: Міністерство охорони здоров'я України, Державна архівна служба України, Товариство з обмеженою відповідальністю «Джерело». При цьому дозволяється в журналі реєстрації зазначати адресата скорочено, наприклад: МОЗ України, Укрдержархів, ТОВ «Джерело». Інформацію про кореспондента, як правило, переносять із реквізиту «Адресат», оформленого в документі, що надсилається. Звертаємо увагу на те, що в цій графі слід записувати саме назву підприємства, а не прізвище виконавця чи керівника, на ім'я якого адресовано цей документ.

У графу 4 «Короткий зміст документа» переносять відомості з реквізиту «Заголовок до тексту документа». Усі вихідні службові документи обов'язково повинні мати заголовки до тексту. Наявність цього реквізиту значно полегшує роботу з документом на всіх етапах його проходження: від реєстрації на підприємстві-адресанті до направлення його до справи після виконання на підприємстві-адресаті.

У графі 5 «Прізвище особи, яка підписала документ» і графі 6 «Прізвище виконавця документа» проставляють лише прізвища відповідних посадових (службових) осіб.

У графу 7 «Примітка» вносять відомості про місце зберігання від: пуску (копії) надісланого документа. У разі отримання відповіді на ініціативний документ цю графу доповнюють інформацією про дату отримання відповіді й особливості відповіді, якщо такі мають місце (наприклад, відмова). За потреби журналі реєстрації можна доповнювати додатковими графами. Така потреба може бути викликана специфікою діяльності підприємства. У такому разі форма журналу має бути затверджена керівником підприємства й додаватися до індивідуальної інструкції з діловодства.

Рекомендації щодо застосування карткової чи автоматизованої форми реєстрації

Основним принципом реєстрації документів за картковою формою є принцип одноразовості, тобто кожен документ реєструється на підприємстві лише один раз, про що йшлося вище.

Кількість примірників карток визначається самим підприємством і залежить від рівня централізації організації діловодства, кількості виконавців документа й кількості карток на підприємстві. Як правило, роздруковуються три примірники карток: два – розміщують у довідковій і контрольній картотеках, один – передають виконавцю разом із документом.

Картки виготовляються на щільному папері формату А5 (210 × 148 мм) або А6 (105 × 148 мм).

У разі впровадження автоматизованої форми реєстрації документів формується банк реєстраційних даних в електронному вигляді, а за наявності локальної мережі – центральний банк реєстраційних даних.

Автоматизовані реєстраційні банки даних забезпечують працівників підприємства інформацією про всі документи й місце їх розташування. У разі застосування карткової чи автоматизованої форми реєстрації всіх категорій документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) оформлюється реєстраційно-контрольна картка (далі – РКК) (рис. 5) із зазначенням обов’язкових реквізитів (рис. 6).

РЕЄСТРАЦІЙНО-КОНТРОЛЬНА КАРТКА																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Автор (кореспондент) документа ПАТ «Завод «Переможець»															Назва виду документа Лист							Строк виконання 29.07.2013								
Спосіб отримання (надіслання) документа Укрпошта																														
Дата та індекс надходження 15.07.2013 № 123															Дата та індекс документа 11.07.2013 № 01–12/345							Гриф доступу Для службового користування								
Заголовок документа Про встановлення виробничих зв’язків																											Хто підписав Голова правління Боярчук			
Резолюція Заступнику директора з виробництва дати відповідь до 29.07.2013																														
Відповідальний виконавець Руденко																														
Підпис особи, яка отримала документ, дата отримання Руденко, 15.07.2013															Відмітка про виконання документа Лист відповідь від 29.07.2013 № 145 надіслано до ПАТ «Завод «Переможець»															
Загальна кількість сторінок 14							Наявність додатків 2							документів 1							сторінок 12									
Інші службові відмітки немає																														
Прізвище (код) працівника-реєстратора Мусянчук															Фонд							Опис							Справа	

Рис. 5. – Зразок оформлення реєстраційно-контрольної картки

Перелік обов’язкових реквізитів РКК у разі потреби може бути доповнений іншими реквізитами. Порядок розміщення реквізитів в РКК може визначатися підприємством самостійно.

Індексація документів полягає в присвоєнні їм умовних цифрових або літерно-цифрових позначень – індексів, які надаються документам під час їх реєстрації. Реєстраційний індекс складається з порядкового номера документа в межах групи документів, що реєструються, який доповнюється індексами, що застосовуються на підприємстві, найчастіше індексом за номенклатурою справ, а також іншими класифікаційними відмітками, як-от: індексами структурного підрозділу, кореспондентів, посадових осіб, які розглядають або підписують документ, виконавців, діяльність яких стосується питань документа тощо. Місце розташування реєстраційного індексу на документі залежить від виду бланка й виду документа.

Особливості оформлення цифрового індексу

Складові частини цифрового реєстраційного індексу відокремлюються одна

від одної правобічною похилою рискою. Послідовність написання складових частин реєстраційного індексу може змінювати: ся залежно від того, який документ реєструється – вхідний, вихідний чи внутрішній. Для вхідних документів реєстраційний індекс складається з порядкового номера й індексу за номенклатурою справ або іншого індексу, що застосовується на підприємстві.

Реквізити	Пояснення до заповнення
Назва виду документа	Записують назву виду документа, що реєструється
Автор (кореспондент) документа	Під час реєстрації <i>вхідного</i> документа записують назву юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові громадянина, який є автором документа. Під час реєстрації <i>вихідного</i> документа записують назву підприємства або прізвище посадової особи, що є кореспондентом. Допускається застосування скороченої назви підприємства
Дата й індекс надходження	Дата надходження документа на підприємство під час його реєстрації переноситься в РКК із реєстраційного штампа. Індекс, наданий вхідному документу підприємством-одержувачем, також переноситься в РКК із реєстраційного штампа, а після виконання цього документа доповнюється номером справи за номенклатурою справ або іншими індексами
Дата й індекс документа	Дата, надана документу автором, переноситься в РКК цифрами в послідовності: число, місяць, рік (день місяця й місяць проставляють двома парами арабських цифр, рік — чотирма арабськими цифрами). Індекс, наданий документу автором, переноситься в РКК із вхідного чи вихідного документа
Заголовок документа або короткий зміст	Переноситься заголовок, сформульований у документі. У разі відсутності заголовка в документі він формулюється відповідно до встановлених правил
Резолюція	Переноситься в РКК із документа основний зміст доручення, прізвище автора й дата резолюції
Відповідальний виконавець	Прізвище, ініціали відповідального виконавця переносяться з резолюції. Можливе зазначення номера телефону
Строк виконання	Проставляється число, місяць, рік (день місяця й місяць проставляють двома парами арабських цифр, рік — чотирма арабськими цифрами). Під час реєстрації ініціативного документа, що відправляється, записується очікувана дата отримання відповіді
Відмітка про виконання документа	Робиться короткий запис вирішення питання по суті або дата й індекс документа-відповіді

Рис. 6. – ПЕРЕЛІК обов'язкових реквізитів для заповнення реєстраційноконтрольної картки (РКК)

Приклади:

№ 234/04, де 234 – порядковий номер листа за журналом реєстрації вхідних документів, 04 – індекс кореспондента, від якого надійшов лист;

№ 625/01-12, де 625 – порядковий номер, 01:12 – індекс справи, в якій буде зберігатися лист після його виконання згідно з номенклатурою справ.

У вихідного документа реєстраційний індекс може розміщуватися у зворотній послідовності – спочатку індекс за номенклатурою справ (у разі потреби може зазначатись інший індекс, що застосовується на підприємстві), потім – порядковий номер.

Приклад:

№ 02-15/258, де 02:15 – індекс справи за номенклатурою, 258 – порядковий номер.

Якщо на підприємстві не розроблено номенклатуру справ, то під час реєстрації документів для присвоєння індексу можна використовувати класифікатор структурних підрозділів. Структурні підрозділи, як правило, класифікують відповідно до штатного розпису. Наприклад:

- 01 – Канцелярія
- 02 – Плановий відділ
- 03 – Відділ маркетингу і реклами
- 04 – Відділ продажів 0
- 5 – Відділ персоналу
- 06 – Юридичний відділ
- 07 – Бухгалтерія
- 08 – Господарський відділ
- 09 – Транспортний відділ.

У разі впровадження такого класифікатора можна визначити, який структурний підрозділ є ініціатором підготовки документа або до якого структурного підрозділу направлено документ на виконання.

Також на підприємстві може бути розроблено цифровий класифікатор посадових осіб, наприклад:

- 01 – генеральний директор
- 02 – виконавчий директор
- 03 – директор правового департаменту
- 04 – директор фінансового департаменту
- 05 – директор департаменту підтримки бізнесу
- 06 – директор департаменту безпеки.

Використання на підприємстві класифікатора посадових осіб до: цільне при формуванні справ у тому разі, якщо відповідні посадові особи мають право підпису тих чи інших службових документів.

Внутрішнім документам, зокрема наказам (розпорядженням) з основної діяльності підприємства, протоколам та актам, при реєстрації надаються лише порядкові номери в межах діловодного року. Якщо документ підготовлено спільно

двома чи більше підприємствами, реєстраційний індекс включає індекси кожного з цих підприємств, які проставляють через правобічну похилу риску в послідовності, в якій документ підписано його авторами.

Приклад:

№ 03-14/450/02-11/208 – для спільних листів, підготовлених від імені двох підприємств;

№ 41/68/37 – для спільних розпорядчих документів, виданих від імені трьох підприємств.

У разі застосування автоматизованої системи реєстрації документів може використовуватись штрихкод. Для вихідних документів він містить реєстраційний індекс і дату документа й розташовується в межах, зазначених у Національному стандарті «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів» ДСТУ 4163:2003 для реквізитів бланку, а саме: із кутовим розташуванням реквізитів – 73 мм від початку першого реквізиту, із поздовжнім – 77 мм.

Особливості оформлення літерно-цифрового індексу

Під час реєстрації деяких груп службових документів доцільно застосовувати літерно-цифрові індекси. Так, при реєстрації звернень (заяв, скарг та пропозицій) громадян порядковий номер доповнюється першою літерою прізвища громадянина, що звертається до підприємства. Наприклад: № А-10, № В-11, № Л-12.

З метою розрізнення груп службових документів із різним рівнем доступу, до реєстраційного індексу може додаватися відмітка, яка складається з літер. Наприклад: № 120/02-15 ДСК, де ДСК – по: значення документів із грифом «Для службового користування».

З метою розрізнення груп наказів із кадрових питань кожній групі може присвоюватися літерний індекс. Система індексів для кадрових наказів на конкретному підприємстві має бути розроблена службою кадрів з урахуванням специфіки реєстрації та формування наказів у справі.

Для групи наказів про прийняття на роботу (призначення на посаду), переведення на іншу роботу (переміщення за посадою), звільнення (припинення трудового договору, контракту), сумісництво (суміщення посад), надання матеріальної допомоги, заохочення (нагородження, преміювання), нарахування різних надбавок і доплат при реєстрації до порядкового номера може додаватися або літера К (кадри), або П (персонал), або літери ОС (особовий склад). Наприклад: № 123-К, № 89-ОС, № 678-П.

Якщо на підприємстві накази про заохочення реєструються й зберігаються окремо від загальної групи кадрових наказів зі строком зберігання 75 років, то до порядкового номеру такого виду наказів може додаватися літера З. Наприклад: № 32-З. Накази про надання щорічних відпусток і відпусток у зв'язку з навчанням можуть мати літерний індекс Від, про відрадження – В, про стягнення – С. Наприклад: № 176-Від, № 54-В, № 18-С.

4. Вимоги до зберігання та архівування документації

Зберігання документів на підприємстві – справа достатньо серйозна і, як наслідок, вимагає певних організаційних зусиль.

На рівні нормативно-правових актів, основні вимоги до організації зберігання документів зосереджені у Правилах організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затверджені наказом Мін'юсту від 18.06.2015 р. № 1000/5 (далі – *Правила № 1000/5*).

Користуючись Правилами № 1000/5 варто врахувати два важливих моменти.

По-перше, вимоги щодо роботи з первинно-обліковою, банківською, фінансовою, звітно-статистичною, науково-технічною та іншою спеціальною документацією поширюються лише в частині загальних принципів роботи з документами, а також з підготовки документів до передавання на архівне зберігання.

По-друге, вимоги щодо забезпечення збереженості, обліку і користування документами поширюються на архіви, що зберігають документи з паперовими носіями інформації.

Швидкий і, головне, зручний доступ до потрібних документів на підприємстві, як правило забезпечується за рахунок правильно організованого зберігання документів.

Для цього, за вимогами Правил № 1000/5, після обробки (виконання) документів відбувається їх формування у справи. До речі, ці Правила встановлюють вимоги і для оформлення цих справ.

З цією метою, а також для забезпечення обліку справ, оперативного пошуку документів за їх змістом та видом, визначення термінів зберігання справ на підприємстві доцільно розробити індивідуальну номенклатуру справ.

З моменту створення чи надходження документи зберігають за місцем формування справ у службі діловодства або інших структурних підрозділах підприємства відповідно до номенклатури справ (п. 1 гл. 3 розд. IV Правил № 1000/5).

У подальшому, справи, завершені діловодством, передають на зберігання до архіву підприємства.

Тут слід врахувати, що перед цим потрібно сформувати описи справ постійного, тривалого зберігання (тобто, строком понад 10 років), а також справ з кадрових питань (особового складу).

Зазвичай це відбувається через 2 роки після завершення їх у діловодстві (п. 1 гл. 4 розд. VI Правил № 1000/5).

***На замітку!** До архіву підприємства (за умови наявності в ньому вільних площ) за рішенням керівника можуть передаватися справи **тимчасового зберігання** (до 10 років включно). Їх передають за номенклатурою справ або за здавальними описами довільної форми, номери яких мають відмітку «ТМ».*

Працівники архіву підприємства складають зведені описи справ. Такі справи є основними обліковими довідниками до документів.

При цьому річний розділ зведеного опису справ складають не пізніше ніж через 2 роки після завершення справ у діловодстві.

Надалі за зведеними описами документи передаються на зберігання до архівних установ.

Врахуйте, що на підприємстві має бути створена експертна комісія, яка здійснює експертизу цінності документів на різних етапах роботи з документами, а саме при:

- складанні номенклатури справ;
- формуванні документів у справи;
- перевірці правильності віднесення документів до відповідних справ, під час підготовки їх до передачі на архівне зберігання.

Підприємства, засновані на приватній формі власності, документи яких віднесено до Національного архівного фонду (далі – *НАФ*), після закінчення граничних строків їх зберігання в архіві підприємства можуть передати такі документи до державних та інших архівних установ на підставі відповідного договору (п. 2 гл. 1 розд. XIV Правил № 1000/5).

Щодо документів, строк зберігання яких минув, складають акти про вилучення для знищення документів, не внесених до *НАФ*. Докладніше про це читайте у статті «Порядок знищення документів зі строком зберігання, що закінчився».

Тимчасове зберігання документів у структурних підрозділах підприємства

У структурних підрозділах збереження документів і справ забезпечують керівники цих підрозділів і посадові особи, відповідальні за діловодство в них.

Для зберігання справ у діловодстві використовують картонні теки з клапанами або зав'язками, картонні або пластмасові швидкозшивачі. Справи повинні зберігатися у вертикальному положенні в шафах, які закриваються.

Для підвищення оперативності пошуку документів справи розташовують відповідно до номенклатури справ. На корінцях обкладинок справ зазначають індекси і заголовки за номенклатурою справ.

Видача справ у тимчасове користування

В окремих випадках може здійснюватися видача справ у тимчасове користування працівникам структурних підрозділів підприємства.

Для цього необхідно отримати дозвіл керівника структурного підрозділу, у якому було сформовано справу.

Зверніть увагу! Іншим підприємствам таку видачу здійснюють тільки з письмового дозволу керівника підприємства (п. 5 гл. 3 розд. IV Правил № 1000/5).

При цьому, на видану справу складають картку-замінник за формою, наведеною в додатку 12 до Правил № 1000/5. У ній зазначають назву структурного підрозділу, індекс справи, її заголовок і дату видачі, особу, якій видано справу, дату її повернення, а також проставляються підписи осіб, які видали і прийняли

справу.

Справи надають у тимчасове користування не більше ніж на один місяць (п. 6 гл. 3 розд. IV Правил № 1000/5).

При цьому посадова особа, яка видала і прийняла справу, зобов'язана здійснити перевірку наявності документів.

Зверніть увагу! Заборонено видавати в тимчасове користування працівникам структурних підрозділів підприємства окремі документи зі справ.

Вилучення оригіналів документів (справ) можливе тільки з дозволу керівника підприємства. При цьому на підприємстві обов'язково повинні залишатися копії вилучених документів, засвідчені в установленому порядку, та опис вилучених документів (п. 14 розд. I Правил № 1000/5).

Якщо документи або справи, що значаться у номенклатурі, загублені, у структурних підрозділах вживають відповідні заходи з їх розшуку.

Особливості зберігання бухгалтерських документів

Нагадаємо: вимоги до зберігання бухгалтерських документів встановлено розд. 6 Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затверджене наказом Мініфіну від 24.05.95 р. № 88 (далі – *Положення № 88*).

Так, первинні документи й облікові реєстри, які пройшли обробку, бухгалтерські та інші звіти до передачі їх до архіву підприємства зберігаються в бухгалтерській службі. Для цього мають бути відведені спеціальні приміщення або закриті шафи.

Бланки суворої звітності повинні зберігатися в сейфах, металевих шафах або спеціальних приміщеннях, що забезпечують їх схоронність.

Відповідальність за збереження документів несуть особи, уповноважені головним бухгалтером.

Зберігання первинних документів та облікових реєстрів, які пройшли обробку і були підставою для складання звітності, а також бухгалтерської та іншої звітності, оформлення та передавання їх до архіву забезпечує головний бухгалтер або особа, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку підприємства.

Видавати первинні документи, облікові реєстри, бухгалтерську та іншу звітність працівникам інших структурних підрозділів можна тільки за рішенням головного бухгалтера або особи, яка забезпечує ведення бухгалтерського обліку підприємства.

Правила поведіння у випадку пропажі бухгалтерських документів

У випадку, якщо була виявлена пропажа бухгалтерських документів керівник підприємства повинен письмово повідомити про це правоохоронні органи і наказом призначити комісію для встановлення переліку відсутніх документів та розслідування причин їх пропажі або знищення.

Для участі в роботі комісії запрошують представників слідчих органів, охорони та державного пожежного нагляду.

Результати роботи комісії оформляють актом, який затверджує керівник підприємства. Копію акта надсилають органу, у сфері управління якого

перебуває підприємство, а також податковому органу в 10-денний строк (п. 6.10 Положення № 88).

Спеціальним вважається приміщення з температурно-вологісним режимом, що забезпечує збереження документів та записів у них, а також приміщення, що виключає можливість використання або винесення документів, які в ньому зберігаються, без дозволу головного бухгалтера підприємства.

Архів підприємства – це спосіб організації зберігання документів, що дозволяє систематизувати їх для комфортної та швидкої роботи. *Архівна обробка* – це необхідність як із законодавчої точки зору, так і з прикладної. Протягом усього часу існування юридичної особи з'являються сотні та тисячі документів, у яких практично неможливо орієнтуватися, якщо вони не впорядковані належним чином. Існують різні види архівів організацій, такі як науково-технічний, аудіовізуальний та ін. Зараз йтиметься про управлінське, але правила архівування переважно єдині всім типів.

Вести облік усієї документації та тримати її в порядку – складне завдання, для виконання якого потрібно добре вивчити всі особливості цього процесу. Якщо всі вимоги до архіву документів в організації дотримані, то проблем точно не виникне, тому дуже важливо усвідомлено підійти до цієї справи.

Перед тим, як говорити про основні правила, потрібно розібратися, які документи зберігаються в архіві організації. Умовно всю документацію можна розділити на три основні групи та одну додаткову:

Тимчасові – це документи з терміном архівації, що не перевищує 10 років. До них відносяться:

- все, що пов'язано з наказами та дорученнями: документи щодо виконання, довідки, звіти, проекти, самі оригінали наказів;
- листування, пов'язані з реалізацією рішень, прийнятих у результаті переговорів та конференцій;
- документи, пов'язані з розробкою та запровадженням регламентів;
- листування, пов'язані з реорганізацією підприємства.

Довготривалі – ці документи згідно з правилами архівації повинні зберігатися організацією довше 10 років. Вони включають:

- накази, пов'язані з кадровим складом підприємства: інформація про прийоми на роботу, проходження працівниками спеціалізованих курсів щодо підвищення кваліфікації, результати атестацій, штатно-облікові склади працівників тощо;
- документи про початок або припинення діяльності юридичної особи, її сертифікацію;
- папери, пов'язані із захистом інформації компанії, резервним копіюванням;
- техніко-економічний паспорт організації.

Постійні – такі папери перебувають у архіві постійно існування юридичної особи. Серед них:

- номенклатури посад та справ; опис справ;

- річні звіти, плани, бухгалтерські баланси та податкові виписки;
- статутна документація;
- журнали реєстрації наказів з основної діяльності; оригінали цих наказів;
- сертифікати ключів перевірки електронних підписів;
- паспорти угод;
- каталоги продукції, товарів та послуг, що надаються компанією, з цінами, прайс-листи;
- акти про втрату та знищення справ.

Папери з позначкою «до мінування потреби». Їх зберігають до тих пір, поки вони несуть практичне значення, а після цього періоду знищують відразу або через якийсь не дуже тривалий час, зазвичай до 1 року.

Архівування документів в організації – непростий процес незалежно від обсягу діловодства, особливо коли доводиться мати з ним справу вперше. Розпочати організацію архіву, якщо жодних напрацювань у цей бік ще не зроблено, а в документах підприємства вже легко загубитися, варто з відповідального призначення. Можна найняти нового працівника, який спеціалізуватиметься на веденні архіву, а можна покласти цей обов'язок на одного зі співробітників штабу з не дуже високим навантаженням. Потім потрібно завести обліковий журнал використання архівних документів, де записуватимуться всі особи, яким надавалися доступ до них. Там же фіксуватимуться дати, коли папір було взято з папки та повернуто туди.

Решта дій нічим не відрізняються від організації вже існуючого архіву. Детальна покрокова інструкція щодо того, як працювати з ним, дана нижче.

Підготовка документів до архівного зберігання у паперовому вигляді складається з наступних етапів:

- Насамперед потрібно розділити всі документи на групи за тривалістю зберігання (про них було розказано раніше) та розробити номенклатуру.
- Скласти описи на всю документацію за їх відсутності.
- Розкласти папери за папками, обов'язково вказавши на обкладинці назву, термін зберігання, відділ, індексацію тощо. Усі неактуальні документи слід знищити, щоб уникнути заплутаності.
- Потім слід підшивання документів в архів. На цьому етапі знадобляться спеціальні шпагати, нитки та голки. Найзручніше зберігати документи у спеціальних папках або боксах архівних, призначених як для невеликих архівів, так і для величезних архівів великих компаній.
- Розставити папки по стелажах, керуючись принципом «чим рідше потрібно діставати документ, тим далі його слід прибрати, звільняючи зручні місця для паперів, що часто використовуються».
- Скласти та видати наказ про те, хто зі співробітників має доступ до архіву.
- Продовжуватиме вести обліковий журнал та займатиметься підготовкою нових документів до здачі в архів.

Таким чином зберігати важливі папери на підприємстві – трудомістке заняття, яке вимагає пам'ятати велику кількість інформації. Щоб основні правила роботи та зберігання документів в архіві організації краще запам'яталися, варто підсумувати сказане раніше. Ось що варто виділити:

- Всі папери поділяються на 4 типи за терміном зберігання: тимчасові, довгострокові, постійні та «до закінчення потреби».
- Перше, з чого починається архівне діловодство в організації – виділення відповідальної особи, створення облікового журналу та розподіл паперів за терміном зберігання.
- Дуже важливо прошивати документи та зберігати їх у зручних картонних папках та коробах. Вони міцні, місткі, мають спеціальні зав'язки і шаблон для заповнення основної інформації про документи.
- І останнє — якщо постійно підтримувати архів у порядку, то облік документації стане простим та приємним заняттям, навіть якщо він містить десятки тисяч різних паперів.

5. Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності системи документообігу підприємства

В умовах конкурентного середовища суб'єкти господарювання повинні удосконалювати процес організації інформації та оптимізувати управління документами.

Документообіг – це великий обсяг даних, якими керують суб'єкти господарювання.

Незалежно від того, якими документами потрібно керувати – вхідними чи вихідними, контроль управління документообігом має важливе значення для належного функціонування підприємства. Таким чином, дематеріалізація та автоматизація документів з використанням спеціалізованих інструментів і програмного забезпечення пропонують відповідне рішення для управління. Це завдання – створення електронного документообігу на підприємстві. У законодавчих актах та працях науковців можна зустріти різні трактування поняття електронного документообігу. Так, згідно Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», «*електронний документообіг* – це сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів». Водночас, в Типовій інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами у діловодстві, електронного міжвідомчого обміну наведено таке визначення: це «обіг (проходження) службових електронних документів з моменту їх створення або одержання до завершення виконання, відправлення, знищення або передавання до архівного підрозділу установи.

«*Електронний документообіг* – це комплекс програмних, технічних,

інформаційних засобів, призначених для контрольованого створення й управління документами на підприємстві від-повідно до правил обробки документів, що обу-мовлені бізнес-процесами підприємства».

Електронний документообіг – це система управління різними видами документів на підприємстві з використанням комп’ютерних програм та електронних систем зберігання даних. Вона включає комплекс документів, робочий процес, сховища документів, інформаційно-пошукові системи та процеси, що використовуються для відстеження, зберігання та контролю документів.

Система електронного документообігу (СЕД) на підприємстві – це набір програмного забезпечення, який дозволяє створювати, зберігати, індексувати, захищати, отримувати та відстежувати документи, дані, форми та іншу інформацію.

У СЕД кожен документ (паперовий чи електронний носій) розглядається як інформаційний об’єкт.

Етапи роботи з електронними документами на комерційному підприємстві наведено на рис. 7.

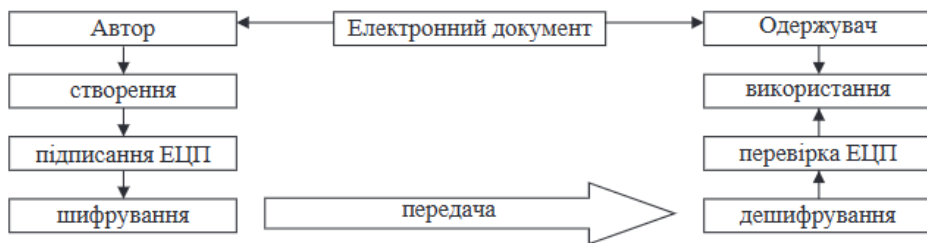


Рис. 7. – Етапи роботи з електронними документами на підприємстві

Стандартна архітектура системи електронно-го документообігу комерційного підприємства включає серверну та клієнтську частини. Для початку роботи в системі необхідно встановити обидві частини на клієнтські машини та сервер. Рух електронного документа в СЕД та послідовність його обробки – це маршрут руху документів у СЕД. Маршрут може містити кілька стадій руху, а саме: підготовка, погодження, підписання, затвердження, реєстрація, розгляд, виконання, переміщення до архіву, архівне зберігання. Кожна стадія має бути налаштована адміністратором системи різних типів документів.

Основним завданням СЕД є організація без-пеки електронних документів і робота з ними. Системи електронного документообігу можуть сприяти безпеці доступу до документів, стежити за зробленими в них змінами та контролювати всі їх модифікації. Основою процесів управління є організація роботи з документами.

Основні функції електронного документообігу на комерційних підприємствах наступні:

- здійснювати реєстрацію документів;
- контролювати процеси виконання документів;
- створювати довідники та працювати з ними;
- контролювати рух як паперових, так і електронних документів, вести історію взаємодій;
- створювати та редагувати реквізити;
- формувати звіти щодо документообігу;
- імпорт документів з файлів на комп'ютері або з Інтернету;
- створювати нові документи в системі шаблонів;
- працювати із різними версіями документів;
- електронно надсилати та отримувати документи;
- працювати з різними папками;
- отримувати скановані документи та розпізнавати їх у системі;
- обмежувати доступ до інформації, що зберігається.

Основні засади роботи СЕД, що використовуються під час створення сучасних систем документообігу на комерційному підприємстві, наступні:

- відкритість системи, тобто можливість внесення змін до структури СЕД;
- можливість інтеграції з прикладними програмами, що реалізується за допомогою застосування технологій;
- зберігання документів;
- забезпечення маршрутизації документів;
- поділ прав доступу до різних груп співробітників;
- контроль версій документів;
- можливість перегляду документів різних форматів;
- можливість коментування документів;
- максимальна кількість сценаріїв, що виконуються автоматично;
- взаємодія з користувачем лише для введення інформації, вибору варіанта, надання звіту та інформування;
- можливість гнучкого налаштування.

Загалом переваги впровадження електронного документообігу на комерційному підприємстві визначаються наступними факторами (рис. 8).

Сучасні комерційні підприємства віддають перевагу наступним системам електронного документообігу:

1) Perfectum CRM+ERP (використовується великими та середніми підприємствами), яка надає наступні можливості:

- удосконалення електронного документообігу;
- інтеграція з будь-якими сервісами;
- розроблення будь-якого функціоналу для конкретного підприємства;

2) «Вчасно» (використовується більш ніж 600 тис. компаній різних розмірів), і ця система дає змогу:

- використовувати надійне хмарне сховище;
- використання відкритого API й досвіду інтеграції;
- автоматизація процесів за допомогою різних сценаріїв;

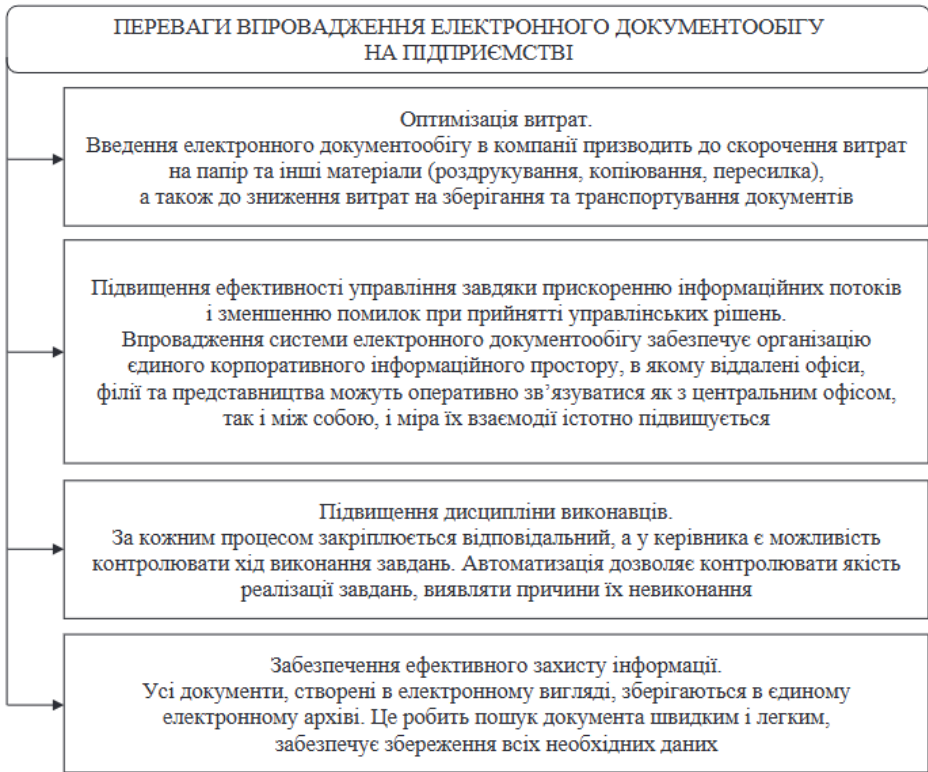


Рис. 8. – Переваги впровадження електронного документообігу на підприємстві

– забезпечення командної роботи різних структурних підрозділів, філій та представництв підприємства;

- високий рівень безпеки;
- термін окупності – 3-4 місяці;

3) FossDoc (класична клієнт-серверна архітектура). Складові системи електронного документообігу FossDoc зображені на рис. 9.

До кінця 2022 р. потреба українських підприємств у сучасних системах електронного документообігу значно зросла, адже бізнес повинен відновлюватись та розвиватись, незважаючи на складні умови.

Задля наступної оптимізації електронного обігу й підвищення рівня безпеки суб'єктів господарювання в Україні розроблено наступні на-прямі розвитку та адаптації електронного документообігу (рис. 10).

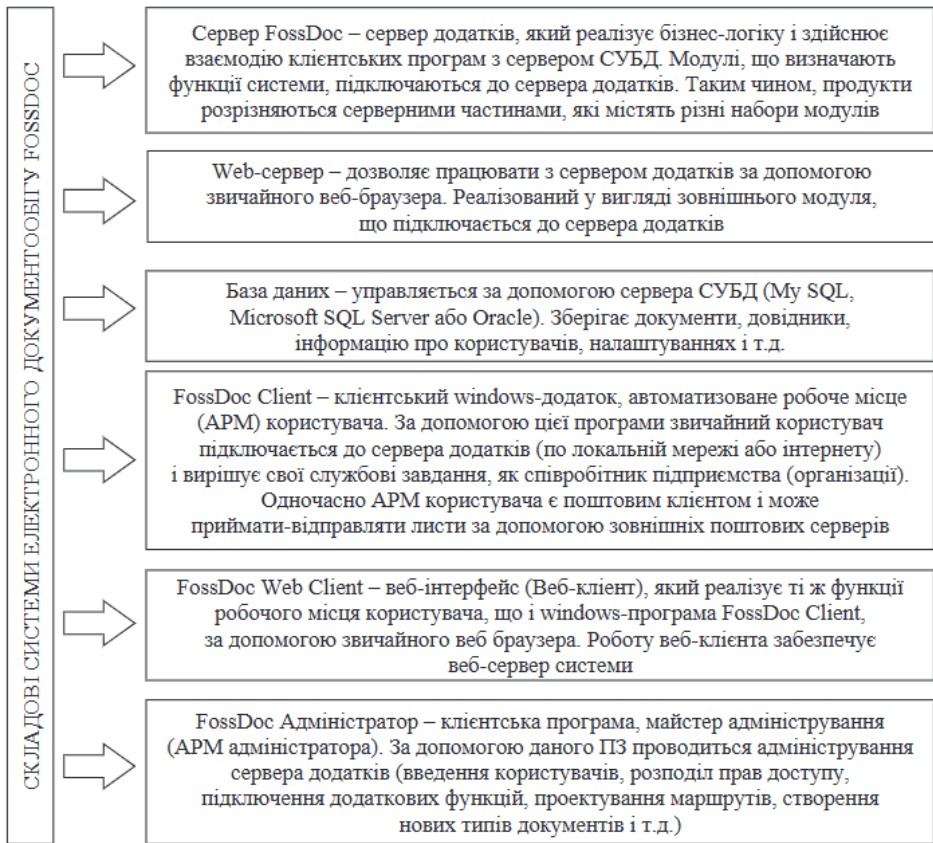


Рис. 9. – Складові системи електронного документообігу FossDoc

Таким чином, в умовах воєнного стану необхідною є подальша цифровізація суб'єктів господарювання, адже обмін паперовими документами вкрай ускладнені.

З урахуванням здобутків вітчизняних суб'єктів господарювання, уряду та розробників ПЗ, перехід на електронний документообіг надає значні умови для відновлення підприємств та їх подальшого розвитку, а також підвищення безпеки їх діяльності. В умовах воєнного стану суб'єкти господарювання потребують удосконалення систем електронного документообігу задля покращання комунікацій, у т.ч. – бізнесу та уряду, а також забезпечення безпеки інформації в процесі обміну нею.

Подальші розробки з метою розвитку систем електронного документообігу повинні ґрунтуватись на успішному зарубіжному досвіді, а також врахуванні європейських вимог для створення таких систем.

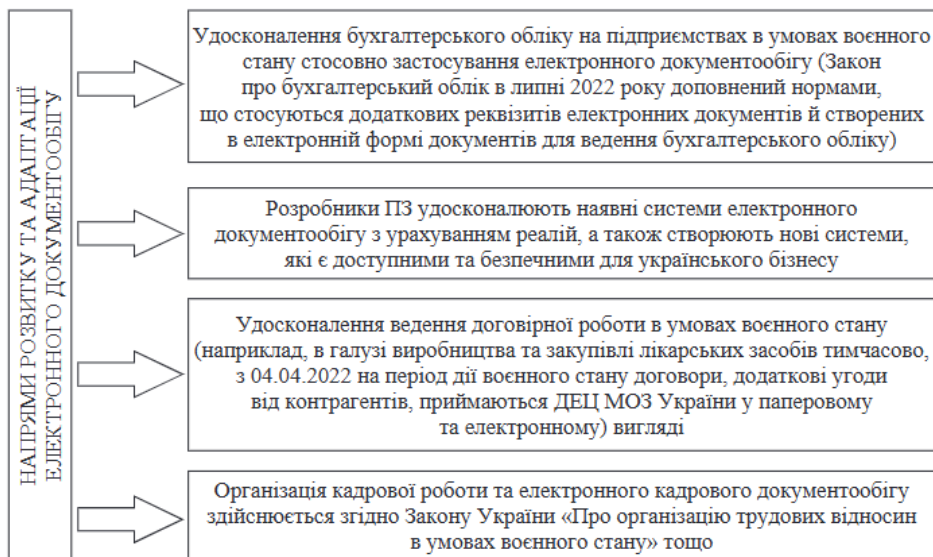


Рис. 10. – Напрями розвитку та адаптації електронного документообігу комерційних підприємств в умовах воєнного стану

6. Документообіг у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД): правові засади, економіка процесів та цифровізація

ЗЕД (зовнішньоекономічна діяльність) – це господарська діяльність суб'єктів України з іноземними контрагентами, що виходить за межі національної юрисдикції: експорт і імпорт товарів, міжнародна торгівля послугами (від інжинірингу до ІТ-аутсорсингу), транскордонні ліцензійні угоди щодо прав інтелектуальної власності, спільні інвестиційні проекти, фінансові операції (розміщення/залучення капіталу, факторинг, форфейтинг), транзитні перевезення тощо.

Для кожної з цих форм існує «пакет» документів і даних, який підтверджує належну поведінку учасників і відкриває доступ до публічних сервісів (митне оформлення, дозвільні процедури, валютні розрахунки) та приватних інфраструктур (банківські інструменти, страхування, біржова/транспортна інфраструктура).

Документообіг у зовнішньоекономічній діяльності – це впорядкована система створення, узгодження, обміну, верифікації, зберігання і пред'явлення документів та даних, які підтверджують виникнення, зміну й належне виконання зобов'язань за міжнародними операціями.

На практиці документообіг у ЗЕД – це не «папка з паперами», а керована інфраструктура доказів і даних: що саме сторони домовилися поставити, на яких умовах транспортувати й застрахувати, як підтвердити походження та якість

товарів, що і коли було подано до митниці, які сертифікати видані, як і коли здійснений платіж.

Усі ці «докази» мають не лише бізнесову цінність (координація роботи логістики, фінансів, постачання), а й юридичну силу (допустимість у відносинах із банком, митницею, наглядовими органами, а за потреби - у суді чи арбітражі).

Він охоплює три взаємопов'язані виміри:

(1) приватноправовий (контрактні відносини, транспортні/страхові документи, банківські інструменти),

(2) публічно-правовий (митне та дозвільне регулювання, контроль експорту, технічне регулювання),

(3) техніко-організаційний (стандарти даних, електронні підписи, «єдине вікно», Single Window, та інтеграція інформаційних систем).

Уздовж усього життєвого циклу міжнародної угоди: у переддоговірній фазі (оферти/замовлення, технічні специфікації, узгодження Incoterms 2020, перевірка контрагента, санкційний/експортний скринінг), у договірній фазі (зовнішньоекономічний контракт як «матриця» даних), у логістиці (коносамент або його електронний еквівалент, CMR/e-CMR, AWB/e-AWB; страхові поліси; пакувальні листи; сертифікати походження), у сфері публічних процедур (митна декларація, електронні санітарні/фітосанітарні сертифікати, дозволи на товари подвійного використання, транзитні повідомлення NCTS), у платіжно-розрахунковому контурі (інвойси, специфікації, документарні акредитиви з електронною презентацією, інкасо, банківські SWIFT-повідомлення) і в післяопераційній фазі (архів, звітність, податкові аспекти, аудит).

Важливо розрізняти «документ» і «дані». У традиційній практиці документ сприймали як аркуш із підписом і печаткою; у сучасній ЗЕД документ – це насамперед структурований набір даних, який має ознаки автентичності, цілісності та часу (електронний підпис/печатка, мітка часу, електронна доставка) і приймається іншою стороною (або державою/банком) як юридично значимий.

Чому саме економічна служба має опанувати цю «мову документів»? Тому що саме вона відповідає за узгодженість реквізитів, за своєчасність і повноту подання даних у державні й банківські канали, за керування строками валютних розрахунків, за політики архівації та збереження доказів, за інтеграцію ERP/TMS із «єдиним вікном» і платформами перевізників/банків. Іншими словами, економічна служба перетворює документообіг на керований процес даних із вимірюваним впливом на витрати, швидкість обороту, ризики і комплаєнс.

Щоб рухатися послідовно, далі ми підемо від «рамки до практики». Спочатку окреслимо нормативно-правові основи, що реально керують документами й даними у ЗЕД: міжнародні (спрощення процедур, стандарти даних, електронні титульні записи), європейські (митний кодекс, довірчі послуги, прийняття електронної транспортної інформації) та національні (українські закони про ЗЕД, митницю, е-документи, е-довіру, валюту).

Після цього розкладемо структуру документопотоку від оферти й контракту до логістики, сертифікації, митниці й платежу, а далі зануримося в цифрові нюанси

(довірчі послуги, eBL, моделі даних, Single Window / eFTI). Завершимо процесною моделлю для економічної служби.

Нормативно-правові основи документообігу в ЗЕД

Коли ми говоримо про документообіг у зовнішньоекономічній діяльності, дуже легко звузати тему до «форм» і «бланків» – контракту, інвойсу, накладної. Насправді за кожним таким документом стоїть багаторівнева система норм: від міжнародних угод і моделей даних до національних законів про митницю, електронні документи та валютний нагляд. Без розуміння цієї «надбудови» неможливо ані правильно організувати документообіг на підприємстві, ані пояснити, чому певні вимоги митниці чи банку є настільки жорсткими.

Саме тому для розуміння сучасного документообігу важливо бачити три рівні нормативного регулювання: міжнародний, регіональний (наприклад, Європейський Союз) і національний (на прикладі України), а також розуміти, яку конкретну функцію виконує кожен із ключових актів.

На глобальному рівні відправною точкою є Світова організація торгівлі (СОТ, англ. World Trade Organization, WTO). Її Угода про спрощення процедур торгівлі (Trade Facilitation Agreement, TFA) визначає рамку для того, як держави повинні поводитись із документами, що супроводжують міжнародну торгівлю. Вона не розписує детально форми інвойсів чи декларацій, але встановлює принципи: скорочувати кількість документів, уникати надмірних вимог, по можливості переходити до електронного подання даних та будувати механізми «єдиного вікна» (Single Window), через які бізнес подає інформацію лише один раз, а далі вона циркулює між усіма причетними державними органами.

Таким чином, TFA задає стратегічну ціль – документообіг у ЗЕД має еволюціонувати від розрізнених паперових потоків до єдиного цифрового потоку даних, який максимально спрощує життя суб'єктам ЗЕД і водночас дає державі достатню інформацію для контролю.

Другим ключовим міжнародним «гравцем» є Всесвітня митна організація (ВМО, англ. World Customs Organization, WCO). Якщо СОТ говорить, радше, про політику спрощення торгівлі, то ВМО дає практичні інструменти, як саме організувати митні процедури й пов'язані з ними інформаційні потоки.

Насамперед це Кіотська конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур та рамкові стандарти безпеки й сприяння торгівлі SAFE Framework of Standards. Однак у контексті документообігу особливе значення має WCO Data Model – уніфікована модель митних даних. По суті, це стандартизований «словник» полів, кодів і структур, які використовуються у митних деклараціях, попередніх повідомленнях, транзитних документах і повідомленнях «єдиного вікна».

Коли національна митниця будує свою інформаційну систему на основі WCO Data Model, це означає, що дані в декларації, сертифікатах і транспортних документах структуруються за спільною логікою, сумісною з міжнародними стандартами. Для бізнесу це важливо тим, що одна й та сама інформація (наприклад, опис товару, його код, вагу, вартість, країну походження) не

доводиться щоразу «перекладати» з однієї форми в іншу: вона може автоматично перетікати між ERP, системою митного декларування, платформою «єдиного вікна» й навіть системами інших країн.

Свою роль у формуванні стандартів документів відіграє й Центр ООН зі сприяння торгівлі та електронному бізнесу (UN/CEFACT - United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business). Він не приймає обов'язкових конвенцій, але його рекомендації широко використовуються урядами й бізнесом.

Наприклад, Рекомендація №1 UN/CEFACT запроваджує так званий UN Layout Key – єдиний макет розміщення реквізитів на торговельних документах. Саме завдяки цьому інвойси й транспортні накладні в різних країнах світу виглядають подібно – поля для відправника, одержувача, опису товару, кількості, ваги, вартості розташовані в логічних місцях.

Рекомендація №33 присвячена концепції «єдиного вікна»: вона пояснює, як саме має бути організоване середовище, у якому учасник ЗЕД один раз подає стандартизовані дані, а всі органи влади взаємодіють між собою вже без участі бізнесу. Для теми нашої лекції це означає, що нормативні акти на рівні ООН не диктують форму кожного конкретного документа, але визначають принципи уніфікації й взаємодії, завдяки яким документообіг може стати прозорим і керованим.

До міжнародної рамки належить і модельний закон ЮНСІТРАЛ (UNCITRAL – United Nations Commission on International Trade Law) про електронні оборотні документи – Model Law on Electronic Transferable Records (MLETR). Його поява пов'язана з тим, що у міжнародній торгівлі існують документи особливого типу – коносаменти, векселі, складські свідоцтва, – які не просто фіксують факт операції, а втілюють у собі право власності або право вимоги.

MLETR встановлює критерії, за яких електронний запис може вважатися повноцінним «титольним» документом: він має бути унікальним, контролюватися певною особою, а зміна власника відбувається через зміну контролю над самим електронним записом. Для нашої теми це означає, що цифровий документообіг стосується не лише «простих» документів (контрактів, інвойсів, актів), а й тих, що мають оборотний характер, – і для них потрібні спеціальні правові механізми.

На наступному рівні – рівні інтеграційних об'єднань – показовим є досвід Європейського Союзу. Митний кодекс ЄС (Union Customs Code, UCC) задає обов'язковість електронних митних декларацій, впровадження загальносоюзних інформаційних систем, обмін попередньою інформацією для аналізу ризиків.

На базі UCC створено, зокрема, систему Import Control System 2 (ICS2) - це комплексна електронна платформа, через яку перевізники й інші учасники подають ввізні попередні декларації безпеки для вантажів, що прямують у ЄС повітряним, морським, залізничним і автомобільним транспортом. Для суб'єкта ЗЕД це означає, що частина інформації про товар і маршрут має бути подана ще до того, як вантаж фізично перетне кордон, і ця інформація буде автоматизовано зіставлятися з даними митних декларацій та іншими документами.

Ще один важливий елемент європейської регуляції - це комп'ютеризована транзитна система NCTS (New Computerised Transit System). Вона використовується для оформлення митного транзиту не лише всередині ЄС, а й між ЄС та державами – учасниками Конвенції про процедуру спільного транзиту (до яких приєдналася й Україна). Використання NCTS означає, що транзитна декларація існує в електронній формі, а всі дії з вантажем відображаються в системі в режимі реального часу. У контексті нашої теми це показує, що документи транзиту – частина загального документопотоку, і вони давно вийшли за межі паперових форм.

Окрему, але дуже важливу роль у ЄС відіграє Регламент eIDAS (Regulation on electronic IDentification, Authentication and trust Services), який визначає, які види електронного підпису, печатки й довірчих послуг визнаються в Союзі, як вони мають працювати й як забезпечується взаємне визнання між державами-членами. Для підприємства це означає, що контракт, електронно підписаний кваліфікованим підписом у одній країні ЄС, повинен визнаватися в інших, а платформи електронного документообігу можуть покладатися на єдині правила. У поєднанні з власним законодавством третіх країн (зокрема України) це створює можливість юридично значимих електронних договорів між резидентами різних держав.

Регламент (ЄС) 2020/1056 про електронну інформацію щодо перевезення вантажів (eFTI – electronic Freight Transport Information) демонструє, як правові акти безпосередньо трансформують документообіг. Він зобов'язує органи влади держав-членів приймати інформацію про перевезення (тобто те, що раніше містилося в паперових накладних, дорожніх листах, супровідних актах) у цифровій формі через спеціально сертифіковані платформи. При цьому задаються вимоги до структури даних і до захисту інформації. У результаті електронна транспортна інформація перестає бути «додатковим сервісом», а стає нормою, яку державні інспектори не можуть ігнорувати.

До транспортної й санітарно-фітосанітарної складових також належать системи на кшталт TRACES NT (Trade Control and Expert System – New Technology) – електронна система ЄС для обміну ветеринарними й фітосанітарними сертифікатами, – та глобальна ініціатива IPPC ePhyto для електронних фітосанітарних сертифікатів. У цих системах ключові сертифікати, які раніше існували тільки в папері, переходять у форму структурованих електронних повідомлень, що передаються між компетентними органами країн-експортерів та імпортерів. Роль цих інструментів у нашому контексті очевидна: без електронної форми й стандартизованих даних неможливо побудувати по-справжньому цифровий документопотік, у якому митниця, контролюючі органи й бізнес отримують і перевіряють інформацію автоматизовано.

Нарешті, національний рівень, на прикладі України, «приземляє» всі ці міжнародні та європейські стандарти у внутрішнє правове поле. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає, хто може здійснювати ЗЕД, які принципи її регулювання, як укладаються зовнішньоекономічні договори. Митний кодекс України встановлює, які митні режими існують, які документи повинні

подаватися при експорті, імпорті й транзиті, якою є форма митної декларації, як працюють митні органи.

Закони «Про електронні документи та електронний документообіг» і «Про електронні довірчі послуги» надають електронному документу й електронному підпису статус, порівнюваний із паперовим документом і власноручним підписом. Валютне законодавство та нормативні акти Національного банку визначають, які документи банк має отримати від клієнта, щоб вважати зовнішньоекономічну операцію законною й такою, що відповідає строкам розрахунків.

Україна ратифікувала Угоду СОТ про спрощення процедур торгівлі й запровадила національний механізм «єдиного вікна» для міжнародної торгівлі, через який учасники ЗЕД подають електронні дані для митниці й інших контролюючих органів. Також країна приєдналася до Конвенції про процедуру спільного транзиту й впроваджує систему NCTS для оформлення транзитних операцій. Усе це означає, що правила гри в сфері документообігу у ЗЕД для українських суб'єктів поступово наближуються до європейських, а бізнес опиняється в ситуації, коли паперові документи дедалі частіше замінюються структурованими електронними повідомленнями.

Таким чином, перший пункт лекції показує, що нормативно-правові акти, які ми згадуємо, – це не просто «список назв», а взаємопов'язана система. Угода СОТ про спрощення процедур торгівлі задає загальні принципи спрощення та цифровізації; інструменти WCO і UN/CEFACT визначають структуру даних і логіку взаємодії; європейські акти, такі як UCC, eIDAS, eFTI, TRACES, ICS2 і NCTS, показують, як ці принципи втілюються на практиці у великих інтеграційних об'єднаннях; національне законодавство – зокрема України – переносить ці вимоги у внутрішню правову систему.

Усе це безпосередньо впливає на те, як у реальному житті виглядає документообіг: які документи ми готуємо, у якій формі, через які системи їх подаємо та як їх сприймають контрагенти, митниця й банки.

Структура документопотоку: від оферти й контракту – до перевезення, сертифікації, митниці та платежу

Логіка ЗЕД-документообігу відтворює шлях «Buy-Ship-Pay»:

Buy – закупівля/продаж,

Ship – фізичне переміщення товару й митне оформлення,

Pay – фінансові розрахунки та валютний нагляд.

У фазі Buy з'являються всі базові договірні й комерційні документи: запит, оферта, замовлення, зовнішньоекономічний контракт. Вони фіксують волю сторін, що саме й на яких умовах буде поставлено, які строки, ціни, умови поставки за Incoterms і спосіб оплати застосовуються. Усі наступні документи по суті лише деталізують і підтверджують те, про що сторони домовилися на стадії Buy: пакувальні листи та інвойси розкривають номенклатуру й ціну, транспортні накладні – спосіб і маршрут доставки, сертифікати – відповідність товару вимогам, митні декларації – юридичний факт перетину кордону, а банківські документи – факт виконання платіжних зобов'язань.

Фаза Ship охоплює весь блок документів, пов'язаний із фізичним переміщенням товару й проходженням ним державних контролів. Тут формуються пакувальні листи, комерційні інвойси, транспортні накладні (CMR, коносамент, AWB тощо), сертифікати походження, санітарно-фітосанітарні та інші дозвільні документи, митні декларації. Їхня роль – показати: який саме товар, у якій кількості й куди рухається, хто його відправляє й отримує, за якими кодами класифікується, які обмеження й вимоги до нього застосовуються. Документи фази Ship пов'язують договірні домовленості з реальним фізичним ланцюгом постачання та юридичним фактом перетину кордонів.

Фаза Pay починається тоді, коли є що оплачувати й що підтверджувати – тобто коли принаймні частина дій із фази Ship уже відбулася. Тут у центрі опиняються фінансові документи: платіжні доручення, банківські виписки, SWIFT-повідомлення, а також документи для документарних операцій (акредитивів, інкасо). Їхня функція – підтвердити, що грошові потоки відповідають договірним умовам, вимогам валютного законодавства й внутрішнім комплаєнс-процедурам банків. На цьому етапі документи з фаз Buy і Ship у певному сенсі «перечитуються» по-новому: банк дивиться на контракт, інвойс, транспортні й митні документи вже не як на інструменти постачання, а як на докази законності та економічного змісту платежу.

Якщо тримати в голові цю тріаду Buy–Ship–Pay, структура документопотоку в ЗЕД перестає бути хаотичною. Кожний документ має своє природне місце й логічну роль: договірні документи задають рамку, логістичні й митні – відображають рух товарів, фінансові – рух грошей. Далі розглянемо цей ланцюг детальніше, уже не як абстрактну схему, а як послідовність реальних дій і документів, з якими працюють підприємства, митниці, контролюючі органи й банки.

Коли ми говоримо про структуру документопотоку у зовнішньоекономічній діяльності, варто одразу відмовитися від уявлення, що це просто «стопка паперів», які хтось десь підписує. Насправді документообіг у ЗЕД – це відображення всього життєвого циклу угоди: від першої комерційної пропозиції до моменту, коли гроші фактично опиняються на рахунку експортера, а всі контролюючі органи вважають операцію завершеною.

Кожен документ у цьому ланцюгу виникає не випадково: він підтверджує певний етап процесу, «підхоплює» дані з попередніх документів і передає їх далі – логістиці, митниці, контролюючим органам, банку, внутрішньому обліку підприємства. Логічно розглядати цей ланцюг за фазами: комерційні домовленості, фізичне переміщення та митні формальності, а також фінансові розрахунки.

На самому початку, ще до будь-яких митних декларацій, народжується комунікація між продавцем і покупцем. Потенційний покупець формулює запит: чи може постачальник поставити певний товар, у які терміни, за якою ціною, на яких умовах поставки й оплати. У відповідь постачальник надає комерційну пропозицію або оферту. У цій на перший погляд неформальній переписці (чи то у

вигляді листа, чи то у вигляді PDF-документа) вже з'являється «ядро» майбутнього документопотоку: опис товару, його основні характеристики, орієнтовна кількість, базові умови поставки за Incoterms (наприклад, FCA, CIF, DAP), приблизний графік, ціна й валюта. В серйозних компаніях це не зникає в поштової скриньці, а фіксується в CRM чи ERP-системі: формується заявка клієнта, яка згодом стане основою для замовлення і контракту. Так зароджуються «перші дані», які потім будуть багато разів повторюватися в інвойсах, накладних, митних деклараціях та банківських документах.

Наступний крок – укладення зовнішньоекономічного договору (контракту). Це ключовий юридичний документ, який перетворює попередні домовленості на формалізовані зобов'язання сторін. У ньому фіксується, що саме й у якій кількості продається, за якою ціною, у якій валюті, на яких умовах поставки (з посиланням на Incoterms), які строки й спосіб оплати (передплата, відстрочка, документарний акредитив, інкасо), які документи продавець зобов'язаний підготувати для покупця, митних органів і банку, за якою процедурою вирішуються спори.

Від того, як сформульовані ці умови, прямо залежить подальший документопотік: якщо, наприклад, за умовами поставки й контракту митне очищення в країні імпорту лежить на покупцеві, документопотік у нього буде одним, якщо ж продавець бере на себе доставку «до дверей» з розмитненням – іншим. У сучасній практиці контракт може існувати як у паперовій формі з власноручними підписами, так і в електронній – з кваліфікованими електронними підписами відповідно до національного законодавства та європейського регламенту eIDAS, що дозволяє визнавати такий документ у транскордонних відносинах.

Щойно контракт підписаний, абстрактні умови починають перетворюватися на конкретні дії. Виробництво або склад готує товар до відвантаження: формуються партії, упаковка, маркування. На цьому етапі виникають перші «зовнішні» документи, які вже безпосередньо живуть у ЗЕД: пакувальний лист (packing list) і рахунок-фактура (commercial invoice).

Пакувальний лист деталізує, що саме йде в кожній коробці чи палеті: номенклатура, кількість, вага, габарити, маркування місць. Його призначення – дати логістам, митниці та покупцю чітке уявлення про фізичний вміст партії й дозволити перевірити, чи відповідає фактичне завантаження тому, що заявлено в документах. Рахунок-фактура, своєю чергою, фіксує комерційну сутність операції: найменування товару (часто більш агреговане, ніж у пакувальному листі), кількість, одиничну ціну, загальну суму, валюту, умови поставки й платежу, реквізити продавця й покупця. Саме інвойс стає базовим документом для митної вартості й для банку при валютному нагляді.

Паралельно з підготовкою пакувального листа й інвойсу починається робота логістичного блоку. Залежно від виду транспорту створюються відповідні транспортні документи. Для автомобільних перевезень це міжнародна товарно-транспортна накладна CMR, для морських – коносамент (Bill of Lading) або морська накладна, для авіаційних – авіавантажна накладна (Air Waybill), для

залізничних перевезень – накладні за правилами CIM чи SMGS. У кожному з цих документів повторюються ключові елементи: відправник, одержувач, опис вантажу, кількість місць, загальна вага, маршрут і умови перевезення. У традиційній моделі ці накладні існували лише на папері й заповнювалися вручну або на основі напівформалізованих даних. Сучасна практика дедалі більше рухається в бік електронних форм, наприклад e-CMR в автомобільних перевезеннях чи електронних коносаментів у морських. Тут ми бачимо, як документообіг у логістиці безпосередньо стикається з цифровими стандартами й правовими моделями, які описувалися в першому пункті.

Ще один важливий блок документів пов'язаний із державними контролюями. Якщо товар підлягає санітарно-фітосанітарному контролю, ветеринарній перевірці, технічному регулюванню, то для нього потрібні відповідні сертифікати: фітосанітарний, ветеринарний, сертифікат відповідності, експертний висновок тощо. Взаємодія з цими органами поступово переходить у цифрову площину: у ЄС для таких цілей використовується система TRACES NT, а для фітосанітарних сертифікатів – глобальна IPPC ePhyto, яка дозволяє країнам обмінюватися електронними сертифікатами без паперових бланків.

Для підприємства це означає, що інформація про товар (вид, кількість, країна походження, одержувач) має бути узгоджена між інвойсом, пакувальним листом, сертифікатом та майбутньою митною декларацією. Будь-яке розходження – різна назва, інша кількість, інший код – може стати причиною затримки вантажу або додаткових перевірок.

Усі ці документи – комерційні, транспортні, сертифікаційні – зрештою сходяться в митній декларації. Це центральний документ фази «Ship», який формалізує перехід товару через митний кордон. У декларації фіксується код товару за Гармонізованою системою, митна вартість, країна походження, митний режим (експорт, імпорт, транзит), кількість, опис, а також посилення на відповідні документи: інвойс, пакувальний лист, транспортний документ, сертифікати. У сучасних умовах митні декларації подаються переважно в електронному вигляді через національні системи декларування та «єдині вікна». Це відповідає як вимогам Угоди COT про спрощення процедур торгівлі, яка прямо заохочує створення Single Window, так і рекомендаціям UN/CEFACT, де «єдине вікно» описується як механізм одноразового подання даних із подальшим їх розподілом між органами влади.

У ЄС митна декларація, як правило, подається в електронній формі через системи, побудовані на основі WCO Data Model і Митного кодексу Союзу. Якщо вантаж прямує до ЄС, ще до подання декларації перевізник зобов'язаний подати ввізну попередню декларацію безпеки до системи ICS2, що дає змогу митним органам заздалегідь проаналізувати ризики й ухвалити рішення щодо перевірок. Для транзитних перевезень використовується система NCTS – тут замість паперових транзитних декларацій формується електронне повідомлення, яке супроводжує вантаж від митниці відправлення до митниці призначення. Таким чином, митні документи вже не існують як ізольовані паперові форми – це

елементи великої електронної системи обміну даними між митницями, контролюючими органами й бізнесом.

Усі ці документи й дані не зникають після того, як митні формальності виконані й вантаж фізично перетнув кордон. Починається фаза «Рау», де в центрі опиняються фінансові документи та процедури. Якщо за контрактом передбачена оплата за допомогою документарного акредитива, банк покупця відкриває акредитив, а банк продавця його авізує. До моменту отримання грошей експортер повинен надати в банк пакет документів, який зазвичай включає інвойс, транспортний документ (коносамент, CMR чи AWB), митну декларацію, сертифікати й, за потреби, інші підтвердження. Банк порівнює ці документи з умовами акредитива, керуючись, зокрема, правилами UCP 600 та їхнім електронним додатком eUCP. Якщо формальні вимоги дотримані, банк визнає документи належними й здійснює платіж. Якщо ж виявлено розбіжності – різницю в назві контрагента, невідповідність дат, суми – банк має право відмовити в прийнятті документів або запросити інструкції у банку-емітента.

Навіть за розрахунків простим банківським переказом без акредитива документи відіграють ключову роль. Банк виконує функцію валютного нагляду і повинен переконатися, що платіж відповідає чинному валютному законодавству: гроші надходять у встановлений строк, сума відповідає контракту й інвойсу, операція не порушує санкційних чи комплаєнс-вимог. Для цього банк запитує в клієнта копії контракту, інвойсу, митної декларації, іноді – транспортних і сертифікаційних документів. Якщо в цих документах є розбіжності (наприклад, покупець у контракті й інвойсі зазначений по-різному, а в платіжному дорученні фігурує ще третій варіант), банк має право призупинити операцію й запросити пояснення. Тобто документопотік знову «змикається»: ті самі дані, які ми бачили в контракті, інвойсі, транспортній накладній та митній декларації, стають об'єктом аналізу з боку банківської комплаєнс-служби.

Важливо розуміти, що весь цей документопотік прив'язаний не лише до паперу, а й до конкретних інформаційних систем. Усередині компанії це, як правило, ERP-система, де створюються замовлення, інвойси й внутрішні документи; складські системи (WMS), де відображається рух товарів; транспортні системи (TMS), де плануються перевезення й формуються транспортні документи; системи електронного документообігу (DMS/ECM), де зберігаються й погоджуються електронні версії контрактів, актів, сертифікатів. Зовні – це національні митні й Single Window-платформи, системи на кшталт ICS2 та NCTS у ЄС, TRACES для санітарно-фітосанітарних документів, банківські інтернет-портали й системи SWIFT, через які обмінюються фінансові повідомлення.

З огляду на це стає зрозуміло, чому структура документопотоку в ЗЕД – це не просто послідовність «оферта – контракт – інвойс – накладна – митна декларація – платіж». Це мережа взаємопов'язаних документів і даних, які багаторазово використовуються в різних системах і для різних цілей: від доказу виконання зобов'язань перед контрагентом до підтвердження дотримання митного, податкового й валютного законодавства. Логіка така: кожний наступний документ

не пишеться «з нуля», а спирається на попередні й додає нові аспекти (логістичні, контролюючі, фінансові). Якщо ця логіка витримана, документообіг стає прозорим, передбачуваним і керованим. Якщо ж на будь-якому етапі допускається «творчість» у вигляді довільної зміни назв товарів, неконтрольованих правок даних або дублювання функцій різними службами, загальний ланцюг починає давати збої - з'являються затримки на митниці, додаткові запити від банку, суперечки з контрагентами.

Саме тому для нашої теми важливо бачити документопотік не як набір розрізнених форм, а як цілісну систему, де кожен елемент – від першої оферти до останнього банківського повідомлення – має свою роль і логічно пов'язаний з іншими.

Цифровий документообіг: довірчі послуги, електронні «титкульні» документи, стандарти даних, Single Window/eFTI

Коли ми переходимо від паперового до цифрового документообігу, важливо одразу розв'язати одну типову ілюзію - сканований документ, надісланий електронною поштою, ще не означає повноцінний електронний документообіг. У міжнародній практиці під цифровим документообігом розуміють такий режим, коли ключові торговельні документи існують «народжено електронно», підписуються і підтверджуються електронними довірчими засобами, обмінюються між учасниками через інтегровані інформаційні системи, а їхня юридична сила не поступається паперу. Це те, що в рамках ООН і регіональних угод описується поняттям paperless trade – торгівля, яка здійснюється на основі електронного обміну даними й документами замість паперових носіїв.

Щоб такий цифровий документообіг реально працював у ЗЕД, потрібні щонайменше три взаємопов'язані складові. Перша – правове визнання електронного документа і підпису, тобто відповіді на запитання: коли електронний контракт, інвойс чи сертифікат прирівнюється до паперового, підписаного власноруч. Друга – інфраструктура й інструменти, за допомогою яких ці документи створюються, підписуються, зберігаються, погоджуються та передаються – від внутрішніх систем підприємства (ERP, DMS, TMS) до державних платформ «єдиного вікна», митних і сертифікаційних систем. Третя – стандарти даних і спеціальні режими для «титкульних» документів, що втілюють майнові права (коносаменти, складські свідоцтва, електронні накладні) й повинні існувати в електронній формі так само надійно, як і на папері.

Правова основа цифрового документообігу, особливо в європейському просторі, спирається на Регламент (ЄС) № 910/2014, широко відомий як eIDAS. Він встановлює єдину для всього ЄС рамку електронної ідентифікації та довірчих послуг: електронних підписів, печаток, позначок часу, електронних служб рекомендованої доставки тощо. Ключова ідея регламенту полягає в тому, що кваліфікований електронний підпис не може бути позбавлений юридичної сили лише через те, що він електронний, і визнаний еквівалентом власноручного підпису. Це означає, що контракт, накладна чи інший документ, належним чином підписаний кваліфікованим підписом, може бути використаний у суді чи перед

державним органом так само, як традиційний паперовий документ.

Українське законодавство про електронні довірчі послуги побудоване за тією ж логікою й гармонізується з європейськими стандартами, включно з eIDAS. Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає, що електронний документ, підписаний кваліфікованим електронним підписом, має таку саму юридичну силу, як і паперовий із власноручним підписом.

У практиці ЗЕД це означає, що зовнішньоекономічний контракт між українським експортером і європейським покупцем може бути повністю електронним – від погодження проєкту у внутрішній системі документообігу до обміну підписаними примірниками через захищені канали або сервіси електронного підпису.

На цій основі формується інфраструктура електронного документообігу всередині підприємства. У типовій компанії є кілька ключових IT-систем: ERP (облік замовлень, складу, фінансів), WMS (управління складом), TMS (логістика та перевезення), DMS/ECM (система електронного документообігу й архів), а також інтегровані сервіси електронного підписання документів.

Коли менеджер із ЗЕД готує проєкт контракту, він зазвичай створюється в DMS, проходить внутрішні погодження (юридична служба, фінансовий директор, керівництво), а потім у цій же системі формується електронний примірник, який підписується кваліфікованими електронними підписами уповноважених осіб. Далі той самий документ надсилається контрагенту, який підписує його як мінімум кваліфікованим підписом відповідно до своєї національної системи. Важливим є не лише сам факт підпису, а й аудиторський слід: система фіксує, хто, коли й у якому вигляді підписав документ, які зміни вносилися, що створює надійну доказову базу на випадок спорів.

За аналогією працює й електронне формування первинних облікових документів: інвойсів, актів, рахунків. ERP-система на основі замовлення клієнта та даних складу формує електронний інвойс; далі він може бути автоматично підписаний електронною печаткою компанії або кваліфікованим підписом відповідальної особи й надісланий покупцю в структурованому форматі (наприклад, через платформи електронного обміну рахунками) або у вигляді підписаного PDF. Перевага полягає в тому, що дані не вводяться вручну вдруге: номенклатура, кількість, ціна, умови поставки вже містяться в ERP і переносяться в документ автоматично. Це зменшує ризик помилок і розбіжностей між різними документами.

Особливу категорію в цифровому документообігу становлять електронні «титультні» документи, які втілюють право власності або право вимоги – насамперед коносаменти, складські свідоцтва, оборотні накладні. Традиційно їхня сила була пов'язана з тим, що паперовий оригінал може передаватися від однієї особи до іншої, а володіння ним означало право вимагати видачі товару або платежу. Перенесення цієї логіки в електронне середовище потребувало спеціального правового рішення. Такий підхід запропонував Модельний закон ЮНСІТРАЛ про електронні оборотні записи (MLETR). Він закріплює принципи

функціональної еквівалентності, технологічної нейтральності й «єдиності» електронного оборотного запису: документ в електронній формі має бути контрольований лише однією особою в кожний момент часу, а механізм передавання контролю має бути прозорим і надійним.

Для нашої теми це означає, що електронний коносамент або складське свідоцтво може повністю замінити паперовий, і весь документопотік, пов'язаний із правом власності на товар у дорозі, може відбуватися в цифровому середовищі.

На рівні конкретних видів транспорту ця логіка втілюється у спеціальних міжнародних документах. Для автоперевезень таким інструментом є Додатковий протокол до Конвенції CMR про електронну товарно-транспортну накладну (e-CMR). Він визначає, як саме має створюватися, підписуватися, зберігатися й змінюватися електронна CMR, щоб вона визнавалася еквівалентною паперовій. Протокол містить вимоги до забезпечення цілісності даних, можливості відстеження будь-яких змін та ідентифікації сторін. У практиці це виглядає так: експедитор або перевізник оформляє e-CMR у спеціальній платформі, вантажовідправник і водій підписують її електронно, митні й контролюючі органи можуть у разі потреби переглянути запис у системі, а водій замість паперового бланка показує електронний документ на планшеті чи смартфоні. Для документопотоку це означає, що інформація, яка раніше «жила» на папері й переписувалася в інші форми, тепер існує як структурований запис, доступний усім уповноваженим учасникам ланцюга поставки.

Ще один вимір цифрового документообігу – це державні інформаційні системи й механізми «єдиного вікна». За рекомендацією UN/CEFACT № 33 Single Window визначається як середовище, де учасник зовнішньої торгівлі може одноразово подати стандартизовану інформацію й документи через один пункт входу для виконання всіх імпорتنих, експортних і транзитних формальностей. Головна ідея тут у тому, що підприємство не повинно надсилати одні й ті самі дані до митниці, прикордонної служби, санітарного, ветеринарного чи фітосанітарного контролю окремо. Воно передає один набір даних у стандартизованому форматі, а вже держава розподіляє ці дані серед усіх залучених органів через міжвідомчі інтеграції.

Щоб це було можливим, потрібна уніфікована мова даних. Саме таку роль відіграє WCO Data Model, розроблений Всесвітньою митною організацією. Це не «один бланк декларації», а велика бібліотека стандартизованих елементів даних і електронних повідомлень, які покривають імпорт, експорт, транзит, митні режими й пов'язані з ними процедури. Мета моделі – забезпечити універсальну мову для обміну даними між митницями, іншими регуляторами й бізнесом і стати фундаментом для побудови національних і регіональних систем «єдиного вікна». Для підприємства це означає, що, коли воно подає електронну митну декларацію чи інші повідомлення, структура й зміст даних відповідають міжнародним стандартам, і ці ж дані можуть використовуватися в інших системах без дублювання й перекодування.

На практиці цифровий документообіг у ЗЕД виглядає як послідовний рух

даних між внутрішніми та зовнішніми системами. Уявімо типовий сценарій для українського експортера, який постачає товар до країни ЄС.

На фазі Buy договір готується й погоджується в DMS, підписується кваліфікованими підписами сторін. Дані з контракту (контрагенти, номенклатура, умови поставки) потрапляють в ERP, на основі замовлення формуються електронний інвойс і пакувальний лист.

На фазі Ship ці ж дані використовуються TMS для створення e-CMR або інших електронних транспортних документів; компетентні органи видають електронні сертифікати через національні або міжнародні системи (наприклад, ePhyto чи TRACES для фітосанітарних і ветеринарних документів); митний брокер або сам експортер подає електронну експортну декларацію через систему митного декларування й «єдине вікно», де дані структуруються відповідно до WCO Data Model. У країні призначення перевізник або інша зацікавлена сторона подає попередні декларації безпеки до системи ICS2, а транзитні операції обробляються в NCTS у повністю електронній формі.

На фазі Pay банк імпортера та експортера отримує не паперову «папку» документів, а електронний пакет: контракт, інвойс, транспортні документи, митні декларації й сертифікати у вигляді електронних файлів або структурованих записів, часто підписаних кваліфікованими електронними підписами. На основі цих даних банк здійснює комплаєнс-перевірку, аналізує строки й суми, виконує вимоги валютного законодавства. Якщо використовується документарний акредитив, перевірка відповідності документів умовам акредитива дедалі частіше відбувається в електронних каналах, із використанням правил eUCP для електронних презентацій документів.

У результаті вся логіка ланцюга Buy–Ship–Pay реалізується в цифровому середовищі, де в центрі стоять не окремі паперові форми, а цілісний потік даних, доступний усім легітимним учасникам.

Важливо, що цифровий документообіг змінює не лише формати документів, а й організацію роботи економічної служби та інших підрозділів. Зникають проміжні «ручні» ланки, коли співробітник переписує дані з паперового інвойсу в митну декларацію або повторно вводить інформацію в банківський портал.

Натомість виникає потреба в чітких внутрішніх регламентах: хто вводить дані в ERP, хто відповідає за їхню коректність, як часто оновлюються довідники кодів товарів і країн, за якою схемою інтегруються внутрішні системи з державними платформами. Від якості цих регламентів залежить, чи стане цифровий документообіг джерелом ефективності, чи, навпаки, створить ризики «масового поширення» помилок.

У контексті нашої теми цифровий документообіг у ЗЕД можна підсумувати так.

По-перше, він будується на правовому визнанні електронних документів і підписів, яке забезпечують такі акти, як eIDAS у ЄС і відповідні закони в Україні.

По-друге, він реалізується через комбінацію корпоративних систем (ERP, DMS, TMS) і державних платформ («єдині вікна», митні системи, TRACES, ICS2,

NCTS), пов'язаних між собою за допомогою стандартизованих даних.

По-третє, він охоплює не лише «звичайні» документи, а й електронні оборотні записи на кшталт е-коносаментів і е-CMR, правовий режим яких базується на MLETR та спеціальних протоколах до транспортних конвенцій.

По-четверте, він змінює професійну роль економічної служби: від керування паперовими потоками до управління якістю даних і процесами, в яких ці дані циркулюють. Саме в такому розумінні цифровий документообіг стає не просто технічним трендом, а ключовою частиною інфраструктури сучасної зовнішньоекономічної діяльності.

Документообіг як об'єкт управління економічної служби: процесна модель, ризики, валютний нагляд, комплаєнс і приклади

Якщо звести все до суті, то для економічної служби документообіг у ЗЕД – це не «чужа» технічна тема юристів і митних брокерів, а керований бізнес-процес, від якого безпосередньо залежать гроші, ризики й управлінські рішення компанії. Саме тому він і виступає об'єктом управління: його треба описати як процес, оцінити ризики, побудувати контроль (у тому числі валютний і комплаєнс), а далі використовувати як джерело даних для аналітики.

Передусім економічна служба має дивитися на документообіг через процесну модель. Те, що ми в попередніх пунктах описували як логіку Buy–Ship–Pay, для економіста перетворюється на конкретну схему: що є «входом» і «виходом» процесу, які етапи він проходить, які ролі й підрозділи залучені, які документи та дані створюються на кожному кроці.

Наприклад, «вхід» — це укладений контракт (фаза Buy), далі виникають замовлення й інвойси, формуються транспортні документи та митні декларації (фаза Ship) і на завершення з'являються платіжні доручення, банківські виписки, інформація про закриття валютного нагляду (фаза Pay). Коли цей ланцюг описаний як процес, економічна служба вже може не просто «приймати документи на облік», а планувати строки, завантаження людей, вплив кожної затримки на грошові потоки й фінансовий результат.

На основі такої процесної моделі добре видно, де концентруються ризики. Частина з них суто економічні: помилка в ціні, валюті, умовах поставки, невірно враховані витрати на логістику, страхування, митні платежі — усе це напряму б'є по маржі.

Частина – митні та податкові ризики: неправильний код товару, невірно визначена митна вартість, розбіжності між інвойсом, пакувальним листом, транспортною накладною й митною декларацією можуть призвести до донарахувань, штрафів або затримки вантажу. Є й комплаєнс-ризики: операція з контрагентом із санкційного списку, нетипова схема розрахунків, невідповідність документів вимогам фінансового моніторингу банку. Економісту важливо не просто «знати, що ризики є», а розуміти, на якому етапі процесу і через який документ вони проявляються, і що можна змінити в процесній схемі або в контрольних процедурах, щоб їх мінімізувати.

Окремий блок – це валютний нагляд. У зовнішньоекономічній діяльності

гроші «прив'язані» до документів і строків: коли відвантажено товар за експортним контрактом, з якою датою оформлена експортна митна декларація, який граничний строк надходження виручки, на яку дату фактично надійшли кошти, коли банк закрив валютний нагляд.

Економічна служба, яка веде внутрішній реєстр контрактів, інвойсів, декларацій та оплат, фактично управляє календарем валютних ризиків: бачить, де платежі «висять» на межі строків, які контракти систематично дають затримки, де варто змінити умови оплати або модель роботи з контрагентом. Без розуміння документообігу це виглядає як набір хаотичних проблем із банком; з розумінням процесу це стає керованою сферою – можна прогнозувати надходження, планувати ліквідність, аргументовано спілкуватися з банками та керівництвом.

Комплаєнс-виміри (санкції, експортний контроль, фінмоніторинг, вимоги митниці й податкових органів) теж тісно пов'язані саме з документами. Банк і контролюючі органи оцінюють не «намір компанії», а конкретні контракти, інвойси, схеми розрахунків, маршрути поставок, структуру власності контрагентів, зафіксовані в документах і даних. Економіст, який розбирається в логіці документообігу, може ще на етапі планування угоди попередити типові комплаєнс-проблеми: наприклад, вказати на те, що схему з фізичним постачанням через третю юрисдикцію чи оплатою від третьої сторони банк із великою ймовірністю сприйме як ризикову; або що відсутність чіткої прив'язки між митною декларацією й інвойсом викличе додаткові запити. Тобто знання процесу дозволяє не лише «закривати» операції постфактум, а й формувати політику компанії в частині допустимих структур угод.

Усе це має безпосереднє відношення до вас як до студентів дисципліни «Аналітика та візуалізація даних». Документи, про які йшлося у лекції, – це не лише юридичні форми, а джерела даних, з якими ви будете працювати як економісти. З контрактів, інвойсів, накладних, сертифікатів, митних декларацій і банківських виписок народжуються ті цифри, які потім потрапляють у ваші Excel-моделі, дашборди й аналітичні звіти: обсяги продажів за ринками, структура витрат, логістичні витрати, митні платежі, строки обороту запасів, швидкість інкасації дебіторки. Розуміння процесної моделі документообігу дозволяє правильно інтерпретувати ці дані, бачити їхні обмеження й можливості, а не просто «будувати красиві графіки».

Отже, з точки зору економічної служби документообіг у ЗЕД – це керований процес із чіткою логікою Buy–Ship–Pay, у якому кожен документ є одночасно носієм зобов'язань, ризиків і даних. З точки зору студента-економіста ця тема важлива тому, що формує мислення управлінця й аналітика, який розуміє не лише цифру «у звіті», а й шлях, яким ця цифра виникла: через контракт, інвойс, митну декларацію, банківські документи, валютний і комплаєнс-контроль.

Саме таке розуміння й було метою цієї лекції в межах дисципліни: показати, що документообіг – це не бюрократія заради бюрократії, а фундаментальний інструмент управління ризиками, грошовими потоками й аналітикою в сучасній зовнішньоекономічній діяльності.

Тема 6. Економічна документація

1. *Поняття та види економічної документації.*
2. *Класифікація економічних документів.*
3. *Основні реквізити ділових документів та вимоги до їх оформлення.*
4. *Контроль за достовірністю економічної документації та відповідальність за її неправдивість.*

1. Поняття та види економічної документації

Документування – процес оформлення господарських операцій відповідними документами, це перший етап облікового процесу, на якому здійснюється спостереження, вимірювання об'єктів обліку і реєстрація одержаної економічної інформації.

Документація – сукупність документів, які складаються на усі господарські операції.

Документація – це спосіб оформлення господарських операцій відповідними документами, призначений для первинного спостереження за господарськими операціями як обов'язкова умова відображення їх в обліку.

Документація відіграє також важливу роль в управлінні діяльністю підприємства, забезпечує контроль за збереженням майна господарства, раціональним його використанням. Вона має юридичне значення як письмовий доказ здійснення господарських операцій. Використовують документацію для аналізу господарської діяльності, фінансового контролю, аудиту й документальних ревізій.

У формі відповідних документів (платіжних доручень, касових ордерів, нарядів, вимог тощо) даються розпорядження на здійснення господарських операцій (перерахування або видачу коштів, відпуск матеріалів, виконання робіт тощо). Для працівників, що виконують ці розпорядження (касірів, матеріально відповідальних осіб, виконавців робіт тощо), документи є обґрунтуванням здійснених ними операцій.

Особливу роль у сукупній системі документації офіційного походження займає економічна система документації. Так, в економічній системі документації можна виділити виробничу, фінансову, цінову, банківську, торговельну та зовнішньоторговельну документацію.

Економічна система документації відображає конкретні, практичні питання ведення сучасного господарства, організації торгівлі, ведення фінансової та цінової політики, здійснення банківської діяльності.

Розглянемо деякі з її основних видів, а саме: бізнес-план, контракт, зовнішньоторговельні та інші комерційні документи.

Бізнес-план – важливий обов'язковий документ, що підсумовує ділові можливості й відкриває перспективи їх реалізації колективом (командою спеціалістів та виконавців). Бізнес-план необхідний усім господарським структурам для успішної роботи. Він має окреслити основні напрями діяльності, найоптимальніший шлях розвитку, діяльності, методи та шляхи їх реалізації.

Зазначений вид господарської документації використовується також з метою подання для отримання кредиту в банку, позики, а також для внутрішніх потреб самої організації.

Основна увага під час складання бізнес-плану приділяється викладенню ідеї (мети) бізнесу та розробці шляхів її реалізації, тобто повинно бути визначено:

- предмет діяльності;
- майбутній продукт виробництва (послуга) і чим він чи вона будуть відрізнятися від інших;
- у яку можливу суму обійдеться реалізація цього плану (проекту);
- джерела, які будуть сприяти досягненню мети. Бізнес-план повинен мати такі внутрішні компоненти: титульна сторінка, зміст, обкладинка.

Бізнес-план, як правило, складається з таких основних розділів:

1. План виробництва.
2. Організація управління підприємством.
3. Фінанси та їх використання.
4. Програма інвестування (якщо необхідно).
5. Охорона навколишнього середовища.
6. Оцінка ризику та страхування.
7. Окупність капіталовкладень та ін.

Окремий розділ бізнес-плану слід присвятити розгляду мети, стратегії й тактики бізнесу на найближчі роки. При цьому варто провести маркетингове дослідження з аналізом ринку споживачів та попиту на продукт чи послугу. У кінцевому результаті, щоб дані були більш реальними, слід мати результат максимального аналізу ринку, базу даних законів та стандартів, які регулюють, дозволяють та захищають упровадження в практику певних видів товарів та послуг.

Контракт (договір) – це комерційний документ, що являє собою угоду на постачання товару (надання послуг та ін.), погоджений і підписаний експортером та імпортером (постачальником і споживачем).

Процедура укладення контракту може проходити в кілька етапів:

- попередня усна або письмова домовленість;
- проект контракту або попередній договір (може бути надісланий на розгляд другій стороні ініціатором укладення контракту);
- оформлення чистового варіанту контракту після внесення в нього доповнень (коректури);
- підписання обома сторонами.

Практична форма контракту (договору) на експорт (імпорт), може складатися з необхідної для продавця чи покупця кількості статей (розділів), наприклад, таких:

1. Предмет контракту.
2. Ціна й сума контракту.
3. Терміни постачання.
4. Якість товару.

5. Пакування та маркування.
6. Умови оплати.
7. Здавання - приймання товару.
8. Претензії (санкції).
9. Гарантії.
10. Форс-мажор.
11. Рекламації.
12. Додаткові умови.
13. Юридичні адреси сторін.

Кількість розділів контракту (договору) чітко не регламентується, вони підбираються в залежності від потреб обох сторін, які на документальній основі підтверджують свою домовленість та умови її досягнення.

Найпоширенішим видом контрактів є контракт на закупівлю - продаж (виконання послуг) певних товарів. Основна відмінність контракту від договору полягає в тому, що контракт укладається тільки між двома сторонами.

Складаються **контракти** (договори) в письмовому вигляді за усталеною формою, часто на спеціальних типових бланках із одноразовим включенням до них основної інформації.

Зовнішньоторговельні документи – це документи, що підтверджують виконання зовнішньоторговельних операцій, тобто постачання продавцем споживачеві товару, його транспортування, збереження на складах, митного контролю, страхування тощо.

Залежно від виконуваних функцій зовнішньоторговельні документи, в свою чергу, можна розділити на наступні групи: товаросупроводжувальні (документи, що супроводжують вантаж від пункту відправлення до пункту призначення); відвантажувальні (документи, що складаються у зв'язку з відвантаженням товару), комерційні документи" Сюди відносяться документи з оформлення платіжно-банківських операцій; також транспортні, в т.ч. транспортно-експедиторські документи; окрему групу складають страхові документи.

Комерційні документи. За своїм функціональним призначенням виділяють такі типи комерційних документів: запит, пропозиція, відповідь на пропозицію, рекомендація, протокол розбіжностей, комерційний акт, претензія, позовна заява. Характеристика зазначених документів подана в таблиці 1.

Документи мають практичне значення для попереднього і подальшого контролю за доцільністю і законністю господарських операцій, дотриманням державної дисципліни.

Попередній контроль здійснюють керівні працівники: підписуючи документ, вони беруть на себе відповідальність за законність операції, оформленої цим документом. Це допомагає дотриманню господарської дисципліни та чинного законодавства. **Подальший контроль** здійснюють облікові працівники при прийманні і опрацюванні документів, а також працівники податкових, фінансових і ревізійних органів. Цей контроль поширюється головним чином на виправдані документи для встановлення законності і господарської доцільності операцій, а

також перевірки правильності оформлення самих документів.

Таблиця 1. – Характеристика комерційних документів з урегулювання взаємовідносин між партнерами

Найменування документа	Призначення
<i>Запит</i>	Комерційний документ, що являє собою звернення покупця до продавця, імпортера до експортера з проханням надати докладну інформацію про товар (послуги та ін.) і скерувати пропозицію на постачання товару
<i>Пропозиція (оферта)</i>	Комерційний документ, заява експортера про бажання укласти угоду із зазначенням її конкретних умов
<i>Відповідь на пропозицію</i>	Комерційний документ, у якому покупець підтверджує (акцептує) умови пропозиції продавцеві
<i>Протокол розбіжностей</i>	Комерційний документ, який складають у разі виникнення суперечностей між текстом договору й доданою до нього сертифікацією
<i>Комерційний акт</i>	Документ, який складається представниками залізниці в разі виникнення порушень вантажоперевезень
<i>Претензія (рекламація)</i>	Комерційний документ, який складають на добровільних засадах у разі виникнення порушень договірних умов
<i>Позовна заява</i>	Комерційний документ, що містить прохання про стягнення з відповідача примусовим порядком претензійних сум або певного майна

Документи мають важливе значення для забезпечення контролю за збереженням майна господарства, раціональним його використанням. Приймання і відпуск матеріальних цінностей, використання грошових коштів, здійснення розрахунків тільки на підставі належно оформлених документів запобігають зловживанням з боку посадових осіб. Практика свідчить, що нестачі, розтрата і безгосподарність, різні зловживання найчастіше бувають там, де документи оформляються неправильно і несвоєчасно, облік ведеться незадовільно.

Документи мають і правове (юридичне) значення як письмовий доказ здійснення господарських операцій, а тому використовуються судовими органами при розгляді господарських позовів. Судові органи визнають за документом доказову, юридичну силу в тому разі, якщо його складено своєчасно і належним чином оформлено.

Документи використовують при аналізі господарської діяльності, для фінансового контролю, аудиту і документальних ревізій.

2. Класифікація економічних документів

Для оформлення господарських операцій, що здійснюються на підприємствах, використовують різні за формою та змістом документи.

Правильному складанню й використанню документів в господарському

обліку підприємства сприяє їх класифікація (табл. 2).

Таблиця 2. – Класифікація економічних документів

Класифікаційна ознака	Різновиди документів	Приклади документів
<i>За функціональним призначенням</i>	Планові, облікові, звітні, аналітичні, контрольні, прогнозні	Бізнес-план, бухгалтерський баланс, фінансовий звіт, аналітична довідка, акт перевірки, прогноз соціально-економічного розвитку
<i>За стадіями управлінського процесу</i>	Документи планування, організації, мотивації, контролю та регулювання	План виробництва, наказ по підприємству, положення про оплату праці, звіт про виконання плану тощо
<i>За змістом економічної інформації</i>	Фінансові, виробничі, інвестиційні, маркетингові, кадрові	Кошторис витрат, виробнича програма, інвестиційний проєкт, маркетинговий звіт, штатний розпис
<i>За рівнем управління</i>	Державні, регіональні, галузеві, корпоративні, внутрішньофірмові	Державна стратегія розвитку, регіональна програма, галузевий план, корпоративна стратегія, внутрішній регламент
<i>За періодичністю складання</i>	Оперативні, поточні, періодичні, річні	Оперативний звіт, місячний звіт, квартальний звіт, річний фінансовий звіт
<i>За формою подання інформації</i>	Табличні, текстові, графічні, комбіновані	Таблиця витрат, пояснювальна записка, діаграма динаміки, аналітичний звіт
<i>За ступенем узагальнення інформації</i>	Первинні, зведені, підсумкові	Накладна, зведена відомість, підсумковий баланс
<i>За юридичною силою</i>	Нормативно-правові, розпорядчі, довідкові, інформаційні	Закон, наказ, довідка, інформаційний лист
<i>За способом формування</i>	Ручні, автоматизовані, електронні	Паперовий звіт, автоматизований обліковий реєстр, електронна податкова декларація
<i>За напрямом використання</i>	Внутрішні, зовнішні	Внутрішній фінансовий звіт, податкова звітність для контролюючих органів

У поданій вище таблиці відображено систематизовану класифікацію економічних документів за основними ознаками, що використовуються в теорії та практиці економічного управління.

Узагальнення документів за функціональним призначенням і стадіями управлінського процесу дає змогу простежити їх роль у прийнятті управлінських рішень, а групування за змістом інформації та рівнем управління забезпечує чітке розмежування сфер економічної діяльності.

Класифікація за періодичністю, формою подання та ступенем узагальнення

інформації сприяє впорядкуванню документообігу та підвищенню ефективності аналітичної роботи.

Водночас виділення економічних документів за юридичною силою, способом формування та напрямом використання дозволяє врахувати правові й організаційно-технічні особливості їх застосування в сучасних умовах цифровізації економіки.

Крім того, кожен класифікаційну ознаку, що подано у таблиці 2, доповнено типовими прикладами документів. Такий підхід дає змогу не лише систематизувати економічну документацію, а й конкретизувати її практичне застосування в управлінській та аналітичній діяльності.

3. Основні реквізити ділових документів та вимоги до їх оформлення

Реквізити документів. Від якості оформлення документів значною мірою залежить повнота і достовірність показників обліку і звітності. Тому до документів *ставляться вимоги: своєчасність складання, достовірність показників, правильність оформлення.*

Правильно оформлений документ повинен містити всі показники, потрібні для забезпечення повної інформації про виконану операцію. Показники, що містяться в документі і характеризують операцію, називаються його *реквізитами*.

Кількість і зміст реквізитів визначаються характером операції і призначенням документа. Так, реквізити документа, що оформляє, наприклад, виробіток робітника і належну йому оплату праці, відрізняються від реквізитів накладної або лімітно-забірної картки, тобто документів, якими оформляють відпуск товарно-матеріальних цінностей. Проте кожен документ незалежно від характеру оформленої ним господарської операції повинен містити обов'язкові реквізити, які є загальними для будь-якої операції.

Обов'язковими реквізитами кожного документа є: назва підприємства, від імені якого складено документ; назва документа, його номер, код форми; дата складання документа (число, місяць, рік); зміст господарської операції та її вимірники (натуральні, трудові, грошовий); підписи посадових осіб, відповідальних за здійснення операції й правильність її оформлення.

Залежно від характеру операції і технології опрацювання облікової інформації в документах можуть міститися й інші додаткові реквізити.

При використанні обчислювальної техніки реквізити документів можуть бути зафіксовані у вигляді відповідних кодів. Документи, складені за допомогою засобів обчислювальної техніки на машинозчитувальних носіях, використовуються у бухгалтерському обліку за *умови надання їм юридичної сили*. Такі документи повинні бути записані на матеріальних носіях (магнітних, паперових), виготовлених, розмічених і закодованих відповідно до вимог встановлених стандартів і затвердженої системи кодифікації. На вимогу контролюючих або судово-слідчих органів та своїх контрагентів підприємство зобов'язане зробити копії таких документів на паперовому носії інформації.

Якщо документ не має будь-якого з обов'язкових реквізитів, він втрачає

свою юридичну (доказову) силу і не може бути підставою для облікових записів. Так, якщо в акті на нестачу товарно-матеріальних цінностей, що виникла з вини транспортної організації при перевезенні вантажу, не буде належних підписів, то транспортна організація може відмовитися від відшкодування нестачі і підприємство зазнає збитків, оскільки акт не матиме доказової сили і судовий орган не візьме цей документ до виконання. Підприємство зазнає збитків також і в тому випадку, коли документ складено несвоєчасно, хоч і оформлено правильно.

Порядок складання й оформлення документів. Первинні документи повинні бути складені в момент здійснення кожної господарської операції або, якщо це неможливо, безпосередньо після її завершення. Документи складають на бланках типових форм, затверджених Міністерством фінансів і Держкомстатом України, або на бланках спеціалізованих форм, затверджених міністерствами і відомствами України, а також виготовлених самостійно, які повинні мати обов'язкові реквізити типових або спеціалізованих форм.

Документи повинні мати форму, зручну для використання як при ручному опрацюванні, так і при опрацюванні на обчислювальних машинах. Для цього реквізити документів розміщують в певному порядку: множене і множник, ділене і дільник – в суміжних графах, а поряд з ними – графа для запису результатів обчислення; виділяють і беруть в жирну рамку ті показники, які використовують при опрацюванні на обчислювальних машинах.

Документи прийнято складати на бланках, виготовлених друкарським способом, з надрукованим текстом і графленням, з таким розрахунком, щоб від руки або на друкарській машинці заповнити тільки ті показники, які характеризують відповідну операцію. Раціональна будова документів сприяє правильному оформленню господарських операцій і відображенню їх в обліку. Сама форма документа мов би підказує, яку інформацію слід подати, оформляючи операцію. Отже, форма документа має бути простою, зрозумілою, зручною для подальшого опрацювання і водночас з усією повнотою характеризувати відповідну операцію, задовольняючи при цьому вимоги не тільки бухгалтерського, а й оперативного і статистичного обліку.

Велике значення у виконанні цих вимог має уніфікація і стандартизація документів. Під *уніфікацією документів* розуміють розробку єдиних форм документів для оформлення однотипних господарських операцій на підприємствах і в організаціях різних галузей і форм власності. Так, уніфіковано всі банківські і касові документи, бланки авансових звітів, товарно-транспортних накладних, лімітно-забірних карток, розрахунково-платіжних відомостей та інших документів. Уніфікація документів забезпечує можливість зосереджувати в одному документі інформацію, потрібну для всіх видів обліку, полегшує її опрацювання на обчислювальних машинах, створює умови для централізованого виготовлення бланків документів масовими тиражами, що здешевлює їх вартість.

Під *стандартизацією документів* розуміють встановлення для бланків однотипних документів однакового, найбільш раціонального розміру і форми з завчасним визначенням розміщення відповідних реквізитів. Друкування

стандартних бланків документів великими тиражами дає значну економію паперу, здешевлює їх виготовлення.

Документи повинні складатися чітко, розбірливо, без підчисток, забруднень та інших дефектів, які б викликали сумнів щодо дійсності документа і правильності господарської операції. Вільні рядки в документах повинні прокреслюватися.

Помилки в первинних документах виправляються *коректурним способом*, тобто неправильний текст або суму закреслюють тонкою рисою так, щоб можна було прочитати закреслене, а зверху пишуть правильний текст або суму, виправлення помилок повинно бути застережено надписом «Виправлено» і підтверджено підписами осіб, які підписали цей документ з зазначенням дати виправлення. Якщо помилку виявлено обліковими працівниками в документі, складеному не в бухгалтерії (наприклад, авансовому звіті підзвітної особи), про необхідність її виправлення повідомляють осіб, які допустили помилку. Вони також повинні підписувати застереження про зроблені виправлення.

Такі документи, як звіти матеріально відповідальних осіб про наявність і рух товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться на їхньому відповідальному зберіганні, доцільно перевіряти в їхній присутності. Якщо буде виявлено помилку, то її виправляють не тільки в примірнику звіту, поданого до бухгалтерії, а і в копії звіту, що залишається у матеріально відповідальній особі. При цьому закреслюють не одну неправильну цифру в сумі, а всю суму і над нею надписують повністю правильну суму.

Порядок виправлення помилок в документах, складених машинним способом, визначається вказівками про організацію бухгалтерського обліку з використанням обчислювальної техніки.

Документи, складені з порушенням встановлених правил, не мають юридичної (доказової) сили. В касових і банківських документах ніякі виправлення, навіть застережеш, не допускаються.

Документи, пов'язані з оформленням грошових операцій (грошові чеки, векселі тощо), складають на спеціальних бланках, які виготовляють таким чином, щоб у них не можна було зробити ніяких виправлень (наприклад, друкують бланки таких документів на папері з водяними знаками тощо), їх називають *бланками суворого обліку* і за зберіганням та використанням їх встановлюють контроль. Якщо при складанні документа на такому бланку допущено помилку, через що бланк було зіпсовано, то він погашається перекреслюванням або надрізуванням і зберігається для наступної перевірки використання бланків цих документів. Замість зіпсованого виписують новий, правильний документ.

За достовірність інформації, що міститься у документі, і якісне його складання несуть відповідальність особи, які підписали документ.

4. Контроль за достовірністю економічної документації та відповідальність за її неправдивість

Контроль за достовірністю економічної документації є важливою

складовою системи управління та забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Його зміст полягає у перевірці відповідності даних первинних, зведених і звітних документів фактичному стану господарських процесів, вимогам законодавства, нормативно-правових актів і внутрішніх регламентів. Достовірна економічна документація формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності та прогнозування подальшого розвитку підприємства.

Процес контролю за достовірністю економічної документації охоплює перевірку правильності оформлення документів, повноти відображення господарських операцій, логічної узгодженості показників та своєчасності їх подання.

Особливу увагу приділяють зіставленню даних різних видів документації, зокрема первинних облікових документів, реєстрів бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що дає змогу виявляти помилки, викривлення або ознаки навмисного спотворення інформації. У цьому контексті контроль виконує не лише перевірочну, а й превентивну функцію, сприяючи запобіганню фінансовим порушенням і зниженню ризиків недостовірного відображення результатів діяльності.

Важливим аспектом контролю за достовірністю економічної документації є дотримання принципів об'єктивності, системності та безперервності.

Об'єктивність забезпечується використанням єдиних методичних підходів і стандартів оцінювання інформації, системність – охопленням усіх етапів документообігу, а безперервність – регулярним здійсненням контрольних процедур упродовж звітного періоду.

У сучасних умовах цифровізації економіки зростає роль автоматизованих систем обліку та контролю, які підвищують точність обробки даних, зменшують імовірність технічних помилок і посилюють прозорість економічної інформації.

Таким чином, контроль за достовірністю економічної документації є невід'ємним елементом ефективного управління, що забезпечує надійність інформаційного забезпечення, підвищує довіру до фінансово-економічних показників і створює передумови для стабільного та сталого розвитку суб'єктів господарювання.

В умовах, коли проблеми зниження якості інформації та підвищення інформаційного шуму все гостріше постають перед системою управління, контролю має підлягати не лише вхідна інформація, а й процес її обробки.

Динамічність розвитку процесу документування під впливом глобалізації та інформатизації вимагає постійного вдосконалення системи, відповідно до вимог суспільства. Тому контроль якості формування інформаційного забезпечення «вимагає планування подальшого вдосконалення, оскільки без реалізації функції планування зникає контроль, тому що отриманий результат не надає можливості порівнювати, а планування неможливе без попереднього аналізу».

Перші спроби використання математичного інструментарію в оцінці якості інформаційних ресурсів належали до всієї сукупності даних, враховуючи звітні

форми, статистичні дані, податкові розрахунки та управлінську комерційну інформацію облікової інформації. Разом з тим, цілком очевидним є те, що якість вихідних ресурсів є похідною від якості первинного спостереження, тому виникла нагальна потреба у розробці методологічних засад оцінки якості процесу документування в системі контролю підприємства, які необхідно застосовувати. Методологія оцінки якості має базуватися на вимогах користувачів облікової інформації та тенденцій розвитку бізнес-процесів, оскільки вона визначає життєздатність стратегічних рішень.

Основними специфічними особливостями контролю інформаційного середовища підприємства, на думку К.П. Приступи, є:

- тривалість здійснення контролю орієнтується на терміни основних операційних циклів;
- результати проведення контролю задовольняють потреби центрів відповідальності та окремих користувачів щодо оперативності реагування та усунення відхилень;
- методика здійснення ґрунтується на фактичних оглядах і перевірках, що робить простою її для застосування всіма зацікавленими особами;
- передача результатів спостережень та перевірок дозволяє оцінити роботу певних служб на окремих етапах господарювання.

Проблема оцінки якості формування інформаційних ресурсів у процесі документування має вирішуватися за двома напрямками. По-перше, вона потребує розробки інструментарію оцінки ефективності функціонування складових системи – якісна оцінка; по-друге – вимагає застосування інструментарію методів математичного моделювання – кількісна оцінка.

Згідно з розробленою методикою документування, якісну оцінку доцільно здійснювати через систему показників ефективності: ефективність системи комунікації; ефективність управління документами; ефективність управління потоками робіт; ефективність управління взаємодією. З причин відсутності конкретного визначення ефективності ускладнюється не лише використання цієї категорії, а й визначення її місця в економічній науці загалом.

Сьогодні не існує загальноновизнаної методики визначення економічної ефективності створення, функціонування та оцінки якості систем документування. Окремі методики та пропозиції, що зустрічаються в літературних джерелах, полягають у спробах без будь-яких виправлень пристосувати існуючі методики оцінки ефективності запровадження бізнес-проектів до вельми специфічної сфери комерції, що здійснюється за допомогою мережі Інтернет.

Сьогодні очевидним стає, що проблема оцінки ефективності діяльності виникає, перш за все, перед первинними господарюючими суб'єктами, які володіють ресурсами, та, виявляючись потенційними інвесторами, намагаються отримати вигоду та задовольнити свої потреби.

Підприємства та організації сьогодні є первинними господарюючими суб'єктами, а держава – головою економічної системи, що регулює господарські відносини між суб'єктами. Тому проблему оцінки ефективності необхідно

розглядати як з позиції користі для підприємства, так і з позиції ефективності економічної системи взагалі. Саме такий підхід покладено в основу при формуванні фундаментальних критеріїв та інструментарію оцінки ефективності документування в системі електронного документообігу.

Для розробки методологічних засад оцінки ефективності процесу документування на підприємстві ключове значення має вірність концепції, на базі якої сформульовано адекватне відображення об'єкта та обґрунтованість відбору суттєвих ознак і зв'язків реєстрованого господарського явища (табл. 3).

Таблиця 3. – Концепція контролю якості процесу документообігу в електронній економічній діяльності

Елемент концепції	Характеристика
1. Рівні документообігу	
<i>Суспільний</i>	Документообіг на рівні глобальних геополітичних структур, що забезпечує макрорівень управління, а також інформаційні потреби суспільства
<i>Адміністративний</i>	Комплексна система документообігу, що враховує документопотоки всіх структурних підрозділів підприємства та забезпечує процедури тактичного планування та стратегічного управління
<i>Виробничий</i>	Процес документування, що відбувається в місцях здійснення господарських операцій та забезпечує оперативне управління процесом виробництва
2. Форми адекватності інформації	
<i>Синтаксична</i>	Відображає формально-структурні характеристики інформації, сприяє сприйняттю зовнішніх структурних характеристик, тобто синтаксичної сторони інформації та не зачіпає її смислового змісту. На синтаксичному рівні враховуються тип носія і спосіб подання інформації, швидкість передачі та обробки, розміри кодів представлення інформації, надійність і точність перетворення цих кодів тощо. Інформацію, розглянуту лише з синтаксичних позицій, зазвичай, називають даними, оскільки при цьому не має значення смислове навантаження
<i>Семантична</i>	Визначає ступінь відповідності образу об'єкта і самого об'єкта. Семантичний аспект передбачає врахування смислового змісту інформації. На цьому рівні аналізуються ті відомості, які відображає інформація, встановлюються змістовні зв'язки між кодами подання інформації
<i>Прагматична</i>	Вона відображає ставлення споживача до інформації та відповідність інформації цільовій функції діяльності системи. Виявляються прагматичні властивості інформації, за наявності єдності інформації (об'єкта), користувача і мети управління. Прагматичний аспект пов'язаний з цінністю, корисністю інформації при прийнятті споживачем рішення для досягнення своєї мети. З цієї точки зору аналізуються споживчі властивості інформації
3. Споживча якість документообігу	
<i>Вимір аперцепції</i>	Залежність сприйняття документа від минулого досвіду, від загального змісту психічної діяльності людини та її особистісних та індивідуальних особливостей
<i>Тезаурус користувача</i>	Сукупність відомостей, якими володіє користувач або система
<i>Корисність</i>	Смність пам'яті, продуктивність комп'ютера, швидкість передачі даних, час, що витрачається на введення та обробку інформації
4. Атрибути якості	

Елемент концепції	Характеристика
<i>Статичні</i>	Характеризують інформацію поза контекстом її використання: заповненість атрибутів, відповідність форматам, бізнес-правилам і реальності
<i>Прикладні</i>	Своєчасність (це наявність інформації в необхідний момент часу), доступність (здатність забезпечити належний рівень сприйняття інформації документа користувачами) та актуальність (контроль ступеня зацікавленості користувачів у наявності певних інформаційних сукупностей)
<i>Презентаційні</i>	Дозволяють перейти від змістовного сприйняття інформації до її формального визначення
5. Типи надходження даних	
<i>Потоковий</i>	Верифікація даних (інформації) в режимі реального часу
<i>Розподілений</i>	Пакетна обробка документів розподілена за стадіями виробництва, структурними підрозділами, звітними періодами
<i>Динамічний</i>	Кластеризація документів по базах даних за ознакою часу
6. Стан системи контролю	
<i>Внутрішній контроль</i>	Контрольні процедури документування здійснюються в системі внутрішнього контролю та відповідають етапам життєвого циклу документів
<i>IT-аудит</i>	Обстеження стану інформаційних технологій організації для виявлення рівня автоматизації основних бізнес-процесів, визначення ризиків та їх впливу на діяльність

До компонентів цієї концепції належать: організаційні рівні процесу документування; атрибути якості, показники споживчої якості; тип системи документообігу; тип надходження даних; стан системи контролю.

Інформаційні технології документування є дієвим інструментом прийняття стратегічних управлінських рішень, який створює підґрунтя для формування системи контролю. За сучасних умов розвитку IT-індустрії для забезпечення ефективного розвитку компанії важливим є застосування передових інструментів оптимізації діяльності.

Серед зазначених вище інструментів оптимізації автоматизованої інформаційної системи все більшого значення набуває аудит інформаційних технологій (IT-аудит), який забезпечує інформаційну цілісність підприємства та дозволяє керувати життєвим циклом інформації.

Застосування IT-аудиту дозволяє своєчасно виявити проблемні питання функціонування IT-інфраструктури компанії та вжити оперативних заходів щодо їх усунення.

У зв'язку з широким застосуванням автоматизованих інформаційних мереж та систем документування, під час контролю якості процесів документування постає завдання розробки технології контролюючої роботи з використанням спеціальних методів та інформаційно-комунікаційних технологій.

Відповідно до загальних аспектів побудови організаційно-економічних систем контрольні системи мають містити низку обов'язкових складових, які забезпечать виконання контрольних функцій та здатні надати впевненості в якості та ефективності контрольованих систем документування операцій електронної економічної діяльності (рис. 1).

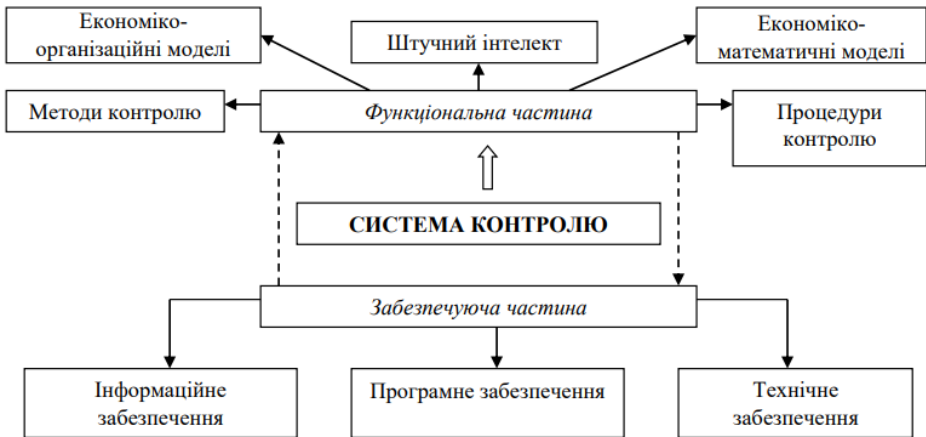


Рис. 1. – Складові контролю систем документобігу суб'єктів електронної економічної діяльності

Залежно від бізнес-процесів, у яких споживається інформація, варто сфокусуватися на статичному, прикладному та презентаційному атрибутах якості. Запровадження вимірів якості процесу документування – необхідний і реальний крок на шляху до його підвищення. Проте всі означені критерії є досяжними виключно за умов функціонування на підприємстві ІТ-аудиту.

Електронний документобіг будується за параметрами і вимогами, що притаманні будь-якій системі інформаційних технологій. Тому цілком виправданим є те, що система електронного документобігу має контролюватися через сучасний інструментарій ІТ-аудиту.

ІТ-аудит системи документобігу вирішує такі завдання:

1. Підвищення якості та надійності системи інформаційних технологій.
2. Зниження витрат на створення, модернізацію та експлуатацію системи електронного документобігу.
3. Мінімізація кількості відмов та часу простоїв інформаційної системи.
4. Зниження ризику невідповідного та неефективного використання системи, її модернізація та експлуатація.

На відміну від мануальних облікових систем контролю документобігу, в яких записи фіксуються на паперових носіях, ІТ-аудит виключає можливість знищення, підробки, заміни документів і регулярне питання безпеки та надійності облікових систем. ІТ-аудит вирішує суто технічне питання, що мають ключове відношення до бухгалтерського обліку та, безпосередньо, впливають на оцінку ризику системи внутрішнього контролю.

ІТ-аудит електронного документобігу містить такі компоненти:

1. Комплаєнс-аудит – оцінка ступеня відповідності системи електронного

документообігу вимогам корпоративних та/або зовнішніх стандартів, а також готовність системи до проходження сертифікаційного аудиту.

2. Комплаєнс-аудит – оцінка адекватності системи електронного документообігу цілям забезпечення результативного та раціонального використання інвестицій у інформаційні технології.

3. Аудит системи внутрішнього контролю – ситуаційне моделювання, що дозволяє оцінити доцільність методів контролю електронного документообігу, зокрема: розширення або зміна масштабів бізнесу; модернізація або перехід на нові інформаційні системи; зміна об'ємів фінансування; відсутність ключового ІТ-персоналу.

4. Підготовка детального багаторівневого аналізу ступеня адекватності ключових елементів системи електронного документообігу в розрізі всіх ідентифікованих ІТ-ризиків.

5. Формування корпоративної методології оцінки ризиків, яка дозволяє підприємству самостійно здійснювати моніторинг системи електронного документообігу.

ІТ-аудит для перевірки ефективності та безпечності системи електронного документообігу підприємства не обмежується оцінкою його поточного стану, а здійснюється за такими напрямками контролю: інфраструктури системи електронного документообігу – аудит технічного стану інформаційної системи; аудит програмного забезпечення; інформаційної безпеки.

Контроль інфраструктури системи електронного документообігу спрямований на зменшення втрат, спричинених системними збоями, знизити ймовірність яких можна шляхом комплексного дослідження технічного стану всіх компонентів інформаційної системи.

Контроль технічного стану інформаційної системи полягає в проведенні оцінки її поточного стану для здійснення модернізації та передбачає розробку корпоративних стандартів підтримки системи документообігу.

Контрольні заходи (табл. 4) дозволяють оцінити: стан комунікацій; механізм резервного копіювання; наявність незахищених інформаційних ресурсів; безпеку інформаційної системи для виявлення потенційних загроз несанкціонованого доступу до системи; завантаженість каналів зв'язку для визначення і локалізації критичних ділянок інфраструктури мережі.

У межах аудиту технічного стану інформаційної системи фахівці здійснюють: аналіз діючої організації ІТ-структури; відповідність структури вимогам стандартів; аналіз системи резервного копіювання тощо (табл. 5).

Засоби контролю в інтерактивних економічних системах передбачають реалізацію обмеження доступу до системи та даних, виявлення несанкціонованих змін у програмах, регулярну перевірку точності, повноти та обґрунтованості введених даних і результатів обробки інформації, виконання контрольних процедур у інтерактивному режимі, встановлення контролю за підсумковими значеннями даних, переданих для обробки та зіставлення підсумків.

Таблиця 4. – Контроль технічного стану систем електронної економічної діяльності

Етапи контролю	Контрольні заходи
Визначення поточного технічного стану інформаційної системи	Аналіз діючої організації ІТ-структури
	Аудит проектної документації
	Аудит монтажних робіт
	Відповідність структури вимогам стандартів
	Відповідність програмних комплексів вимогам стандартів
	Перевірка характеристик ліній за допомогою кабельних сканерів
	Перевірка характеристик обладнання (необхідність – наявність)
	Аналіз політики безпеки на сервері та робочих станціях
	Аналіз файлової структури на серверах
	Аналіз безпеки системи в цілому: - налаштування FireWall; - антивірусний / антиспамовий захист; - політика паролів
	Аналіз стану фізичної мережевої інфраструктури та Інтернет
	Аналіз системи резервного копіювання
	Аналіз роботи бізнес додатків
Аналіз коректності налаштувань у користувача	
Комплексна інвентаризація програмного забезпечення та обладнання	Збирання даних параметрів серверів, FireWall, засобів резервного копіювання, встановлене програмне забезпечення
	Збирання даних параметрів робочих станцій: - конфігурація обладнання; - встановлене програмне забезпечення; - наявність спеціалізованих програм
	Збирання даних через апаратне забезпечення: - принтери; - факси; - сканери; монітори

Таблиця 5. – Способи обробки операцій електронної економічної діяльності

Спосіб обробки	Характеристика	Приклад
Інтерактивний режим / обробка в режимі реального часу	Операції вводяться до пристрою терміналу, перевіряються та використовуються для термінового оновлення пов'язаних із ним елементів бази даних	Відображення зменшення залишку товарів на складі в момент здійснення продажу в торговому залі
Інтерактивний режим / обробка груп даних	Операції вводяться до пристрою терміналу, групуються та додаються до файлу операцій, введених упродовж визначеного періоду	Дані господарських операцій вводяться до журналу реєстрації, а оновлення звітності відбувається за визначений термін
Інтерактивний режим / оновлення файлу меморандуму (і подальша обробка)	Інтегрує інтерактивний режим / обробка в режимі реального часу та інтерактивний режим / обробка груп даних	Зняття грошей через банкомат, коли сума звіряється із залишком рахунку клієнта у файлі меморандуму, та термінове відображення на рахунок клієнта
Інтерактивний режим довідок	Отримання довідок про основні файли, що обслуговуються іншими системами	Запит про кредитний статус клієнта перед прийняттям замовлення
Обробка даних, які вводять в інтерактивному режимі	Перенесення даних основного файлу до інтелектуального пристрою терміналу для їх обробки	Передача даних між головним офісом та філіями

Побудована система контролю якості процесу документування та документообігу є дієвим засобом впливу на досягнення стратегічних цілей, оскільки використання запропонованого системного підходу дозволило розробити методологічні засади та запропонувати прикладні моделі контролю найбільш вразливих ділянок процесу документообігу електронної економічної діяльності.

Важливо розуміти, що відповідальність за неправдивість економічної документації є важливим елементом правового та економічного механізму забезпечення достовірності інформації у сфері господарської діяльності. Її зміст полягає у встановленні та застосуванні визначених законодавством заходів впливу до суб'єктів, які допустили спотворення, фальсифікацію або приховування економічної інформації в первинних документах, облікових регістрах чи фінансовій звітності. Така відповідальність спрямована на захист інтересів держави, власників, інвесторів і інших користувачів економічної інформації, а також на підтримання належного рівня фінансової дисципліни.

Неправдивість економічної документації може проявлятися у навмисному викривленні показників, несвочасному або неповному відображенні господарських операцій, використанні недостовірних вихідних даних чи порушенні встановлених правил документування. Подібні дії негативно впливають на обґрунтованість управлінських рішень, спотворюють реальний фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання та можуть призводити до суттєвих матеріальних збитків. У зв'язку з цим відповідальність за неправдивість економічної документації має як компенсаційний, так і превентивний характер.

Система відповідальності охоплює різні правові аспекти, зокрема дисциплінарну, адміністративну, цивільно-правову та кримінальну відповідальність, що застосовуються залежно від характеру порушення, його наслідків і ступеня вини.

Дисциплінарна відповідальність пов'язана з порушенням внутрішніх правил ведення обліку та документообігу, адміністративна – із недотриманням вимог фінансового й податкового законодавства, цивільно-правова – з відшкодуванням завданих збитків, а кримінальна – з умисними діями, що мають ознаки суспільно небезпечних правопорушень. Така багаторівнева система сприяє комплексному впливу на порушників і підвищує ефективність правового регулювання.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій та електронного документообігу зростає значення персональної відповідальності посадових осіб за формування, збереження та достовірність економічної документації. Посилення вимог до прозорості та відкритості економічної інформації обумовлює необхідність удосконалення механізмів відповідальності, що, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри до фінансово-економічної звітності та забезпечує стабільність функціонування господарських систем.

Електронний сегмент економіки будується за параметрами і вимогами, що притаманні будь-якій системі інформаційних технологій. Тому цілком виправданим є те, що система електронного документообігу контролюється

засобами ІТ-аудиту за такими напрямками – контроль поточного стану, контроль інфраструктури, контроль інформаційної безпеки. Відповідно, інформаційний захист доцільно здійснювати на трьох рівнях – стратегічному, тактичному, оперативному.

Тема 7. Правила оформлення управлінських та розпорядчих документів на підприємстві

1. Структура, зміст й правила оформлення управлінських та розпорядчих документів.

2. Проектування економічних рішень у документальній формі.

3. Вимоги до стилю та мови ділових паперів.

4. Електронний документообіг та цифрові підписи.

5. Особливості подання статистичної звітності в електронній формі.

1. Структура, зміст й правила оформлення управлінських та розпорядчих документів

Поряд з первинними документами підприємство створює й використовує так звану управлінську (службову) документацію.

Організаційно-розпорядча діяльність (ОРД) відіграє провідну роль в управлінській діяльності. Ця система призначена для оформлення процесів організації управління, правового закріплення розпорядчо-виконавчих дій як в організаціях так і структурних підрозділах на основі єдиначальності або колегіальності.

Це документація, яка стосується взаємин організації як з вище стоячими органами управління, так підпорядкованими їй підприємствами, а також сторонніми організаціями. Організаційно-розпорядчою документацією закріплюється трудове життя всіх ланок організації, включаючи навіть такі моменти, як офіційне оформлення відпустки рядового працівника підприємства.

Відповідно до ДСТУ 2732:2004 (Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять) **управлінська документація** – система документації, яка забезпечує виконання управлінських функцій. **Організаційно-розпорядча документація** – підсистема управлінської документації, яка забезпечує виконання організаційної та розпорядчої функції управління.

Зауважимо, що детальну класифікацію управлінської документації наведено в Класифікаторі управлінської документації НК 010:2021, затвердженому наказом Мінекономіки України від 12.03.2021 р. № 526 (далі – КУД НК 010:2021). КУД НК 010:2021 установлює класифікаційну схему управлінської документації, містить класифікацію документів, розроблену для практичного використання під час створення управлінських документів: а саме, під час зафіксування інформації в їхніх уніфікованих формах (бланках).

КУД НК 010:2021 застосовують юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми та форми власності.

Управлінський документ – службовий документ, спрямований на виконання установою функцій, що забезпечують її діяльність. До управлінських документів належать організаційно-розпорядчі, первинно-облікові, банківські, фінансові, звітно-статистичні, планові, ресурсні тощо.

Тобто, усі документи в апараті управління за функціональним призначенням можна розподілити на такі групи:

1. **Організаційні** (положення, статuti, інструкції, правила);
2. **Розпорядчі** (постанови, рішення, розпорядження, накази із загальних питань, вказівки);
3. **Довідково-інформаційні** (довідки, протоколи, огляди, акти, доповідні та пояснювальні записки, доповіді, звіти, плани роботи, договори, телеграми, телефонограми);
4. **З кадрових питань** (заяви, накази, особові листки, трудові книжки, особові картки, характеристики та інші);
5. **Особисті офіційні документи** (пропозиції, заяви, скарги громадян, автобіографії, розписки, доручення особисті та інші).

Згідно із законодавством органи управління створюють наступні організаційно-розпорядчі документи (табл. 1):

Таблиця 1. – Управлінські документи та органи управління, що їх створюють

Орган управління	Назва створюваного документа
<i>Верховна Рада</i>	Закони, постанови
<i>Президент</i>	Укази, розпорядження
<i>Кабінет Міністрів</i>	Постанови, розпорядження
<i>Міністерства</i>	накази, інструкції, вказівки
<i>Держкомітети та комісії</i>	постанови, інструкції, вказівки
<i>Головні управління та управління при Кабінеті Міністрів</i>	накази, інструкції, вказівки
<i>Держадміністрації, їх управління та відділи</i>	рішення (держадміністрації), накази (управління та відділи).
<i>Власники або керівники промислових підприємств</i>	накази, інструкції, вказівки
<i>Власники підприємств, установ, організацій</i>	Накази, інструкції, розпорядження, вказівки

Організаційні документи – група різних за назвою документів, які регламентують діяльність організації, її структурних підрозділів та посадових осіб, закріплюють за ними функції, обов’язки та права на тривалий час.

Зверніть увагу, що організаційно-розпорядчі документи є одним з кодів УСД:

- 1) організаційно-розпорядча документація (код 01);
- 2) первинно-облікова документація (код 02);
- 3) банківська документація (код 03);
- 4) фінансова документація (код 04);

5) документація із праці, соціальних питань і соціального захисту населення (код 05);

6) бухгалтерсько-облікова документація (код 06);

7) документація з Пенсійного фонду (код 07).

Усі організації і підприємства у своїй діяльності поряд з актами органів державної влади керуються положеннями, статутами, правилами та інструкціями. В них закріплюються функції, обов'язки і права органів на тривалі строки. Організаційні документи у порівнянні з розпорядчими і довідково-інформаційними є більш загальними, ґрунтовними. Серед різних форм виконавчо-розпорядчої діяльності організацій провідне місце займає видання правових актів розпорядчого характеру, що підлягають обов'язковому виконанню. В той же час, організаційні документи мають вищу юридичну силу, оскільки документи двох наступних груп створюються на базі організаційної документації.

Статут – це юридичний акт, що є зведенням правил, які регулюють діяльність організації, установи, товариства громадян, їх стосунки з іншими організаціями та громадянами, визначають їх структуру, функції, правовий статус та обов'язки в певній сфері державного управління або господарської діяльності. Статути, після їх затвердження повноважним органом., підлягають обов'язковій реєстрації у відповідних державних органах, (для товариств, приватних підприємств та малих підприємств таким органом є районна державна адміністрація за місцем юридичної адреси об'єкта підприємницької діяльності). Вони видають підприємству свідоцтво про реєстрацію із зазначенням реєстраційного номера, юридичної адреси, після чого новостворена організація починає свою діяльність. Статути можуть бути індивідуальні та типові (табл. 2).

Таблиця 2. – Види статутів та їх основна характеристика

Група	Для кого розробляється	Ким затверджується
<i>типові (загальні)</i>	Для певних груп організацій, підприємств, товариств	Вищими органами державної влади та управління, з'їздами громадських організацій
<i>Індивідуальні</i>	Для певної організації шляхом конкретизації типового статуту	Вищою установою, якій підпорядковано підприємство, організація

На більшості підприємств діловодством (діяльністю з документування управлінської інформації, спрямованої на створення службових документів, змістом яких є управлінська інформація) займаються окремі, спеціально підібрані працівники. Рівночасно з окремими видами організаційно-розпорядчих документів стикаються й бухгалтери підприємств. Тож їм також варто ознайомитися з головними вимогами щодо таких документів.

Згідно з ДСТУ 2732:2004 до організування роботи зі службовими документами належать: приймання, реєстрування, огляд документів, опрацювання та надсилання вихідних документів, контроль виконання

документів, складання номенклатур. Крім того, у ДСТУ 2732:2004 зазначено, що документообіг службових документів – це рух цих документів в установі (на підприємстві) від дати їхнього створення чи одержання до дати завершення виконання або надсилання (пп. 4.2.2). А юридична сила службового документа – це властивість службового документа (надана йому чинним законодавством, яка є підставою для вирішення правових питань) здійснювати правове регулювання і (або) управлінські функції (п. 3.12).

Також звертаємо увагу на Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів, схвалений протоколом засідання Нормативно-методичної комісії Укрдержархіву від 22.11.2015 р. № 7 (далі – Збірник № 7). Він містить уніфіковані форми найпоширеніших видів організаційно-розпорядчих документів, що створюються, зокрема, на підприємствах, в установах, організаціях, будь-яких інших юридичних особах незалежно від форм власності. Також у Збірнику № 7 наведено пояснення щодо заповнення таких уніфікованих форм.

Вимоги до оформлення організаційно-розпорядчих документів містить ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів». Цей стандарт визначає склад і зміст постійної інформації реквізитів для організаційно-розпорядчих документів незалежно від носія інформації (паперовий, електронний). Зокрема, ДСТУ 4163:2020 встановлює, що документи складають державною мовою, крім випадків, передбачених законодавством про мови в Україні. Документи, адресовані державним органам, складають лише українською мовою. З назви ДСТУ 4163:2020 прямо вимальовується сфера його застосування: організаційно-розпорядча документація (код 01 за КУД НК 010:2021).

2. Проектування економічних рішень у документальній формі

Проектування економічних рішень у документальній формі є важливим етапом в процесі управління підприємством, адже забезпечує формалізацію управлінських намірів, їх обґрунтування та практичну реалізацію. Зміст цього процесу полягає у розробленні системи економічних документів, у яких відображаються цілі, завдання, ресурси, строки та очікувані результати прийнятих рішень.

Документальна форма економічних рішень надає їм юридичної визначеності, забезпечує узгодженість дій учасників господарської діяльності та створює інформаційну основу для подальшого контролю й оцінювання ефективності управління.

Проектування економічних рішень передбачає аналітичне опрацювання вихідної інформації, вибір оптимальних альтернатив та обґрунтування прийнятого варіанта з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. У документальній формі ці рішення фіксуються у вигляді планів, програм, кошторисів, проектів договорів, фінансово-економічних розрахунків та інших управлінських документів. Чітка структуризація таких документів, логічна послідовність викладу

матеріалу та використання уніфікованих показників сприяють підвищенню прозорості економічних рішень і зменшенню ризику їх неоднозначного тлумачення.

Важливим документом, в якому визначено стратегію планування підприємства, є бізнес-план. Детальніше розглянемо правила його складання та оформлення.

Бізнес-план є універсальним інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером завдань. Тому бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнитись один від одного за формою, змістом, структурою, обсягами і т. д.

Так, бізнес-план може розроблятися для суб'єкта бізнесу загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового суб'єкта бізнесу, діючого, чи такого, який реорганізується. Для діючого суб'єкта бізнесу цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення.

В свою чергу бізнес-план розвитку суб'єкта підприємницької діяльності може стосуватись всього суб'єкта чи його окремого виробничого підрозділу.

Класифікацію бізнес-планів можна продовжувати. Структура бізнес-плану залежить також від типу суб'єкта бізнесу та його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту.

Так, для підприємств науково-дослідного характеру, які розробляють нові ідеї, нову продукцію або послуги, принципового значення набувають дослідження маркетингового характеру щодо визначення потенційних споживачів інновацій, їх фінансових можливостей, необхідного сервісного обслуговування.

Особливу увагу доцільно звернути на наявність ризику науково-дослідної діяльності, методи його визначення та врахування у відповідних розділах бізнес-плану.

Особливості структури бізнес-плану залежать від характеристики суб'єкта, на якого розрахований цей документ (банк, інвестор, партнер/контрагент по бізнесу чи майбутній працівник).

Загалом вимоги до написання бізнес-плану доцільно розглядати у двох напрямках: вимоги до оформлення його як документу та вимоги до його структури і змісту основних розділів.

Як і будь-який інший документ бізнес-план повинен відповідати визначеним вимогам та правилам оформлення. До них можна віднести: незначний обсяг документа, його простота та лаконічність, але водночас адекватне розкриття суті підприємницького проекту і його цілей.

Як показує практика, для підприємницьких проєктів, що вимагають незначних фінансових вкладень, обсяг документа обмежується 20-25 сторінками; функціональність документа, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити його читача; легкість у сприйнятті, тобто документ повинен бути складений так, щоб в ньому легко можна було

відшукати необхідну інформацію; структурованість документа.

Бізнес-план повинен бути розділений на розділи, параграфи та мати сторінку зі змістом; забезпеченість збереженості конфіденційної інформації про підприємницький проект; реалістичність припущень та передбачень, а також (що ще краще) науковість представлених результатів; у бізнес-плані повинен переважати не необґрунтований текст (наприклад, обсяги продаж чи ринкова частка суб'єкта бізнесу у наступному році збільшаться на певний відсоток).

Усі припущення повинні бути конкретно визначеними та підкріпленими відповідною інформацією, іншими даними, а результати розрахунків (представлені у вигляді таблиць, рисунків, схем, формул ін.) основних показників бізнес-плану, розрахованих на основі наукових методик та підходів; обґрунтовані та підкріплені посиланнями на джерела інформації (наприклад, проведені дослідження ринку, опитування, галузеві статистичні дані, економічні і демографічні дослідження) припущення та прогнози; точність фінансових розрахунків; рівність деталізації розрахунків у часі; розрахунок усіх планових показників цього документа повинен бути здійснений на однаковий плановий період часу (доцільно здійснювати планування показників на 3 або 5 років із деталізацією розрахунків у першому році помісячно, а у наступних роках - поквартально); легкість пошуку необхідної інформації, що передбачає відповідність наведених показників бізнес-плану розділам, яким ці показники відповідають, а також дотримання при розробці бізнес-плану та викладенні його матеріалу вимог щодо логіки розробки цього документа; наочність, тобто у бізнес-плані доцільно основні результати наводити у вигляді ілюстративного матеріалу, не переобтяжувати документ другорядною та довідковою інформацією, технічними особливостями (яку варто винести у додатки); формування іміджу успішного суб'єкта підприємницької діяльності.

Бізнес-план повинен бути привабливим, але простим та через викладення тексту свідчити про успішність функціонування суб'єкта бізнесу та привабливість пропонуваного бізнес-проекту; об'єктивність оцінки ускладнень, в яких може опинитись реалізація бізнес-проекту; відповідність стилю написання бізнес-плану стандартам та очікуванням щодо цього осіб, на яких він розрахований; надання проекту влучної короткої назви, що є не обов'язковим, проте бажаним, оскільки вона в подальшому може бути відображеною на зовнішній рекламі суб'єкта підприємницької діяльності, упакувці продукції, інших рекламних матеріалах.

Влучна назва повинна відповідати сфері бізнесу, вказувати на місце розташування та характеристику цільової аудиторії продукції (послуг), викликати позитивні емоції та в подальшому перерости у торгову марку чи інший об'єкт інтелектуальної власності.

Вимоги до структури та змісту бізнес-плану передусім передбачають наявність у цьому документі його обов'язкових розділів та їх розміщення відповідно до внутрішньої логіки розробки документу.

Бізнес-план починається з титульного аркуша, який повинен бути лаконічним та привабливим, не містити зайвих подробиць. На титульному аркуші

доцільно навести таку інформацію: повна назва та адреса суб'єкта бізнесу, контактні дані; імена і адреси засновників суб'єкта бізнесу та ініціаторів бізнеспроекту; інші офіційні атрибути суб'єкта бізнесу; коротка назва підприємницького проекту; дата початку реалізації проекту; тривалість проекту; період часу, протягом якого є актуальними інформація про проект; дата складання документа; помітка про конфіденційність інформації.

Наступним аркушем бізнес-плану є зміст. У ньому зазначають сторінки, на яких починаються основні структурні компоненти цього документа та який дозволяє швидко відшукати необхідну інформацію. Варто пам'ятати, що зміст бізнес-плану можна структурувати за розділами, параграфами і т.д.

Далі слід розмістити резюме. Це 0,5-2 сторінки тексту, які містять основні положення бізнес-проекту, розрахованого у бізнес-плані. Завдання резюме: навести короткий опис сфери та сутності бізнес-проекту, переваги продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності; розкрити можливості суб'єкта підприємницької діяльності та стратегію реалізації його бізнес-проекту; охарактеризувати цільовий ринок (основних споживачів, їх особливості та споживчі переваги, обсяги продаж, прогнозовану частку суб'єкта підприємницької діяльності на ринку); охарактеризувати найбільш значні конкурентні переваги, які існують або які можуть бути створені як результат появи на ринку продукції чи послуги суб'єкта підприємницької діяльності, його стратегії; навести основні економічні показники ефективності бізнес-проекту (дохід, прибутковість, період досягнення беззбитковості, терміни повернення інвестицій, ін.); дати коротку характеристику знань, досвіду, ноу-хау основного управлінського персоналу; охарактеризувати загальні фінансові потреби (обсяги необхідних інвестицій, джерела їх залучення, терміни та умови обслуговування і повернення) бізнес-проекту та фінансово-економічні показники ефективності; запропонувати форму участі інвестора (партнера, банку, кредитора) у проекті та можливі гарантії щодо повернення інвестицій (кредитних коштів).

Вимоги щодо розробки кожного з основних розділів бізнес-плану будуть висвітлені у наступних темах, проте слід зазначити, що структурні компоненти цього документа повинні бути більш-менш рівнозначними за обсягом та стилем написання і повністю розкривати ті питання, які повинні бути висвітлені у відповідному розділі бізнес-плану.

У додатки доцільно перенести інформацію, яка перешкоджає легко сприймати основний матеріал та складні спеціалізовані технічні чи технологічні схеми, компоненти, які стосуються реалізації бізнес-проекту.

Також у додатках можна розмістити довідки про суб'єкт підприємницької діяльності, організаційну структуру чи схему управління або технології бізнесу; фінансову та іншу документацію (наприклад, за попередні роки функціонування суб'єкта підприємницької діяльності); джерела вихідної інформації, бібліографію; технічні дані про продукцію; копії патентів; схеми виробничих потоків; анкетні дані основного управлінського персоналу, ін.

Взагалі, важливе значення у процесі проектування економічних рішень у

документальній формі має дотримання принципів обґрунтованості, комплексності та відповідності нормативно-правовим вимогам.

Обґрунтованість забезпечується використанням достовірних даних, економічних розрахунків і прогнозів, комплексність – врахуванням взаємозв'язків між фінансовими, виробничими, інвестиційними та соціальними аспектами діяльності, а нормативна відповідність – узгодженням змісту документів із чинним законодавством і внутрішніми регламентами підприємства. У сукупності це підвищує якість управлінських рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку.

У сучасних умовах цифровізації економіки проектування економічних рішень дедалі частіше здійснюється з використанням електронних систем управління та автоматизованих засобів документообігу. Це забезпечує оперативність підготовки документів, підвищує точність розрахунків і створює умови для інтеграції економічних рішень у єдину інформаційну систему підприємства.

Таким чином, проектування економічних рішень у документальній формі виступає ключовим інструментом ефективного управління, що поєднує аналітичну, організаційну та контрольну функції в єдиному управлінському механізмі.

3. Вимоги до стилю та мови ділових паперів

Мова ділових паперів має відповідати загальнолітературним нормам сучасної української мови, які безпосередньо не пов'язані з особливостями того чи іншого функціонального стилю. Вимога зрозумілості мови ділових паперів означає вживання загальновідомих, зрозумілих усім мовцям слів, офіційних термінів у значенні, яке закріплюють за ними словники.

Однак мова не є пасивним фіксатором змісту документа, а виконує активну регульовальну функцію, тобто добір мовних засобів безпосередньо впливає на дієвість документів. Ділові папери – не матеріал для читання, а засіб спонукання до дії. Саме цій меті повинна бути підпорядкована мова ділового документа.

Мовні засоби документів мають відповідати таким основним засадам:

1. Об'єктивність. Особистий момент у документах зведений до мінімуму. Це досягається вживанням мовних одиниць, які не називають особи мовця чи співрозмовника та дій, які вони виконують. Від першої особи викладають прохання (рідше пропозицію), висловлене в заяві, інформацію, подану в автобіографії, доповідній чи пояснювальній записці, розпорядчих документах, рекомендаційному листі.

2. Стандартність. Стандартність документів на рівні мовних засобів передбачає використання готових, перевірених практикою словесних формул, які легко сприймаються і точно описують ситуацію, яка неодноразово повторюється. Стандартизація мови документів дає змогу скоротити кількість зайвої інформації, швидко та ефективно її опрацювати. За даними інженерної психології, стандартизований текст сприймається в 8-10 разів швидше, ніж оригінальний.

3. Логічна послідовність. Усі частини документа логічно пов'язані. Це виявляється в межах речення чи тексту документа, які будуються з чітким дотриманням послідовності викладу матеріалу, вмотивованим порядком розташування змістових частин тексту (вступ, основна частина, висновки) та поділом його на абзаци, пункти, підпункти.

4. Ясність викладу, точність опису. Документ має бути зрозумілим, не викликати двозначності. Це досягається тоді, коли працівник глибоко проникає в суть справи і вміє дібрати слова і вислови, які дають змогу точно описати події чи явища об'єктивної дійсності, правильно користується термінами, уникає вузько вживаних професіоналізмів.

Особливої точності та ясності потребують формулювання наказів, прохань, розпоряджень.

5. Свобода від суперечностей. У документі не може бути смислової суперечності, коли аргументи суперечать один одному.

Одночасно форма вираження не має суперечити змісту висловлювання, наприклад, прохання, що висловлене у формі наказу: Дозвольте повернутися до виконання своїх обов'язків!

Текст документа є зразком офіційно-ділового стилю. Тому слова і вислови, які мають розмовний характер або є емоційно забарвлені, суперечать мовностилістичним вимогам цього стилю.

6. Переконливість. Забезпечується обґрунтуванням висловленої в документі думки, доказовістю матеріалу, точністю в доборі цифрової інформації та фактів.

Переконливим діловий папір робить також вмінням розмістити матеріал - усе важливе слід подавати в документі, а інше оформляти у вигляді додатків.

7. Лаконічність. Лаконічним вважають документ, в якому немає багатослівної аргументації, зайвих слів та повторень.

Лаконічності можна досягти вживанням простих речень, загальноприйнятих скорочень, умовних позначень, а також стандартних зворотів мови.

Стежити за тим, щоб кожен аспект висвітлення питання займав своє місце в тексті документа і не повторювався.

Основне функціональне призначення офіційно-ділового стилю – регулювати ділові стосунки мовців у державно-правовій і суспільно-виробничій сферах, обслуговувати громадські потреби людей у типових ситуаціях.

Найголовніші ознаки – документальність (кожен офіційний папір повинен мати характер документа), стабільність, високий ступінь стандартизації, лаконізм, точність, суворе регламентація тексту, майже цілковита відсутність емоційності та образності і будь-якого вияву індивідуальності автора.

Особливості мовного оформлення офіційно-ділового стилю, зумовлені специфікою його використання.

Лексико-фразеологічний рівень:

- використання спеціальних термінів – мовних штамів, кліше,

канцеляризмів (напр., *розпорядження, протокол, нижчепідписаний, супровідний, високі договірні сторони, відповідно до ..., згідно з розпорядженням* тощо);

- відсутність емоційно-експресивної лексики.

Граматичний рівень:

- висока частотність уживання абстрактних іменників на *-ість, ання* (*розпорядження, стягнення, чинність, організованість, недоторканість* і под.);
- переважання інфінітивних, неособових дієслівних форм (*ухвалити, заслухати, подається, організовується* тощо);
- типове вживання ускладнених речень, нанизування кількох підрядних тощо;
- розщеплені форми присудків (*здійснити перевірку, провадиться набір, прийняти рішення, надати допомогу* і под.);
- чітка організація тексту – поділ на параграфи, пункти, підпункти.

Офіційно-діловий стиль має такі підстилі:

- 1) **адміністративно-канцелярський** (накази, інструкції, розпорядження, довідки, заяви, звіти, офіційні листи, оголошення тощо);
- 2) **дипломатичний** (міжнародні угоди - конвенції, повідомлення – комюніке, протоколи, звернення – ноти і под.);
- 3) **законодавчий (юридичний)** – закони, статuti, укази, постанови тощо.

Зразки стилю:

АКТ ПРОГОЛОШЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ

Виходячи із смертельної небезпеки, яка нависла була над Україною в зв'язку з державним переворотом в СРСР 19 серпня 1991 року, продовжуючи тисячолітню традицію державотворення в Україні, виходячи з права на самовизначення, передбаченого Статутом ООН та іншими міжнародно-правовими документами, здійснюючи Декларацію про державний суверенітет України, Верховна Рада Української Радянської Соціалістичної Республіки урочисто

ПРОГОЛОШУЄ

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНИ та створення самостійної української держави – України.

Територія України є неподільною і недоторканою.

Віднині на території України мають чинність виключно Конституція і закони України.

Цей акт набирає чинності з моменту його схвалення.

ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

24 серпня 1991 року.”

Для ділових людей важливе значення має писемне мовлення. У багатьох випадках лише через ділову документацію (листування) встановлюються певні ділові контакти. **Писемне ділове мовлення** – це система документації, за допомогою якої представники установ, організацій, підприємств можуть встановлювати певні зв'язки, контакти, спілкуватися.

Одиницею писемного мовлення є письмовий діловий текст.

Особливості писемного мовлення можна виділити такі:

- по-перше, воно фіксується за допомогою певних знаків (літер, графіків, схем, малюнків, формул тощо);
- по-друге, писемне мовлення завжди спирається на усне мовлення, тобто є вторинним. Воно фіксує кимось висловлену думку і сприймається органами зору;
- по-третє, форма писемного мовлення здебільшого монологічна;
- по-четверте, для писемного мовлення, зокрема ділового, характерна більша регламентація мовних засобів, точніший добір відповідної лексики;
- по-п'яте, у писемному діловому тексті переважає традиційна форма викладу, загальноприйняті структурні елементи;
- по-шосте, писемне мовлення обслуговує кількісно невизначену аудиторію;
- по-сьоме, писемна форма спілкування дає можливість підготувати необмежену кількість копій, що збільшує можливість впливу певного документа.

Текст – головний елемент документа. Він має бути стислим, конкретним, об'єктивним, юридично бездоганим.

Підготовка текстової частини документа – одна з найважливіших операцій документування. Тому підготовка текстової частини документації є важливою умовою добре поставленого документування управлінської діяльності.

В залежності від кількості розглядуваних у тексті питань документи поділяються на прості і складні. Перші присвячені одному питанню, другі – кільком. Але текст будь-якого документа, відповідно до вимог ЄДСД, повинен складатися не менш ніж з двох основних частин. У першій з них дають обґрунтування або підставу складання документа, у другій – викладають пропозиції, ухвали, розпорядження, висновки та прохання. Навіть у тому випадку, коли текст документа складається з однієї фрази, якщо він грамотно складений, у ньому можна розрізнити ці два логічних елементи. Наприклад – з наказу: *«У зв'язку з очікуваним раннім похолоданням наказую завершити усі роботи по утепленню виробничих приміщень технікуму до 1 жовтня цього року»*.

Рідко коли текст документа містить тільки заключну частину: у наказах, наприклад, розпорядчу без преамбули, у листах і заявах – прохання без мотивування.

Текст оформляють у вигляді:

- складного тексту,
- анкети,
- таблиці,
- поєднання цих форм.

Текст поділяють на абзаци – пов'язані за змістом частини тексту від одного відступу до іншого. Доцільно, щоб кількість речень в абзацах ОРД не перевищувала двох-чотирьох.

Однак у більшості випадків текст документа складається з таких логічних елементів:

- вступу,
- доказу,
- закінчення.

Нерідко закінченню передують висновки.

Вступ готує адресата до сприймання теми (подається історія питання, зазначається привід, що став підставою створення документа). У вступній частині викладають підстави для виготовлення документа, викладаються причини і безпосередній привід до складання службового документа. У цій частині тексту наводять посилання на інші, раніше одержані документи, що послужили підґрунтям для створення даного документа.

Якщо документ створюється на підставі іншого документа, то це зазначають так: «Відповідно до Указу Президента України від 12.03.03 № 123 "Про..."».

У **доведенні** (доказах) виражається сутність питання, наводяться докази, факти, посилання на доведення, цифрові дані, які обґрунтовують правильність порушеного питання. Складне доведення звичайно закінчується висновком. Докази повинні переконати адресата у необхідності задоволення клопотання, прохання чи вимоги.

Висновки не є окремим логічним елементом, оскільки вони примикають до доведення і невід'ємні від нього.

Заклучна частина – головна логічна складова частина, у якій формулюється основна мета документа, його провідна думка, прохання, пропозиція, згода, відмова. Заклучна частина у службовому документі обов'язкова.

За характером змісту заключні частини неоднакові. Вони поділяються на **активні** та **пасивні** (або описові). Активні заключні частини, у свою чергу, поділяються на **прямі** і **непрямі**. У прямій активній заключній частині адресат спілкується до певних дій.

Наприклад – *«пропоную Вам у найкоротший термін налагодити трудову дисципліну в групі. Для цього розробіть детальний план заходів. Вжійте до студентів, що порушують дисципліну, суворих заходів. Про виконану роботу повідомте в деканат 10.11.10р.»*

У непрямій активній заключній частині дія можлива або очікується.

Наприклад – *«у зв'язку з посиленням морозів можливий вихід із ладу зовнішньої водопровідної мережі».*

Пряма активна заключна частина застосовується у наказах, протоколах зборів, листах, телеграмах, **непряма** – у договорах, інструкціях, положеннях і т.д. по можливості слід надавати перевагу активній заключній частині перед пасивною.

В залежності від змісту документа у тексті застосовується прямий або зворотний порядок розташування логічних елементів. У першому випадку за вступом ідуть доведення і висновки. При зворотному порядку спочатку викладаються висновки, за ними – докази. Вступ у таких документах відсутній.

У зворотному порядку викладають нескладні документи. Ним слід користуватися як можна рідше. Справа в тому, що у висновках, якщо вони виносяться на перше місце, слід викладати суть питання і в подальшій частині тексту дати повне його обґрунтування. Інакше документ стає незрозумілим і

читати його доводиться у зворотному напрямку (знизу вверх).

Поділ тексту на складові елементи робить його дохідливим і зрозумілим.

Узакінченні формулюється мета складання документа. Закінчення може бути як активним, так і пасивним. Активне точно зазначає, яку дію повинен виконати адресат, пасивне інформує його про якийсь факт, обставину тощо.

Правила щодо укладання тексту документа:

1. Замінювати складні речення простими, що сприяє прискореному сприйманню документа.

2. Вживати стійкі (трафаретні) словосполучення, що виражають стандартні аспекти змісту:

- на Ваше прохання,
- задля обміну досвідом,
- відчувуючи гостру потребу...

3. Вживати прямий порядок слів у реченні, якщо логічний наголос падає на об'єкт дії. Зворотний порядок вживається тоді, коли логічний наголос падає на саму дію.

4. Для точності й ясності висловлювання у простих реченнях вживати певний порядок розташування їх членів (означення мають передувати означуваним словам, вставні слова ставитися на початку речення).

5. Вживати складнопідрядні речення для висловлення причинно-наслідкових зв'язків.

З метою скорочення тексту можна вживати дієприслівникові звороти, за допомогою яких формулювати причини прийняття того чи іншого управлінського рішення. Дієприслівниковий зворот починає, а не завершує фразу. (*Ураховуючи...Вважаючи*).

6. Замінювати займенники іменниками.

7. Не вживати емоційних виразів та не показувати суб'єктивного ставлення до викладеного.

8. У розпорядчих документах застосовувати мовні конструкції наказового характеру: наказую, пропоную...

Процес підготовки стандартного документа зводиться до таких трьох операцій:

- * добір серед обмеженої кількості стандартних конструкцій потрібної в тому чи іншому випадку;
- * заповнення формуляра;
- * побудова за готовими зразками словосполучень і речень, не передбачених формулярами бланків.

Щоб швидко, грамотно й точно відобразити певний виробничий момент чи ситуацію, потрібні готові, широковідомі словесні формули. Вони сприймаються як сигнали певного типу інформації.

Іноді автор документа свідомо відмовляється від стандартного викладу. Це означає, що документу надається особливого значення.

Таким чином, сучасна ділова людина повинна вміти викладати певні факти,

явища, події в документі так, щоб у невеликій за обсягом текст документа укласти максимум потрібної інформації, а також показати своє ставлення до неї.

4. Електронний документообіг та цифрові підписи

Електронний документообіг стає поширеним всюди – як в органах державної влади, так і на підприємствах, в ІТ-компаніях, банках, страхуванні, медицині, освітніх закладах та безлічі інших сфер. В умовах повсюдної цифровізації, ще й під час повномасштабної війни, неможливо працювати лише з паперовими документами, особливо якщо мова йде про великі компанії. Тому електронні документи стають незамінними.

Електронний документ – це документ, інформацію в якому (у т. ч. обов'язкові реквізити) зафіксовано у вигляді електронних даних. *Тобто, він створений, переданий, збережений, а також перетворений електронними засобами у візуальну форму, придатну для сприйняття його змісту людиною.*

Електронний документообіг (обіг електронних документів) – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів. *Таким чином, електронний документообіг це сам процес роботи з електронними документами за допомогою спеціального програмного забезпечення (систем електронного документообігу – СЕД), що дозволяють перетворення паперових документів у електронні, організація захисту і розподілу доступу до електронних документів, їх маршрутизація, механізми узгодження документів та ін.*

Принципи електронного документообігу:

- *Однократна реєстрація документа*
- *Паралельне виконання різних операцій з метою скорочення часу руху документів і підвищення оперативності їх виконання*
- *Безперервність руху документа*
- *Єдина база документарної інформації для централізованого зберігання документів і що виключає дублювання документів*
- *Ефективно організована система пошуку документа*

Характеристики електронного документа:

- електронні документи є програмно-технічно залежними продуктами;
- електронні документи мають широкий спектр інформаційного відображення (текстові, графічні, електронні таблиці, бази даних, мультимедійні);
- форма електронних документів може бути відокремлена від змісту, а зміст документів може бути фрагментованим (бази даних), тобто фізично документ може зберігатися в кількох різних файлах;
- електронні документи можуть мати посилання, які не контролюються авторами, наприклад, використання Інтернет-файлів або файлів корпоративних баз даних з коротким діапазоном життєвого циклу;
- електронні документи зберігають на фізичних носіях інформації

(магнітні, оптичні пристрої), що не можуть гарантувати довготривале збереження інформації, а також у хмарних сервісах.

Заміна паперового документообігу на електронний має свої переваги, наприклад:

- **економія робочого часу на обробку первинних документів.** Наприклад, швидше отримати зведення даних за накладними, не треба їх спеціально з паперових форм вводити у бухгалтерську систему;
- **оптимізація документообігу.** В процесі впровадження електронного документообігу можна переглянути необхідність низки внутрішніх документів, дозвільних підписів і скасувати зайві;
- **кращий захист від підробок і виправлень,** адже всі зміни фіксуються в електронній системі документообігу;
- **можливість переїхати в іншу місцевість** без перевезення паперових справ. Актуально під час міграції бізнесу в ході воєнних дій;
- **кращий захист документів.** Адже усі електронні документи можуть зберігатися у хмарних сервісах і навіть при знищенні комп'ютерів підприємства нічого не втрачається й усе можна повернути назад «з хмар»;
- **звільнення робочого місця у бухгалтерії.** Адже не потрібно зберігати безліч паперових або полімерних папок, файлів, що економить простір у бухгалтерії та відділі кадрів;
- **просто це сучасно.**

Співставлення електронного документа з паперовим документом:

1. Оригінал електронного документа – це електронний примірник документа, а не його паперова форма. Роздрукований електронний документ вважається копією. *Для того, щоб мати статус документа до нього має бути застосований електронний підпис або кваліфікований електронний підпис (КЕП). Останній прирівнюється до власноручного. При цьому електронні документи можуть зберігатися на декількох носіях і бути розіслані декільком суб'єктам. Усі вони вважаються оригіналом.*

2. Ідентичні за змістом електронний і паперовий документ мають однакову юридичну силу. *Якщо електронний документ роздрукувати та підписати паперовий варіант, то вони обидва вважаються оригіналами, якщо не підписати – паперовий вважається копією електронного.*

3. До електронних і паперових документів застосовується однаковий підхід щодо діловодства та їхнього зберігання. Це значить, що електронні документи слід зберігати не менше того ж часу, який визначений і для їхніх паперових аналогів.

Переваги електронного документа можна поділити на такі групи:

1. **Фінансові** – покращення фінансово-економічних показників діяльності організації можна пояснити зниженням рівня вартості документа, що зумовлюється зменшенням витрат на виготовлення документів, а також зменшенням площ на зберігання документа та часу їх обробки; зниженням витрат на діловодний персонал за рахунок автоматизації: найбільш рутинних й

трудомістких операцій у ділових процесах.

2. **Управлінські** – підвищення рівня ефективності виконання як управлінських, так і виробничих функцій зумовлено скороченням витрат часу на організацію роботи з документами, а також можливістю спільної роботи над проектом документа, що, у свою чергу, призводить до скорочення часових витрат.

3. **Надійність захисту інформації** – підвищення рівня захисту інформації уможливорюється завдяки використанню електронного цифрового підпису (далі – КЕП), який вважається значно більш надійним засобом захисту інформації, ніж власноручний підпис та мокра печатка.

4. **Контролюючі** – використання електронних документів в системах електронного документообігу дає змогу ефективніше контролювати виконання документів завдяки функціям автоматизованого нагадування системою про закінчення термінів виконання документа тощо.

5. **Правові** – електронний документ за умови наявності обов'язкових реквізитів в українському законодавстві прирівняний до традиційного документа з власноруч підписом майже в усіх випадках, крім передбачених статтею 8 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг». Обов'язковою умовою юридичної чинності електронного документа, згідно з українським законодавством, є підписання його електронним цифровим підписом.

Особливості юридичної сили електронного документа полягають в наступному:

1. Юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму.

2. Допустимість електронного документа як доказу не може заперечуватися виключно на підставі того, що він має електронну форму.

3. Якщо автором створюються ідентичні за документарною інформацією та реквізитами електронний документ та документ на папері, кожен з документів є оригіналом і має однакову юридичну силу.

Разом із тим, щоб електронний документ мав юридичну силу він має мати обов'язкові реквізити.

Обов'язковий реквізит електронного документа – обов'язкові дані в електронному документі, без яких він не може бути підставою для його обліку і не матиме юридичної сили.

Обов'язкові реквізитами електронного документа:

- 1) найменування юридичної особи;
- 2) назва виду документа (не зазначають на листах);
- 3) дата документа;
- 4) реєстраційний індекс документа;
- 5) заголовок до тексту документа;
- 6) текст документа;
- 7) підпис (для електронних документів – електронний підпис або електронна печатка в разі відсутності електронного підпису).

Пояснюємо кожний реквізит документа окремо. Наприклад, заголовок до

тексту документа має містити стислий виклад основного смислового аспекту змісту документа.

Заголовок до тексту документа має бути коротким, граматично узгодженим із назвою документа, точно передавати зміст тексту та відповідати на запитання «про що?», «чого?», «кого?». Приклади:

- Наказ (про що?) про надання відпустки;
- Посадова інструкція (кого?) головного спеціаліста;
- Протокол (чого?) засідання атестаційної комісії.

Таким чином, у разі переходу до безпаперових технологій документообігу одним з перших постає питання: чи буде такий документообіг юридично значимим? І якщо так, то чим забезпечуватиметься його легітимність?

Єдиним інструментом, що вирішує цю проблему, є електронний цифровий підпис.

Електронний підпис – це електронні дані, які додаються підписувачем до інших електронних даних або логічно з ними пов'язуються і використовуються як підпис.

З правової точки зору електронний цифровий підпис - це різновид підпису, який за юридичним статусом прирівнюється до власноручного в разі виконання технічних умов, визначених законом.

З фізичної ж точки зору він являє собою унікальний електронний код, за допомогою якого підтверджується цілісність та юридична сила електронного документа, а також однозначно ідентифікується особа, яка його підписала.

Створення електронного документа завершується накладанням електронного підпису.

Електронний цифровий підпис призначений для забезпечення діяльності фізичних та юридичних осіб, що здійснюється з використанням електронних документів. Електронний підпис не може бути визнаний недійсним лише через те, що він має електронну форму або не ґрунтується на посиленому сертифікаті ключа.

Отримати можна, наприклад, у місцевій податковій адміністрації.

З електронним цифровим підписом ви можете, подавати електронну звітність, електронні декларації, зайти до вашої електронної трудової книжки на порталі ПФУ. Так само із використанням електронного цифрового підпису ви можете подавати заяви на витяг із Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, подавати заяви через сервіс “Електронний суд” тощо.

Види електронних цифрових підписів:

1. **Кваліфікований електронний підпис** - удосконалений електронний підпис, що створюється з використанням засобу кваліфікованого електронного підпису і базується на кваліфікованому сертифікаті електронного підпису.

2. **Удосконалений електронний підпис, що базується на кваліфікованому сертифікаті електронного підпису,** - удосконалений електронний підпис, що створюється з використанням кваліфікованого сертифіката електронного підпису, виданого кваліфікованим надавачем

електронних довірчих послуг та не містить відомостей про те, що особистий ключ зберігається в засобі кваліфікованого електронного підпису.

Основна різниця між цими підписами полягає в тому що КЕП зберігають на захищеному носії, а УЕП – на незахищеному.

Електронний підпис потрібний і на електронних документах, які створюються в **автоматичному режимі**, наприклад у програмах ведення бухгалтерського обліку. Таку умову прямо визначає оновлена частина 2 статті 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»

Які саме документи маються на увазі – закон не визначає. Однак прикладами таких документів, які створюються в автоматичному або напівавтоматичному документі можуть бути:

- бухгалтерська довідка про розподіл транспортно-заготівельних витрат;
- бухгалтерські довідки про списання доходів і витрат у кінці періоду;
- документи для нарахування певних витрат, наприклад зарплати, якщо

це налаштовано в бухгалтерській програмі в автоматичному режимі.

Відтепер первинні документи, створені автоматично в електронній формі програмним забезпеченням інформаційно-комунікаційної системи, застосовуються у бухгалтерському обліку за умови наявності накладеного електронного підпису чи печатки з дотриманням вимог законодавства про електронні документи та електронний документообіг. Це означає, що на всі згадані та аналогічні документи відтепер мають накладатися електронні підписи.

То ж варто перевірити, чи накладаються на такі документи електронні підписи та звернутися до спеціалістів, які підтримують відповідне програмне забезпечення, якщо такі підписи не накладаються.

Документообіг буває внутрішній та зовнішній.

Внутрішній документообіг (його ще іноді називають корпоративним) – це рух документів всередині компанії, тобто обмін документами між різними підрозділами та співробітниками однієї організації.

В межах однієї компанії відбувається створення, узгодження та підписання великої кількості документів – наказів, службових записок, заяв, інструкцій, статутів і багато іншого. Все це можна вести в електронному вигляді та автоматизувати. ЕДО дозволяє не лише перевести документи в електронний формат, а налаштувати процеси та організувати роботу з документами максимально зручно і швидко.

Внутрішній електронний документообіг дозволяє значно оперативніше створювати, узгоджувати та шукати документи, мати історію всіх файлів, організувати легкий доступ відповідальних співробітників до документів, контролювати, де знаходяться документи та на якому етапі виконання завдань із ними тощо.

В першу чергу, слід вибрати електронну систему документообігу серед тих, які вже є на ринку. Рекламувати конкретну не будемо. Однак слід зважити на те, що повнофункціональні системи є платними. Безплатні версії також

існують, але вони досить обмежені, наприклад зберігають документи лише протягом певного часу.

Після вибору системи слід визначитися з таким:

- які саме господарські операції переводяться на електронний документообіг;
- **перелік електронних документів**;
- розробити внутрішнє **положення про електронний документообіг**. У ньому зокрема врахувати необхідність додаткових реквізитів в електронних документах, порядок виправлення помилок і правила електронного документообігу;
- визначитися щодо питання умов визнання електронного документа **відправленим**. За загальним правилом **час відправлення** – це дата та час, коли відправлення документа вже не може бути скасованим.

Щодо застосування електронного документообігу з зовнішніми партнерами – потрібно врахувати вже існуючі договори з партнерами та бажання самих партнерів.

При використанні електронних документів в обігу зі своїми зовнішніми партнерами, наприклад покупцями та продавцями, **краще** попередньо у договорі прописати такий варіант документообігу. Справа в тому, що використання електронного підпису допускається у випадках, які визначені законом або ж за письмовою угодою сторін (ч. 3 ст. 207 ЦК). Якщо господарський договір про поставку уже був укладений і використовуються паперові документи, то завжди можна укласти **додаткову угоду до договору**. Необхідно це, аби у разі спірної ситуації електронні документи могли бути використані як беззаперечний доказ у суді. При цьому зверніть увагу:

- юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму. Однак суд може апелювати до того, що застосування електронної форми є зміною умов договору, а це може бути лише у тій самій формі, у якій такий договір укладався, тобто паперовій (є постанова ВСУ від 28.12.2019, ЄДРСР, № 86717260). Таким чином, може виникнути спірна ситуація;

- якщо у договорі не вказано прямо про можливість використання електронних документів, то контрагент може завжди вимагати надання паперових документів, адже далеко не всі контрагенти хочуть використовувати електронні системи документообігу, аби приймати ці електронні документи. І відмовити партнеру у такій вимозі – не можна, слід надати паперові документи, так як це є обов'язком підприємства (див. ч. 6 ст. 9 Закону про бухоблік);

- навіть якщо в договорі (угоді) є домовленості про електронний документообіг партнер усе одно може вимагати надання паперової копії електронного документа (ч. 6 ст. 9 Закону про бухоблік). Однак такий документ у такому разі матиме статус лише копії, а не оригіалу.

Суб'єкти електронного документообігу повинні зберігати електронні документи на електронних носіях інформації у формі, що дає змогу перевірити їх

цілісність на цих носіях.

Строк зберігання електронних документів на електронних носіях інформації повинен бути не меншим від строку, встановленого законодавством для відповідних документів на папері.

У разі неможливості зберігання електронних документів на електронних носіях інформації протягом строку, встановленого законодавством для відповідних документів на папері, суб'єкти електронного документообігу повинні вживати заходів щодо дублювання документів на кількох електронних носіях інформації та здійснювати їх періодичне копіювання відповідно до порядку обліку та копіювання документів, встановленого законодавством. Якщо неможливо виконати зазначені вимоги, електронні документи повинні зберігатися у вигляді копії документа на папері (у разі відсутності оригіналу цього документа на папері). При копіюванні електронного документа з електронного носія інформації обов'язково здійснюється перевірка цілісності даних на цьому носії.

При зберіганні електронних документів обов'язкове додержання таких вимог:

1. Електронні документи тривалого зберігання (понад 10 років) повинні мати свою паперову копію. *Це значить, що такі документи мають зберігатися у двох формах – електронній та паперовій.*

2. Електронні документи щодо яких є ймовірність незбереження впродовж визначеного для них мінімального часу треба:

- продублювати на декількох електронних носіях;
- або мати їхні паперові копії.

Варіантами зберігання електронних документів можуть бути зовнішні накопичувачі (флешки, диски тощо), внутрішні накопичувачі на комп'ютерах підприємства або ж хмарні сервіси. Електронний документ як файл можна продублювати одразу на кількох носіях, які можна захистити паролем.

5. Особливості подання статистичної звітності в електронній формі

Статистична звітність є важливим елементом інформаційної системи держави, що забезпечує оперативне отримання даних про стан економіки, соціальних процесів, виробництва та інших сфер суспільного життя.

У сучасних умовах цифровізації суспільних відносин значна частина офіційної звітності – податкова, фінансова та статистична – подається в електронній формі, що спрощує процес збору й обробки інформації, скорочує час реагування та підвищує якість даних.

З 1 січня 2023 року подання статистичної звітності в Україні здійснюється виключно в електронному вигляді відповідно до норм нового Закону України «Про офіційну статистику» та нормативних актів Державної служби статистики.

Переваги електронного звітування очевидні: оперативність передачі даних, можливість автоматичної перевірки на коректність заповнення, скорочення витрат часу на паперовий документообіг, зниження ризику людських помилок і поліпшення доступу до звітних форм. Для подання електронних звітів

використовується комплекс програмних засобів і сервісів, серед яких онлайн-сервіс «Кабінет респондента» на сайті Державної служби статистики України, де зареєстровані користувачі можуть формувати, підписувати та надсилати електронні форми звітності.

Електронна статистична звітність містить структуровані дані про господарську діяльність підприємств, установ та організацій. Це можуть бути щоквартальні або щорічні форми, наприклад звіти про обсяги реалізованих послуг, структурне обстеження підприємств або інші статистичні спостереження, що визначені державними органами статистики. Прикладом такого звіту є форма № 1-послуги (квартальна), яка подається через сервіс і має чітко визначені кроки створення та заповнення в інтерфейсі «Кабінету респондента». Ці форми заповнюються на основі первинної облікової документації, а деякі реквізити, як-от код підприємства або назва, можуть автоматично підставлятися системою.

Важливою умовою подання електронної звітності є наявність кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та доступу до мережі Інтернет.

Велика частина електронних сервісів передбачає використання кваліфікованих сертифікатів ключів, за допомогою яких засвідчується авторство звітних документів і забезпечується юридична значущість електронних форм. У разі відсутності сертифікату подати звіт неможливо або система може вимагати додаткової реєстрації.

Організація електронного звітування має свої специфічні особливості. Наприклад, перед поданням звіту в системі респонденту необхідно вибрати актуальну форму (за індексом та назвою), вказати звітний період, перевірити автоматично заповнені реквізити та заповнити дані за обраним видом статистичного спостереження. Після формування всієї інформації документ підписується електронним підписом і надсилається до адресата – Державної служби статистики або іншого уповноваженого органу.

У разі потреби електронний звіт може бути перетворений у візуальну форму відображення з доданими підтвердженнями отримання та прийняття звітності.

Крім того, законодавство та нормативно-правові акти регламентують обов'язкові технічні вимоги до форматів електронних документів, порядок їх передачі та захисту. Наприклад, електронні звіти повинні мати уніфіковану структуру, що включає транспортний заголовок та сам звіт, які формуються відповідно до вимог Порядку подання електронної звітності. Такий підхід гарантує уніфікацію структур даних та їх коректну обробку автоматизованими системами обробки даних, що є важливим для аналізу та формування дієвих статистичних результатів.

Серед позитивних аспектів електронного подання статистичної звітності варто також відзначити економію часу для підприємств, зменшення необхідності у паперовому документообігу, оперативне оновлення форм та можливість миттєвої перевірки звітних даних на наявність помилок через автоматизовані системи. Усе це сприяє підвищенню якості статистичної інформації, її доступності для аналізу та прийняття управлінських рішень у різних сферах економіки.

Таким чином, подання статистичної звітності в електронній формі є найсучаснішим і найбільш ефективним механізмом збору даних в умовах цифрової економіки, що забезпечує оперативну комунікацію між респондентами та органами статистичного спостереження, підвищує якість баз даних та сприяє розвитку ефективної системи управління економікою країни. Дотримання вимог щодо форм, строків та способів подання звітності дозволяє забезпечити прозорість інформаційних потоків, покращити статистичне забезпечення економіки та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку держави.

Тема 8. Первинна облікова документація в роботі економіста

- 1. Сутність та роль первинної документації. Види первинних документів.*
- 2. Створення, візування та обробка первинних документів.*
- 3. Порядок руху та зберігання первинної документації на підприємстві.*

1. Сутність та роль первинної документації. Види первинних документів

Первинні документи – фундамент, на основі якого здійснюється облік.

Первинний документ – документ, який містить відомості про господарську операцію

Первинні документи – це документи, створені в письмовій чи електронній формі, які містять відомості про господарські операції, включаючи розпорядження та дозволи адміністрації (власника) на їх проведення. В даному випадку слід звернути увагу, що створений в електронному вигляді документ матиме юридичну силу тільки у випадку засвідчення його електронним цифровим підписом.

Будь-які документи мають силу первинних документів лише в разі фактичного здійснення господарської операції. Якщо ж фактичного здійснення господарської операції не було, відповідні документи не можуть вважатися первинними документами навіть за наявності всіх формальних реквізитів.

Від первинних документів відрізняються вторинні. Вторинний документ – це результат аналітико-синтетичної обробки одного чи кількох первинних документів з метою пристосування інформації до інформаційних потреб споживача. Вторинні (інформаційні) документи містять систематизовані відомості про первинні документи або результат аналізу і синтезу даних, що є в першоджерелах.

Первинна документація відіграє важливу роль у системі управління підприємством, оскільки саме вона є початковою ланкою формування економічної інформації та інформаційною основою бухгалтерського обліку, аналізу й контролю господарської діяльності. Вона забезпечує фіксацію фактів здійснення господарських операцій у момент їх виникнення або безпосередньо після завершення, що дає змогу відобразити реальний стан використання ресурсів, рух активів і зобов'язань, а також результати виробничо-фінансових процесів.

Наявність належно оформлених первинних документів є необхідною умовою достовірності облікових даних, обґрунтованості управлінських рішень і дотримання вимог чинного законодавства.

Роль первинної документації для підприємства полягає не лише у підтвердженні факту здійснення господарських операцій, а й у виконанні контрольної та доказової функцій.

Первинні документи слугують підставою для внутрішнього контролю, проведення аудитів і перевірок, а також для захисту економічних інтересів підприємства у взаємовідносинах з контрагентами та контролюючими органами. Вони забезпечують простежуваність господарських операцій, дають змогу виявляти помилки, порушення або неефективне використання ресурсів і створюють інформаційну базу для аналізу фінансово-економічних результатів діяльності.

Види первинних документів визначаються характером і змістом господарських операцій, що здійснюються підприємством, а також особливостями його організаційної структури та галузевої специфіки.

До первинної документації належать документи, які фіксують операції з руху матеріальних цінностей, обліку праці та її оплати, грошових коштів, основних засобів, нематеріальних активів, розрахунків із контрагентами та інших об'єктів обліку.

За формою складання вони можуть бути уніфікованими або розробленими підприємством самостійно, за умови дотримання встановлених обов'язкових реквізитів і вимог до їх оформлення.

Первинні документи часто називають вихідними, які служать для створення документа похідного, тобто вторинного.

До первинних документів належить:

1. Акредитив.
2. Акт інвентаризації.
3. Акт на списання.
4. Акт приймання.
5. Акт приймання виконаних підрядних робіт.
6. Акт приймання-передачі.
7. Акт про витрату.
8. Акт про виявлені дефекти.
9. Акт списання.
10. Видатковий касовий ордер.
11. Відомість на виплату грошей.
12. Відомість обліку залишків.
13. Журнал обліку вантажів.
14. Журнал обліку громадян, які проживають у готелі.
15. Інвентарна картка обліку.
16. Касова книга.
17. Касовий чек.

18. Книга складського обліку.
19. Лімітно-забірна картка.
20. Матеріальний ярлик.
21. Меморіальний ордер.
22. Наказ (розпорядження) про надання відпустки.
23. Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу.
24. Наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту).
25. Накладна.
26. Особова картка працівника.
27. Платіжна вимога.
28. Платіжна вимога-доручення.
29. Платіжне доручення.
30. Подорожній лист.
31. Прибутковий касовий ордер.
32. Прибутковий ордер.
33. Проїзний документ.
34. Розрахункова квитанція.
35. Розрахунковий чек.
36. Розрахунково-платіжна відомість працівника.
37. Розрахунок амортизації основних засобів.
38. Табель обліку використання робочого часу.
39. Товарний чек.
40. Товарно-транспортна накладна...

До первинних документів належать розпорядження та дозволи адміністрації (власника) підприємства, установи, організації на проведення господарських операцій:

Первинними документами не є:

- Рахунок-фактура;
- Договір;
- Банківська виписка;
- Податкова накладна;
- Акт звірки взаєморозрахунків;
- Фіскальний чек тощо.

Первинний документ взагалі є документом, який створюється автором; він безпосередньо відображає факти, події, явища реальної дійсності або думки автора. Він призначений не для відображення інших документів, а для забезпечення первинною інформацією.

Первинні документи є безпосереднім результатом професійної діяльності створювачів первинної інформації. Первинні документи не дають інформації про інші документи, точніше, вони не призначені для зміни їх.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій зростає значення електронної первинної документації, яка забезпечує оперативність обробки даних,

зменшення трудомісткості облікових процедур і підвищення рівня контролю за господарськими операціями. Незалежно від форми існування, первинні документи залишаються базовим елементом обліково-аналітичної системи підприємства, що забезпечує достовірність економічної інформації, прозорість діяльності та ефективність управління.

2. Створення, візування та обробка первинних документів

Законодавство України не містить вичерпного переліку первинних документів, проте Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає обов'язкові реквізити, які повинен містити будь-який первинний документ:

- ❖ назва документа (форми);
- ❖ дата складання;
- ❖ назва підприємства, від імені якого складено документ;
- ❖ зміст та обсяг господарської операції, одиниця вимірювання господарської операції;
- ❖ посади осіб, відповідальних за здійснення господарської операції і правильність її оформлення;
- ❖ особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції.

За відсутності хоча б одного з перелічених вище реквізитів, документ або не є первинним, або оформлений неналежно. Водночас, неістотні недоліки в документах не завжди є підставою для невизнання господарської операції.

Складаючи документи, необхідно дотримуватися правил, передбачених законодавством України. До їх оформлення висуваються такі вимоги:

– первинні документи складаються українською мовою. Окрім з української мови, може використовуватися й інша мова в порядку, визначеному Законом України «Про засади державної мовної політики» від 03.07.2012 р. № 5029-VI (поточна редакція від 08.11.2016 р.). Документи, що є підставою для 20 записів у бухгалтерському обліку й складені іноземною мовою, повинні супроводжуватися впорядкованим автентичним перекладом українською мовою;

– первинні документи мають бути складені в момент здійснення операції, а якщо це неможливо – безпосередньо після її закінчення;

– документи складають на бланках типових форм, затверджених Держкомстатом України, або на бланках спеціалізованих форм, затверджених відповідними міністерствами і відомствами, а також виготовлених самостійно, які мають містити обов'язкові реквізити типових або спеціалізованих форм;

– у разі складання та зберігання первинних документів на машинних носіях інформації підприємство зобов'язане за свій рахунок виготовити їхні копії на паперових носіях на вимогу інших учасників господарських операцій, а також правоохоронних органів та відповідних органів у межах їхніх повноважень, передбачених законами;

– записи в первинних документах роблять у темному кольорі чорнилом,

кульковою ручкою, друкарськими засобами чи принтером, що забезпечує зберігання цих записів протягом встановленого терміну зберігання документа;

- вільні рядки в первинних документах обов'язково прокреслюють;
- у грошових документах суми проставляють цифрами і прописом, перше слово суми записують скраю і з великої літери;
- кожен первинний документ має містити дані про посаду, прізвище й підписи осіб, відповідальних за його оформлення;
- керівник підприємства затверджує перелік осіб, які мають право давати дозвіл (підписувати первинні документи) на здійснення господарських операцій, пов'язаних із відпуском товарно-матеріальних цінностей, майна, видачею грошових коштів і документів (коло таких осіб зазвичай обмежене);
- забороняється приймати до виконання документи на господарські операції, які суперечать законодавчим і нормативним актам, встановленому порядку обліку коштів і матеріальних цінностей, завдають шкоди власникам.

Складаючи первинні документи, можна припуститися помилок. Зауважимо, що зокрема у банківських і касових документах помилки не виправляють. Якщо в таких документах допущено помилку, її анулюють і оформлюють нові. В інших первинних документах помилки виправляють коректурним способом, тобто неправильний текст або суму закреслюють тонкою рисою так, щоб можна було прочитати закреслене, а зверху пишуть правильний текст або суму. Виправлення помилок має бути застережене підписом «виправлено» й підтверджено підписом осіб, які підписали цей документ, із зазначенням дати виправлення.

Підприємство має вжити всіх необхідних заходів щодо запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і забезпечує їхнє належне зберігання протягом встановленого терміну, який регулюється спеціальним переліком.

У випадках, встановлених законодавством, а також міністерствами і відомствами України, бланки первинних документів можуть вважатися бланками суворої звітності, їх друкують за зразками типових або спеціалізованих форм, обов'язково зазначаючи номер.

За несвоєчасне складання первинних документів і недостовірність відображених у них даних відповідають особи, які склали та підписали ці документи.

Первинні документи можуть бути вилучені у підприємства тільки за постановою уповноважених державних органів відповідно до чинного законодавства України. З дозволу і в присутності представників органів, які здійснюють вилучення, посадові особи підприємства можуть зняти копії та скласти реєстр документів, що вилучаються, із зазначенням підстав і дати вилучення. Велике значення під час виконання цих вимог мають уніфікація та стандартизація документів.

Під уніфікацією документів розуміють розробку єдиних зразків документів для оформлення однотипних господарських операцій на підприємствах, в організаціях і установах незалежно від виду діяльності та форм власності. Так,

уніфіковано всі банківські та касові документи, бланки авансових звітів та посвідчень на відрядження, товарно-транспортних накладних, розрахунково-платіжних відомостей, податкових накладних та інших документів.

Уніфікація документів забезпечує широту використання, можливість усебічного опрацювання на ПЕОМ, масове тиражування бланків, що здешевлює їхню вартість.

Під стандартизацією документів розуміють встановлення для бланків однотипних документів однакових, найбільш раціональних розміру і форми, із завчасним визначенням розміщення відповідних реквізитів. Друкування стандартних бланків документів великими тиражами забезпечує значну економію паперу, здешевлює їхнє виготовлення.

На підставі п. 3 ст. 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV (із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 02.06.2016 р. № 1405-VIII) та п. 2.13 Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затвердженого Наказом Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 05.06.1995 р. за № 168/704 (зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства фінансів України № 987 від 30.09.2014 р.), затверджено перелік осіб, які мають право давати дозвіл (підписувати первинні документи) на здійснення господарської операції, пов'язаної з відпусканням (витрачанням) грошових коштів.

За організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше ніж три роки, відповідає власник (власники) або уповноважений орган (посадова особа), які здійснюють керівництво підприємством відповідно до законодавства та установчих документів.

Керівник підприємства, установи забезпечує фіксування у первинних документах фактів здійснення всіх господарських операцій, що були проведені та виконання всіма підрозділами, службами й працівниками законних вимог головного бухгалтера щодо порядку оформлення та подання для обліку відомостей і документів.

Керівником підприємства (організації, установи) затверджується перелік осіб, які мають право давати дозвіл (підписувати первинні документи) на здійснення господарської операції, пов'язаної з відпусканням (витрачанням) грошових коштів і документів, товарно-матеріальних цінностей, нематеріальних активів та іншого майна. Кількість осіб, які мають право підписувати документи на здійснення господарських операцій щодо видачі особливо дефіцитних товарів і цінностей, бланків суворої звітності, повинно бути обмежено.

За несвоєчасне складання первинних документів та неправдивість відображених у них даних відповідають особи, які склали та підписали ці первинні документи.

Документ має бути підписаний особисто, а підпис може бути скріплений

печаткою. Електронний підпис накладається відповідно до законодавства про електронні документи та електронний документообіг. Використання під час оформлення первинних документів факсимільного відтворення підпису допускається у порядку, встановленому законом, іншими актами цивільного законодавства відповідно до п. 2.5 гл. 2 редакції Наказу Міністерства фінансів України від 07.06.2010 р. № 372. 1.6 Порядок документування господарських операцій.

Документування є складником збору інформаційних даних про факти господарського життя та їхню реєстрацію в первинних документах. Первинною дією документування є складання документа. Документування може здійснюватися уручну або механізованим способом.

Класичний підхід до документування господарських операцій полягає в тому, що:

- документально оформляються всі факти господарського життя, що виражаються у вартісному вимірнику;
- підставою для відображення фактів можуть бути лише правильно оформлені документи. В економічній літературі та офіційних документах термін документування визначається по-різному – «первинний облік», «первинні документи», «первинна документація». Текст цих документів може зберігатися у програмних засобах комп’ютерної техніки. Процес документування складається з 3 етапів (рис. 1).

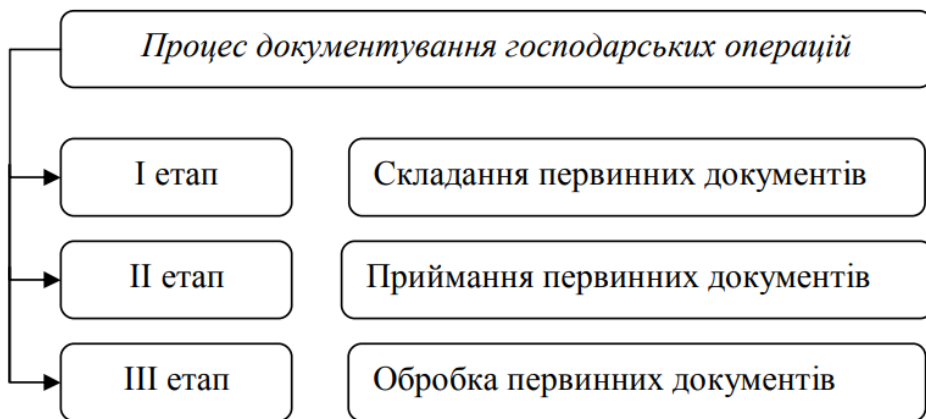


Рис. 1. – Етапи процесу документування господарських операцій

Первинні документи складаються безпосередньо на підприємстві. Крім того, керівник повинен забезпечити виконання всіма підрозділами та працівниками законних вимог головного бухгалтера щодо порядку оформлення та подання для обліку відомостей і документів.

Перелік первинних документів є значним, наприклад: прибутковий касовий ордер (далі – ПКО) і видатковий касовий ордер (далі – ВКО), довідки та розрахунки бухгалтерії, довіреності, перепустки на винесення ТМЦ за межі підприємства.

Правила складання первинних документів повинні роз'яснюватися всім причетним до цього процесу працівникам. Зі свого боку, працівники економічної служби повинні знати порядок оформлення всіх документів, уміти читати реквізити, а також перевіряти правильність їхнього оформлення. Окрім первинних документів працівникам економічної служби доводиться мати справу з організаційно-розпорядчими документами (далі – ОРД), тобто установчими документами, положеннями, інструкціями, наказами тощо.

Зауважимо, що головний бухгалтер підприємства може візувати ті розпорядчі документи, виконання яких передбачає здійснення витрат (накази про преміювання, встановлення надбавок працівникам тощо).

Складання та оформлення первинних документів передбачає заповнення всіх його реквізитів і одержання всіх необхідних резолюцій, віз, печаток і штампів.

За результатами досліджень документування господарських операцій становить понад 50 % обсягу облікових робіт, тому зниження витрат праці на складання й обробку первинних документів містить значні резерви для зниження витрат на управління підприємством.

Скороченню витрат коштів і часу на складання первинних документів, зменшенню їхньої кількості, а отже, й часу на їх обробку, може сприяти:

- застосування накопичувальних документів замість разових, наприклад відомостей виробітку (журнал обліку готової продукції) замість лімітно-забірних карток, вимог тощо. Такі дії виключають етап накопичення даних із разових первинних документів;

- поєднання первинного документа з обліковим регістром (наприклад відпускання матеріалів зі складу без видаткового документа під розписку одержувача в книзі складського обліку з наступним складанням бухгалтерського проведення за підсумками регістрів складського обліку);

- оформлення декількох операцій одним документом (наприклад надходження матеріалів від постачальника та їхнє оприбуткування на склад – спеціальний штамп та підпис комірника на документі постачальника).

3. Порядок руху та зберігання первинної документації на підприємстві

Порядок руху та зберігання первинної документації на підприємстві є складовою організацій облікового процесу та важливим чинником забезпечення достовірності, повноти й збереженості економічної інформації.

Усі документи на підприємстві до передачі в архів проходять належну перевірку та опрацювання.

На етапі фіксації господарських операцій причетні до цього особи повинні дотримуватись засадничих вимог щодо первинних документів:

- відповідність документа стандарту;

- правильність його заповнення;
- юридична обов'язковість, що забезпечується наявністю необхідних підписів.

Кожний із зазначених етапів передбачає відповідні дії фахівців.

Сутність оформлення первинних документів полягає у фіксації фактів господарських операцій через складання документів на приймання – видачу нематеріальних активів, основних засобів, виробничих запасів, грошових коштів. Особливістю цього етапу є те, що важливу роль відіграють матеріально відповідальні особи, одна з яких (із відома керівника та головного бухгалтера підприємства) відпускає, а друга приймає відповідні товарно-матеріальні цінності або кошти.

Результатом господарської операції є первинний документ (накладна, вимога, лімітно-забірна карта, акти приймання-передачі основних засобів, акт ліквідації основних засобів, акт на заміну матеріалів, акт на браковану продукцію, касові ордери, наряди на виконані роботи тощо).

Раціонально побудований документообіг забезпечує своєчасне надходження первинних документів до відповідних структурних підрозділів, їх належне опрацювання, узагальнення та використання для формування облікових і звітних показників. Чітко визначений порядок руху документації сприяє узгодженості дій працівників, зниженню ризику втрати або викривлення інформації та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Рух первинної документації на підприємстві, як правило, починається з моменту складання документа під час здійснення господарської операції або безпосередньо після її завершення. На цьому етапі особливого значення набуває дотримання вимог до правильності оформлення документів, наявності обов'язкових реквізитів і підписів відповідальних осіб.

Подальший рух документів передбачає їх передачу до бухгалтерської служби або іншого уповноваженого підрозділу для перевірки, систематизації та відображення в облікових регістрах.

Послідовність і строки проходження документів визначаються внутрішніми регламентами підприємства, зокрема графіками документообігу, що забезпечують ритмічність та контрольованість облікового процесу.

Оформлені первинні документи у звітах матеріально відповідальних, підзвітних чи посадових осіб у визначені терміни подаються до бухгалтерії.

У процесі приймання звітів фахівці звряють подані первинні документи з реєстром чи звітом, звертаючи увагу на правильність оформлення документа та наявність усіх необхідних підписів. Недооформлені первинні документи на обробку не приймаються і повертаються матеріально відповідальній або підзвітній особі.

Порядок приймання первинних документів надано на рисунку 2.

За формування первинних документів відповідно до всіх законодавчих вимог і достовірність відображеної в них інформації відповідальність несуть особи, що брали участь у складенні та підписанні відповідних документів. За

недотримання вимог може бути нарахований штраф у розмірі 85-170 грн., за повторну фіксацію аналогічного порушення впродовж року штраф зростає до 170-255 (ст. 163-1 КУпАП).

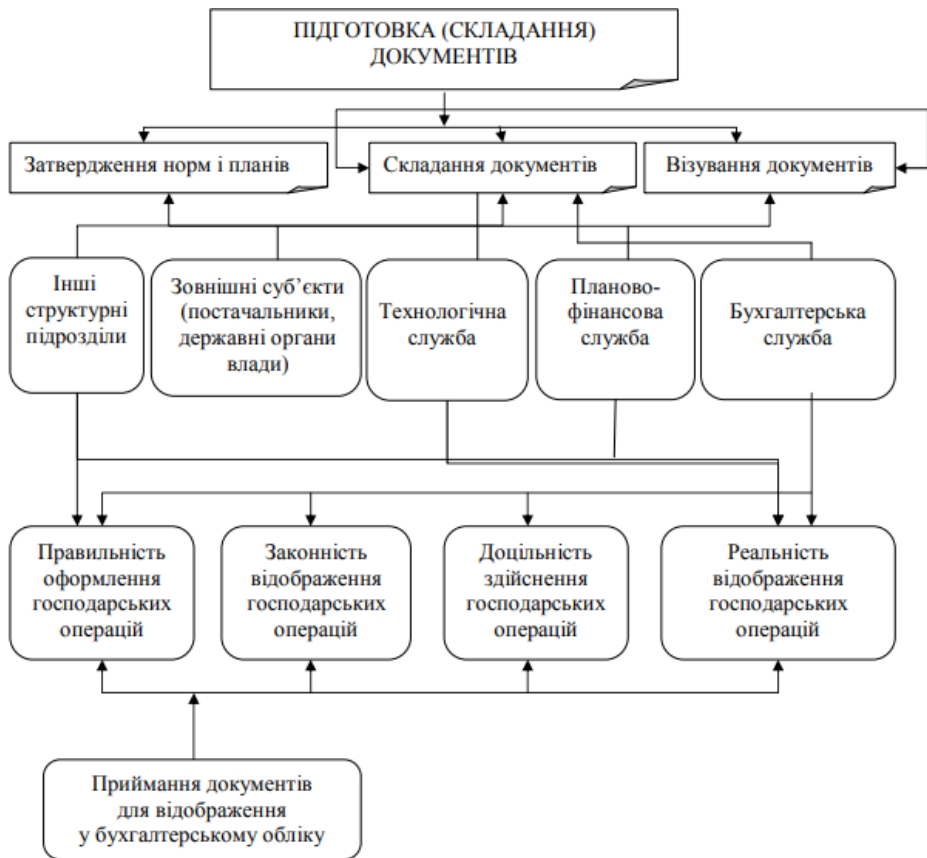


Рис. 2. – Порядок приймання первинних документів

Зберігання первинної документації здійснюється з метою забезпечення можливості підтвердження господарських операцій, проведення перевірок, аудитів і аналізу діяльності підприємства за відповідні періоди.

Первинні документи після їх обробки підлягають систематизації, групуванню та передачі на зберігання у встановленому порядку.

Строки зберігання визначаються законодавчими та нормативно-правовими актами, а також внутрішніми положеннями підприємства з урахуванням значущості документів і вимог до їх використання в подальшій діяльності.

Під час проведення перевірок копії первинних документів можуть бути вилучені з компанії за умови, що є таке рішення відповідних органів. В такому випадку складається реєстр вилучених документів. Оригінали вилучати не можна – лише у деяких випадках, що визначає кримінальне процесуальне законодавство.

Строки, протягом яких на підприємстві повинні зберігатися первинні документи:

- 2555 днів – вся інформація й документи, які використовуються під час здійснення бухобліку, стосуючись трансфертного ціноутворення, КІК, оподаткування нерезидентів;

- 1825 днів – первинні документи, фінансова звітність, реєстри бухобліку та інші документи, які мають відношення до нарахування й сплати податків, зборів (виняток – документи, які потрібно зберігати більш тривалий термін, визначені в п.п. 44.3.1 ПКУ);

- 1095 днів – мають зберігатися всі інші документи, які не підпадають під вищезазначені визначення. Також протягом цього терміну зберігаються документи, що мають зв'язок з дотриманням вимог інших законодавчих актів, за виконанням яких слідкують контролюючі органи.

Всі терміни розраховуються з дня подання до ДПС звітності, для формування якої були використані первинні документи. Якщо звітність не подавалась, то рахують з граничного терміну її подання. Коли мова йде про документи, пов'язані з дотриманням вимог інших законодавчих актів, за чим слідкують контролюючі органи, то термін рахують з дня проведення операції.

Можна зробити висновок, що зберігати більшість первинних документів на підприємстві потрібно впродовж 5 років. Але є певні нюанси. Так, в разі ведення судових спорів документи треба зберігати до повного їх вирішення. Якщо здійснюється закриття підприємства, документи зберігаються за період, що дорівнює вказаним термінам до дня ліквідації компанії.

Також варто звернути увагу, що в разі зупинення відліку часу (наприклад, під час введення мораторіїв на податкові перевірки під час пандемії ковіду, дії стану воєнного стану) терміни подовжуються на відповідні строки.

В 2025 році за недотримання термінів зберігання первинних документів встановлені наступні штрафи:

- 1020 грн. – за перше порушення.

- 2024 грн. – в разі повторної фіксації порушення впродовж року.

У випадку знищення чи втрати первинних документів контролер повідомляє про це у письмовій формі правоохоронні органи, наказом призначає комісію, що складає список втраченого та розслідує, як так сталося. Під час дії воєнного стану за умови, що документи не виходить вивезти чи було втрачено, керівник підприємства повідомляє про це ДПС.

В умовах цифровізації економіки дедалі більшого поширення набуває електронний документообіг, що зумовлює трансформацію підходів до руху та зберігання первинної документації.

Використання електронних систем обліку забезпечує оперативність доступу до інформації, підвищує рівень захисту даних і полегшує процес архівування документів.

Водночас незалежно від форми існування первинної документації дотримання чіткого порядку її руху та зберігання залишається необхідною умовою забезпечення прозорості, правомірності та ефективності діяльності підприємства.

Список рекомендованої літератури

1. Економіка підприємства [Текст] : підручник : у 3 ч. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі Ч. 2; Держ. торг.-екон. ун-т. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 471 с.
2. Управлінський облік [Текст] : підручник / [Г. О. Партин та ін.] ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2023. 670 с.
3. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами [Текст] : монографія / Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. - Харків : Лібуркіна Л. М. [вид.], 2023. 322 с.
4. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / [В. В. Вірченко та ін.] ; за заг. ред.: Г. М. Филок, Л. А. Мартинюк ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Компринт, 2023. 477 с.
5. Діловодство та документація [Текст] : практикум / С. А. Вігер ; Поліс. нац. ун-т. Житомир : Поліс. нац. ун-т, 2022. 103 с.
6. Мікроекономіка і основи бізнесу [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 051 "Економіка", 071 "Облік і оподаткування", 073 "Менеджмент", 075 "Маркетинг", 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність", 072 "Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок", 292 "Міжнародні економічні відносини" / [Ф. В. Абрамов та ін.] ; за ред. Н. Б. Решетняк ; Нац. техн. ун-т "Харків. політех. ін-т". Харків : Вид-во Іванченка І. С, 2023. 267 с.
7. Давидчук С.М. Сутність та завдання фінансово-економічної діяльності підприємств на сільських територіях. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 6-7. С. 252-253.
8. Соціально-економічна модернізація в Україні (друга половина XIX - початок XX ст.) [Текст] : аналіг. записка / [О. П. Реєнт та ін. ; відп. ред. О. П. Реєнт] ; НАН України, Ін-т історії України. Київ : Ін-т історії України НАН України, 2023. 97 с.
9. Чубаєвський В. І. Економічна ефективність систем захисту корпоративної інформації [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Чубаєвський Віталій Іванович ; Держ. торг.-екон. ун-т. Київ, 2023. 37 с.
10. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації [Текст] : монографія / Гагарінов О. В. Харків : Лібуркіна Л. М. [вид.], 2023. 410 с.
11. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства [Текст] : колект. монографія / [Акименко О. Ю. та ін.] ; за ред. О. Ю. Акименка ; Нац. ун-т "Чернігів. політехніка". Чернігів : Нац. ун-т "Чернігів. політехніка", 2023. 363 с.
12. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
13. Корпоративні комунікації: свіжий погляд [Текст] : [монографія] / Євген Загоруйко, Дмитро Олтаржевський ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Навч.-наук. ін-т журналістики. Київ : Арт Економі, 2023. 358 с.
14. Словник-довідник економіста та менеджера [Текст] / [уклад. Н. І. Верхоглядова та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Н. І. Верхоглядової ; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, Навч.-наук. ін-т права та інновац. освіти, Каф. аналіт.

економіки та менеджменту. Дніпро : ДДУВС, 2022. 154 с.

15. Professional communication and vocabulary bank for tourism and HoReCa in multicultural settings [Text] : [навч. посіб.] / S. I. Medynska [et al.] ; Ун-т ім. Альфреда Нобеля, Каф. іноз. мов. Дніпро : Акцент ПП, 2022. 210 р.

16. Організація інформаційного забезпечення інноваційного розвитку галузей агропромислового виробництва [Текст] / А. В. Баян [та ін.] ; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. с.-г. б-ка. Київ : Аграрна наука, 2022. 70 с.

17. Етика професійного і ділового спілкування [Текст] : навч.-метод. посіб. / Н. С. Калюжка ; Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі. Київ : Гуляєва В. М., 2022. 227 с.

18. Fadi W., (2023). Creating a Positive Workplace Atmosphere: The Key to Employee Satisfaction and Productivity. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 27(S6), 1–3.

19. Mogård, E. V., Rørstad, O. B., Bang, H. (2022). The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *Int. J. Environ. Res. and Public Health*, 20 (1), 406. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>.

20. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207-214.

21. Сизоненко О. О., Тарапатова К. В. Ефективність функціонування підприємства з урахуванням вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу : III Міжнародна науково-практична конференція, 3-4 листопада 2022 р. Житомир, 2022. С. 81–83.

22. Tkachuk, N. (2022). Digitalization of the financial and economic sphere in Ukraine: status and prospects of development. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(31), 18–28. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-18-28>.

23. Mishyna, S., & Mishyn, O. (2023). Informatical and analytical support for the management of social and labor relations. *Efektynva ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.19>.

24. Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, 55(7), 822–839. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.010>.

25. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.

26. Shubalyi, O., Petrukha, S., Kosinskyi, P., & Petrukha, N. (2023). Formation of the information and analytical support system for the development of biofuel industries on the base of agricultural sector enterprises. *Nauk. pr. NDFI*, 3, 133–147. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.133>.

27. Alsibhawi, I. A. A., Yahaya, J. B., & Mohamed, H. B. (2023). Business Intelligence Adoption for Small and Medium Enterprises: Conceptual Framework. *Applied Sciences*, 13(7), 4121. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13074121>.

Економічна служба : конспект лекцій для здобувачів першого бакалаврського рівня вищої освіти освітньо-професійної програми Економіка галузі знань С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями) спеціалізації С1.01 Економіка денної та заоч. форм навч. / уклад. П.М. Косінський. Луцьк : ЛНТУ, 2025. 161 с.

Комп'ютерний набір

П. М. Косінський.

Редактор

П.М. Косінський.

Підп. до друку _____ 2025 р.
Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. _____. Обл.-вид. арк. _____.
Тираж ___ прим. Зам. _____.

Відділ іміджу та промоції
Луцького національного технічного університету
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ВІП ЛНТУ