

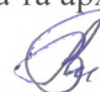
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МУНІЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
КАФЕДРА КОМП'ЮТЕРНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ
ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

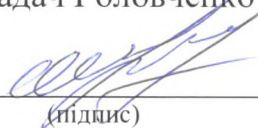
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ УСТАНОВИ

Здобувачки вищої освіти
Черняк Вероніки Артурівни
освітньо-професійної програми
«Документознавство та
інформаційна діяльність»
спеціальності 029 Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа



(підпис)

Науковий керівник:
ст. викладач Головченко М.М.



(підпис)

Національна шкала відмінно
Кількість балів 91
Оцінка: ECTS A

АНОТАЦІЯ

Черняк Вероніка. Організаційні документи установи

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні засади функціонування організаційних документів у системі управлінської документації ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». Визначено роль організаційних актів як нормативного підґрунтя діяльності підприємства та проаналізовано вимоги чинного законодавства і стандартів GMP щодо їх оформлення. В основній частині роботи проведено ґрунтовний аналіз технології документування на підприємстві, виявлено особливості підготовки посадових інструкцій, положень про підрозділи та регламентів в умовах цифрової трансформації.

Запропоновано шляхи оптимізації змісту організаційних документів через використання матриці відповідальності RACI та інтеграцію документаційних процесів у систему електронного документообігу (СЕД). Окреслено заходи щодо захисту управлінської інформації та забезпечення цілісності даних відповідно до міжнародних стандартів якості. Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій, що дозволяють підвищити прозорість управління та ефективність взаємодії підрозділів фармацевтичного підприємства.

Ключові слова: організаційні документи, ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», технологія документування, посадова інструкція, система електронного документообігу (СЕД), матриця RACI, стандарт GMP, інформаційна діяльність.

ABSTRACT

Veronika Cherniak. Organizational Documents of an Institution

The bachelor's thesis investigates the theoretical and practical foundations of organizational documents' functioning within the management documentation system of PJSC SIC «Borshchahivskiy CPP». The role of organizational acts as a regulatory framework for the enterprise's activities is defined, and the requirements of current legislation and GMP standards regarding their execution are analyzed. The main part of the work provides a thorough analysis of documentation technology at the enterprise, identifying the specifics of preparing job descriptions, department regulations, and bylaws in the context of digital transformation.

Ways to optimize the content of organizational documents through the use of the RACI responsibility assignment matrix and the integration of documentation processes into the Electronic Document Management System (EDMS) are proposed. Measures for protecting management information and ensuring data integrity in accordance with international quality standards are outlined. The practical significance of the work lies in the development of specific recommendations that improve management transparency and the efficiency of interaction between the departments of a pharmaceutical enterprise.

Keywords: organizational documents, PJSC SIC «Borshchahivskiy CPP», documentation technology, job description, Electronic Document Management System (EDMS), RACI matrix, GMP standard, information activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ ІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ДОКУМЕНТАМИ УСТАНОВИ	
1.1. Організаційні документи як складова системи управлінської документації: зміст, функції та класифікаційні ознаки.....	8
1.2. Основні нормативно-правові акти, що встановлюють вимоги до оформлення організаційних документів установи.....	16
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»	
2.1. Характеристика діяльності ПАТ НВЦ «Борщягівський ХФЗ» та організація системи управлінської документації.....	26
2.2. Аналіз технології документування у роботі ПАТ НВЦ «Борщягівський ХФЗ».....	35
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ДОКУМЕНТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»	
3.1. Оптимізація змісту, функціонального призначення та класифікації організаційних документів в установі.....	42
3.2. Удосконалення процесів оформлення та використання організаційних документів в умовах цифрової трансформації управління.....	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах правової держави та постійного вдосконалення системи публічного управління особливого значення набуває питання якісного документаційного забезпечення діяльності установ. Ефективність функціонування будь-якої організації, незалежно від форми власності, безпосередньо залежить від чіткості підготовки, оформлення та руху документів. Система управління сучасною установою є складним механізмом, у якому інформаційні потоки відіграють роль сполучної ланки. У цьому контексті, за С. Лісіною, документ — «не лише носій інформації, а й ключовий інструмент реалізації управлінських рішень» [20, с.56].

Провідне місце організаційних документів зумовлене їхньою здатністю закладати правову основу діяльності організації. Зміст таких документів регламентує порядок створення, функціонування, реорганізації та ліквідації юридичної особи. Організаційна документація є найбільш стабільною частиною документопотоку, оскільки фіксує довготривалі норми внутрішнього життя установи. Відповідно до ДСТУ 4163:2020, до цієї групи належать статuti, положення, регламенти, штатні розписи та посадові інструкції [8]. Кожен із цих видів документів має унікальний змістовий акцент, спрямований на впорядкування управлінських відносин.

Наприклад, посадові інструкції розкривають зміст трудових функцій працівника, визначаючи його права та межі відповідальності. Організаційні документи є «внутрішнім законодавством» організації, обов'язковим для виконання всіма співробітниками, вони забезпечують стабільність управління, оскільки не втрачають чинності до моменту їх офіційного скасування. Точність формулювань в аналізованих нами документах є критично важливою для виключення подвійного тлумачення повноважень. Належне змістове наповнення інструкцій безпосередньо впливає на ефективність розподілу праці та уникнення дублювання функцій.

Нормативно-правові акти є базою для розроблення розпорядчих документів, забезпечуючи їхню правомірність. У сучасному діловодстві ці документи адаптуються до умов цифрового середовища через інтеграцію в інформаційні системи. Аналіз стану організаційної документації дозволяє об'єктивно оцінити рівень зрілості управлінської системи установи. Відсутність актуальних регламентів свідчить про ризики для стабільності бізнесу та низьку виконавську дисципліну [20, с.78]. Правильно сформована система документів мінімізує конфлікти всередині колективу та підвищує прозорість управління. Змістовна повнота документації гарантує юридичну захищеність установи у відносинах із державними органами.

Вивчення цих аспектів є фундаментальним для фахівців зі спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Актуальність теми також зумовлена необхідністю оптимізації процесів документування в умовах цифрової трансформації управління. Для Публічного акціонерного товариства Науково-виробничого центру «Борщагівського хіміко-фармацевтичного заводу» (далі – ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ») вдосконалення організаційних документів є запорукою підтримки статусу GMP-сертифікованого підприємства [48]. Застосування сучасних інструментів, таких як матриця RACI, дозволяє усунути дублювання функцій в адміністративних підрозділах, а впровадження електронного документообігу вимагає перегляду існуючих регламентів та положень.

Використання інтелектуальних шаблонів та засобів КЕП посилює юридичну силу внутрішньої нормативної бази. Оптимізація використання документів на робочих місцях через цифрові дашборди сприяє технологічній дисципліні. Створення ієрархії доступу до даних у системі документації спрощує процедури підготовки до ліцензійних аудитів, оновлення класифікаційних схем забезпечує швидкий пошук та релевантність управлінської інформації. Розробка заходів щодо захисту інформації в СЕД є пріоритетом для збереження цілісності даних. Перехід до

повнофункціональних цифрових систем мінімізує часові витрати на погодження внутрішніх нормативів. У підсумку, комплексне дослідження організаційної документації створює надійний фундамент для масштабування та стійкості бізнесу на фармацевтичному ринку.

Актуальність теми також обґрунтовано і поважною кількістю наукових та професійних джерел, в яких окреслюється проблема функціонування та архівування організаційних документів установи. Так, серед науковців та вчених процеси роботи із організаційними документами є у дослідження М. Воротняк [5], О. Загорецької [9], Н. Кухарської та О. Полотай [18], С. Лісіної [20], В. Образцової [23], Ю. Палехи [24] та багатьох інших.

Мета дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретичних знань та проведення комплексного аналізу системи організаційних документів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» для виявлення існуючих проблем у технології їхнього документування. Дослідження спрямоване на критичне вивчення нормативно-правових вимог та розробку практичних рекомендацій щодо оптимізації змісту і функціонального призначення документів установи. Важливою складовою мети є обґрунтування напрямів удосконалення процесів оформлення та використання організаційної документації в умовах цифрової трансформації фармацевтичного підприємства. Кінцевий результат передбачає створення ефективної моделі документаційного забезпечення, яка гарантуватиме прозорість управлінських циклів та високий рівень цілісності даних.

Завдання роботи відповідають меті, розкриваючи її суть, зумовили розв'язання таких проблем:

- визначити особливості організаційних документів як складової системи управлінської документації;
- проаналізувати діяльність ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» та організацію системи управлінської документації;
- проаналізувати технології документування у роботі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»;

- дослідити оптимізацію змісту, функціонального призначення та класифікації організаційних документів в установі;

- вказати шляхи удосконалення процесів оформлення та використання організаційних документів в умовах цифрової трансформації управління.

Об'єкт дослідження — організаційні документи установи.

Предмет дослідження — функціонування та удосконалення системи організаційних документів установи на прикладі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ».

Практичне значення отриманих результатів — полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо оптимізації системи організаційного документування ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів на підприємстві. Запропоновані методи впровадження матриці відповідальності RACI та оновлених класифікаційних схем можуть бути безпосередньо використані відділом діловодства для чіткого розмежування повноважень між підрозділами. Сформульовані технічні вимоги та функціональні алгоритми для системи електронного документообігу є готовим підґрунтям для цифрової трансформації внутрішньої нормативної бази заводу. Результати дослідження у частині захисту інформації та впровадження інтелектуальних шаблонів документів доцільно впроваджувати для підтримання відповідності підприємства міжнародним стандартам якості GMP. Крім того, наведені у роботі зразки посадових інструкцій та регламентів можуть слугувати методичною базою для вдосконалення кадрового забезпечення та підготовки до зовнішніх ліцензійних аудитів.

Структура роботи — бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, поділених на два підрозділи, списку використаних джерел та трьох додатків. Загальна кількість сторінок — 74, із них — 61 сторінка основного тексту, список використаних джерел — 63 позиції. У підрозділах 3.1. та 3.2. подано самостійно розроблені нами три таблиці на основі аналізу функціонування організаційних документів.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ ІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ДОКУМЕНТАМИ УСТАНОВИ

1.1. Організаційні документи як складова системи управлінської документації: зміст, функції та класифікаційні ознаки

У сучасних умовах правової держави та вдосконалення системи державного управління особливого значення набуває питання документаційного забезпечення діяльності установ. На нашу думку, ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від якості підготовки, оформлення та руху документів. Система управління сучасною установою є складним механізмом, в якому інформаційні потоки відіграють роль сполучної ланки. Документ у цьому контексті — не лише носій інформації, а й інструмент реалізації управлінських рішень [15, с.78].

Саме організаційні документи складають той «каркас», на якому тримається вся структура та регламентація діяльності суб'єкта господарювання, визначаючи правовий статус установи, її компетенцію, структуру та порядок взаємодії підрозділів. Система управлінської документації є складним комплексом взаємопов'язаних документів, що забезпечують реалізацію функцій управління на всіх рівнях організації. Провідне місце в цій системі належить організаційним документам, які закладають правову основу діяльності установи державної, комунальної чи приватної форм власності. У свою чергу, зміст організаційних документів визначається їхнім призначенням — регламентувати порядок створення, функціонування, реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання [15, с.80]. Вони стають засобом юридичного закріплення структури, штатної чисельності та конкретних повноважень кожного підрозділу чи посадової особи.

Організаційна документація є найбільш стабільною частиною документопотоку, оскільки вона фіксує довготривалі норми внутрішнього

життя установи. За ДСТУ 4163:2020 до цієї групи належать статuti, положення, регламенти, штатні розписи та посадові інструкції [8]. Кожен із цих документів має свій унікальний змістовий акцент, спрямований на впорядкування управлінських відносин. Так, статут установи визначає її юридичний статус, власність, джерела фінансування та межі відповідальності перед законом. Положення про структурні підрозділи конкретизують завдання, які стоять перед окремими відділами чи управліннями. Регламенти роботи встановлюють чіткий порядок проведення нарад, прийому громадян або обміну інформацією між департаментами. Штатний розпис фіксує кількісний та якісний склад персоналу, що є базою для фінансового планування витрат на оплату праці. Посадові інструкції розкривають зміст трудових функцій кожного працівника, визначаючи його права, обов'язки та міру персональної відповідальності [8].

Зміст організаційних документів ґрунтується на нормах цивільного, трудового та адміністративного права. Вони виконують регулятивну функцію, виступаючи внутрішнім законодавством організації, обов'язковим для виконання всіма співробітниками. Організаційні документи забезпечують стабільність управління, оскільки вони не втрачають чинності до моменту їх офіційного скасування або затвердження нових редакцій [8]. У процесі підготовки цих документів особлива увага приділяється точності формулювань, адже вони мають виключати подвійне тлумачення повноважень. Змістове наповнення посадових інструкцій безпосередньо впливає на ефективність розподілу праці та уникнення дублювання функцій.

Положення про організацію визначають ієрархічні зв'язки, що є критично важливим для великих корпоративних структур. Організаційні документи також є базою для розроблення розпорядчих документів, таких як накази чи розпорядження керівництва, оскільки без належного організаційного підґрунтя будь-яке управлінське рішення може бути визнане неправомірним [15, с.88]. У сучасному діловодстві зміст організаційних документів повністю адаптувався до умов цифрового середовища.

Електронні версії положень та регламентів інтегрувалися в корпоративні інформаційні системи для автоматизації контролю доступу. Зміст таких документів включає розділи про кібербезпеку та правила роботи з конфіденційною інформацією[15, с.89].

Наукова класифікація організаційних документів за функціональною ознакою дозволяє оптимізувати процеси їхнього проєктування, вони класифікуються як безстрокові документи, що підлягають тривалому зберіганню в архівних фондах. Аналіз змісту організаційної документації дає можливість оцінити рівень зрілості управлінської системи установи. Відсутність актуальних організаційних актів свідчить про низьку виконавську дисципліну та ризики для стабільності бізнесу, тому розробка та вдосконалення змісту організаційних документів є пріоритетним завданням для служб діловодства. Правильно сформована система організаційних документів мінімізує конфлікти всередині колективу та підвищує прозорість управління.

Кожне речення у тексті організаційного документа повинно відповідати вимогам лаконічності та офіційно-ділового стилю [15, с.83]. Саме змістовна повнота організаційної документації гарантує юридичну захищеність установи у відносинах із державними органами. Ми вважаємо, що вивчення цих аспектів є ключовим етапом підготовки фахівців зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа (оновлений шифр спеціальності — В13 Бібліотечна, інформаційна та архівна справа). Отже, організаційні документи є фундаментом, на якому будується вся архітектура сучасної управлінської діяльності.

Функціональне призначення організаційних документів полягає насамперед у забезпеченні стабільного та правомірного існування будь-якої юридичної особи. Головною серед них є правова функція, оскільки саме через організаційні акти реалізуються норми чинного законодавства в межах конкретної установи. Ці документи юридично закріплюють правовий статус організації, її назву, форму власності та територіальну приналежність.

Регулятивна функція організаційних документів проявляється у встановленні чітких правил внутрішнього розпорядку та норм професійної поведінки персоналу [9, с.41]. Завдяки регламентам та положенням створюється впорядкована система відносин між керівництвом та підлеглими.

Організаційна функція забезпечує раціональний розподіл сфер діяльності між структурними підрозділами, запобігаючи дублюванню завдань. Вона дозволяє кожному працівнику чітко розуміти свою роль у загальному технологічному чи управлінському процесі. Комунікативна функція організаційної документації полягає у налагодженні інформаційних зв'язків між різними ланками управління. Через ці документи встановлюються канали передачі даних, форми звітності та періодичність обміну робочою інформацією [52]. Контрольна функція дозволяє керівнику оцінювати якість виконання роботи, спираючись на критерії, зафіксовані в посадових інструкціях. Наявність затверджених стандартів роботи полегшує процес моніторингу та аудиту діяльності установи. Інформаційна функція документів цієї групи полягає в акумуляції відомостей про структуру та кадрові ресурси організації. Організаційні документи стають первинним джерелом знань для нових співробітників під час їхньої адаптації на робочому місці [15, с.92].

Функція документування трудових відносин є критично важливою для захисту прав як роботодавця, так і найманого працівника. Посадові інструкції та штатні розписи стають юридичним доказом при вирішенні трудових спорів у судових інстанціях. Прогностична функція організаційних документів допомагає планувати розвиток установи на перспективу, визначаючи необхідну кількість персоналу та майбутню структуру. Стабілізуюча функція гарантує незмінність ключових принципів роботи організації навіть при зміні керівного складу. Завдяки цьому забезпечується спадкоємність управлінських традицій та збереження корпоративної культури. Організаційні документи також виконують інтегративну функцію, об'єднуючи окремі індивіди в єдиний цілеспрямований колектив [52].

Через систему положень формується спільна мета діяльності, яка стає орієнтиром для всіх підрозділів. Соціальна функція проявляється у фіксації соціальних гарантій, умов праці та відпочинку співробітників. Функція мінімізації ризиків дозволяє уникати управлінських помилок шляхом чіткого розмежування відповідальності. Юридична чинність організаційних документів забезпечує легітимність усіх наступних наказів та розпоряджень керівництва. Організаційна документація виконує також архівну функцію, зберігаючи пам'ять про етапи становлення та трансформації установи. Вона є основою для проведення історичних досліджень розвитку галузі або конкретного підприємства [52]. Економічна функція реалізується через оптимізацію витрат на управлінський апарат завдяки раціональному штатному розпису. Документи допомагають розраховувати фонд заробітної плати та ефективно розподіляти фінансові ресурси. Функція стандартизації забезпечує єдність вимог до оформлення управлінської інформації в усіх філіях установи. Це створює спільний мовний простір для професійної взаємодії працівників різних рівнів.

Виховна функція організаційних документів сприяє формуванню дисциплінованості та відповідального ставлення до обов'язків, вони привчають персонал до дотримання встановлених процедур і регламентів, що підвищує загальну ефективність праці. Стратегічна функція полягає в тому, що організаційні акти визначають вектори розвитку установи в конкурентному середовищі. Функція координації зусиль дозволяє синхронізувати роботу різних департаментів для досягнення складних цілей. Документи забезпечують вертикальну та горизонтальну інтеграцію всіх управлінських процесів [52]. Організаційна документація виконує функцію легітимізації повноважень посадових осіб перед зовнішніми контрагентами та державними органами. Вона підтверджує право підпису та представництва інтересів установи у правовому полі.

У межах цифровізації організаційні документи виконують функцію алгоритмізації процесів у системах електронного документообігу. Вони є

логічною основою для налаштування маршрутів руху документів та автоматичного контролю термінів виконання. Функція безпеки полягає у регламентації доступу до комерційної таємниці та захисту персональних даних. Через систему інструкцій створюється надійний бар'єр для внутрішніх та зовнішніх загроз інформаційному капіталу. Організаційні документи також виконують методичну функцію, пропонуючи зразки та алгоритми виконання типових операцій [52]. Зрештою, всі перелічені функції взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему нормативного забезпечення управління. Ефективна реалізація цих функцій є запорукою життєздатності установи в умовах динамічного ринку. Розуміння функціональної природи цих документів дозволяє фахівцю з діловодства професійно підходити до їх проектування. Саме функціональна повнота організаційної документації визначає якість менеджменту та перспективність організації.

Класифікація організаційних документів є необхідною умовою для їхнього ефективного пошуку, зберігання та використання в управлінській діяльності [15, с.93]. Першою і найважливішою ознакою класифікації є юридична природа документа, що визначає його правову силу та місце в ієрархії актів. За цією ознакою документи поділяються на установчі, що дають право на існування організації, та регламентні, що регулюють її внутрішню роботу. Наступною ознакою є сфера дії документа, яка може охоплювати як всю установу загалом, так і її окремі структурні підрозділи.

За рівнем розроблення розрізняють документи, що готуються на державному рівні, та локальні акти, що створюються безпосередньо в організації. Важливою класифікаційною ознакою є термін дії, за яким організаційні документи зазвичай відносяться до групи безстрокових або довготермінових актів. За способом прийняття документи поділяються на ті, що затверджуються одноосібно керівником, і ті, що ухвалюються колегіальним органом. За змістом інформації організаційні документи класифікують на такі, що визначають структуру, фінансовий стан або

функціональні обов'язки персоналу. За ступенем складності організаційні документи можуть бути простими, що регулюють одне питання, або комплексними, як-от статuti чи правила внутрішнього розпорядку [24, с.145].

Ознака походження дозволяє виділити документи, отримані від вищих інстанцій, та документи внутрішнього генезису. За формою викладу матеріалу розрізняють текстові документи, табличні структури, такі як штатні розписи, та графічні схеми організаційної структури. Важливою ознакою є спосіб фіксації інформації, де виділяють традиційні паперові документи та їхні цифрові аналоги [24, с.167]. За рівнем секретності організаційні документи класифікуються на загальнодоступні, документи для службового користування та ті, що становлять комерційну таємницю. За ознакою обов'язковості виконання виділяють імперативні акти, що не припускають відхилень, та рекомендаційні документи. Класифікація за стадіями виготовлення включає чернетки, проєкти документів, оригінали та засвідчені копії. За функціональною спрямованістю документи поділяють на установчі, організаційно-правові та організаційно-методичні.

За критерієм носія інформації в сучасних умовах виділяють документи на паперовій основі та електронні документи з електронним підписом. Ознака мови документа передбачає поділ на акти, складені державною мовою, та двомовні документи для міжнародних організацій. За термінами зберігання організаційні документи класифікуються на документи постійного зберігання та ті, що зберігаються понад 75 років [8]. Класифікація за суб'єктами видання дозволяє розрізняти документи державних установ, громадських організацій та приватних підприємств. За рівнем уніфікації виділяють типові документи, розроблені для певної галузі, та індивідуальні акти конкретної установи.

Ознака юридичного статусу дозволяє виокремити документи первинної реєстрації та документи, що фіксують зміни в статутній діяльності. За ступенем публічності документи поділяються на ті, що підлягають державній

реєстрації, і ті, що діють виключно всередині колективу. Класифікація за технологією обробки виділяє документи, що потребують спеціального захисту або особливого порядку архівації. За ознакою адресата документи класифікуються на внутрішньо-організаційні та ті, що призначені для зовнішнього використання партнерами чи контролерами [8]. За способом кодування інформації можна виділити документи з використанням штрих-кодів або QR-кодів для автоматизованих систем.

Класифікаційна ознака актуальності розділяє документи на чинні, такі, що втратили силу, та ті, що перебувають на стадії перегляду. За характером зв'язку з іншими підсистемами документи бувають автономними або такими, що входять до складних документаційних комплексів. Ознака об'єктивності відображення процесів дозволяє виділити планово-організаційні та звітно-організаційні документи. Класифікація за джерелом фінансування суб'єкта, що видає документ, включає бюджетні та позабюджетні організації. За рівнем автоматизації розробки розрізняють документи, створені вручну, та згенеровані за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення [8].

Врахування всіх цих ознак дозволяє створити цілісну картину документообігу в межах спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Розуміння класифікаційної структури є фундаментом для подальшого аналізу змісту та функцій управлінської документації. Завдяки чіткій класифікації фахівець може швидко ідентифікувати місце документа в загальній системі. Це забезпечує високий рівень організації праці та юридичну чистоту всієї документаційної бази установи [52]. Отже, класифікаційні ознаки є ключем до наукового підходу в роботі з організаційними документами.

Підсумовуючи теоретичний аналіз, можна стверджувати, що організаційні документи — фундамент всієї системи управлінської документації установи. Вони не лише фіксують правовий статус та структуру організації, а й забезпечують стабільність і легітимність її повсякденного функціонування. Визначено, що зміст цих документів має імперативний

характер, оскільки він регламентує обов'язкові для виконання норми та правила внутрішнього розпорядку. Багатогранність функцій організаційної документації — від регулятивної до контрольної — доводить її критичну роль у мінімізації управлінських ризиків та оптимізації кадрових ресурсів.

Детальна класифікація цих документів за різними ознаками дозволяє фахівцям зі спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» ефективно структурувати великі масиви інформації. Встановлено, що чітке розмежування документів за юридичною силою, термінами дії та сферою впливу є запорукою юридичної чистоти ділових процесів. У сучасних умовах цифровізації організаційні документи трансформуються, набуваючи нових ознак електронних об'єктів, проте зберігають свою базову регламентуючу сутність. Науково обґрунтований підхід до їхнього створення та систематизації дозволяє побудувати прозору ієрархію повноважень усередині колективу. Розглянуті теоретичні засади створюють необхідне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів роботи з цією групою документів у конкретних установах. Тобто, організаційна документація постає не просто як сукупність паперів, а як інтелектуальна архітектура, що визначає ефективність і життєздатність управлінської системи.

1.2. Основні нормативно-правові акти, що встановлюють вимоги до оформлення організаційних документів установи

Нормативно-правове регулювання оформлення організаційних документів в Україні — багаторівнева система, що ґрунтується на засадах верховенства права та державної стандартизації. Ця база забезпечує єдність вимог до документування управлінської інформації, незалежно від форми власності чи галузевої приналежності установи. На найвищому рівні ієрархії знаходяться Конституція [16] та Закони України, які визначають правовий статус суб'єктів та загальні вимоги до легітимності актів. Провідну роль у

цьому процесі відіграє Цивільний кодекс України [54], що встановлює вимоги до змісту установчих документів юридичних осіб.

Особливе значення для спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» мають Закони «Про Національний архівний фонд та архівні установи» [39] та «Про інформацію» [37]. Вони закладають методологічні засади збереження інформаційної цінності організаційних документів протягом тривалого часу. Наступний рівень нормативної бази складають акти Кабінету Міністрів України, що мають підзаконний характер. Зокрема, постанови уряду регламентують порядок ведення діловодства у виконавчих органах влади та на державних підприємствах. Важливим інструментом уніфікації є Типова інструкція з діловодства, яка є орієнтиром для створення внутрішніх інструкцій установ [6].

Ключовим елементом системи нормативного забезпечення є національні стандарти, які деталізують технічні та естетичні вимоги до оформлення реквізитів. ДСТУ 4163:2020 на сьогодні є головним державним стандартом, що встановлює склад реквізитів та правила їхнього розташування на бланках [8]. Цей стандарт поширюється на всі організаційно-розпорядчі документи, забезпечуючи їхню юридичну силу та придатність до автоматизованої обробки. Окрім загальних стандартів, існують галузеві нормативні акти, що враховують специфіку окремих сфер діяльності. Наприклад, у сфері охорони здоров'я чи освіти діють додаткові інструкції, що уточнюють зміст організаційних положень. Важливе місце посідають акти Міністерства юстиції України, які регулюють питання реєстрації установчих документів.

Правила організації діловодства та архівного зберігання документів, затверджені профільним міністерством, є обов'язковими для застосування всіма діловодними службами. Вони визначають не лише форму, а й процедурні моменти затвердження та погодження організаційних актів. Нормативна база також включає класифікатори, такі як Класифікатор управлінської документації, що допомагає в ідентифікації видів документів

[12]. З розвитком цифрового суспільства особливої ваги набули закони «Про електронні документи та електронний документообіг» [31] та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [32]. Ці акти встановлюють вимоги до оформлення електронних організаційних документів, зокрема використання кваліфікованого електронного підпису.

Внутрішні нормативні акти установи, такі як індивідуальні інструкції з діловодства, завершують цю ієрархічну систему [48]. Вони не повинні суперечити актам вищої юридичної сили, але мають конкретизувати їх стосовно специфіки певної організації. Нормативно-правова база постійно оновлюється у зв'язку з адаптацією українського законодавства до стандартів Європейського Союзу. Це вимагає від фахівця з архівної та діловодної справи безперервного моніторингу законодавчих змін. Знання нормативних вимог дозволяє уникнути юридичних помилок, які можуть призвести до визнання документів недійсними. Правильне оформлення організаційних документів згідно з нормами права є запорукою успішного проходження перевірок контролюючими органами [61].

Нормативна база забезпечує також сумісність документаційних систем різних установ під час їхньої взаємодії. Вона створює єдине правове поле для обміну офіційною інформацією на національному рівні. Системний підхід до вивчення нормативних актів дозволяє зрозуміти логіку побудови кожного реквізиту в документі. Тобто, нормативно-правове регулювання є тим фундаментом, на якому тримається професійна діяльність документознавця. Без глибокого аналізу цих актів неможливо побудувати ефективну систему організаційного забезпечення установи. Розгляд загальної характеристики цієї бази дозволяє перейти до детального вивчення конкретних нормативних документів у наступних підрозділах. Саме такий комплексний підхід гарантує високу якість підготовки випускної кваліфікаційної роботи.

Національний стандарт ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» є базовим нормативним актом, що визначає склад реквізитів та правила

їхнього розташування для всієї організаційної документації [8]. Цей стандарт поширюється на державні органи, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації незалежно від форми власності. Відповідно до положень ДСТУ 4163:2020, організаційні документи, такі як статuti чи положення, мають містити обов'язковий набір реквізитів для надання їм юридичної сили. Першочергове значення має правильне оформлення герба або емблеми установи у верхній частині бланка. Найменування установи — автора документа — повинно суворо відповідати назві, зазначеній у Єдиному державному реєстрі [8].

Стандарт чітко регламентує використання шрифтів, встановлюючи пріоритет для TimesNewRoman розміром 12–14 кеглів. Особливу увагу ДСТУ 4163:2020 приділяє даті документа, яка зазвичай оформлюється цифровим або словесно-цифровим способом. Реєстраційний індекс організаційного документа складається з порядкового номера та може містити додаткові індекси згідно з номенклатурою справ. Місце складення документа є обов'язковим реквізитом, який зазначається відповідно до адміністративно-територіального поділу України [8].

Реквізит «Гриф затвердження» має критичне значення для організаційних документів, оскільки саме він вводить документ у дію. Згідно зі стандартом, гриф затвердження складається зі слова ЗАТВЕРДЖУЮ, назви посади, підпису, ініціалів та прізвища керівника. Якщо документ затверджується іншим розпорядчим актом, гриф містить посилання на цей акт у називному відмінку. Заголовок до тексту документа має бути коротким, лаконічним і точно відображати зміст положення чи інструкції. ДСТУ 4163:2020 вимагає, щоб текст великих за обсягом організаційних документів поділявся на розділи, підрозділи та пункти, позначені арабськими цифрами. Кожен розділ повинен мати змістовну назву, що полегшує орієнтацію в тексті документа [8].

Стандарт встановлює чіткі межі полів: ліве — не менше 30 мм, праве — 10 мм, верхнє та нижнє — по 20 мм. Таке зонування забезпечує зручність

підшивання документів у справи та їхнє подальше архівне зберігання. Підпис у документі оформлюється без зазначення назви посади, якщо документ надруковано на бланку установи. Прізвище у реквізиті «Підпис» тепер друкується великими літерами, що є однією з ключових новацій стандарту 2020 року. Також обов'язковим є зазначення ініціалу імені перед прізвищем, що відповідає європейським нормам ідентифікації [8].

Відбиток печатки на організаційних документах ставиться таким чином, щоб він охоплював частину найменування посади особи, яка підписала документ. Стандарт допускає оформлення документів як у паперовій, так і в електронній формах із дотриманням ідентичного складу реквізитів. При створенні електронних організаційних документів особлива увага приділяється візуалізації електронного підпису або печатки. ДСТУ 4163:2020 регламентує також правила оформлення відмітки про засвідчення копії документа, що важливо при поданні статутів до банків чи держорганів. Ця відмітка складається зі слів «Згідно з оригіналом», назви посади, особистого підпису та дати засвідчення. Використання стандартних бланків (A4 або A5) є обов'язковою умовою для уніфікації організаційної документації [8].

Правильне розташування реквізиту «Відмітка про ознайомлення» в посадових інструкціях дозволяє фіксувати факт доведення документа до працівника. Стандарт також визначає порядок нумерації сторінок, яка здійснюється арабськими цифрами у верхній частині аркуша посередині. Якщо документ займає більше однієї сторінки, друга і наступні мають бути обов'язково пронумеровані. Дотримання вимог ДСТУ 4163:2020 сприяє впровадженню систем автоматизованого оброблення управлінської інформації. Уніфіковані форми організаційних документів зменшують час на їх підготовку та перевірку фахівцями [8].

Будь-яке відхилення від норм стандарту може стати підставою для заперечення юридичної чинності документа в судовому порядку. Наприклад, неправильно оформлений гриф затвердження робить положення про відділ

лише проєктом, а не чинним актом. ДСТУ 4163:2020 також встановлює правила оформлення додатків до організаційних документів, які повинні мати відповідну відмітку у верхньому правому куті. Текст додатка має бути змістовно пов'язаний з основним документом через пряме посилання. Стандарт забороняє використання довільних скорочень у назвах установ чи посад, що підвищує офіційність документації. Застосування положень ДСТУ 4163:2020 є показником високої культури діловодства в установі. Це забезпечує сумісність документів між різними організаціями в межах загальнодержавного документообігу [8].

Для майбутнього фахівця зі спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» досконале володіння нормами цього стандарту є базовою компетенцією. Постійне звернення до першоджерела стандарту дозволяє уникати застарілих форм оформлення реквізитів. У сукупності вимоги ДСТУ 4163:2020 створюють логічну та естетично завершену модель організаційного документа. Вивчення цих норм дозволяє глибше зрозуміти механізми надання документам статусу офіційного джерела інформації. Таким чином, стандарт виступає не просто технічним регламентом, а інструментом забезпечення управлінської та правової стабільності установи [8].

Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України, є ключовим нормативним документом для побудови системи управління документацією [6]. Вона встановлює єдині вимоги щодо створення документів та організації роботи з ними, забезпечуючи правову єдність діловодних процесів у державі. Згідно з Типовою інструкцією, організаційні документи мають проходити чітко визначений цикл підготовки, погодження та введення в дію [6]. Цей акт деталізує процедури розроблення проєктів статутів, регламентів та положень, наголошуючи на обов'язковості їхньої відповідності чинному законодавству. Інструкція визначає, що

відповідальність за зміст та якість підготовки організаційних документів несе керівник установи або його заступники [6].

Окремий розділ присвячено технічному забезпеченню документування, що включає вимоги до бланків, штампів та печаток. Типова інструкція регламентує порядок візування проєктів документів, де віза включає назву посади, особистий підпис, ініціали та прізвище візувальника. Важливою вимогою є обов'язкове погодження організаційних документів із юридичною службою для перевірки їхньої правової відповідності. Таке внутрішнє узгодження дозволяє уникнути суперечностей між локальними актами та нормами загальнодержавного права.

Інструкція також встановлює правила реєстрації організаційних документів, яка здійснюється з метою обліку та контролю за їх виконанням. Кожен документ повинен мати унікальний реєстраційний індекс, що дозволяє швидко ідентифікувати його в інформаційній системі установи [6]. Особлива увага приділяється термінам виконання та порядку доведення змісту організаційних актів до виконавців. Типова інструкція визначає, що копії положень та інструкцій мають розсилатися у структурні підрозділи для практичного використання. У документі прописано механізм перегляду та актуалізації організаційних документів у разі зміни структури або функцій установи.

Також інструкція регламентує процеси зберігання документів у справах та їхню підготовку до передавання в архів [6]. Вона встановлює стандарти формування справ, де організаційні документи зазвичай групуються за видами та хронологією. Для установ зі складним підпорядкуванням Типова інструкція слугує методичною базою для розроблення власних індивідуальних інструкцій. Це забезпечує гнучкість управління при збереженні єдиного державного стандарту діловодства. У контексті цифровізації Типова інструкція містить розділи, що регулюють особливості роботи з електронними організаційними документами. Вона встановлює

вимоги до створення електронних копій паперових оригіналів та їх засвідчення в установленому порядку.

Використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) є обов'язковою умовою для надання електронному документу юридичної сили [31]. Інструкція деталізує порядок обміну організаційною інформацією через систему електронної взаємодії органів виконавчої влади. Це дозволяє пришвидшити процеси затвердження та погодження документів на міжвідомчому рівні. Документ також визначає правила зберігання електронних документів та забезпечення їхньої цілісності протягом усього строку зберігання. Для спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» знання положень Типової інструкції є критичним для забезпечення високої виконавської дисципліни. Вона допомагає фахівцю організувати роботу служби діловодства як чітко налагодженого механізму [6].

Дотримання інструкції мінімізує ризики втрати важливої інформації та полегшує проходження зовнішніх аудитів. Організаційні документи, підготовлені згідно з цими вимогами, стають надійним інструментом правового захисту установи. Тобто, Типова інструкція виступає практичним посібником, що перетворює теоретичні норми права на конкретні управлінські дії [6]. Без її впровадження неможливо досягти системності та прозорості у роботі з документацією. Вивчення цього акта є обов'язковим етапом для наукового обґрунтування бакалаврської роботи. Отже, Типова інструкція забезпечує високий стандарт документаційного сервісу в сучасній Україні. Аналіз нормативно-правової бази дозволяє констатувати, що оформлення організаційних документів в Україні ґрунтується на суворій ієрархії актів, яка забезпечує їхню легітимність та юридичну силу.

Встановлено, що основоположним технічним регламентом у цій сфері є ДСТУ 4163:2020, який уніфікує склад реквізитів та правила їхнього графічного розташування на бланках [6]. Важливим висновком дослідження є те, що правильне застосування цього стандарту є обов'язковим для всіх

установ, незалежно від їхнього організаційно-правового статусу. Типова інструкція з діловодства, у свою чергу, виступає головним процесуальним документом, що регламентує життєвий цикл організаційного акта від проєкту до архівного зберігання. З'ясовано, що дотримання встановлених процедур візування, погодження та затвердження є критичним для запобігання юридичним колізіям всередині установи. Особливого значення набуває адаптація нормативних вимог до умов цифрової трансформації, що передбачає інтеграцію кваліфікованого електронного підпису в структуру організаційних документів.

Виявлено, що нормативно-правове забезпечення створює єдиний інформаційний простір, який дозволяє різним суб'єктам управління ефективно взаємодіяти між собою. Аналіз засвідчив, що ігнорування хоча б одного обов'язкового реквізиту, визначеного стандартами, може призвести до втрати документом статусу офіційного доказу. Вивчення законодавчих норм доводить, що організаційна документація є найбільш регламентованою частиною документообігу через її довготривале значення для діяльності установи. Нормативні вимоги забезпечують не лише естетичну єдність документів, а й їхню придатність до автоматизованого пошуку та обробки в сучасних СЕД.

Ми переконані, що локальні інструкції установ мають базуватися на загальнодержавних нормах, конкретизуючи їх відповідно до специфічних завдань організації. Юридична чистота організаційних документів безпосередньо залежить від професійної компетенції діловодної служби та її здатності моніторити зміни в законодавстві. Проведений огляд підтверджує, що сучасна нормативна база України активно гармонізується з міжнародними стандартами управління інформацією, що обумовлює нові можливості для інтеграції вітчизняних установ у глобальне бізнес-середовище. Підсумком розділу є розуміння того, що нормативне регулювання — це динамічна система, яка потребує постійної уваги з боку фахівців спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа».

Загалом, сформована правова база є достатньою для забезпечення високої якості документаційного менеджменту в сучасній установі. Отже, теоретичне та нормативне підґрунтя, розглянуте в першому розділі, дозволяє перейти до практичного аналізу діяльності конкретного об'єкта дослідження.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»

2.1. Характеристика діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» та організація системи управлінської документації

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» — один із потужних лідерів фармацевтичної галузі України, що вдало поєднує науковий потенціал із сучасним промисловим виробництвом [48]. Основний вектор діяльності підприємства спрямований на розробку, випуск та реалізацію широкого спектру лікарських засобів, які відповідають міжнародним стандартам GMP (ISO 22716), що забезпечує високу конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках [61]. У межах функціонування ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» фармацевтична система якості — глобальний регулятор, якому підпорядковується вся система управлінського документообігу. Кожна зміна у технологічному регламенті чи впровадження нової виробничої лінії на підприємстві ініціює ланцюгову реакцію оновлення організаційних документів, оскільки за стандартами GMP, що передбачають: будь-який процес має бути чітко задокументований перед його реалізацією [61].

Історія становлення ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» бере свій початок із середини XX століття, пройшовши шлях від невеликої артілі до інноваційного науково-дослідного комплексу, що першим в Україні повністю перейшов на європейські стандарти якості виробництва [48]. Багаторічний досвід дозволив підприємству сформувати міцний фундамент корпоративного управління, який став ключовим фактором стабільності в період повномасштабного вторгнення. Із початком повномасштабного вторгнення ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» не лише зберіг безперервність виробничого циклу, а й оперативно реорганізував логістичні ланцюги та систему безпеки персоналу, забезпечуючи потреби фронту та цивільного

населення критично важливими медикаментами. Функціонування в умовах воєнних ризиків зумовило трансформацію управлінських підходів: було посилено роль оперативного документування, впроваджено додаткові протоколи антикризового управління та розширено використання хмарних технологій для захисту корпоративних даних. Підприємство продовжує демонструвати високу соціальну відповідальність, поєднуючи виконання виробничих планів із масштабною волонтерською підтримкою сил оборони України та розвитком нових експортних напрямків [48].

Це означає, що при модифікації технології виробництва автоматично переглядаються положення про відповідні цехи та науково-дослідні лабораторії, щоб зафіксувати нові зони відповідальності та функціональні повноваження персоналу. Особливе місце у цій системі відведено посадовим інструкціям, що на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є динамічними документами: поява нового обладнання вимагає негайного внесення змін до вимог щодо кваліфікації, знань та конкретних обов'язків фахівців. Такий підхід унеможливорює виникнення «інформаційних розривів», де реальна практика виробництва могла б розходитися з юридично закріпленими нормами [17].

Хочемо наголосити, що важливу роль відіграє система управління змінами, яка є частиною документообігу та гарантує, що жодна інновація не буде впроваджена без попередньої оцінки її впливу на якість та відповідного оновлення внутрішніх регламентів. Тобто, організаційна документація заводу стає гнучким інструментом управління, яка миттєво адаптується до науково-технічного прогресу підприємства. У свою чергу, організація системи управлінської документації на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» побудована на принципі тотальної простежуваності, де кожен підпис у робочому журналі корелює із повноваженнями, закріпленими в положеннях про підрозділи [48]. У підсумку, інтеграція управлінських документів у систему якості дозволяє підприємству мінімізувати ризики людського фактору та забезпечити

стабільно високі показники безпеки лікарських засобів навіть у періоди інтенсивної модернізації.

Організаційна структура заводу вибудована за функціональним принципом, де кожен підрозділ інтегрований у єдину систему управління якістю, що вимагає чіткої регламентації всіх бізнес-процесів. Ефективне функціонування ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» обумовлене впровадженням інноваційних технологій не лише у виробництво, а й у систему документаційного забезпечення управління, що дозволяє оптимізувати інформаційні потоки та підтримувати високий рівень виконавської дисципліни [48].

Фундаментальну основу системи організаційної документації підприємства становить Статут ПАТ НВЦ «Борщагівського ХФЗ», який визначає правовий статус, мету діяльності та порядок управління товариством [51]. Його структура чітко регламентує ієрархію органів управління, де вищим органом є Загальні збори акціонерів, а стратегічне керівництво та контроль здійснює Наглядова рада. Важливою особливістю Статуту є деталізація повноважень виконавчого органу — Генерального директора, що забезпечує оперативність прийняття рішень у складних ринкових умовах. Документ також фіксує порядок формування статутного капіталу та розподілу прибутку, що є базою для фінансового планування та звітності.

Окрім суто юридичних аспектів, Статут закладає принципи корпоративної етики та прозорості, які транслюються на нижчі рівні документації, такі як положення про структурні підрозділи та регламенти взаємодії між відділами [51]. Статут ПАТ НВЦ «Борщагівського ХФЗ» є ключовим локальним нормативним актом, який не лише фіксує юридичний статус підприємства як публічного акціонерного товариства, а й закладає архітектоніку всієї системи управлінської документації. Структурно документ складається з логічно завершених розділів, що регламентують правосуб'єктність, порядок формування майна, а також механізми взаємодії

між органами управління та контролю. У тексті Статуту детально прописано процедуру скликання та проведення Загальних зборів акціонерів, що є гарантом дотримання прав інвесторів та прозорості прийняття стратегічних рішень [51].

Особлива увага приділена компетенції Наглядової ради, яка здійснює захист прав акціонерів і контролює діяльність виконавчого органу, що є критично важливим для великого промислового вузла. Статут чітко розмежовує повноваження між Генеральним директором та колегіальними структурами, запобігаючи дублюванню функцій та створюючи умови для персональної відповідальності керівництва за результати фінансово-господарської діяльності. Документ також містить специфічні положення, характерні для науково-виробничого центру, зокрема щодо права власності на об'єкти інтелектуальної власності, патентів та торгових марок, що становлять значну частку активів заводу. Важливим аспектом є опис механізму звітності, який зобов'язує підприємство дотримуватися високих стандартів аудиту та публічного розкриття інформації [51].

Статут визначає юридичну адресу та порядок використання печаток і штампів, що є формальною основою для легітимізації всіх вихідних документів та договорів підприємства. Окрім того, у документі закріплено процедури внесення змін до самого Статуту, що дозволяє організації гнучко реагувати на трансформації в українському законодавстві, особливо в частині регулювання ринку капіталу та акціонерних товариств. Завдяки такій деталізації Статут стає фундаментом для розробки внутрішніх регламентів, інструкцій та положень, забезпечуючи єдність правового поля всередині ПАТ НВЦ «Борщагівського ХФЗ» [51].

Важливим структурним елементом Статуту є регламентація діяльності Ревізійної комісії (або зовнішнього аудиту), що забезпечує незалежний контроль за фінансово-господарською діяльністю та відповідністю документації встановленим нормам. У документі детально прописано правовий режим доступу до комерційної таємниці та конфіденційної

інформації, що є фундаментальним для фармацевтичного підприємства, яке володіє унікальними рецептурами та технологічними картами. Статут визначає порядок підготовки та зберігання протоколів засідань колегіальних органів, що формує окремий масив архівної документації та забезпечує юридичну доказовість прийнятих управлінських рішень. Окремий акцент зроблено на системі внутрішнього моніторингу, де Статут делегує повноваження щодо створення спеціалізованих комітетів, які супроводжують процеси валідації та впровадження нових лінійок препаратів [51].

Окрім цього, Статут фіксує порядок взаємодії із державними регуляторними органами та міністерствами, що є обов'язковим для суб'єкта господарювання у стратегічно важливій галузі охорони здоров'я. Документ передбачає чіткі алгоритми дій у разі виникнення форс-мажорних обставин, що дозволило підприємству легітимно адаптувати систему управління в умовах воєнного стану без порушення прав акціонерів. Також у Статуті закріплено цифрову трансформацію документообігу, зокрема можливість використання електронного підпису та проведення дистанційних голосувань, що відповідає сучасним вимогам закону «Про акціонерні товариства» [29]. Завдяки логічній структурі та послідовності, Статут мінімізує ризики внутрішніх корпоративних конфліктів та створює прозоре середовище для роботи менеджменту середньої ланки.

Тобто, аналізований документ є не просто формальним папером, а дієвим інструментом стратегічного менеджменту, який інтегрує наукові інтереси заводу в чітку правову форму. Окрім цього, у системі управлінської документації ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» Положення про структурні підрозділи посідають ключове місце, оскільки вони деталізують внутрішню організацію заводу та юридично закріплюють функціональний розподіл праці [48]. Ці документи розробляються на основі загальної структури підприємства та затверджуються наказом Генерального директора, що надає їм статусу обов'язкового до виконання внутрішнього нормативного акту.

Основним завданням Положень є чітке визначення місця кожного відділу чи цеху в ієрархічній системі заводу, що дозволяє уникнути дублювання функцій та конфліктів компетенцій. Кожне Положення містить розділи про основні завдання, функції, права та відповідальність, а також порядок взаємодії з іншими ланками підприємства. Особливо критичну роль ці документи відіграють у забезпеченні вимог належної виробничої практики, де кожен крок має бути підпорядкований суворій логіці контролю якості. Розглядаючи Положення про Відділ управління якістю (далі — ВУЯ), можна побачити, що цей підрозділ наділений особливими повноваженнями, які дозволяють йому діяти незалежно від виробничих цехів [48]. Основним завданням ВУЯ згідно з Положенням є розробка та впровадження фармацевтичної системи якості, а також моніторинг її дотримання на всіх етапах життєвого циклу препарату. У документі прописано право фахівців ВУЯ зупиняти виробництво або відвантаження продукції, якщо виявлено невідповідність стандартам, що демонструє високий рівень автономії цього підрозділу.

Водночас, Положення про Виробничий цех фокусується на безпосередній реалізації технологічних процесів, забезпеченні продуктивності та дотриманні промислової безпеки. Тут чітко розмежовано відповідальність: якщо цех відповідає за фізичне виготовлення продукту, то ВУЯ — за документальне підтвердження його відповідності та фінальний дозвіл на випуск. Така документальна делімітація функцій, за Карнаух А. А., створює систему «стримувань і противаг», де жодне рішення не може бути прийняте одноосібно без погодження з контролюючим підрозділом [10, с.107]. Положення також визначають взаємодію з науковими лабораторіями заводу, що забезпечує безперервний трансфер технологій від розробки до серійного виробництва.

Важливим аспектом є розділ про відповідальність керівника підрозділу, який несе персональну відповідальність за виконання планових показників та дотримання трудової дисципліни підлеглими. У Положеннях прописано

склад підрозділу, вимоги до кваліфікації персоналу та ієрархію підпорядкованості, що є базою для розробки посадових інструкцій. Це дозволяє кожному працівнику чітко розуміти межі своїх повноважень та обсяг відповідальності за конкретну ділянку роботи [48].

Організація системи управлінської документації на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» передбачає регулярний перегляд цих Положень у разі зміни законодавства або модернізації технічної бази підприємства. Завдяки деталізації зв'язків між підрозділами забезпечується висока швидкість проходження інформаційних потоків, що критично важливо для оперативного управління великим фармацевтичним холдингом. Положення про структурні підрозділи інтегрують вимоги міжнародних стандартів ISO та GMP у щоденну практику персоналу, перетворюючи теоретичні норми на конкретні обов'язки [61]. У результаті, така чітка регламентація дозволяє ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» підтримувати стабільність виробничих процесів навіть у періоди турбулентності зовнішнього середовища. Кожне Положення є невід'ємним елементом системи внутрішнього аудиту, оскільки саме на відповідність цим документам перевіряється діяльність відділів під час інспекцій.

Таким чином, Положення про структурні підрозділи формують надійний каркас управлінської моделі заводу, забезпечуючи гармонійне поєднання наукових досліджень, виробництва та суворого контролю якості. Колективний договір ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є ключовим організаційно-правовим документом, який регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини між адміністрацією та трудовим колективом [48]. У системі управлінської документації підприємства він посідає особливе місце, виступаючи інструментом реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах сучасного ринку. Цей документ деталізує гарантії зайнятості, режим роботи та відпочинку, а також встановлює системи оплати праці, що перевищують мінімальні державні стандарти.

Колективний договір ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» фіксує зобов'язання роботодавця щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці, що є критично важливим для фармацевтичного виробництва з його специфічними ризиками. Окремий розділ документа присвячений соціальним пільгам, включаючи медичне страхування працівників, матеріальну допомогу та підтримку ветеранів підприємства. Важливим аспектом договору є регулювання професійного розвитку персоналу, зокрема фінансування програм підвищення кваліфікації та навчання фахівців за рахунок заводу [51].

Як ми зазначали на початку підрозділу, в умовах воєнного стану колективний договір було адаптовано для забезпечення додаткового соціального захисту працівників, які постраждали від бойових дій або були мобілізовані до лав Збройних Сил України. Документ передбачає механізми індексації заробітної плати та виплати премій за результатами наукових досягнень, що стимулює інноваційну активність колективу. Соціальна відповідальність підприємства через цей договір проявляється і в турботі про оздоровлення співробітників та їхніх сімей, що сприяє зниженню плинності кадрів. Юридична сила договору забезпечується процедурою його щорічного звітування перед трудовим колективом, що підкреслює демократичність управління на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [48]. Завдяки чітко прописаним нормам колективного договору, підприємство підтримує високу репутацію на ринку праці, залучаючи кращих фахівців галузі.

Система соціального партнерства, закріплена документально, мінімізує ризик виникнення трудових спорів та зміцнює корпоративну культуру. Договір також регламентує надання додаткових відпусток та пільгових умов для жінок, що мають дітей, підкреслюючи гендерну рівність у кадровій політиці. У підсумку, колективний договір ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є не просто формальним папером, а реальним механізмом інвестування в людський капітал, що забезпечує довгострокову стабільність науково-виробничого центру. Він інтегрує європейські цінності корпоративного

управління у внутрішнє середовище заводу, роблячи соціальну відповідальність невід'ємною частиною управлінського циклу [48].

Отже, аналіз цього документа дозволяє стверджувати, що ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» розглядає соціальний захист як фундамент для досягнення своїх економічних цілей. Завершальним етапом організації системи управлінської документації на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є розробка та впровадження посадових інструкцій, які персоніфікують відповідальність та завдання для кожного конкретного робочого місця [48]. Ці документи розробляються на основі Положень про структурні підрозділи та професійних стандартів фармацевтичної галузі, забезпечуючи чітку вертикаль виконання управлінських рішень. Посадова інструкція на підприємстві є юридичним фундаментом, що визначає обсяг знань, кваліфікаційні вимоги та конкретні функціональні обов'язки працівника, мінімізуючи ризики помилок у виробничому циклі.

В умовах суворого дотримання стандартів GMP, посадові інструкції ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» містять специфічні вимоги до гігієни, техніки безпеки та порядку роботи з високотехнологічним обладнанням [17]. Вони чітко розмежовують права співробітника та межі його персональної відповідальності за якість виробленої продукції, що є критичним для ліцензування діяльності заводу. Завдяки стандартизації цих документів, кожен працівник чітко розуміє алгоритм своїх дій та порядок взаємодії з колегами в межах суміжних процесів. Посадові інструкції регулярно переглядаються при зміні технологічних регламентів або запровадженні нових методів лабораторного контролю, що забезпечує їхню актуальність. Наявність актуальних інструкцій дозволяє адміністрації об'єктивно оцінювати результативність роботи персоналу та проводити щорічну атестацію фахівців. Вони також слугують правовою базою для вирішення трудових спорів та захисту прав як працівника, так і роботодавця у правовому полі [17].

У системі документообігу підприємства ці акти виконують роль ланки, що з'єднує стратегічні цілі Статуту з практичним виконанням завдань на рівні цеху чи лабораторії. Тобто, посадові інструкції замикають цілісну систему організаційної документації ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», гарантуючи високу виконавську дисципліну. Ефективна побудова цих документів сприяє створенню безпечного виробничого середовища та підтримці бездоганної якості лікарських засобів. Інтеграція інструкцій у загальну систему управління якістю робить їх дієвим інструментом мінімізації людського фактору в аптечному виробництві.

Проведений аналіз свідчить, що система управлінської документації підприємства є чітко структурованою ієрархією, де кожен документ — від Статуту до посадової інструкції — працює на забезпечення високої якості фармацевтичної продукції [51]. Інтеграція організаційних документів у загальну «Фармацевтичну систему якості» дозволяє заводу оперативно адаптувати виробничі та управлінські процеси до вимог стандартів GMP та викликів воєнного стану. Соціальна спрямованість колективного договору та деталізація повноважень у положеннях про підрозділи створюють надійний фундамент для стабільного функціонування колективу та мінімізації операційних ризиків. Високий рівень регламентації процесів на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» підтверджує готовність підприємства до подальшої цифрової трансформації та інтеграції у глобальний фармацевтичний ринок. Таким чином, організаційна документація товариства виступає не лише засобом правового регулювання, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та національної лікарської безпеки.

2.2. Аналіз технології документування у роботі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», маючи статус об'єкта критичної інфраструктури, несе стратегічну відповідальність за забезпечення населення

лікарськими засобами, що зумовлює необхідність безперебійного функціонування системи управлінської документації навіть за умов повного блекауту [48]. У період повномасштабного вторгнення та постійних ризиків для енергосистеми, підприємство свідомо, за М. Воротняк, впровадило модель «подвійного» документування, де цифрові процеси дублюються фізичними носіями для гарантування безперервності виробництва [5, с.89]. Ця специфіка полягає в тому, що всі ключові організаційні та розпорядчі документи існують у гібридному форматі: як юридично значущі файли в системі СЕД та як автентичні паперові примірники у захищених архівах.

Такий підхід дозволяє підприємству зберігати керованість у моменти тривалих обмежень електропостачання, коли доступ до хмарних сховищ або локальних серверів може бути тимчасово ускладнений. Навіть при роботі потужних дизель-генераторів, пріоритет енергоживлення надається виробничим лініям та холодильним установкам, що робить паперовий документообіг критично важливим резервним каналом передачі наказів. Особливе місце у цій системі посідають «пакети екстреного управління» — роздруковані копії регламентів та планів дій у надзвичайних ситуаціях, які зберігаються в пунктах управління цехами [48].

Технологія «подвійного» документування на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» передбачає, що кожен організаційний наказ, підписаний е-підписом, протягом робочого дня роздруковується, завіряється «мочною» печаткою та підписом відповідальної особи. Це створює паралельний фізичний архів, який є незалежним від стану телекомунікаційних мереж та кіберзагроз, що зросли в умовах війни [59]. Для фармацевтичного підприємства такий дубляж є життєво необхідним, оскільки зупинка документування процесів контролю якості згідно з GMP автоматично веде до зупинки випуску ліків. У період обмеженого електропостачання на підприємстві діє протокол «чергового журналу», де всі операційні рішення фіксуються вручну з подальшим обов'язковим внесенням до цифрової системи після відновлення стабільного живлення.

Подвійне документування також забезпечує юридичну стійкість підприємства у разі фізичного пошкодження серверної інфраструктури внаслідок обстрілів. Всі критично важливі паперові копії розподілені між різними локаціями — наземними архівами та підземними сховищами, що мінімізує ризики повної втрати документальної бази [59]. Одночасно цифрові копії регулярно синхронізуються з віддаленими хмарними серверами, що створює трирівневу систему захисту інформації. Ця технологія вимагає додаткових ресурсів на адміністрування та витратних матеріалів, проте вона є єдиним надійним механізмом забезпечення живучості об'єкта критичної інфраструктури. На ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» паперова копія розглядається не як дублікат, а як повноцінний страховий актив, що гарантує легітимність дій персоналу за будь-яких обставин.

Взаємодія між ІТ-департаментом та службою діловодства в цьому контексті стала більш тісною, забезпечуючи ідентичність змісту паперових та електронних версій. Таким чином, гібридна модель документування на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є адаптивною реакцією на виклики воєнного часу, поєднуючи швидкість цифрових технологій із надійністю традиційного паперового діловодства. У підсумку, така стратегія дозволяє заводу залишатися стабільним елементом національної системи охорони здоров'я, попри зовнішні енергетичні та безпекові загрози [48]. Технологія документування в ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» на сучасному етапі являє собою складний високотехнологічний процес, що трансформувався з класичного паперового діловодства у комплексну цифрову систему управління інформаційними ресурсами.

В основі цієї технології лежить принцип оперативності та точності, що є критично важливим для фармацевтичної галузі, де будь-яка затримка в передачі організаційної інформації може вплинути на безперервність виробничого циклу. Процес створення організаційних документів на підприємстві розпочинається з використання уніфікованих шаблонів та електронних бланків, що забезпечує єдність візуальної ідентифікації та

відповідність корпоративним стандартам оформлення [48]. Завдяки впровадженню сучасних систем електронного документообігу, шлях документа від проєкту до підписаного оригіналу став максимально прозорим та швидким, дозволяючи відстежувати статус погодження в режимі реального часу. На підприємстві реалізовано технологію паралельного узгодження, коли документ одночасно опрацьовується юристами, фахівцями з якості та керівництвом, що значно скорочує тривалість управлінського циклу.

Особлива увага приділяється верифікації документів за допомогою електронного підпису [31], який надає електронним копіям повної юридичної сили та спрощує їх розсилку до віддалених підрозділів і цехів. Технологія документування також включає автоматизований контроль за виконанням розпорядчих документів, що мінімізує вплив людського фактору та підвищує рівень виконавської дисципліни серед персоналу. Для забезпечення цілісності даних на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» використовуються захищені сервери та хмарні сховища, які гарантують збереження організаційних документів навіть у випадках технічних збоїв або надзвичайних ситуацій [59]. Важливим елементом технології є система штрих-кодування паперових примірників, що дозволяє миттєво знаходити електронну версію документа в базі даних за лічені секунди. Інтеграція технологій документування з базами даних виробничих процесів дозволяє створювати єдине інформаційне середовище для всіх ланок управління.

Використання сучасних засобів оргтехніки та мережевої інфраструктури забезпечує високу якість друку, копіювання та сканування великих масивів службової кореспонденції. Крім того, на підприємстві впроваджено суворі протоколи архівування, які поєднують фізичне зберігання оригіналів у спеціально обладнаних приміщеннях із створенням цифрового архівного фонду. Така технологічна синергія традиційних методів та ІТ-рішень дозволяє ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» підтримувати статус інноваційного лідера у сфері фармацевтичного менеджменту [59]. Тобто,

сучасна технологія документування на заводі є гнучкою системою, що постійно вдосконалюється відповідно до світових трендів цифровізації та вимог безпеки інформації використання ЕП.

Технологія маршрутизації документів у ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» побудована на засадах жорсткої регламентації та автоматизації кожного етапу «життєвого циклу» управлінського рішення. Процес розпочинається на етапі ініціації, де відповідальний виконавець у структурному підрозділі створює проєкт документа (наприклад, розпорядження про зміну графіку роботи цеху) за допомогою стандартизованого шаблону в системі СЕД [19]. Після заповнення обов'язкових реквізитів документ автоматично отримує статус «Проект» і систему унікального штрих-кодування для ідентифікації. Наступним етапом є автоматична маршрутизація на візування, де система самостійно визначає коло зацікавлених осіб залежно від типу документа та підрозділу-ініціатора.

У фармацевтичному середовищі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» цей етап обов'язково включає паралельне або послідовне погодження з Відділом управління якості, юридичним департаментом та фінансовою службою. СЕД дозволяє встановити жорсткі часові ліміти на кожну візу: якщо керівник підрозділу не опрацював документ протягом встановленого часу, система автоматично надсилає сповіщення-нагадування. У випадку виникнення зауважень, документ повертається автору на доопрацювання з фіксацією всієї історії коментарів, що забезпечує прозорість процесу. Після збору всіх необхідних віз документ автоматично потрапляє до електронного кабінету Генерального директора або відповідного директора за напрямком для підписання ЕП [51].

Момент накладання кваліфікованого електронного підпису є важливим для наступного етапу — автоматичної реєстрації документа з присвоєнням вихідного номера та дати. Зареєстрований організаційний документ миттєво стає доступним усім виконавцям через систему розсилки за списком ознайомлення. СЕД ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» забезпечує функцію

«підтвердження прочитання», що є критично важливим для доведення наказів до працівників виробничих дільниць. Окремим етапом є постановка документа на контроль, де система створює автоматичні завдання для виконавців із зазначенням термінів звітування. Технологія маршрутизації також передбачає архівне зберігання: після виконання документа він автоматично переміщується до електронного архіву з відповідною міткою про завершення справи [48].

Взаємодія між підрозділами через СЕД нівелює ризики втрати документів, що часто траплялося при паперовому обігу. Така модель маршрутизації дозволяє підприємству підтримувати безперервний аудит, оскільки кожен крок, кожна зміна та кожен підпис фіксуються в системному журналі подій. Важливо, що система дозволяє інтегрувати маршрути організаційних документів із процесами валідації виробничих процесів, створюючи єдине регуляторне поле. Завдяки змодельованій СЕД, ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» забезпечує високу швидкість реагування на внутрішні та зовнішні зміни, зберігаючи при цьому найвищі стандарти точності. Таким чином, маршрутизація документів на заводі перетворюється з механічного переміщення файлів на інтелектуальний інструмент управління якістю та персоналом [48].

У свою чергу, питання конфіденційності для фармацевтичного гіганта рівня ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є питанням національної безпеки та збереження комерційної таємниці, що на пряму впливає на конкурентоспроможність підприємства. У ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» впроваджено багаторівневу систему обмеження доступу до стратегічної документації, яка базується на принципах «потрібно знати» та персональної відповідальності. Технологія захисту розпочинається з класифікації документів за ступенем важливості, де Статут у новій редакції, інвестиційні плани модернізації та технологічні регламенти отримують найвищий рівень секретності [51].

Для запобігання несанкціонованому копіюванню або витоку інформації в системі СЕД реалізовано механізм динамічних водяних знаків, які автоматично накладаються на документ під час його перегляду або друку. Ці знаки містять прізвище працівника, його IP-адресу, дату та точний час звернення до файлу, що робить кожну копію унікальною та ідентифікованою. У разі спроби сфотографувати екран або роздрукувати стратегічний документ, водяні знаки стають візуальним бар'єром, який ідентифікує джерело поширення у разі інциденту. Важливим елементом технологічної безпеки є інтегрована система штрих-кодування, яка дозволяє миттєво перевірити легітимність паперового примірника та його власника. Кожен роздрукований примірник плану модернізації чи фінансового звіту маркується індивідуальним QR-кодом, який зчитується службою безпеки при переміщенні документів між корпусами заводу [56].

Доступ до електронних оригіналів здійснюється виключно через захищені канали зв'язку з використанням двофакторної автентифікації та апаратних токенів. Система автоматично веде лог-файл, у якому фіксується кожна секунда роботи з документом: відкриття, скролінг, внесення змін або спроба завантаження. Для найбільш критичних документів застосовується технологія DRM, яка дозволяє дистанційно «відкликати» доступ або знищити цифрову копію, навіть якщо вона була збережена на локальному носії. Рівні доступу розмежовуються згідно з матрицею повноважень, де рядові виконавці мають доступ лише до окремих фрагментів документа, необхідних для виконання завдання, без можливості бачити стратегічний контекст у цілому [58].

Окремим технологічним рішенням є використання прихованих стенографічних міток, які непомітні для ока, але зчитуються спеціальним програмним забезпеченням при аналізі витоків. Організаційні документи, що містять комерційну таємницю, зберігаються на ізольованих сегментах серверів, які не мають прямого виходу в мережу Інтернет [9, с.42]. Навіть при передачі документів контрагентам або державним органам використовуються

захищені контейнери з обмеженим терміном дії посилення. Такий комплексний підхід до конфіденційності виключає можливість випадкової втрати даних та захищає інтелектуальну власність заводу від промислового шпигунства. Завдяки впровадженню цих технологій, ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» демонструє високу культуру інформаційної гігієни, що є обов'язковим для компанії міжнародного рівня. У підсумку, поєднання візуальних методів захисту, як-от водяні знаки, з криптографічними інструментами створює нездоланий периметр безпеки для всієї системи управлінської документації.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ДОКУМЕНТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ПАТ НВЦ «БОРЩАГІВСЬКИЙ ХФЗ»

3.1. Оптимізація змісту, функціонального призначення та класифікації організаційних документів в установі

На нашу думку, оптимізація системи організаційного документування в ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» на сучасному етапі є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його відповідності міжнародним стандартам якості. Враховуючи специфіку фармацевтичного виробництва, першочерговим завданням постає перегляд змістовного наповнення положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій з метою усунення дублювання функцій. Процес оптимізації має розпочинатися з детального аудиту існуючого масиву організаційних документів для виявлення застарілих норм, що не відповідають актуальній структурі управління.

Ефективна діяльність ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» у сучасних умовах вимагає переходу від статичного опису обов'язків до динамічного управління компетенціями через модернізацію посадових інструкцій [48]. Першочерговим кроком є перегляд структури посадової інструкції з метою включення до неї розділу про ключові показники ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у загальний результат [55]. Необхідно відмовитися від розмитих формулювань на користь конкретних дієслів дії, які чітко визначають межі відповідальності фахівця. У контексті фармацевтичного виробництва кожна посадова інструкція має містити посилання на конкретні стандарти операційних процедур (СОП), які працівник зобов'язаний виконувати.

Важливо інтегрувати вимоги щодо дотримання правил GMP безпосередньо в розділ посадових обов'язків, а не виносити їх окремим

загальним пунктом [55]. Оптимізація змісту має відбуватися через видалення дублюючих функцій, які часто зустрічаються в інструкціях працівників суміжних цехів. Доцільно запровадити диференціацію обов'язків на основні, допоміжні та контрольні, що сприятиме кращому розумінню пріоритетності завдань.

Важливим аспектом є впровадження уніфікованих форм документів, що дозволить скоротити час на їх складання та опрацювання персоналом [55]. Функціональне призначення організаційних документів у системі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» повинно бути чітко орієнтоване на підтримку інтегрованої системи менеджменту. Необхідно запровадити багаторівневу класифікацію документів, яка б враховувала не лише їхню юридичну силу, а й приналежність до конкретних бізнес-процесів виробничого циклу. Особливу увагу необхідно приділити нормативному закріпленню взаємозв'язків між департаментами, що дозволить мінімізувати комунікаційні розриви. Оптимізація змісту передбачає, також, лаконічність формулювань та відмову від надмірної деталізації там, де це не стосується безпеки виробництва лікарських засобів. Впровадження матричного підходу до класифікації дозволить швидше ідентифікувати відповідальних осіб на кожному етапі життєвого циклу продукції [63].

Оновлена класифікаційна схема має стати основою для подальшої автоматизації документообігу в межах корпоративної інформаційної системи. Важливо забезпечити гнучкість організаційних документів, щоб вони могли оперативно адаптуватися до змін у законодавстві чи стратегії розвитку підприємства. У свою чергу, науковий підхід до функціонального призначення документів дозволяє розглядати їх не просто як формальні акти, а як дієві інструменти стратегічного планування, а удосконалення внутрішньої класифікації сприятиме кращому архівному зберіганню та швидкому пошуку необхідної інформації під час зовнішніх аудитів. Системна робота над змістом документів допоможе персоналу чіткіше

розуміти свої зони відповідальності в умовах високотехнологічного виробництва.

Тобто, модернізація організаційного інструментарію створює надійний фундамент для підвищення загальної ефективності управлінської діяльності підприємства, що дозволить трансформувати бюрократичні процедури в ефективні механізми підтримки бізнесу [55]. Кінцевою метою такої оптимізації є створення прозорої та логічно побудованої документаційної бази, що відповідає вимогам часу та галузевим стандартам. Особливу увагу слід приділити розділу «Права», розширивши його в частині ініціювання змін щодо покращення якості продукції. Рекомендується впровадити цифрові профілі посад, які автоматично оновлюються при зміні організаційної структури підприємства. Для наукового-технічного центру заводу варто розробити гнучкі інструкції для дослідників, що враховують проектний характер їхньої роботи. Важливим елементом модернізації є створення матриці взаємозамінності, яка має бути відображена в організаційних положеннях про підрозділи [51].

Паралельно з оновленням змісту необхідно впровадити нову модель класифікації організаційних документів, яка базується на інтегрованому підході. Ми пропонуємо класифікувати документи за трьома основними векторами:

- стратегічним;
- операційним;
- регуляторним.

Так, стратегічний рівень має включати Статут та Положення про управління, що визначають довгостроковий вектор розвитку ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [51]. Операційний рівень охоплює регламенти процесів та штатні розписи, які забезпечують щоденну життєдіяльність підприємства. Регуляторний рівень є найбільш специфічним для фармацевтичної галузі, оскільки включає документи, що підтверджують відповідність стандартам якості. Доцільно також запровадити класифікацію

за рівнем конфіденційності, виокремивши документи з обмеженим доступом, що містять комерційну таємницю про технології синтезу препаратів. Нова модель має передбачати поділ документів за життєвим циклом: від проєктних до архівних, із чітким визначенням термінів актуалізації. Важливо виокремити категорію «тимчасових організаційних розпоряджень» для пілотних проєктів із впровадження нових ліній виробництва.

Класифікація за функціональними зонами (виробництво, маркетинг, логістика) дозволить персоналізувати систему доступу до електронних сховищ інформації [62]. Використання штрих-кодування для кожного класу документів значно пришвидшить їхню ідентифікацію та облік. Такий підхід забезпечить прозорість документаційних потоків та полегшить проходження міжнародної сертифікації. Запровадження індексу критичності для кожного виду документа допоможе розставити пріоритети при їхній переробці чи оновленні. Нова система класифікації має бути закріплена в оновленій Інструкції з діловодства ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [48].

Для успішної реалізації цих змін необхідно провести серію навчальних тренінгів для керівників середньої ланки. Кожен начальник цеху має стати активним учасником процесу перегляду положень про підрозділи. Рекомендується використовувати метод функціонально-вартісного аналізу для оцінки доцільності кожної бюрократичної процедури. Оновлені посадові інструкції мають стати інструментом мотивації, а не лише засобом контролю. Важливо передбачити щорічний автоматизований перегляд актуальності організаційних документів. Впровадження електронного підпису для внутрішніх організаційних наказів прискорить управлінські цикли в кілька разів.

Необхідно звернути увагу на уніфікацію термінології в усіх видах документів для уникнення різночитань. Створення єдиного глосарію термінів підприємства стане логічним доповненням до нової класифікації. Оптимізація змісту документів має супроводжуватися покращенням їхнього візуального сприйняття за допомогою інфографіки та схем [17]. Це особливо

актуально для інструкцій з техніки безпеки та експлуатації складного обладнання. Необхідно забезпечити тісний зв'язок між організаційними документами та системою фінансового стимулювання. Професійні стандарти мають стати основою для формулювання вимог до кваліфікації в посадових інструкціях [17]. Рекомендується запровадити систему версійності для кожного документа, щоб мати можливість відстежити історію змін, що дозволить аналізувати ефективність попередніх управлінських рішень та уникати минулих помилок. Модернізована система документів повинна підтримувати культуру безперервного вдосконалення, притаманну філософії «Кайдзен» [56].

Використання хмарних технологій для зберігання організаційних документів забезпечить доступ до них з будь-якого авторизованого пристрою в межах заводу. Це підвищить мобільність управлінського персоналу та швидкість реагування на позаштатні ситуації [59]. Важливо встановити чіткі терміни для кожного етапу погодження організаційних проектів. Автоматичне сповіщення про необхідність перегляду документа допоможе уникнути використання застарілих норм. Система повинна мати вбудовані механізми перевірки на відповідність чинному законодавству України.

Залучення юристів до процесу оптимізації змісту гарантуватиме правову захищеність підприємства. Кожен працівник має отримати персоналізований пакет організаційних документів у цифровому вигляді при прийнятті на роботу. Це значно скоротить період адаптації нових співробітників у колективі ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [48]. Важливо також передбачити зворотний зв'язок від виконавців щодо зручності та зрозумілості нових форм документів. Регулярне анкетування персоналу дозволить виявляти слабкі місця в системі документування. Результати оптимізації мають бути відображені у звіті про сталий розвиток компанії. Системність та послідовність у впровадженні змін забезпечать довготривалий позитивний ефект.

Насамкінець, оновлена база організаційних документів стане інтелектуальним активом підприємства, дозволить ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» зміцнити позиції лідера на вітчизняному фармацевтичному ринку. Реалізація запропонованих заходів перетворить систему документації на гнучкий механізм підтримки інновацій. Керівництво заводу отримає чітку картину розподілу ресурсів та відповідальності [48]. Це створить умови для масштабування бізнесу та виходу на нові міжнародні ринки. Таким чином, реформування організаційної документації є не просто технічним завданням, а стратегічною інвестицією в майбутнє. Проведення комплексного аудиту посадової інструкції фахівця з контролю якості починається з перевірки її відповідності актуальному штатному розпису та організаційній структурі лабораторії.

Першим пунктом чек-листа має бути верифікація точності назви посади згідно з Класифікатором професій та внутрішніми стандартами підприємства [12]. Необхідно впевнитися, що в документі чітко визначено безпосереднього керівника та порядок підпорядкування в межах департаменту якості. Важливим аспектом є перевірка наявності розділу з конкретними вимогами до спеціальної освіти, стажу роботи та кваліфікаційної категорії фахівця. Чек-лист обов'язково включає пункт про наявність прямих посилань на чинні настанови з належної виробничої практики та належної лабораторної практики. Ревізія змісту має підтвердити, що обов'язки фахівця охоплюють усі етапи контролю: від вхідної сировини до готової лікарської форми.

Окрему увагу приділяють перевірці повноважень щодо відбору проб та проведення фізико-хімічних або мікробіологічних випробувань [55]. Документ має містити чіткий опис процедури дій фахівця у разі виявлення результатів, що виходять за межі специфікацій. Аудитор повинен перевірити, чи закріплена в інструкції відповідальність за правильність ведення лабораторних журналів та реєстрацію даних у системі LIMS—лабораторної інформаційно-керуючій системі, програмному забезпеченні для автоматизації

роботи лабораторій, управління зразками, даними випробувань та обладнанням. Система робить облік, аналіз, зберігання результатів та звітність від реєстрації зразка до видачі протоколу, оптимізуючи контроль якості.

У чек-листі варто передбачити оцінку розділу про експлуатацію складного аналітичного обладнання, такого як хроматографи чи спектрометри. Важливо переконатися, що інструкція зобов'язує працівника дотримуватися графіків калібрування та валідації приладів. Пункт про знання внутрішніх стандартних операційних процедур має бути конкретизованим і містити перелік ключових регламентів. Чек-лист передбачає аналіз прав фахівця, зокрема права на зупинку виробничого процесу при виявленні критичних невідповідностей [17]. Необхідно перевірити наявність положень про обов'язкове безперервне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Окремо інспектується розділ взаємовідносин, де мають бути прописані чіткі канали зв'язку з виробничими дільницями та відділом забезпечення якості. Аудит має виявити, чи відсутні в тексті застарілі посилання на скасовані нормативні акти чи ДСТУ [1].

Перевірці підлягає логіка викладу функцій, щоб уникнути суперечностей між різними розділами одного документа. Чек-лист містить вимогу щодо наявності підпису працівника про ознайомлення з документом та дати останнього перегляду. Оцінюється відповідність інструкції вимогам щодо охорони праці та поводження з небезпечними хімічними реагентами. Важливо, щоб документ чітко розмежовував відповідальність між фахівцями різного рівня в межах однієї лабораторії. Аудитор аналізує лаконічність формулювань, уникаючи загальних фраз, що не несуть функціонального навантаження. До чек-листа включається пункт про наявність умов конфіденційності щодо рецептур та технологічних процесів заводу [1].

Необхідно підтвердити, що посадова інструкція передбачає участь фахівця у проведенні внутрішніх самоінспекцій. Перевіряється наявність пунктів про відповідальність за збереження зразків-свідків та архівних проб.

Важливим елементом є оцінка розділу про етику та професійну поведінку фахівця в контексті цілісності даних. Чек-лист допомагає встановити, чи відображені в інструкції специфічні вимоги до роботи в «чистих зонах», якщо це передбачено посадою. Завершальним етапом аудиту є звірка документа з посадовими інструкціями суміжних підрозділів для усунення зон безвідповідальності. Виконання всіх пунктів цього чек-листа гарантує створення юридично коректного та функціонально ефективного документа. Такий підхід мінімізує ризики під час проходження ліцензійних перевірок та міжнародних аудитів [1]. Системне використання чек-листа дозволяє ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» підтримувати високий стандарт документаційного забезпечення.

Як свідчать дані таблиці Додатку Д, перехід до оптимізованої моделі дозволить не лише впорядкувати документаційну базу ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [48], а й підвищити оперативність управління якістю на всіх рівнях виробництва.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що оптимізація змісту та класифікації організаційних документів є базовим етапом модернізації всієї системи управління ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [48]. Запропонована переорієнтація з формального опису функцій на процесно-орієнтований підхід дозволяє усунути дублювання обов'язків та чітко закріпити відповідальність за дотримання стандартів GMP. Впровадження багаторівневої моделі класифікації забезпечує швидкий доступ до критично важливої інформації, що є ключовим чинником успішного проходження міжнародних аудитів. Використання розробленого чек-листа для аудиту посадових інструкцій створює надійний механізм контролю за актуальністю нормативної бази лабораторій та цехів. Інтеграція ключових показників ефективності (KPI) безпосередньо в текст організаційних документів трансформує їх із пасивних актів на активні інструменти мотивації персоналу [55].

Перехід до цифрових профілів посад та автоматизованого оновлення регламентів мінімізує вплив людського фактора на якість документаційного забезпечення. Наукове обґрунтування взаємозв'язків між підрозділами сприяє створенню єдиного інформаційного простору, що підвищує загальну гнучкість підприємства на ринку. Реалізація наданих рекомендацій дозволить заводу не лише оптимізувати внутрішні витрати на адміністрування, а й зміцнити юридичний захист управлінських рішень. Таким чином, модернізована система організаційних документів стає фундаментом для подальшої цифровізації та впровадження інтелектуальних систем управління. У підсумку, запропоновані зміни створюють умови для сталого розвитку фармацевтичного виробництва відповідно до сучасних викликів глобального ринку лікарських засобів.

3.2. Удосконалення процесів оформлення та використання організаційних документів в умовах цифрової трансформації управління

Цифрова трансформація системи управління ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» вимагає докорінного перегляду традиційних підходів до оформлення та використання організаційної документації. Сучасний етап розвитку підприємства передбачає відхід від папероцентричної моделі на користь інтегрованого цифрового середовища, де кожен документ існує як динамічний об'єкт [62]. Удосконалення процесів оформлення документів починається з впровадження інтелектуальних шаблонів, які автоматично заповнюють типові реквізити згідно з державними стандартами та внутрішніми регламентами. Важливим кроком є перехід до використання кваліфікованого електронного підпису на всіх етапах візування організаційних наказів та розпоряджень. Це дозволяє скоротити цикл погодження документів із кількох днів до лічених хвилин, що значно підвищує оперативність управлінського апарату.

Процес використання документів в умовах цифровізації трансформується завдяки створенню єдиного репозиторію з розмежуванням прав доступу за ролями [17]. Автоматизація дозволяє виключити можливість використання застарілих версій інструкцій, оскільки система автоматично архівує неактуальні редакції. Оформлення документів у цифровому форматі забезпечує високу якість візуалізації та логічну послідовність викладу матеріалу. Особлива увага приділяється інтеграції системи електронного документообігу з існуючою на заводі системою управління ресурсами. Таке поєднання дозволяє автоматично генерувати посадові інструкції на основі актуальних даних про виробничі лінії та функціональні потреби цехів [17].

Цифрова трансформація також передбачає впровадження мобільних рішень для лінійного персоналу, який працює безпосередньо у виробничих зонах. Використання планшетів та терміналів для ознайомлення з організаційними розпорядженнями під підпис мінімізує паперовий обіг у «чистих приміщеннях». Важливим аспектом удосконалення є впровадження системи автоматичного сповіщення працівників про зміни в їхніх посадових обов'язках чи положеннях про підрозділ. Електронне оформлення дозволяє використовувати гіперпосилання між документами, створюючи цілісну мережу взаємопов'язаних регламентів. Це значно спрощує навігацію для нових співробітників та полегшує процес їхнього навчання та адаптації [17].

Використання технологій блокчейн для фіксації дати та часу створення документа гарантує неможливість фальсифікації даних, що є критично важливим для стандартів GMP [61]. Автоматизація контролю виконання організаційних наказів дозволяє керівництву отримувати аналітичні звіти про стан виконавчої дисципліни в режимі реального часу. Удосконалення процесів використання документів також включає впровадження інтелектуального пошуку за ключовими словами та метаданими. Це скорочує час на підготовку до перевірок державними органами та міжнародними сертифікаційними центрами.

Цифрові копії документів у системі мають бути захищені багаторівневим шифруванням для запобігання витоку конфіденційної інформації [31]. Впровадження електронних журналів ознайомлення з організаційними документами повністю усуває ризики втрати підписів працівників. Процес архівації цифрових документів стає більш надійним завдяки регулярному резервному копіюванню даних на захищені сервери. Оптимізація інтерфейсів СЕД робить процес створення документів інтуїтивно зрозумілим навіть для персоналу без глибоких ІТ-навичок. Цифрова трансформація створює умови для впровадження концепції «офісу без паперу», що відповідає екологічним стандартам та стратегії сталого розвитку підприємства [60, с.129]. Використання хмарних сервісів дозволяє забезпечити віддалений доступ до організаційної бази для фахівців, що працюють у форматі дистанційної роботи. Удосконалення процесів оформлення документів сприяє уніфікації корпоративного стилю та зміцненню бренду ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [48].

Кінцевим результатом цифровізації є створення прозорої, керованої та безпечної документаційної екосистеми. Такий підхід забезпечує високу стійкість підприємства до зовнішніх викликів та кризових ситуацій. Модернізація процесів оформлення та використання документів стає логічною відповіддю на вимоги четвертої промислової революції в охороні здоров'я. Це дозволяє заводу залишатися лідером галузі, поєднуючи фармацевтичні традиції з інноваційними технологіями управління, як свідчать дані таблиці Додатку Е.

Для забезпечення надійності цифрової трансформації в ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» технічні вимоги до системи електронного документообігу повинні відповідати не лише загальним стандартам ІТ, а й специфічним галузевим нормам GAMP 5 («Належна автоматизована виробнича практика 5») [48]. Першочерговою вимогою є забезпечення цілісності, доступності та конфіденційності даних на всіх етапах життєвого циклу організаційного документа. Система має підтримувати функцію

«AuditTrail», що забезпечує автоматичну фіксацію будь-яких дій користувачів із документом, включаючи перегляд, редагування чи видалення. Кожен запис в аудиторському сліді повинен бути захищений від корегування та містити точну часову мітку, синхронізовану з єдиним сервером часу. Технічна архітектура СЕД має передбачати дворівневу автентифікацію користувачів для запобігання несанкціонованому доступу до стратегічних наказів підприємства [48].

Важливим аспектом є інтеграція з активним каталогом для централізованого управління правами доступу персоналу різних цехів та лабораторій. Програмне забезпечення повинно гарантувати стабільну роботу в умовах високого навантаження, забезпечуючи швидкий відгук інтерфейсу при одночасній роботі сотень працівників. Вимогою до серверної частини є обов'язкове резервування даних на географічно віддалених майданчиках для забезпечення стійкості до катастроф. Система має підтримувати формати зберігання документів, які гарантують їхнє зчитування через десятиліття, наприклад, PDF/A [59].

Важливою технічною характеристикою є можливість розмежування прав доступу на рівні метаданих, що дозволяє приховувати конфіденційні деталі рецептур у загальних розпорядженнях. Інформаційна безпека в межах СЕД реалізується через використання протоколів шифрування даних TLS останніх версій при передачі інформації локальною мережею заводу. Технічні вимоги також включають наявність механізмів антивірусного сканування всіх файлів, що завантажуються в систему як додатки до організаційних документів. Для захисту від внутрішніх загроз система має блокувати можливість масового вивантаження документів без спеціального дозволу адміністратора безпеки. Обов'язковим є впровадження рольової моделі доступу, де права працівника чітко відповідають його посадовій інструкції та рівню відповідальності [59].

Система повинна автоматично розривати сесію користувача після певного періоду неактивності для запобігання доступу сторонніх осіб до

залишеного комп'ютера. Технічні специфікації мають передбачати можливість накладання «водяних знаків» на цифрові копії організаційних документів при їх виведенні на друк або експорті. Важливим елементом безпеки є використання сертифікованих засобів криптографічного захисту інформації для реалізації електронного підпису. СЕД повинна мати вбудовані інструменти перевірки валідності сертифікатів КЕП у режимі реального часу через зовнішні сервіси АЦСК [59].

Моніторинг безпеки системи має здійснюватися цілодобово з автоматичним сповіщенням ІТ-відділу про підозрілі спроби входу або аномальну активність. Технічні вимоги до інтерфейсу передбачають адаптивність для коректного відображення на різних пристроях, включаючи промислові термінали в цехах. Програмний код СЕД має проходити регулярний аудит на наявність вразливостей згідно з міжнародними стандартами безпеки розробки. Впровадження системи має супроводжуватися розробкою детального плану відновлення після збоїв. Особлива увага приділяється захисту баз даних від SQL-ін'єкцій та інших поширених кібератак. Для мобільних пристроїв, що використовуються у виробництві, мають бути впроваджені технології MDM) для дистанційного керування доступом [63].

Система повинна підтримувати логічне видалення документів, коли фізичні дані залишаються в архіві, але позначаються як неактивні. Технічні вимоги до СЕД мають бути офіційно затверджені в межах політики інформаційної безпеки ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [48]. Забезпечення цих вимог дозволяє створити стійке до зовнішніх та внутрішніх ризиків цифрове середовище. Уніфікація технічних стандартів спрощує подальшу експлуатацію системи та знижує витрати на її технічну підтримку. Таким чином, технологічна досконалість СЕД є гарантом легітимності та безпеки всього організаційного документообігу фармацевтичного підприємства. Оптимізація використання організаційних документів безпосередньо у

структурних підрозділах ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» є критичним етапом, що перетворює статичні норми на живі управлінські процеси [48].

Удосконалення цього напрямку починається з децентралізації доступу до нормативної бази, що дозволяє кожному керівнику цеху чи лабораторії оперативно оперувати актуальними регламентами. Важливим аспектом є впровадження системи контекстного пошуку, завдяки якій працівник підрозділу може миттєво знайти потрібний пункт у посадовій інструкції або положенні. Оптимізація передбачає створення локальних цифрових дашбордів для кожного відділу, де відображаються лише ті організаційні документи, що стосуються специфіки його діяльності. Це дозволяє уникнути інформаційного перевантаження персоналу зайвими загальнозаводськими розпорядженнями, що не мають стосунку до їхніх безпосередніх обов'язків.

Процес використання документів у підрозділах має супроводжуватися регулярним інструктажем щодо правильної інтерпретації складних пунктів регламентів. Доцільно запровадити практику «зворотного зв'язку», коли лінійні співробітники можуть ініціювати зміни до організаційних документів через цифрові форми пропозицій. Використання інтерактивних посібників на основі організаційних положень допомагає працівникам швидше опановувати нові виробничі стандарти та вимоги безпеки. Особлива увага в підрозділах приділяється візуалізації організаційних зв'язків, що дозволяє кожному фахівцю чітко розуміти свою роль у загальному ланцюжку створення вартості. Оптимізація використання документів включає автоматичне відстеження термінів дії тимчасових регламентів, що запобігає роботі за неактуальними нормами [59].

Важливим елементом є впровадження електронних журналів ознайомлення, які автоматично інтегруються в особові справи працівників у системі кадрового обліку. Для підрозділів із високим ступенем ризику, таких як дільниці синтезу, організаційні документи мають бути доступні, як ми вже зазначали у попередньому підрозділі, у формі коротких чек-листів на робочих місцях. Це забезпечує практичне застосування теоретичних норм у

критичні моменти виробничого циклу. Система управління документами в підрозділах має підтримувати функцію автоматичного порівняння версій, щоб керівник міг швидко побачити зміни в новому наказі порівняно з попереднім. Оптимізація також передбачає скорочення кількості внутрішніх погоджувальних підписів завдяки чіткому розмежуванню зон відповідальності в положеннях про відділи. Використання хмарних технологій дозволяє забезпечити синхронізацію організаційних документів між головним офісом та територіально віддаленими складськими комплексами ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» [62].

Кожен структурний підрозділ повинен мати призначену відповідальну особу за документаційне забезпечення, яка проходить регулярне навчання. Процес використання документів має бути адаптований до потреб інклюзивності та зручності сприйняття інформації різними віковими категоріями персоналу. Впровадження інфографіки в посадові інструкції працівників цехів значно підвищує рівень дотримання технологічної дисципліни. Оптимізація використання документів сприяє зменшенню бюрократичного тиску на фахівців, дозволяючи їм зосередитися на науково-дослідній та виробничій діяльності. Важливим кроком є перехід до автоматичного формування звітів про виконання організаційних наказів безпосередньо з системи СЕД. Це підвищує прозорість роботи кожного підрозділу та полегшує оцінку його ефективності з боку вищого керівництва [62].

Оптимізована система використання документів у підрозділах стає основою для успішного проходження внутрішніх та зовнішніх аудитів якості. Вона мінімізує ризики, пов'язані з «людським фактором», забезпечуючи єдиний стандарт виконання операцій на всьому підприємстві. Запровадження інтелектуальних підказок у цифрових документах допомагає працівникам уникати помилок при оформленні супровідної документації. В кінцевому підсумку, оптимізація в підрозділах створює культуру високої відповідальності та професіоналізму. Це дозволяє ПАТ НВЦ «Борщагівський

ХФЗ» оперативно реагувати на будь-які зміни в регуляторному середовищі фармацевтичного ринку [48].

Системність у використанні організаційних актів гарантує юридичну чистоту всіх бізнес-процесів усередині компанії. Модернізація роботи з документами в підрозділах є ключем до підвищення загальної керованості та прибутковості бізнесу. Такий підхід робить організаційну систему живою та адаптивною до потреб кожного конкретного співробітника, як свідчать дані таблиці Додатку Є.

Проведене дослідження обґрунтовало, що комплексне удосконалення організаційних документів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» має базуватися на поєднанні методології процесного управління та вимог міжнародних стандартів фармацевтичної галузі [48]. Розроблена модель оптимізації змісту дозволяє трансформувати посадові інструкції та положення про підрозділи з формальних актів у дієві інструменти контролю якості та ефективності персоналу. Впровадження нової класифікаційної схеми організаційної документації забезпечує чітку ієрархію доступу до даних та спрощує процедури підготовки до зовнішніх ліцензійних аудитів. Запропонований перехід до повнофункціональної системи електронного документообігу дозволяє мінімізувати часові витрати на погодження регламентів та повністю усунути ризики використання застарілих версій документів.

Застосування матриці відповідальності RACI у процесах документування гарантує прозорість управлінських циклів та виключає дублювання функцій між виробничими й адміністративними підрозділами [21]. Сформульовані технічні вимоги до захисту інформації в СЕД забезпечують високий рівень цілісності даних, що є критичним фактором для підтримання статусу GMP-сертифікованого підприємства. Оптимізація використання документів безпосередньо на робочих місцях через систему цифрових дашбордів сприяє підвищенню технологічної дисципліни та оперативності виконання завдань. Впровадження інтелектуальних шаблонів та засобів КЕП значно посилює юридичну силу внутрішньої нормативної

бази та прискорює цифрову трансформацію заводу. Запропоновані заходи створюють надійний фундамент для масштабування бізнесу та підвищення його стійкості до мінливих умов фармацевтичного ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження нами було комплексно розглянуто теоретичні та практичні аспекти функціонування організаційних документів у системі управління ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». На першому етапі встановлено, що організаційні документи є фундаментом управлінської діяльності, оскільки вони регламентують правовий статус, структуру та порядок функціонування установи. Доведено, що ці документи мають безстроковий характер дії та виступають внутрішнім нормативним базисом для всіх інших видів документації. Аналіз наукової літератури дозволив уточнити класифікаційні ознаки організаційних документів, серед яких ключовими є функціональне призначення та рівень стабільності.

З'ясовано, що до основної групи належать статuti, положення про підрозділи, штатні розписи та посадові інструкції. Теоретичне дослідження підтвердило, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від якості розроблення цих актів. Опрацювання нормативно-правової бази показало, що ключовим стандартом для оформлення документації в Україні є ДСТУ 4163:2020. Крім загальнодержавних норм, діяльність фармацевтичного підприємства жорстко регламентується вимогами Належної виробничої практики (GMP). Встановлено, що організаційні документи на ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» мають відповідати принципам цілісності даних.

Особливу увагу приділено аналізу Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг». Визначено, що правова сила організаційних документів забезпечується правильністю накладання КЕП та дотриманням процедур затвердження. Другий розділ роботи дозволив детально вивчити специфіку діяльності досліджуваного підприємства як потужного вітчизняного виробника ліків. Охарактеризовано організаційну структуру заводу, яка відрізняється високим рівнем складності та розгалуженості. Встановлено, що система управлінської документації

підприємства інтегрована у загальну систему управління якістю. Аналіз технології документування виявив, що на заводі застосовується змішана форма діловодства з поступовим переходом до цифрового формату. Дослідження реального стану посадових інструкцій показало необхідність їхнього уточнення у частині кваліфікаційних вимог.

З'ясовано, що деякі положення про підрозділи потребують актуалізації відповідно до нових бізнес-процесів. Виявлено певні недоліки у швидкості погодження організаційних проєктів через паперові бар'єри. Також зафіксовано випадки дублювання функцій між окремими відділами адміністративного апарату. У третьому розділі запропоновано конкретні напрями вдосконалення системи організаційної документації. Обґрунтовано необхідність оптимізації змісту документів через впровадження інтелектуальних шаблонів. Запропоновано нову класифікаційну схему, яка враховує специфіку GMP-аудитів. Доведено доцільність застосування матриці відповідальності RACI для усунення конфліктів повноважень. Окрему увагу приділено процесу впровадження повнофункціональної системи електронного документообігу (СЕД).

Встановлено, що цифровізація дозволить скоротити цикл затвердження регламентів на 40%. Розроблено рекомендації щодо захисту інформації в автоматизованих системах управління документами. Запропоновано механізм автоматичного контролю за термінами перегляду інструкцій та положень. Впровадження цифрових дашбордів визначено як ефективний інструмент моніторингу виконавської дисципліни. Рекомендовано розширити використання КЕП для всіх видів внутрішньої організаційної звітності. Досліджено питання інтеграції СЕД із системами управління ресурсами підприємства (ERP). Встановлено, що це забезпечить єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень. Особливий акцент зроблено на підвищенні культури роботи з документами серед персоналу.

Запропоновано програму регулярного навчання співробітників основам сучасного документознавства. Визначено, що актуалізація посадових інструкцій посилить юридичну безпеку заводу. Обґрунтовано позитивний вплив запропонованих змін на інвестиційну привабливість підприємства. Підтверджено, що вдосконалення документації сприяє зниженню операційних ризиків. Аналіз показав, що впровадження рекомендацій підвищить прозорість взаємодії з регуляторними органами. Запропоновані заходи дозволяють повністю адаптувати документообіг до умов воєнного стану та віддаленої роботи. Встановлено економічну доцільність відмови від значної частини паперових архівів організаційних справ.

Доведено, що сучасна система організаційних документів є ключем до масштабування бізнесу на міжнародні ринки. Робота підтверджує, що ефективне документування є неперервним процесом, що потребує постійного моніторингу. Зроблено висновок про повне досягнення мети дослідження та розв'язання всіх поставлених завдань. Результати роботи мають практичне значення для адміністрації та відділу якості ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». Теоретичні напрацювання можуть бути використані у навчальному процесі за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа».

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні впливу штучного інтелекту на автоматичне генерування організаційних актів. Сформульовані висновки є цілісним відображенням проведеної науково-практичної роботи. Загальний підсумок свідчить про високу готовність підприємства до подальшої модернізації системи управління документами. Це дозволить заводу підтримувати лідерські позиції у фармацевтичній галузі України. Таким чином, бакалаврська робота є завершеним дослідженням з актуальної проблематики сучасного документознавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз переваг та ризиків при переході до хмарних послуг. URL: <https://eska.global/blog/analiz-perevag-ta-rizikiv-pri-perehodi-do-hmarnih-poslug> (дата звернення: 28.01.2026)
2. Аналітична доповідь «Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни». Київ: НІСД, 2023. 49 с.
3. Бельська Т. В. Документообіг в публічному управлінні: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 40 с.
4. Версії протоколів шифрування TLS. URL: <https://www.ukraine.com.ua/wiki/hosting/sites/my-sites/protection/tls/> (дата звернення: 30.01.2026)
5. Воротняк М. Г. Комп'ютерне діловодство : навчальний посібник. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2016. 240 с.
6. Деякі питання документування управлінської діяльності. Постанова Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 55. Документ 55-2018-п, чинний, поточна редакція — Редакція від 03.10.2025, підстава - 1188-2025-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.02.2026)
7. Добродумов П.О. Діловодство і документація: навчально-методичний посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2017. 209 с.
8. ДСТУ 4163 – 2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. URL: https://buhgalter.com.ua/upload/news/2021/9/DSTU_4163.pdf (дата звернення: 09.02.2026)
9. Загорецька О. М. Особливості роботи з документами, що містять комерційну таємницю підприємства// *Довідник кадровика*. 09 (111), 2019. С. 40-46

10. Карнаух А. А. Концептуальні моделі принципу розподілу влади та система стримувань і противаг: порівняльно-політологічний аналіз// *Актуальні проблеми політики*. 2025. Вип. 76. С. 106-116
11. Керування цифровими правами (DRM). URL: <https://manual.calibre-ebook.com/uk/drm.html> (дата звернення 26.01.2026)
12. Класифікатор управлінської документації НК 010:2021. Київ: Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства. 2021. 26 с.
13. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, чинний, поточна редакція — редакція від 01.01.2026, підстава - 4219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 01.04.2026)
14. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Документ 80731-X, чинний, поточна редакція — визнання конституційними окремих положень від 11.12.2025, підстава - v007p710-25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення 13.03.2026)
15. Комова М. В. Діловодство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Триада плюс; Київ: Алерта, 2016. 217 с
16. Конституція України. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція — редакція від 01.01.2020, підстава - 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 13.03.2026)
17. Контроль доступу на основі ролей. URL: <https://cases.media/en/article/kontrol-dostupu-na-osnovi-rolei-role-based-access-control-abo-rbac-u-paiplaini-ci-cd-devsecops> (дата звернення: 01.02.2026)
18. Кухарська Н. П., Полотай О. І. Аспекти інформаційної безпеки в управлінні безперервністю діяльності організації// *Збірник «Information Technology and Security»*. 2019. Вип. 7. № 2 (13). С. 126—136.

19. KPI для вимірювання ефективності. URL:
<https://scriptum.ua/efektyvnist-czyfrovoyi-transformacziyi/#:~:text=2.,%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.>

(дата звернення: 03.03.2026)

20. Лісіна С.О. Документні ресурси. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Документознавство та інформаційна діяльність». Видавництво Львівської політехніки, 2013. 240 с. URL: <https://allref.com.ua> (дата звернення: 30.03.2026)

21. Матриця RACI: що це, як створити та використовувати. URL: <https://wizeclub.education/blog/matritsya-raci-shho-tse-yak-stvoriti-ta-vikoristovuvati/> (дата звернення: 10.03.2026)

22. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 11.02.2026)

23. Образцова В. В. Механізм стримувань та противаг у публічно-управлінських відносинах//*Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 20, 2018. С. 107-112

24. Палеха Ю. І. Організація загального діловодства. Київ: Ліра-К. 2019. 458 с.

25. Панченко О. А. Інформаційна безпека в контексті викликів і загроз національній безпеці// *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 57—63.

26. Прискорення інновацій і дотримання нормативних вимог у розробці фармацевтичних і біомедичних продуктів. URL: <https://visuresolutions.com/ukF-gamp5/> (дата звернення: 29.01.2026)

27. Принцип аудиторського сліду. URL: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/audit-trail> (дата звернення: 29.01.2026)

28. Про адміністративні послуги: Закон України. Документ 5203-VI, чинний, поточна редакція — редакція від 01.01.2025, підстава - 4170-IX, 3586-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 11.02.2026)

29. Про акціонерні товариства: Закон України. Документ 2465-IX, чинний, поточна редакція — редакція від 01.01.2026, підстава - 4695-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 24.02.2026)

30. Про доступ до публічної інформації: Закон України. 2939-VI, редакція від 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 03.02.2026)

31. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України. Документ 851-IV, чинний, поточна редакція — редакція від 31.12.2023, підстава - 2801-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 13.02.2026)

32. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України. Документ 2155-VIII, чинний, поточна редакція — редакція від 18.12.2024, підстава - 3911-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 19.02.2026)

33. Про затвердження Указу Президента України "Про введення надзвичайного стану в окремих регіонах України": Закон України. 2101-IX, від 23. 02. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2101-20#Text> (дата звернення: 02.02.2026)

34. Про захист персональних даних: Закон України. 2297-VI від 16.09.2022. Документ 2297-VI, чинний, поточна редакція — редакція від 14.06.2025, підстава - 4240-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 02.02.2026)

35. Про захист інформації в автоматизованих системах: Закон України. Документ 80/94-ВР, чинний, поточна редакція — редакція від 20.04.2025, підстава - 4336-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>(дата звернення: 12.02.2026)

36. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України. Документ 80/94-ВР, чинний, поточна редакція — редакція від 20.04.2025, підстава - 4336-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>(дата звернення: 13.02.2026)

37. Про інформацію: Закон України. Документ 2657-ХІІ, чинний, поточна редакція — редакція від 20.01.2026, підстава - 4212-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 11.03.2026)

38. Прокопець Л.В. Діловодство як складова управлінської діяльності.//Економіка і держава. 2017. № 4. С. 61—63. URL: [http://www.economy.in.ua/?op=1&z=\\$3742&i=11](http://www.economy.in.ua/?op=1&z=$3742&i=11) (дата звернення: 09.04.2026)

39. Про Національний архівний фонд та архівні установи: Закон України. Документ 3814-ХІІ, чинний, поточна редакція — редакція від 21.06.2024, підстава - 3683-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text>(дата звернення: 03.02.2026)

40. Про національну безпеку України: Закон України. Документ 2469-VIII, чинний, поточна редакція — редакція від 30.08.2025, підстава - 4579-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>(дата звернення: 27.02.2026)

41. Про обов'язковий примірник документів: Закон України. Документ 595-XIV, чинний, поточна редакція — редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-14#Text>(дата звернення: 02.02.2026)

42. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України. Документ 537-V, чинний, поточна

редакція — прийняття від 09.01.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>(дата звернення: 27.02.2026)

43. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України. Документ 2163-VIII, чинний, поточна редакція — редакція від 20.04.2025, підстава - 4336-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>(дата звернення: 27.02.2026)

44. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України. 1550-III . Документ 1550-III, чинний, поточна редакція — редакція від 18.05.2024, підстава - 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text>(дата звернення: 03.02.2026)

45. Про реалізацію експериментального проєкту щодо збирання, накопичення, оброблення та відображення в реальному часі та в динаміці інформації про стан реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України. Документ 23-2026-п, чинний, поточна редакція — Прийняття від 14.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.01.2026)

46. Про санкції: Закон України. Документ 1644-VII, чинний, поточна редакція — редакція від 01.08.2025, підстава - 4537-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text>(дата звернення: 11.02.2026)

47. Про створення Державної інформаційної системи реєстраційного обліку фізичних осіб та їх документування. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. N 327. Документ 327-2006-п, чинний, поточна редакція — редакція від 15.07.2015, підстава - 463-2015-п. (дата звернення: 28.03.2026)

48. Сайт ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ». URL: <https://bcpp.com.ua/> (дата звернення: 11.02.2026)

49. Система «Кадри.UA». URL: https://www.kadrovik.ua/product-category/systema-kadry-ua?srsId=AfmBOocHFiqcHkFJ7eZhE_El3tUQTUYSvSqjY2tM2v8aKQtM9f6kA07 (дата звернення: 11.02.2026)

50. Соцький А. М. Ознаки та критерії для визначення трудових правовідносин// *Юридичний науковий електронний журнал*. № 8, 2021. С. 157-159

51. Статут ПАТ «Науково-виробничий центр Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод». URL: <https://bcpp.com.ua/yuridichni-dokumenti> (дата звернення 23.02.2026)

52. Управлінський документообіг. URL: [https://apercon.com/poslugy/upravlinske-konsultuvannya/upravlinskyj-dokumentoobig/#:~:text=\(дата звернення: 09.04.2026\)](https://apercon.com/poslugy/upravlinske-konsultuvannya/upravlinskyj-dokumentoobig/#:~:text=(дата звернення: 09.04.2026))

53. Хмарні технології для оптимізації бізнесу: як це працює? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/integratsiya-hmarnih-tehnologiy-dlya-optimizatsiyi-biznesu-yak-tse-pratsyuje> (дата звернення: 24.03.2026)

54. Цивільний Кодекс України. Документ 435-IV, чинний, поточна редакція — редакція від 18.11.2025, підстава - 4576-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 03.03.2026)

55. Що таке KPI: як вимірювати результативність і що для цього потрібно. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 14.03.2026)

56. Що таке кайдзен: вступ до філософії менеджменту. URL: <https://flexi-project.com/uk/%D1%85>. (дата звернення: 20.03.2026)

57. Що таке LIMS? URL: <https://www.idbs.com/uk/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5B8>. (дата звернення: 30.03.2026)

58. Що таке блокчейн і як він працює? URL: <https://www.binance.com/uk-UA/academy/articles/what-is-blockchain-and-how-does-it-work> (дата звернення: 29.01.2026)

59. Як підвищити рівень кіберзахисту систем електронного документообігу: Держспецзв'язку розробила та затвердила Методичні рекомендації. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/yak-pidvishiti-riven-kiberzakhistu-sistem-elektronnogo-dokumentoobigu-derzhspeczv-yazku-rozrobila-ta-zatverdila-metodichni-rekomendaciyi> (дата звернення: 29.03.2025)

60. Ясінська А. О. Проблеми та перспективи електронного документообігу в умовах цифрової трансформації// Молодий вчений. 2022. № 11 (111). С. 128-134

61. EN ISO 22716. URL: [https://factumcentr.com.ua/gmp-sertyfikat/#:~:text=Стандарт%20належної%20виробничої%20практики%20для,стосується%20сертифікації%](https://factumcentr.com.ua/gmp-sertyfikat/#:~:text=Стандарт%20належної%20виробничої%20практики%20для,стосується%20сертифікації%20) (дата звернення: 23.01.2026)

62. ERP (EnterpriseResourcePlanning) – система керування всіма ресурсами компанії: фінансами, персоналом, запасами, продажами та багатьом іншим, об'єднаними в одному програмному рішенні. URL: <https://brander.ua/blog/povnyy-hayd-po-erp-systemakh-shcho-tse-pryklady-ta-struktura-suchasnykh-rishen#>: (дата звернення: 28.01.2026)

63. SQL ін'єкції та захист від них. URL: <https://foxminded.ua/sql-iniektzii/> (дата звернення: 03.02.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

(до підрозділу 2.1.)

Система організаційних документів ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

№ п/п	Назва організаційного документа	Сфера регулювання (призначення)	Ключові реквізити та особливості
1	Статут ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	Загальна правосуб'єктність, органи управління, порядок розподілу прибутку.	Нотаріальне завірнення, код ЄДРПОУ, відмітка про державну реєстрацію.
2	Положення про структурний підрозділ	Завдання та функції відділів (наприклад, Відділу контролю якості або Цеху виробництва стерильних ЛЗ).	Назва підрозділу, підпорядкованість, права та відповідальність керівника.
3	Штатний розпис	Склад персоналу, перелік посад та розміри посадових окладів.	Гриф затвердження, візи фінансового директора та начальника ВК.
4	Посадові інструкції працівників	Конкретні обов'язки, кваліфікаційні вимоги (фармацевтична освіта), межі відповідальності.	Посилання на вимоги GMP, підпис про ознайомлення працівника, дата перегляду.
5	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Режим роботи, графіки змінності (важливо для безперервного виробництва), дисциплінарні заходи.	Погодження з профспілковим комітетом, печатка установи.
6	Регламент роботи в СЕД	Порядок створення, погодження та зберігання електронних організаційних документів.	Вимоги до КЕП, маршрути документообігу, терміни архівного зберігання.
7	Матриця відповідальності (RACI)	Розподіл зон відповідальності між адміністрацією та виробничими лініями.	Візуальна схема відповідальних (А) та виконавців (R) за ключові процеси.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу організаційних документів

Додаток Б

(до підрозділу 2.1.)

ПОЛОЖЕННЯ про Відділ управління якістю
**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР
«БОРЩАГІВСЬКИЙ ХІМІКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ ЗАВОД»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор
ПАТ НВЦ «Борщагівський
ХФЗ»

_____ Євген МАНДЗЮК

«___» _____ 20__ р.

ПОЛОЖЕННЯ
про Відділ управління якістю

Екземпляр №_____

Редакція 01

Джерело: розроблено автором на основі аналізу організаційних документів

Матриця удосконалення системи організаційних документів ПАТ НВЦ
«Борщагівський ХФЗ»

Назва документа	Код/Індекс за номенклатурою	Цільове призначення та сфера дії	Пропоновані зміни (у межах дослідження)
Статут ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»	01-01	Визначає правовий статус, мету діяльності та повноваження органів управління підприємством.	Інтеграція положень про цифрову трансформацію та використання хмарних сервісів для зберігання управлінських даних.
Положення про підрозділ	02-05	Регламентує завдання, функції та права структурних одиниць (цехів, відділів, лабораторій).	Впровадження розділу «Взаємодія в СЕД», що чітко визначає межі цифрової відповідальності керівника підрозділу.
Штатний розпис	01-12	Закріплює кількісний та якісний склад персоналу, фонди оплати праці та посадову ієрархію.	Автоматизація розрахунку вакансій через ERP-систему з автоматичним оновленням у структурі документа.
Посадові інструкції	03-15	Визначають конкретні обов'язки, права та кваліфікаційні вимоги до кожного працівника заводу.	Додавання вимог щодо дотримання «Цілісності даних» (DataIntegrity) згідно з вимогами GMP.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	01-08	Встановлюють графік роботи, режими відпочинку та дисциплінарну відповідальність.	Легалізація комбінованого (дистанційного) режиму роботи для адміністративного персоналу в умовах воєнного стану.
Інструкція з діловодства	01-10	Регламентує порядок	Розробка окремого додатку щодо

Назва документа	Код/Індекс за номенклатурою	Цільове призначення та сфера дії	Пропоновані зміни (у межах дослідження)
		підготовки, оформлення та зберігання всієї документації підприємства.	використання КЕП (кваліфікованого електронного підпису) для внутрішніх актів.
Матриця відповідальності (RACI)	Додаток до ПВТР	Візуалізація розподілу повноважень між виконавцями та контролерами в бізнес-процесах.	Створення інтерактивної матриці в СЕД для автоматичного призначення завдань згідно з посадою.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу організаційних документів

Додаток Г

(до підрозділу 3.1.)

Посадова інструкція фахівця з контролю якості

ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

ЗАТВЕРДЖУЮ**Генеральний директор****ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»**_____ **Євген МАНДЗЮК**“ _____ ” _____ **2026 р.**

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Фахівець з контролю якості

ІІ № 20.000**КОПІЯ***Джерело: розроблено автором на основі аналізу організаційних документів*

Додаток Д

(до підрозділу 3.1.)

Оптимізована модель документаційної бази ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

№ з/п	Параметр порівняння	Традиційна модель (існуюча)	Оптимізована модель (проектна)
1	Принцип класифікації	За формальними ознаками (види документів: накази, інструкції)	За функціонально-процесним підходом (згідно з етапами життєвого циклу ліків)
2	Змістове наповнення	Опис загальних трудових функцій без прив'язки до результату	Орієнтація на KPI та чітку відповідність стандартам GMP/ISO
3	Механізм актуалізації	Періодичний (раз на 3–5 років) або за необхідності	Динамічний (автоматизований перегляд при зміні технологічного процесу)
4	Рівень інтеграції	Документи існують як розрізнені локальні акти підрозділів	Створення єдиного інформаційного простору з перехресними посиланнями
5	Доступ та безпека	Паперовий архів та обмежений доступ через канцелярію	Багаторівнева цифрова система доступу за ролями та профілями
6	Взаємозв'язок функцій	Часто спостерігається дублювання обов'язків суміжних відділів	Чітке розмежування відповідальності через матрицю взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі аналізу організаційних документів

Додаток Е
(до підрозділу 3.2.)

Етапи та характеристики процесу погодження електронного організаційного
документа ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»

№ з/п	Етап життєвого циклу	Опис процесу в умовах цифрової трансформації	Відповідальна особа/система
1	Створення чернетки	Формування документа в СЕД на основі уніфікованих шаблонів з автоматичним заповненням реквізитів.	Автор документа (ініціатор)
2	Паралельне погодження	Однотимчасне надсилання документа всім зацікавленим підрозділам (юристи, кадри, фінансисти) для внесення правок.	Керівники структурних підрозділів
3	Контроль версійності	Автоматична фіксація всіх змін у документі із збереженням історії правок та коментарів рецензентів.	Системний модуль СЕД
4	Затвердження (КЕП)	Накладання кваліфікованого електронного підпису керівником, що надає документу повної юридичної сили.	Генеральний директор / Директор з напряму
5	Реєстрація та розсилка	Автоматичне присвоєння реєстраційного номера та миттєве надсилання копій виконавцям у «персональні кабінети».	Служба діловодства (канцелярія)
6	Архівне зберігання	Перенесення документа в електронний архів із встановленням міток терміну зберігання та захистом від видалення.	Цифровий архів / ІТ-департамент

Джерело: розроблено автором на основі аналізу організаційних документів

Додаток Є

(до підрозділу 3.2.)

**Матриця відповідальності (RACI) процесу впровадження організаційного
документа ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»**

№ з/п	Етап процесу (Завдання)	Ініціатор (Керівник підрозділу)	Юридичний відділ / ВЯ*	Вище керівництво (Директор)	Персонал підрозділу
1	Розробка проєкту документа та визначення функцій	A/R	C	I	C
2	Перевірка на відповідність стандартам GMP та законодавству	R	A	I	I
3	Погодження з суміжними структурами (логістика, склад тощо)	A	C	I	I
4	Затвердження документа (накладання КЕП)	C	C	A/R	I
5	Ознайомлення працівників з документом у СЕД	A	I	I	R
6	Контроль виконання та актуалізація норм	A/R	C	I	I

Джерело: розроблено автором на основі аналізу організаційних документів