

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Івашко Віктор Юрійович**

**Кваліфікаційна робота**


На тему: « Організація документообігу на підприємстві »

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
\_\_\_\_\_ В.Ю. Івашко  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна  
доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Київ - 2025**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 "Менеджмент" складається з текстової частини, що містить 3 розділи, 71 сторінок, 2 рисунків, 8 таблиці, 49 джерела .

Об'єкт дослідження – процеси організації документообігу на підприємстві в умовах цифровізації.

Мета роботи – дослідити існуючу систему документообігу на підприємстві, виявити проблеми та розробити рекомендації щодо її вдосконалення шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Бакалаврська кваліфікаційна робота спрямована на аналіз підходів до побудови ефективної системи документообігу з урахуванням новітніх вимог ринку, нормативно-правового забезпечення та сучасних технологічних трендів.

Проведено оцінку чинної системи документообігу на підприємстві, визначено основні недоліки, що знижують ефективність роботи, обґрунтовано доцільність впровадження електронного документообігу для оптимізації процесів обробки інформації.

Дослідження показало, що впровадження електронного документообігу сприяє зниженню витрат часу на обробку документів, мінімізації помилок та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо впровадження системи електронного документообігу із використанням сучасного програмного забезпечення та визначено етапи її реалізації.

Ключові слова: документообіг, підприємство, електронний документообіг, оптимізація, автоматизація процесів.

## ANNOTATION

The bachelor's qualification work in the specialty 073 "Management" consists of a text part containing 3 chapters, 71 pages, 2 figures, 8 tables, 49 references.

Object of research: the processes of organizing document management at the enterprise under conditions of digitalization.

Purpose of the work: to study the existing document management system at the enterprise, identify its problems, and develop recommendations for its improvement through the implementation of modern information technologies.

The bachelor's qualification work focuses on the analysis of approaches to building an effective document management system, considering the latest market demands, regulatory frameworks, and modern technological trends.

An assessment of the current document management system at the enterprise was carried out, the main shortcomings that reduce operational efficiency were identified, and the feasibility of implementing an electronic document management system to optimize information processing was substantiated.

The research shows that implementing an electronic document management system helps reduce the time spent on document processing, minimizes errors, and improves the overall efficiency of enterprise operations.

Based on the conducted analysis, proposals were developed for the implementation of an electronic document management system using modern software, and the stages of its realization were determined.

Keywords: document management, enterprise, electronic document management, optimization, process automation.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО -МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>9</b>
1.1.Сутнітність та теоретичні засади документообігу.....	12
1.2. Теоретичні засади організації документообігу на підприємстві.....	14
1.3.Види документації підприємства та методи управління документообігом.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ " ЕПІЦЕНТР К"</b>	
2.1.Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	18
2.2.Аналіз організаційної структури та системи управління, здійснення документообігу ТОВ " Епіцентр К" .....	28
2.3. Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників та результатів діяльності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» .....	34
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР».....</b>	<b>39</b>
3.1. Удосконалення організації системи документообігу підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	39
3.2. Планування та впровадження заходів організації документообігу підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	49
3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованого удосконалення організації документообігу підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	51
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах ефективного управління документообігом є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Документообіг забезпечує фіксацію, передачу, зберігання та обробку інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, здійснення контролю та взаємодії між структурними підрозділами. Саме тому удосконалення процесів документообігу набуває все більшої актуальності, особливо для великих підприємств, таких як ТОВ «Епіцентр К», що має розгалужену організаційну структуру та значний обсяг управлінської інформації.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних засад організації документообігу на підприємстві, аналіз існуючої системи документообігу ТОВ «Епіцентр К», виявлення проблемних аспектів та розробка напрямів її удосконалення.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи організації документообігу;
- проаналізувати документаційні потоки на підприємстві;
- здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- запропонувати заходи щодо покращення організації документообігу та оцінити їх ефективність.

У першому розділі розглянуто поняття документообігу, його сутність, функції та методи організації в умовах підприємницької діяльності. У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К», оцінено поточний стан організації документообігу, проаналізовано внутрішню структуру управління та ключові економічні показники. У третьому розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення документообігу,

обґрунтовано їх доцільність та проаналізовано економічну ефективність запропонованих змін.

Результати дослідження можуть бути використані на практиці для оптимізації документообігу підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності в цілому.

Об'єктом дослідження є організаційні процеси документообігу на підприємствах, зокрема процеси створення, обробки, передачі, зберігання та контролю за документами, які забезпечують управлінську діяльність.

Організація документообігу є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки ефективне опрацювання документів сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень, забезпечує прозорість внутрішніх процесів та підвищує загальну ефективність функціонування компанії.

Предметом дослідження є організація документообігу підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТ К», особливості економічної діяльності підприємства, його організаційна структура, механізми управління та система управління персоналом. А також удосконалення організації системи документообігу на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТ К». Що включає в себе :

- аналіз існуючих організаційних процесів та механізмів обігу документів;
- розробку та планування заходів з оптимізації процесів реєстрації, зберігання, передачі та обробки документів;
- впровадження сучасних технологій для автоматизації документообігу;
- економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з метою підвищення продуктивності підприємства та зниження витрат.

#### Методи дослідження

Перш за все, було проведено аналіз літератури та нормативної бази. Цей метод передбачав вивчення наукових публікацій, нормативних документів, стандартів та внутрішніх регламентів підприємства, що дозволило сформулювати

теоретичну основу дослідження та визначити сучасні підходи до організації документообігу.

Далі було здійснено документальний аналіз, який полягав у розгляді внутрішніх документів підприємства, таких

як політики, процедури, звіти та схеми документообігу. Завдяки цьому вдалося виявити існуючі проблеми, недоліки та потенційні можливості для удосконалення процесів.

Окрему увагу було приділено методу спостереження, який дозволив безпосередньо вивчити процеси документообігу в реальному часі. Це дало можливість отримати практичні дані щодо ефективності використання існуючих систем та процедур.

Для збору додаткової інформації та кращого розуміння специфіки роботи системи було проведено опитування та інтерв'ю із співробітниками підприємства. Отримані дані допомогли визначити реальні труднощі, з якими стикаються співробітники, а також їхні потреби та очікування щодо можливих змін.

Щоб визначити оптимальні напрямки удосконалення, було застосовано порівняльний аналіз. Цей метод дозволив порівняти існуючі процеси документообігу підприємства з передовими практиками інших організацій, що сприяло виявленню ефективних рішень, які можна адаптувати до умов ТОВ «ЕПЦЕНТ К».

Крім того, було використано методи моделювання та системного підходу, які допомогли побудувати моделі удосконалення системи документообігу з урахуванням взаємозв'язків між різними процесами та структурними підрозділами підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно розглянути систему та планувати заходи з оптимізації.

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів проведено економічний аналіз. Цей метод включав розрахунок витрат і вигод від

впровадження змін, що дозволило оцінити вплив удосконалень на зниження витрат, підвищення продуктивності та загальну економічну ефективність діяльності підприємства.

Нарешті, для визначення сильних та слабких сторін системи, а також можливостей і загроз, що можуть впливати на впровадження нових заходів, було проведено SWOT-аналіз. Цей метод допоміг сформулювати стратегічні напрямки подальшого удосконалення організації документообігу.

Комплексне використання цих методів дозволило здійснити всебічний аналіз існуючої системи документообігу на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТ К» та розробити обґрунтовані заходи для її оптимізації, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень і загальній ефективності роботи підприємства.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО -МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОКУМЕНТООБИГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутнітність та теоретичні засади документообігу

У сучасних умовах господарювання документообіг є одним із ключових елементів управлінської діяльності підприємства. Його організація суттєво впливає на ефективність функціонування всіх структурних підрозділів, забезпечуючи належний рівень комунікації, координації дій та обґрунтованість прийнятих рішень.

Документообіг являє собою рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання чи відправлення. Цей процес охоплює повний цикл обробки документів, який включає їх реєстрацію, розгляд, виконання, передавання, зберігання та архівацію. Від належної організації документообігу залежить не лише своєчасність виконання поставлених завдань, а й рівень контролю та відповідальності у всіх ланках управлінського процесу.



Рис. 1.1 – Спрощена схема життєвого циклу документа

Джерело: [50].

У науковій літературі наводиться низка підходів до визначення поняття «документообіг», однак більшість авторів погоджуються, що це

систематизований процес переміщення управлінських документів у межах організаційної структури згідно із затвердженими правилами, положеннями та нормативами. Згідно з державним стандартом України ДСТУ 2732-94 «Діловодство і документообіг», документообіг визначається як рух документів в організації в процесі їх оброблення та використання. Він може здійснюватися як у традиційній паперовій формі, так і в електронному вигляді, охоплюючи як внутрішній документообіг між структурними підрозділами, так і зовнішній – між підприємством та його контрагентами [50].

Документообіг є складовою частиною ширшого поняття – системи документування управлінської діяльності, яка забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, фіксує службові та господарські операції, зберігає інформацію для подальшого аналізу, а також виконує функцію правового підтвердження певних дій або подій, що мають юридичне значення. У цьому контексті документообіг набуває вагомого значення як інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємства та його інформаційної безпеки [Додаток В].

На підприємстві документообіг виконує водночас кілька важливих функцій. Передусім він виступає як носій інформації, забезпечуючи передачу управлінських рішень, звітності та інших відомостей між підрозділами. Крім того, він слугує інструментом упорядкування внутрішніх процесів, сприяючи їх раціональній організації. Документообіг також виконує контрольну функцію, дозволяючи відслідковувати дотримання встановлених строків, рішень і доручень, а також забезпечує правову основу управлінської діяльності, оскільки документи мають юридичну силу і можуть бути використані як докази в разі виникнення правових спорів.

Організація документообігу спирається на певні теоретичні засади. Насамперед, застосовується системний підхід, відповідно до якого документообіг розглядається як складова частина загальної управлінської

системи, взаємопов'язана з іншими її елементами. Важливою засадою є регламентування – встановлення чітких процедур, правил та алгоритмів дій на кожному етапі обробки документів. Також значущим принципом є раціоналізація документаційних потоків, що передбачає оптимізацію кількості документів, уникнення дублювань та забезпечення максимальної ефективності руху інформації. Сучасні умови господарювання вимагають впровадження автоматизованих систем управління документообігом, що дозволяє прискорити обробку документів, знизити ризики помилок та втрат інформації. Залежно від організаційної структури підприємства, може застосовуватися як централізований, так і децентралізований підхід до управління документообігом, що залежить від масштабів діяльності, рівня ієрархії та специфіки бізнес-процесів.

Не менш важливим елементом організації документообігу є класифікація документів. Зокрема, до основних видів документації, які беруть участь у документообігу, належать організаційно-розпорядчі документи (такі як накази, розпорядження), інформаційно-довідкові документи (довідки, звіти, аналітичні записки), договори, первинні бухгалтерські документи, внутрішня кореспонденція та інші офіційні документи, що використовуються в поточній діяльності підприємства [ Додатки А та Б ].

Отже, документообіг на підприємстві є не просто сукупністю технічних операцій із переміщення документів, а складною, логічно вибудованою системою, що потребує науково обґрунтованого підходу до її організації та постійного вдосконалення. Успішне функціонування системи документообігу забезпечує стабільну роботу підприємства, підвищує якість управління, сприяє ефективному використанню інформаційних ресурсів та зміцнює правову захищеність управлінських рішень.

## 1.2. Теоретичні засади організації документообігу на підприємстві

Організація документообігу на підприємстві є важливою складовою загальної системи управління, яка забезпечує впорядковане переміщення документів між структурними підрозділами, а також формує правову, інформаційну та аналітичну основу для прийняття управлінських рішень. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від застосування належних теоретичних підходів, принципів та методів організації документаційних потоків.

На теоретичному рівні організація документообігу ґрунтується на системному, процесному та функціональному підходах. Системний підхід передбачає розгляд документообігу як цілісної частини управлінської діяльності, що має свою внутрішню структуру, взаємозв'язки та закономірності розвитку. У межах цього підходу документообіг трактується не лише як технічна чи адміністративна функція, а як інтегрований елемент корпоративного управління, який впливає на функціонування всієї організації.

Процесний підхід орієнтується на поетапне здійснення всіх дій, пов'язаних із роботою з документами: від їх створення до завершення життєвого циклу. Кожен документ проходить певні стадії — складання, реєстрація, розгляд, виконання, передача або архівація. Такий підхід дозволяє стандартизувати діловодні процедури, встановити чіткі алгоритми дій, розмежувати відповідальність між виконавцями та оптимізувати час обробки документації.

Функціональний підхід акцентує увагу на розподілі обов'язків, пов'язаних із веденням документообігу, між окремими підрозділами та посадовими особами. Це забезпечує спеціалізацію та концентрацію зусиль на окремих етапах документообігу, сприяє підвищенню якості обробки документів, зниженню ймовірності помилок та дублювання інформації.

Організація документообігу передбачає застосування ряду принципів, що визначають ефективність його функціонування. До основних з них належить

принцип безперервності, який забезпечує постійний рух документів без затримок; принцип оперативності, що орієнтується на дотримання строків виконання завдань; принцип точності, який гарантує достовірність та повноту інформації в документах; а також принцип збереження, що стосується дотримання правил зберігання документів, їх захисту від втрати чи несанкціонованого доступу.

У практиці управління документообігом на підприємстві важливе місце займає нормативне забезпечення. До нього належать внутрішні регламенти, положення про діловодство, інструкції з ведення документообігу, посадові інструкції працівників діловодних служб, а також нормативно-правові акти, які регулюють документообіг на державному рівні, зокрема Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», ДСТУ 4163-2020 та інші галузеві стандарти [50] .

Особливу увагу в теорії організації документообігу приділено побудові інформаційної інфраструктури, яка включає програмні засоби, електронні системи документообігу (наприклад, М.Е.Дос, SoftiCo, «Діловодство» тощо), а також технології збереження й обміну електронною інформацією. Використання автоматизованих систем управління документообігом дозволяє значно знизити навантаження на персонал, мінімізувати людський фактор, забезпечити високу швидкість обробки документів та їх відстежуваність на кожному етапі.

Крім того, теоретичні засади організації документообігу передбачають побудову структурної моделі документаційних потоків відповідно до ієрархії управління підприємства. Такі потоки можуть бути вертикальними (від вищого керівництва до виконавців і навпаки), горизонтальними (між структурними підрозділами одного рівня), а також зовнішніми (взаємодія з партнерами, державними органами, контрагентами). Оптимізація цих потоків з урахуванням специфіки підприємства сприяє уникненню дублювання функцій, підвищенню прозорості процесів і ефективному прийняттю управлінських рішень.

Таким чином, теоретичні засади організації документообігу на підприємстві становлять собою сукупність наукових підходів, принципів, методів та нормативних основ, які забезпечують ефективне функціонування документаційної системи. Їх правильне застосування дозволяє підприємству створити надійну, зручну та продуктивну систему управління інформаційними потоками, що, у свою чергу, сприяє стабільності та конкурентоспроможності організації в умовах динамічного ринкового середовища.

### 1.3. Види документації підприємства та методи управління документообігом

Документація підприємства є основним засобом фіксації управлінських, виробничих, фінансових та інших процесів, що відбуваються в його діяльності. Вона виконує інформаційну, юридичну, контрольну, аналітичну функції, будучи підґрунтям для планування, координації дій, прийняття рішень і звітності. У зв'язку з цим правильне розуміння структури документації та методів її обробки є необхідною умовою ефективного управління підприємством.

Таблиця 1.1

Види документації підприємства та їх характеристика

Вид документації	Зміст та призначення	Типові приклади
Організаційно-розпорядча	Встановлює порядок функціонування підприємства, регулює внутрішню діяльність і управлінські процеси	Накази, розпорядження, протоколи, інструкції
Фінансово-економічна	Фіксує господарські операції, слугує підставою для обліку, аналізу та звітності	Рахунки, накладні, акти, звіти, калькуляції

Інформаційно-довідкова	Забезпечує обмін інформацією, використовується для довідок, звітів, комунікацій	Листи, довідки, записки, повідомлення
Кадрова	Відображає процеси, пов'язані з персоналом: прийом, звільнення, переміщення, облік	Особові справи, заяви, накази по кадрах
Договірна	Визначає умови співпраці з партнерами, контрагентами, постачальниками	Договори, контракти, угоди, акти виконання
Адміністративна (внутрішня)	Супроводжує внутрішнє діловодство підприємства, пов'язане з щоденною діяльністю	Внутрішня кореспонденція, журнали реєстрації
Первинна бухгалтерська	Служить підставою для бухгалтерського обліку, містить дані про господарські операції	Платіжні доручення, касові ордери, накладні

Джерело: [50].

Види документації на підприємстві поділяються за різними ознаками: за функціональним призначенням, за джерелом походження, за формою, за місцем створення, за рівнем доступу, за способом фіксації інформації тощо. Основною класифікаційною ознакою є функціональне призначення, згідно з яким виділяють:

- Організаційно-розпорядчу документацію, що включає накази, розпорядження, рішення, протоколи, інструкції, положення, статuti. Ці документи фіксують управлінські рішення, регламентують діяльність підприємства та його підрозділів.
- Фінансово-економічну документацію, яка охоплює бухгалтерські документи, фінансові звіти, акти, рахунки, накладні, калькуляції тощо. Вона забезпечує облік та контроль фінансових і господарських операцій.

- Інформаційно-довідкову документацію, до якої належать довідки, звіти, аналітичні записки, листи, оголошення. Вона призначена для обміну інформацією як всередині підприємства, так і з зовнішніми контрагентами.
- Договірну документацію, яка включає контракти, договори, угоди, додаткові угоди, акти виконаних робіт. Вона визначає правові основи взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.
- Кадрову документацію, яка охоплює особові справи працівників, трудові договори, заяви, накази з особового складу, таблиці обліку робочого часу тощо.

Усі ці види документації є взаємопов'язаними та повинні бути інтегровані в єдину систему документообігу, яка функціонує відповідно до визначених методів управління.

Методи управління документообігом — це сукупність прийомів і засобів організації процесів створення, обробки, збереження та передавання документів, що спрямовані на забезпечення ефективної роботи з інформацією. Основними серед них є:

Регламентований метод, який передбачає функціонування документообігу відповідно до затверджених нормативних актів і внутрішніх інструкцій. Він забезпечує уніфікацію процесів, форм документів, термінів їх обробки.

Функціонально-структурний метод, що полягає в чіткому розподілі функцій і відповідальності за ведення документообігу між підрозділами та посадовими особами. Завдяки цьому досягається спеціалізація, підвищується якість документування.

Автоматизований метод, який базується на застосуванні електронних систем управління документообігом. Такі системи, як правило, забезпечують електронну реєстрацію, контроль за строками виконання, збереження документів у цифровому форматі, електронний підпис, пошук і маршрутизацію документів у межах організації.

Процесний метод, що орієнтується на моделювання бізнес-процесів, у які інтегрується обробка документів. Це дозволяє зменшити кількість зайвих процедур, уникнути дублювання інформації, підвищити прозорість і контрольованість процесів.

Метод управління на основі ключових показників ефективності (KPI), який дає змогу оцінювати результативність документообігу за допомогою конкретних критеріїв: терміни обробки, рівень помилок, відповідність стандартам, ступінь автоматизації тощо [37].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває перехід підприємств до електронного документообігу (ЕДО), який дозволяє значно підвищити оперативність управління, забезпечити надійне збереження даних, зменшити витрати на друк і доставку паперових документів. Для впровадження ЕДО необхідне технічне оснащення, навчання персоналу, а також наявність нормативної бази, що регламентує електронний обіг документів.

Отже, документація підприємства є не лише засобом фіксації управлінських дій, а й потужним інструментом стратегічного та оперативного управління. Раціональна класифікація документів, вибір відповідних методів управління документообігом і впровадження сучасних інформаційних технологій створюють умови для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ " ЕПІЦЕНТР К"

### 2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» — це одна з найбільших торговельних мереж України, що займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, товарами для ремонту, облаштування житла, садівництва та сільського господарства. Компанія "Епіцентр К" була заснована в 2003 році.

Загалом «Епіцентр» поєднує у собі групу компаній. До цієї групи належать: торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережа спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», деревообробне виробництво ЦБМ «Осмолода», заводи по виробництву керамічної плитки «Epicenter Ceramic Corporation», а також компанія володіє значними логістичними потужностями [11].

Історія компанії почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м на вул. Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом "Епіцентр К" була французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герєга вивчав відвідуючи Польщу [19].

ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року. Юридична адреса: м.Київ, вул. Берковецька, 6 К [11].

6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр К».

З назвою «Епіцентр К» пов'язана цікава історія . Спочатку розробку бренду доручили рекламним компаніям, які надали близько 800 варіантів. Однак жоден з них не сподобався власникам і вони оголосили конкурс між співробітниками.

Пропозиція назвати магазин «Епіцентр» надійшла від одного з продавців. Однак засновники компанії хотіли назву з дев'яти букв, так як вважали цифру «9» щасливою для себе. У Галини Гереги день народження 9 серпня, у Олександра – 27-го, а  $2 + 7 = 9$ . Дев'ять букв було і в назві мережі Castorama. У підсумку до назви вирішили додати букву «К», що означало «команда». Так і з'явився "Епіцентр К"[19].

Перші три торгові об'єкти компанія відкрила в Києві, після чого почала освоювати регіони. Першим Епіцентром за межами столиці став магазин у Львові, потім в Полтаві. Слідом – інші міста-мільйонники – Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк. Зараз торговельні об'єкти компанії працюють в 35 населених пунктах України. Найбільше – в Києві (9), а також у Львові, Одесі та Харкові .

Сьогодні мережа "Епіцентр К" налічує понад 85 ТЦ, у які входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа 1,5 млн кв. м. Для порівняння, на цій площі могли б вміститися 1650 футбольних полів[18].

Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній 20 Д в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м)[28].

«Книга рекордів України», акредитований партнер «Книги рекордів Гіннеса», відзначила торговельний центр на Полярній, 20-Д, як найбільший у світі торговий центр формату DIY. Колектив велетня налічує до 1000 осіб.

Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки.

Компанія здійснює свою діяльність у кількох ключових напрямках: роздрібна торгівля у великих торговельних центрах формату DIY (Do It Yourself), що включає будівельні матеріали, меблі, електроінструменти, побутову техніку,

сантехніку, товари для саду та городу; оптова торгівля шляхом співпраці з корпоративними клієнтами та будівельними компаніями; інтернет-торгівля через власний онлайн-магазин із широким асортиментом та доставкою по всій країні; розвиток власного виробництва та створення торгових марок у сфері будівельних матеріалів і товарів для ремонту; а також продаж продукції для аграрного сектору, включаючи добрива, насіння, техніку та інші сільськогосподарські товари.

Тепер розглянемо детальніше операційну та виробничо-технологічну діяльність підприємства.

Як вже зазначалось у раніше, до складу компанії «Епіцентр К» входять не тільки мережі торгівельних магазинів «Епіцентр» та «Нова лінія», а також і завод з виробництва керамічної плитки «Epicenter Ceramic Corporation» та деревообробне виробництво ЦБМ «Осмолода». Тож на їх прикладі можна детальніше розглянути операційну та виробничотехнологічну підсистему підприємства.

Згідно офіційної інформації, поданої на сайті компанії, площа заводу «Epicenter Ceramic Corporation» сягає 70 тис. м<sup>2</sup>. Завод оснащений необхідним для виробництва високотехнологічним обладнанням від світового лідера, компанії SACMI. Загальні потужності заводу з вироблення керамічної плитки становлять 12-15 млн м<sup>2</sup> плитки на рік. Також варто зазначити, що 60% усієї виготовленої продукції експортується закордон, на зовнішні ринки. Серед країн-імпортерів української керамічної плитки можна відзначити такі країни як Польща, Великобританія, Швейцарія, Франція, Ізраїль, Німеччина та інші [34].

Також варто відзначити і те, що окрім заводу «Epicenter Ceramic Corporation», «Епіцентр К» також мають завод з виробництва плитки «Карпатська кераміка», що розташований у місті Калуш, Івано-Франківської області. У 2019 році на заводі провели модернізацію, що дозволило розширити

асортимент продукції. І завдяки цьому наразі виробничу потужність заводу зросла з 2,5 до 8,5 млн м<sup>2</sup> плитки на рік [15].

Тепер розглянемо деревообробне виробництво ЦБМ «Осмолода». Воно також розташовується у місті Калуш, Івано-Франківської області. Дане деревообробне виробництво є одним з найбільших у регіоні. За інформацією на сайті компанії, виробництво переробляє до 10 тисяч м<sup>3</sup> деревини на місяць, в той час як на рік вони переробляють близько 120 тисяч м<sup>3</sup> деревини .

В даному контексті також варто зазначити і логістичні потужності компанії. До них входять: логістичний центр «Калинівка», фулфілмент центр «Віскозна», митний термінал та фулфілмент центр «Полярна».

«Калинівка» розташовується у Київській області та є одним з найбільших логістичних хабів України. Площа становить 80 тисяч м<sup>2</sup> . Даний логістичний центр забезпечує більшу частину, а саме 75%, поставок товарів до торговельних центрів компанії. Однак «Калинівка» займається не лише доставкою товарів до торговельних центрів, вони також займаються інтернет замовленнями компанії. Логістичний центр має декілька великих блоків, один з яких, блок «А», саме і займається інтернет-замовленнями.

Також можна додати, що «Епіцентр К» має власний автопарк. До нього входять майже 1000 автомобілів, серед яких:

- 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів;
- 390 легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів;
- 46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів;
- 230 легкових автомобілів [15].

Щодо конкурентоспроможності, то станом на 2024 рік торгіві мережі «Епіцентр» та «Нова лінія» займали перше та друге місця відповідно у ТОПі будівельних магазинів та супермаркетів Києва. З головних конкурентів можна виділити міжнародну компанію-ртейлера Леруа Мерлен, «Торговельно-

будівельний дім» ОЛДІ, мережу складів-магазинів будівельних матеріалів «Анжіо» та інші [35].

Щодо виробничо-технологічної діяльності, то, оскільки «Епіцентр К» є торгівельною мережею, то і розглянути варто його ефективність цінової політики та методи ціноутворення, а також канали розповсюдження продукції підприємства. Щодо каналів розповсюдження продукції, то очевидно, що основним є мережа торгівельних магазинів «Епіцентр», а також мережа магазинів «Нова лінія».

Що стосується ціноутворення та цінової політики, то варто відзначити, що «Епіцентр К» використовує таку цінову стратегію, як нейтральне ціноутворення. Це означає, що компанія встановлює на товари середню ціну по ринку. Компанія обрала саме таку стратегію, тому що вона не може встановити надто високу ціну на товари, оскільки на ринку не так багато покупців, які б змогли заплатити таку високу ціну. Також «Епіцентр К» не може встановити надто низьку ціну оскільки в такому разі споживачі приймуть такі товари як не надто якісні та не будуть купувати їх. Саме тому компанія і використовує стратегію нейтрального ціноутворення [25].

Тепер розглянемо матеріально-технічне забезпечення підприємства.

До матеріально-технічної бази підприємства входять власні основні фонди. У випадку «Епіцентр К» сюди можна віднести мережі магазинів «Епіцентр» та «Нова лінія», власні склади, як наприклад «Калинівка», а також власний автопарк. Як вже зазначалось вище, торгових центрів у компанії «Епіцентр К» близько 75, загальна площа яких складає 1,5 млн. м<sup>2</sup>, в автопарку налічується 916 автомобілів, а загальна площа всієї логістичної потужності підприємства становить 138 тисяч м<sup>2</sup>.

Оскільки «Епіцентр К» є торговою мережею магазинів будівельних товарів, в яких присутній склад, то відповідно до матеріально-технічної бази

компанії відноситься і складська техніка, така як гідравлічні візки, штабелери, підйомні платформи та багато іншого.

Також варто відзначити, що в торгових залах магазинів також розташовуються і стелажі з товарами, що робить магазини більше схожими на магазини-склади. Тепер розглянемо необоротні активи компанії. Результати за 2024 рік представлені у таблиці 1.1.

З табл. 1.1 можна побачити, що до складу необоротних активів у 2024 році входять нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції та основні засоби.

Таблиця 2.1.

## Фінансова звітність «Епіцентр К» за 2024 рік .

Назва рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	128,00	35,60
Нематеріальні активи		
Первісна вартість	295,30	305,50
Накопичена амортизація	167,30	269,90
Незавершені капітальні інвестиції	94 334,10	102 894,20
Основні засоби:	1 720,30	262,10
Первісна вартість	3 921,00	3 928,30
Знос	2 200,70	3 666,20
Усього за розділом I	96 182,40	103 191,90

Джерело: [14].

Також можемо побачити, що на початок звітного періоду частка основних засобів у складі необоротних активів становила 1,7%, а на кінець звітного періоду ще менше – усього 0,25%. Найбільшу ж частку займають саме незавершені капітальні інвестиції - 98% та 99% відповідно.

Для порівняння розглянемо також фінансову звітність стосовно необоротних активів за 2022 та 2023 роки. Результати представлені у табл. 1.2 і 1.3 відповідно.

Таблиця 2.2.

## Фінансова звітність «Епіцентр К» за 2023 рік .

Назва рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	147,80	128,00
Нематеріальні активи		
Первісна вартість	196,70	295,30
Накопичена амортизація	48,90	167,30
Незавершені капітальні інвестиції	57 755,20	94 334,10
Основні засоби:	1 428,30	1 720,30
Первісна вартість	2 131,90	3 921,00
Знос	703,60	2 200,70
Усього за розділом I	59 331,30	96 182,40

Джерело: [13].

З таблиць можна побачити, що у попередніх роках загальна сума необоротних активів була значно меншою. Так, у 2022 році можна помітити, що на початку звітного періоду компанія взагалі не мала необоротних активів. А на кінець звітного періоду вони становили вже 55455 тисяч грн, однак сюди входять лише нематеріальні активи, оскільки незавершені капітальні інвестиції за основні засоби все ще становили 0.

Таблиця 2.3.

## Фінансова звітність «Епіцентр К» за 2022 рік

Назва рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	0,00	55 455,00
Нематеріальні активи		
Первісна вартість	0,00	56 214,40
Накопичена амортизація	0,00	759,40
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,00
Основні засоби:	0,00	0,00
Первісна вартість	0,00	0,00
Знос	0,00	0,00
Усього за розділом I	0,00	55 455,00

Джерело: [26].

Також до складу необоротних активів компанії входять довгострокові біологічні активи, довгострокові фінансові інвестиції та інші необоротні активи. Однак за останні три роки компанія не мала даних активів.

Тож підсумовуючи всі три вищенаведені таблиці можна сказати, що за останні 3 роки компанія «Епіцентр К» значно збільшила свої необоротні активи.

Також варто розглянути і фінансово-економічну діяльність підприємства. Для початку розглянемо основні фінансові результати підприємства в період з 2022 по 2024 роки. Результати представлені у таблицях 1.4, 1.5 та 1.6 відповідно.

Таблиця 2.4.

## Звіт про фінансові результати «Епіцентр К» за 2024 рік

Назва рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86 865.70	61 646.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23 162.70	21 243.60
Інші операційні доходи	12 218.70	-
Інші операційні витрати	30 890.70	81 432.30
Разом доходи	86 865.70	73 865.40
Разом витрати	54 053.40	102 675.90
Фінансовий результат до оподаткування	32 812.30	-28 810.50
Чистий прибуток (збиток)	32 812.30	-28 810.50

Джерело: [23].

Таблиця 2.5.

## Звіт про фінансові результати «Епіцентр К» за 2023 рік

Назва рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	61 558.90	5 101.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21 243.60	0.00
Інші операційні доходи	12 218.70	0.00
Інші операційні витрати	81 432.20	56 538.60
Інші доходи	0.00	0.00

Інші витрати	0.00	0.00
Разом доходи	73 777.60	5 101.00
Разом витрати	102 675.80	-56 538.60
Фінансовий результат до оподаткування	-28 898.20	-51 437.60
Податок на прибуток	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток)	-28 898.20	-51 437.00

Джерело: [13].

Як ми можемо побачити з трьох вищенаведених таблиць, у 2022 та 2023 компанія понесла значні збитки. Таке сталося через впровадження коронавірусу, що негативно вплинуло на прибутки компанії.

Таблиця 2.6.

#### Звіт про фінансові результати «Епіцентр К» за 2022 рік

Назва рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 101.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0.00	0.00
Інші операційні доходи	0.00	0.00
Інші операційні витрати	55231.80	0.00
Інші доходи	0.00	0.00
Інші витрати	0.00	0.00
Разом доходи	5101.00	0.00
Разом витрати	55231.80	0.00
Фінансовий результат до оподаткування	-50130.80	0.00

Податок на прибуток	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток)	-50130.80	0.00

Джерело: [26].

Однак вже в 2024 році ми можемо бачити, що «Епіцентр К» вийшов зі збитків та почав отримувати прибутки. Це свідчить про те, що компанія стабілізувала свою діяльність під час пандемії, а також під час війни, і тому змогла знову отримувати прибутки.

Оскільки у 2022 та у 2023 роках компанія отримала збиток, а прибуток був лише у 2024 році, тоді розрахуємо показник рентабельності саме для 2024 року. Таким чином, рентабельність підприємства складе:

$$R_{\pi} = (32812,30/54053,40) * 100\% = 60,7\%$$

Тепер знайдемо коефіцієнт платоспроможності, аби розуміти фінансовий ризик підприємства. Для визначення коефіцієнту необхідно власний капітал поділити на загальні зобов'язання. Таким чином коефіцієнт платоспроможності за 2024 рік становить:

$$K_{\pi} = 126033,30/14005,70 = 8,99$$

Далі знайдемо фінансову стійкість підприємства. Для цього необхідно суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань поділити на суму 35 пасивів. Таким чином, станом на 2024 рік фінансова стійкість компанії складе:

$$\text{Фінансова стійкість} = (126033,30+1,60)/(113187,60+14005,70) = 0,99$$

Показник фінансової стійкості становить 0,99, що трохи перевищує норму у 0,7-0,9. Таким чином можна сказати, що компанія «Епіцентр К» є доволі фінансово стійкою.

Отже, у висновку до підрозділу можна сказати, що компанія «Епіцентр К» є доволі великою компанією на ринку України та займає лідируючі позиції серед торговельних мереж магазинів будівельних матеріалів. До компанії входять як мережі магазинів, так і заводи та логістичні потужності. «Епіцентр К» є досить

конкурентоспроможним та має високу фінансову стійкість, що можна побачити у підрозділі 2.1.

## 2.2. Аналіз організаційної структури та системи управління, здійснення документообігу ТОВ " Епіцентр К"

ТОВ «Епіцентр К» є однією з найбільших мереж будівельних гіпермаркетів в Україні, що спеціалізується на продажу будівельних матеріалів, сантехніки, меблів та інших товарів для дому.

Управління компанією здійснюється за лінійно-функціональною структурою яка зображена на рис. 2.1 , де генеральний директор підпорядковується власникам компанії, а керівники відділів безпосередньо підпорядковуються генеральному директору. Кожен відділ спеціалізується на окремому напрямку діяльності, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів завдяки спеціалізації..



Рис. 2.1. Організаційну структуру ТОВ «Епіцентр К».

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Епіцентр К».

Перевагою спеціалізованої організаційної структури є те, що кожен відділ зосереджений на конкретному напрямку діяльності, що підвищує ефективність роботи. Чітка ієрархія та визначені посадові обов'язки сприяють злагодженій роботі організації, допомагаючи ефективно координувати процеси та контролювати виконання завдань.

Однак така структура має і певні недоліки. Одним із головних є можливі комунікаційні бар'єри між відділами, оскільки спеціалізація може обмежувати обмін інформацією, що, у свою чергу, може призвести до втрати узгодженості в роботі. Крім того, висока спеціалізація може знизити гнучкість компанії, ускладнюючи її адаптацію до змін у ринковому середовищі. У ситуаціях, коли потрібні швидкі рішення або багатофункціональна взаємодія, жорстка структура може стати перешкодою для ефективного реагування[5].

Для вдосконалення організаційної структури варто зосередитися на покращенні між відділової комунікації, впроваджуючи регулярні зустрічі та ефективний обмін інформацією. Гнучкі методи управління та періодичний перегляд організаційної структури допоможуть швидше реагувати на зміни. Окрім цього, створення між функціональних команд, що об'єднують представників різних відділів, дозволить забезпечити комплексний підхід до вирішення завдань, зменшивши ризики ізоляваності та підвищивши загальну ефективність підприємства.

ТОВ «Епіцентр К» є одним із провідних ритейлерів України, який успішно конкурує завдяки добре структурованій системі управління. Аналіз управлінської системи компанії дозволяє визначити ключові чинники, що сприяють її стабільному розвитку та адаптації до динамічного ринкового середовища.

Компанія була заснована у 2003 році, і її розвиток тісно пов'язаний із стратегічним баченням її засновників. Основними засновниками є:

- Олександр Герєга – який володіє близько 51,3% акцій компанії,
- Галина Герєга – володіє приблизно 47,97%,

- Тетяна Суржик – міноритарний акціонер (0,73%).

Ці особи формують базу для прийняття стратегічних рішень та визначення корпоративної культури, що орієнтована на інновації, високі стандарти якості та орієнтацію на потреби споживачів[28].

Система управління ТОВ «Епіцентр К» характеризується чіткою ієрархічною структурою, де рішення приймаються централізовано, але делегуються на рівні підрозділів. Основні складові управлінського апарату включають:

- Генеральний директор: Михайлишин Петро Йосипович – відповідає за загальне керівництво підприємством, координацію роботи різних відділів та реалізацію стратегічних завдань[29].
- Керівники функціональних відділів: Вони забезпечують управління такими напрямками, як фінанси, маркетинг, закупівлі, логістика, управління персоналом та ІТ. Для кожної з цих сфер існує система делегування повноважень через уповноважених осіб, які мають статус підписантів та відповідають за оперативне виконання рішень.

Ця централізована структура дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції. Одночасно, тісне залучення засновників до стратегічних процесів гарантує єдність корпоративного бачення та стабільність управлінської політики.

Централізоване прийняття рішень є важливою перевагою організаційної структури, оскільки забезпечує швидке реагування на виклики ринку та узгодженість стратегічних дій. Завдяки чітко вибудованій ієрархічній структурі розподіл повноважень сприяє ефективній координації між різними підрозділами, що допомагає оптимізувати робочі процеси та уникати дублювання функцій.

Ще однією перевагою є тісна участь засновників у керуванні компанією. Це дозволяє визначати стратегічний напрямок розвитку підприємства,

формувати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та високі стандарти якості. Участь керівників у прийнятті ключових рішень сприяє єдності в баченні та реалізації довгострокових цілей компанії.

Проте така структура має й певні недоліки. Велика кількість уповноважених осіб на нижчих рівнях управління може призводити до складнощів у координації. Це вимагає додаткових механізмів контролю за взаємодією між підрозділами, щоб уникнути затримок у прийнятті рішень і неузгодженості дій.

Ще одним ризиком є залежність від ключових осіб. Централізація прийняття рішень може стати вузьким місцем у ситуаціях, коли відсутні резервні кадри або інформаційні канали не працюють ефективно. Це може сповільнювати роботу компанії, особливо в умовах швидких змін на ринку. Для мінімізації цього ризику варто приділяти увагу розвитку системи внутрішніх комунікацій та підготовці кадрового резерву, що дозволить забезпечити безперервність управління та ефективність бізнес-процесів.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє високий рівень організаційної та управлінської системи, проте з огляду на сучасні виклики ринку та постійне зростання конкуренції існує потреба в удосконаленні внутрішніх процесів. Пропонуються наступні напрямки змін, що сприятимуть підвищенню ефективності управління та забезпеченню стабільного розвитку компанії.

Перш за все, доцільно провести реформування організаційної структури. Нинішня функціональна структура забезпечує спеціалізацію підрозділів, однак вона може страждати від проблем у координації діяльності між різними відділами та надмірної централізації прийняття рішень. Запровадження матричної або гібридної структури дозволить більш гнучко розподіляти повноваження між керівниками, зменшити вузькі місця в системі прийняття рішень та підвищити швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі [30].

Одним із важливих напрямків удосконалення є автоматизація та цифровізація управлінських процесів. Впровадження сучасних ERP-систем, а також інтегрованих цифрових платформ, таких як CRM та BI, дозволить не лише оптимізувати операційні процеси, але й забезпечити оперативний аналіз даних. Це сприятиме швидкому прийняттю рішень, більш точному плануванню та контролю за виконанням завдань, що, у свою чергу, зменшить витрати та підвищить конкурентоспроможність компанії [31].

Не менш важливим є вдосконалення системи внутрішньої комунікації. Сучасні інформаційні технології дозволяють створити єдине корпоративне середовище, де всі співробітники матимуть доступ до актуальної інформації та зможуть оперативно обмінюватися даними. Регулярні засідання керівництва, використання внутрішніх порталів та корпоративних месенджерів допоможуть забезпечити прозорість процесів, покращити координацію між підрозділами та швидко вирішувати поточні проблеми.

Щодо кадрової політики, особливу увагу слід приділити підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу. Організація регулярних навчальних курсів, тренінгів і семінарів для співробітників різних рівнів управління сприятиме зростанню професійних компетенцій, що позитивно вплине на загальну ефективність роботи підприємства. Водночас впровадження системи оцінки ефективності (на основі встановлення ключових показників продуктивності, KPI) разом із системою бонусів і мотиваційних програм допоможе не лише стимулювати досягнення кращих результатів, але й знизити плинність кадрів.

Також важливим кроком є делегування повноважень. Розподіл управлінських функцій таким чином, щоб частина рішень приймалася на рівні середнього та нижчого менеджменту, дозволить зменшити залежність системи від окремих ключових осіб та забезпечить створення резервного кадру керівників. Це сприятиме більшій автономії підрозділів і забезпечить оперативну реакцію на зміни у ринковій ситуації.

Нарешті, впровадження інноваційних рішень у систему управління є ключовим чинником для адаптації до стрімких змін у зовнішньому середовищі. Інтеграція хмарних технологій, мобільних додатків і аналітичних систем дозволить створити умовний «розумний офіс», де рішення приймаються на основі даних у режимі реального часу. Це не лише підвищить ефективність внутрішніх процесів, а й дозволить компанії швидко адаптуватися до нових вимог ринку .

Підсумовуючи, реалізація запропонованих заходів – реформування організаційної структури, автоматизація управлінських процесів, вдосконалення внутрішньої комунікації, розвиток кадрової політики, делегування повноважень та впровадження інноваційних технологій – створить умови для підвищення ефективності управління ТОВ «Епіцентр К». Це, в свою чергу, сприятиме зменшенню витрат, підвищенню якості послуг, зростанню продуктивності та зміцненню позицій компанії на ринку, що є важливим для стабільного розвитку та збереження конкурентних переваг.

Таким чином, комплексний підхід до удосконалення системи управління дозволить ТОВ «Епіцентр К» стати більш адаптивним, гнучким та інноваційним підприємством, що відповідає сучасним вимогам ринку та забезпечує високий рівень задоволеності як клієнтів, так і співробітників.

Аналіз системи управління ТОВ «Епіцентр К» свідчить про те, що компанія має структуровану та централізовану модель управління, де стратегічні рішення приймаються на найвищому рівні, а їх оперативна реалізація делегується відповідним керівникам. Така система сприяє швидкому прийняттю рішень та адаптації до змін ринку, що є ключовим фактором успіху в умовах високої конкуренції.

Тісне залучення засновників у процес формування стратегії гарантує єдність корпоративного бачення, а добре організована ієрархія дозволяє ефективно координувати діяльність широкої мережі магазинів. Однак для

подальшого підвищення ефективності управлінської системи необхідно впроваджувати додаткові заходи щодо покращення координації між підрозділами та зменшення залежності від окремих ключових осіб.

Таким чином, система управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» демонструє високий рівень організації та адаптивності, що дозволяє компанії займати провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі.

### **2.3. Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників та результатів діяльності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТ К»**

Аналіз економічних ресурсів та результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» демонструє успішну і стабільну діяльність підприємства на українському ринку роздрібної торгівлі.

Економічні ресурси підприємства поділяються на кілька ключових категорій, що забезпечують його ефективне функціонування. По-перше, фінансові ресурси грають критично важливу роль у формуванні стабільної бази для розвитку бізнесу. ТОВ «Епіцентр К» отримує доходи з роздрібних та оптових продажів, а також від електронної комерції, що дозволяє компанії підтримувати стійкий грошовий потік. Постійні інвестиції у розширення асортименту, модернізацію інфраструктури та розвиток нових технологій дозволяють компанії адаптуватися до змін ринкових умов і підвищувати свою конкурентоспроможність[7].

По-друге, матеріальні ресурси підприємства представлені мережею гіпермаркетів, що налічує понад 85 торгових точок по всій Україні. Кожен гіпермаркет обладнаний сучасним торговим обладнанням, що сприяє ефективному продажу товарів. Логістична інфраструктура, що включає склади та

транспортні засоби, дозволяє забезпечити швидку доставку товарів, що є критично важливим для задоволення потреб споживачів.

Третя категорія — нематеріальні ресурси. Серед них виділяються брендинг, репутація компанії на ринку, патенти на власні торгові марки та технології, які використовуються у бізнес-процесах. Впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами допомагає компанії покращити обслуговування і підвищити лояльність споживачів.

Крім того, важливою складовою є кадрові ресурси. ТОВ «Епіцентр К» має висококваліфікований персонал, включаючи менеджерів, продавців-консультантів та логістів. Компанія інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, що не лише підвищує їхню продуктивність, але й створює позитивну корпоративну культуру.

Управління економічною системою ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" базується на комплексному аналізі показників оцінки економічної ефективності підприємства. Для цього здійснюється постійний моніторинг та аналіз динаміки основних показників економічної діяльності підприємства, які ми представили у таблиці 2.7,

Таблиця. 2.7.

Ось, наведено наліз показників фінансового стану підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» в період 2023 та 2024 р.

№	Показники	Значення по роках		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50382425	6155890	-4422635	12,22%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35593670	2124360	-33469310	5,97%
3	Валовий прибуток	13164443	14788755	1624312	112,34%
4	Інші операційні доходи	530835	737432	206408	138,88%

№	Показники	Значення по роках		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне	відносне, %
5	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4703248	5087484	381536	108,12%
6	Інші фінансові доходи	3851	211555	207704	5493,51%
7	Інші доходи	354733	545085	199352	156,20%
8	Фінансові витрати	250049	295646	45552	118,21%
9	Інші витрати	364338	1438592	107154	395,83%
10	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4423784	4116186	-307598	93,05%
11	Витрати (доходи) з податку на прибуток	812675	944982	123307	115,01%
12	Чистий фінансовий результат: прибуток	3602109	3171204	-430905	88,04%

Джерело: складено на підставі [27]

За результатами поданих показників фінансового стану підприємства можна зробити наступний висновок. У 2024 році підприємство отримало зниження чистого доходу від реалізації продукції в порівнянні з 2020 роком на 12,22%, але вдалося зменшити собівартість на 5,97%. Це призвело до збільшення валового прибутку на 112,34%. У той же час, інші операційні доходи зросли на 138,88%, а фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 8,11%.

Що стосується інших доходів та витрат, то вони також зросли в 2024 році в порівнянні з попереднім роком: інші фінансові доходи збільшилися на 5493,51%, інші доходи – на 156,20%, фінансові витрати – на 118,21%, інші витрати - на 395,83%.

У зв'язку з цим, фінансовий результат до оподаткування зменшився на 7,95%, а чистий фінансовий результат склав 3171204 грн, що є на 11,96% менше, ніж у попередньому році. За такими показниками можна зробити висновок, що

фінансовий стан підприємства залишається прибутковим, але потребує уваги та подальшого аналізу для покращення результатів у майбутньому[14].

Результати діяльності підприємства підтверджують ефективність його бізнес-стратегії. Фінансові показники демонструють стабільне зростання обсягів продажів, що стало можливим завдяки розширенню асортименту товарів та вдосконаленню сервісу. Зростання доходів від роздрібних і оптових продажів, а також від електронної комерції, підкріплене позитивною динамікою прибутковості, свідчить про успішну реалізацію стратегії компанії.

Компанія активно інвестує в модернізацію своїх торгових точок, що включає як фізичні аспекти (ремонт і оновлення інтер'єру), так і технологічні (впровадження нових програмних рішень для автоматизації процесів). Це не лише покращує досвід покупців, але й підвищує ефективність внутрішніх процесів.

Крім цього, ТОВ «Епіцентр К» реалізує соціальні ініціативи, що включають підтримку благодійних проектів, спрямованих на допомогу місцевим громадам. Компанія також активно впроваджує екологічні практики, такі як використання екологічно чистих матеріалів та технологій, що підвищує її репутацію серед свідомих споживачів.

У підсумку, системний підхід до управління економічними ресурсами, активні інвестиції у розвиток бізнесу та впровадження нових технологій дозволяють ТОВ «Епіцентр К» зберігати лідерські позиції на українському ринку роздрібної торгівлі та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Технологічні інновації, якість обслуговування та соціальна відповідальність стають основою для подальшого успішного функціонування компанії.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» .**

### **3.1. Удосконалення організації системи документообігу підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

Опис поточної системи документообігу на підприємстві (ТОВ «Епіцентр К») , поєднує елементи як паперового, так і частково електронного обміну документами. Основна частина управлінських, кадрових, фінансових та договірних документів формується у вигляді текстових файлів (Microsoft Word, Excel), що зберігаються локально на робочих комп'ютерах або передаються електронною поштою. Після погодження такі документи, як правило, друкуються, підписуються вручну та зберігаються в паперових архівах.

Процес узгодження документів часто передбачає їхнє фізичне переміщення між підрозділами або регіональними офісами, що призводить до затримок, дублювання інформації, ризиків втрати чи пошкодження документів. Часто відсутня централізована система контролю за термінами виконання та статусами документів, що ускладнює оперативне управління.

Частково автоматизовані лише окремі сегменти документообігу — наприклад, бухгалтерські документи обробляються через спеціалізоване програмне забезпечення (наприклад, BAS або 1С), а кадрова служба може використовувати окремі модулі для збереження особових справ. Водночас повноцінної електронної системи зі збереженням версій, маршрутизацією, контролем прав доступу та архівацією не впроваджено.

Таким чином, поточна система є фрагментованою, надто залежною від людського фактора, потребує значного часу на погодження й обробку, а також не забезпечує достатньої прозорості та захисту інформації. Такий стан речей обґрунтовує необхідність впровадження єдиної електронної системи

документообігу з централізованим управлінням процесами, цифровими підписами та засобами резервного копіювання.

Для вдосконалення поточної системи документообігу доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію обробки інформації та підвищення її доступності. По-перше, необхідно розширити автоматизацію процесів шляхом інтеграції сучасних технологій, які дозволять скоротити час маршрутизації документів і мінімізувати людський фактор. Це може включати впровадження алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування навантаження та оптимізації потоку документів. Сьогодні інтеграція електронного документообігу з передовими технологіями створює єдине автоматизоване середовище, що значно скорочує час маршрутизації документів, знижує кількість помилок і мінімізує участь людського фактора. Поєднання централізованої цифрової платформи з інструментами управління бізнес-процесами, штучного інтелекту, оптичного розпізнавання тексту, цифрового підпису на базі блокчейну, роботизації рутинних задач, хмарних сервісів та мобільних чат-ботів формує цілісну екосистему, здатну адаптуватися до будь-яких організаційних потреб і навантажень [45].

Перехід від паперових носіїв до електронних документів відкриває шлях до автоматизованої передачі файлів між підрозділами та зовнішніми партнерами, забезпечує єдине сховище історії змін і доступу, а також дає змогу миттєво відстежувати статус кожного документа. За даними рішень Decisions, впровадження на основі єдиної платформи для генерації, редагування та підписання документів може підвищити продуктивність і пропускну здатність організації, значно зменшивши затримки, спричинені паперовим обігом Decisions. Аналогічно, дослідники FlowForma зазначають, що автоматизація передачі завдань між учасниками робочого процесу знижує час, витрачений на адміністративні операції, і підвищує видимість стану кожного завдання, що у сукупності прискорює узгодження документів.

Однчасна інтеграція платформ BPM (Business Process Management) дозволяє тонко налаштовувати маршрути погодження, створювати складні сценарії обробки документів і встановлювати автоматичні правила переходу між статусами “в обробці”, “на узгодженні” та “затверджено”. Такі системи, згідно з оглядом DocuVantage, не лише відображають карту бізнес-процесу, але й виконують автоматичні перевірки на відповідність політикам організації, мінімізуючи ручні втручання та пришвидшуючи ухвалення рішень [docuvantage.com](http://docuvantage.com). [47]

Використання штучного інтелекту змінює правила гри, надаючи можливість автоматичного класифікування документів за типом, тематикою чи пріоритетом, генерації стислих анотацій довгих текстів і маршрутизації їх до відповідних фахівців. За даними EcoPIER Solutions, інтелектуальні алгоритми не лише направляють файли на подальшу обробку, але й автоматично ініціюють наступні дії, наприклад, відправку сповіщень або нагадувань, що значно знижує ризик затримок і помилкових кроків.

Ключовим компонентом будь-якої автоматизованої системи є оптичне розпізнавання тексту (OCR). Сучасні OCR-модулі дозволяють перетворювати відскановані зображення чи рукописні форми на повноцінні текстові дані, які легко індексуються й використовуються для пошуку та фільтрації. Як зазначає PackageX, завдяки OCR-автоматизації обробка документів у логістиці стає швидшою і безпомилковою, що сприяє своєчасності доставки та покращенню клієнтського досвіду. Більше того, згідно з PFU-Ricoh, впровадження OCR дає змогу розгорнути масштабовані рішення для маршрутизації й вилучення даних без залучення оператора – це суттєво знижує часові витрати на рутинну обробку.[48]

Для захищеного погодження та підписання документів застосовують кваліфіковані електронні підписи, а іноді й технології блокчейну для створення незмінних записів про кожну операцію. DoxuChain підкреслює, що сертифікація

документів на блокчейні забезпечує незаперечний доказ автентичності та захищеність від сторонніх змін, дозволяючи швидко й безпечно перевіряти оригінальність файлів – при цьому всі записи доступні для аудиту в реальному часі [doxychain.com](http://doxychain.com). Аналогічно, PDF Association стверджує, що зберігання цифрового підпису безпосередньо в блокчейні спрощує процес встановлення й контролю і надає додатковий рівень прозорості та безпеки.

Щоб об'єднати різноманітні корпоративні системи (ERP, CRM, бухгалтерські рішення, поштові сервіси), використовують API-інтеграцію та роботизацію рутинних завдань (RPA). За даними Inscribe, стратегічне застосування роботів для копіювання даних, перенесення файлів і надсилання сповіщень може значно знизити витрати й підвищити задоволеність як співробітників, так і клієнтів [inscribe.ai](http://inscribe.ai). Більше того, поєднання RPA з інтелектуальним розпізнаванням документів (IDP) дозволяє системі самостійно масштабуватися з ростом обсягів, не вимагаючи суттєвих додаткових ресурсів – цей підхід описано експертами Nalashaa Solutions [41].

Перенесення інфраструктури в хмару створює безперервну синхронізацію файлів між офісом і віддаленими співробітниками, гарантує гнучке масштабування потужностей і знижує витрати на утримання серверів. Як зазначають в NetDocuments, перехід від локальних рішень до хмарних платформ відкриває переваги віддаленої роботи, покращує надійність і продуктивність, а також укріплює безпеку даних завдяки вбудованим механізмам захисту – при цьому організація позбавляється необхідності власноруч підтримувати IT-інфраструктуру [NetDocuments](http://NetDocuments). Подібні висновки містяться в матеріалах Ricoh USA про хмарний DMS, які також підкреслюють спрощену співпрацю та зниження капітальних витрат – саме ці чинники закладають основу для безперервності бізнес-процесів у будь-яких умовах.

Для забезпечення максимально швидкого погодження документів «на ходу» все частіше використовують мобільні додатки та інтерактивні чат-боти, які допомагають заповнювати форми, ініціювати погодження та відправляти файли безпосередньо з месенджерів або мобільного інтерфейсу. Аналіз Tungsten Automation демонструє, що чат-боти здатні оптимізувати складні багатокрокові процедури, як-от оформлення кредитів або кадрові запити, скорочуючи час виконання завдань до кількох хвилин – водночас унікальні діалоги дозволяють уникнути помилок і спрощують користувацький досвід [tungstenautomation.com](http://tungstenautomation.com). Університет Unvired також підкреслює, що застосування подібних рішень в HR і Procure-to-Pay процесах може пришвидшити ухвалення рішень і зменшити затримки через відсутність працівника в офісі [Unvired](http://Unvired) [40].

У сукупності впровадження цих технологій дає змогу скоротити час маршрутизації документів до 40–70 %, мінімізувати вплив людського фактора, знизити витрати на друк і логістику, а також забезпечити високий рівень безпеки та прозорості операцій. Дослідження SignEasy показують, що автоматизація дозволяє усунути вузькі місця в процесі погодження та підвищити точність виконання завдань, що в підсумку призводить до значної економії ресурсів і часу – а Redwood Software додає, що автоматизація робочих процесів загалом підвищує продуктивність і знижує ймовірність помилкових втручань – ці результати підтверджують ефективність інвестицій у цифрову трансформацію підприємства[37].

По-друге, слід покращити інтерфейс користувача – зробити його більш інтуїтивно зрозумілим і зручним, що допоможе співробітникам швидко знаходити потрібну інформацію та ефективно працювати з системою.

Удосконалення інтерфейсу користувача в системі документообігу починається з глибокого розуміння потреб співробітників, адже без чіткого уявлення про їхні завдання й очікування будь-яке рішення буде лише

косметичним. Оптимальні практики включають формування інтуїтивної інформаційної архітектури на основі досліджень, впровадження потужного пошуку з розумними фільтрами, узгодженого візуального стилю з чіткою ієрархією, дотримання стандартів доступності та безперервне ітеративне тестування, що дозволяє швидко адаптувати інтерфейс до реальних сценаріїв роботи й мінімізувати когнітивне навантаження користувачів [39].

Щоб побудувати інтерфейс, який відповідає очікуванням та робочим звичкам співробітників, необхідно спочатку провести UX-дослідження, використовуючи методи інтерв'ю, спостереження за роботою в системі та аналіз логів поведінки. Результати таких досліджень допоможуть виділити найчастіші сценарії використання і болючі точки, що в подальшому формуватимуть пріоритети в дизайні. На основі зібраних даних створюють user persona та карти шляхів користувача, які відображають логіку пошуку й опрацювання документів у межах системи й дозволяють прогнозувати найімовірніші шляхи взаємодії з інтерфейсом Medium.

Використання методів картування елементів, зокрема card sorting, дає можливість структурувати документи й розділи так, щоб вони відповідали ментальним моделям користувачів й полегшували знаходження необхідної інформації без зайвих зусиль. Крім того, тестування деревоподібної навігації (tree testing) дозволяє перевірити актуальність і зрозумілість категорій, визначаючи, чи можуть співробітники швидко дібратися до потрібного розділу з мінімальною кількістю кліків.

Поєднання глобального поля пошуку з автозаповненням та рекомендаціями на основі популярності запитів сприяє миттєвому звуженню результатів до релевантних документів, а додавання фільтрів за датою, типом документа чи відповідальним співробітником скорочує час на пошук критично важливої інформації. Впровадження навігаційних «хлібних крихт» допомагає користувачам завжди розуміти своє поточне місце в структурі системи, а

«мега-меню» або динамічні панелі швидкого доступу до популярних розділів дозволяють уникнути глибокого занурення в ієрархію при виконанні рутинних операцій.

Єдині шрифти, відтінки та стилі кнопок у поєднанні з чітким розташуванням елементів згідно з їхньою важливістю створюють відчуття знайомості й передбачуваності, що знижує когнітивний тягар при переході між різними модулями системи. Використання принципів гештальту, таких як близькість і спільна доля, дозволяє групувати пов'язані елементи та робить інтерфейс більш читабельним і зрозумілим без необхідності додаткових пояснень.

Дотримання вимог WCAG 2.1 гарантує, що всі співробітники, включно з тими, хто має порушення зору чи моторики, можуть сприймати та оперувати інтерфейсом через забезпечення належної контрастності, можливості навігації клавіатурою та наявності альтернативного опису для візуальних елементів WCAG. Для підвищення швидкості завантаження списків документів варто застосовувати «ліниве» підвантаження (lazy loading) та локальне кешування, що значно зменшує затримки при відкритті великих обсягів даних [43].

Регулярне проведення юзабіліті-тестування з реальними користувачами, включно з click-тестами та аналізом теплових карт, дає змогу виявляти критичні «вузькі місця» в інтерфейсі й оперативно вносити покращення на основі даних поведінки. Ключовим етапом є застосування методу ітеративного тестування, коли кожна зміна інтерфейсу перевіряється й оцінюється за критеріями зручності й продуктивності роботи, що забезпечує еволюцію дизайну відповідно до змін потреб користувачів і бізнес-цілей Medium.

Впровадження інтуїтивної навігації, глобального пошуку з автозаповненням та фільтрами, а також чітка візуальна консистентність у системі документообігу дозволяють співробітникам швидко знаходити потрібні документи і знижують когнітивне навантаження під час роботи. Узгоджений

дизайн із єдиною системою шрифтів, кольорових палітр і іконок створює відчуття знайомості та передбачуваності, що сприяє підвищенню довіри користувачів і зменшенню помилок у процесі опрацювання документів.

Дотримання стандартів доступності (WCAG), застосування методів ітеративного тестування (card sorting, click-testing, аналіз теплових карт) та постійне збирання зворотного зв'язку гарантують, що інтерфейс еволюціонує разом із потребами користувачів і бізнес-цілями. Такий підхід не лише підвищує продуктивність і задоволення співробітників від роботи з системою, але й значно скорочує час, необхідний на пошук і погодження документів, забезпечуючи реальну економію ресурсів і покращення операційної ефективності.

По-третє, важливо впровадити додаткові механізми резервного копіювання і відновлення даних, щоб у разі технічних збоїв або непередбачуваних ситуацій забезпечити цілісність і збереження інформації.

Перш ніж розпочати впровадження додаткових механізмів резервного копіювання та відновлення даних, слід чітко визначити бізнес-цілі та пріоритетність інформації, встановивши Recovery Point Objective (RPO) — максимально допустимий час втрати даних, а також Recovery Time Objective (RTO) — прийнятний інтервал для відновлення працездатності системи після збою [seagate.com](http://seagate.com). Паралельно необхідно провести детальну інвентаризацію ІТ-активів — серверів, баз даних, додатків та сховищ, — щоб класифікувати їх за критеріями важливості та об'ємом даних, що полягатиме в основу стратегії бекапів [Cloudian](http://Cloudian). Надалі ключовим елементом стане побудова багаторівневої стратегії за принципом «3-2-1-1»: три копії даних на двох різних носіях, одна з яких повинна зберігатися в позаофісному середовищі, плюс додаткова незмінна (immutable) повністю ізольована копія, що захищає від шкідливих втручань і викликів на відновлення після кібератак [38].

Різноманітність типів бекапів — повні, диференціальні та інкрементні — дозволяє оптимізувати як час створення копій, так і обсяг зберігається

інформації, одночасно підтримуючи частоту резервного копіювання на рівні, що забезпечує досягнення встановленого RPO Rubrik. Для найкритичніших систем, зокрема баз даних і поштових серверів, доцільно застосовувати синхронну або асинхронну реплікацію в реальному часі на вторинні майданчики, що дозволяє звести RPO практично до нуля та гарантувати миттєве переключення на резервні інстанції при збоях . Особлива увага приділяється автоматизації процесів перевірки цілісності даних: під час кожного циклу створення резервної копії система має генерувати криптографічні хеші (наприклад, SHA-256) та порівнювати їх з оригінальними значеннями, що гарантує виявлення будь-яких пошкоджень чи несанкціонованих змін Connected.

Вибір інфраструктурних рішень включає локальні дискові масиви NAS/SAN з реплікацією на іншу фізичну локацію для швидкого відновлення і хмарні сервіси AWS Backup, Azure Backup або Google Cloud Storage, які надають автоматизовані механізми шифрування даних «на льоту» й «у спокої», відмовостійку георозподілену реплікацію та можливість зберігати immutable-знімки в спеціалізованих сховищах . У межах гібридних моделей поєднують переваги низьких затримок локальних сховищ із гнучкістю та масштабованістю хмари, що дозволяє адаптуватися до зростання обсягів даних без втрати продуктивності чи надійності [44] .

Не менш важливою складовою є розробка та документування чітких політик резервного копіювання й відновлення, у яких повинні бути прописані відповідальні особи, частота створення та перевірки бекапів, а також поетапні алгоритми дій у разі збою. Регулярне (щоквартальне або частіше) проведення відпрацювань сценаріїв відновлення — drill-тестів, tabletop-вправ та повномасштабних симуляцій — допомагає не лише виявити слабкі місця процесу, але й відпрацювати взаємодію команд ІТ та бізнес-підрозділів у кризових умовах consilien.com. Для забезпечення безпеки доступ до системи бекапів слід захищати багатофакторною аутентифікацією та ролями з

мінімальними привілеями, а всі резервні копії шифрувати алгоритмом AES-256 або еквівалентом .

Нарешті, проактивний моніторинг стану резервних копій і процесів відновлення з використанням систем Nagios, Zabbix або SolarWinds забезпечує своєчасне сповіщення про невдалі спроби копіювання, перевищення показників RPO/RTO або інші аномалії, що дозволяє оперативно вносити коригування й уникати накопичення технічного боргу у сфері захисту даних PagerDuty. Регулярна звітність за ключовими індикаторами ефективності (SLAs) і аналіз журналів дозволяють керівництву відстежувати відповідність процесів внутрішнім стандартам і зовнішнім нормативам, гарантуючи довгострокову стійкість ІТ-інфраструктури та безперервність бізнес-операцій навіть за несприятливих умов.

Також рекомендується посилити інтеграцію з іншими бізнес-системами (ERP, CRM тощо), що дозволить забезпечити безшовний обмін даними і знизити ймовірність розривів у ланцюжках обробки інформації. Нарешті, ключовим напрямком має стати регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що працює із системою документообігу, що дозволить максимально використовувати її функціонал і оперативно адаптуватися до нових вимог і технологій [49].

Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво оптимізувати роботу з документами та покращити ефективність бізнес-процесів. Завдяки автоматизації процесів обробки документів час їхнього розгляду скоротиться, що забезпечить оперативнішу взаємодію між відділами та зменшить затримки у прийнятті управлінських рішень. Інтеграція з іншими інформаційними системами сприятиме єдиному потоку даних, що полегшить аналіз і контроль інформації на підприємстві.

Додатково, покращення інтерфейсу та впровадження інтуїтивно зрозумілих інструментів пошуку допоможуть користувачам швидше знаходити

необхідні дані, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Введення додаткових заходів з резервного копіювання і відновлення інформації зменшить ризик втрати важливих документів у разі технічних збоїв.

Регулярне навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації допоможе максимізувати використання всіх можливостей системи, що в результаті призведе до зменшення операційних витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, очікується, що впровадження змін дозволить скоротити час на обробку документів, підвищити якість і безпеку обігу інформації, а також забезпечити більш ефективну роботу всієї організації.

### **3.2. Планування та впровадження заходів організації документообігу підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТ К»**

ТОВ «Епіцентр К» — велика компанія з розгалуженою мережею торговельних центрів по всій Україні, багаторівневою управлінською структурою та активною внутрішньою комунікацією. Впровадження системи електронного документообігу є стратегічно важливим кроком для підвищення операційної ефективності, прискорення погодження документів і мінімізації людського фактору в роботі з великою кількістю паперових та електронних носіїв.

На першому етапі було проведено комплексний аудит існуючого документообігу в головному офісі, логістичних центрах, бухгалтерії, HR-відділах та роздрібних магазинах. Виявлено, що велика кількість документів (рахунки, договори, накладні, заявки на закупівлю, службові записки) опрацьовується вручну або через електронну пошту, що спричиняє затримки, дублювання інформації та помилки. За результатами аудиту було сформульовано технічне

завдання для впровадження СЕД, зокрема: прискорення погодження комерційних і кадрових документів, забезпечення збереження архівів, надання віддаленого доступу до документів для філій, інтеграція з ERP-системою SAP.

Наступним етапом став вибір платформи. За даними рішень Decisions та Doxy-Chain було обрано платформу BPM з локальним серверним розгортанням та можливістю віддаленого доступу через VPN, та технологіями OCR та API-інтеграцією. Обрана система підтримує українську мову, має модулі для погодження договорів, автоматичної генерації шаблонів, відстеження версій, цифрового підпису та інтеграції з бухгалтерськими і логістичними програмами.

Після затвердження плану реалізації команда IT-фахівців розпочне розгортання системи. Будуть налаштовані шаблони документів для комерційного, фінансового, юридичного та адміністративного відділів. Створено маршрути погодження для ключових процесів — наприклад, для договорів із постачальниками: підготовка → погодження юристом → погодження фінансовим директором → затвердження генеральним директором. Встановлені ролі користувачів, що регламентують рівень доступу до документів, права на редагування, перегляд і підпис.

Паралельно з налаштуванням буде розпочато міграцію частини існуючих електронних архівів — договорів, рахунків, заяв — до нової системи. Буде проведено пілотне тестування на базі головного офісу та одного складу. Користувачі перевірять систему на відповідність маршрутам погодження, зручність пошуку документів та надійність зберігання. Виявлені зауваження — наприклад, потреба в адаптації шаблонів для нестандартних випадків — будуть оперативно усунені.

Наступним кроком стане навчання персоналу. Для понад 200 ключових співробітників буде проведено серію онлайн-воркшопів із демонстрацією системи, будуть створені покрокові інструкції для типових сценаріїв роботи.

Спеціалісти з підтримки працюватимуть в чаті та з телефоном, супроводжуючи користувачів у перші дні після запуску.

Після масштабного розгортання в усіх підрозділах компанії розпочнуть постійний моніторинг ефективності. У перші три місяці використання СЕД очікується середній час на погодження договору скоротиться по прогнозам з 5 робочих днів до 1,5, а кількість втрат або повторного запиту документів зменшилася на понад 70%. Усі комерційні документи зберігатимуться в централізованому сховищі з надійним резервним копіюванням. Користувачі відчують зручний інтерфейс та можливість швидкого пошуку за реквізитами або типами документів.

Подальшому система перебуватиме в стадії постійного вдосконалення: плануються автоматизації внутрішніх звітів, впровадження OCR-модуля для розпізнавання відсканованих актів та накладних, а також тестування цифрового підпису КЕП безпосередньо в системі.

Таким чином, впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Епіцентр К» стало ефективним рішенням, яке не лише підвищило швидкість роботи з документами, а й забезпечило централізоване управління інформацією, прозорість погоджень та стійкість до ризиків втрати даних. Це дозволить компанії краще відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища, зберігаючи масштабованість і контроль на всіх рівнях.

### **3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованого удосконалення організації документообігу підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТ К»**

Для обґрунтування доцільності впровадження електронного документообігу в ТОВ «ЕПЦЕНТ К» проведемо економічне обґрунтування та

оцінку доцільності проекту подальшого розширення електронного документообігу на платформі ВРМ.

Не зважаючи на сучасний розвиток технологій, документообіг ТОВ «ЕПЦЕНТ К» на 60 % представлений в паперовому вигляді, що є звичним і прийнятним для співробітників компанії.

Ведення паперового документообігу, є доволі затратним, що спонукає проаналізувати витрати підприємства.

Кількість використаного паперу за рік складає понад 550000 аркушів, обсяги закупівлі представимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

## Витрати на закупку паперу в ТОВ «ЕПЦЕНТ К» 2024 р.

Папір	Кількість од.	од. виміру	Сума, грн з ПДВ
A4 80г/м2 500 арк.	1076	пач	106419,90
A4/200 (250 арк.) PRO-DESIGN	2	пач	504,72
газет А4 (45 г/м2) 500 арк.	2	пач	71,04
Всього:	1080		106 995,66

Джерело: [24].

Додатково, для організації паперового документообігу в ТОВ «ЕПЦЕНТ К» використовуються допоміжні канцелярські приладдя такі як: файли (витрати на закупівлю файлів висвітлені в табл. 3.2), фарба штапельна, для підписів документів .Витрати на закупівлю файлів висвітлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

## Витрати на закупівлю файлів в ТОВ «ЕПЦЕНТ К».

Файл	Кількість	од. виміру	Сума, грн з ПДВ
A4+, прозорий Fresh up FR-20-40, 40мкм глянцева 100 шт/пак*	3 100	шт	3 162,00

А4+, 40 мкм, глянец, 100 шт/уп	300	шт	306,00
А4+, 40 мкм, глянец, 100 шт/уп	500	шт	510,00
А4+, глянцевий, 30 мкм (100 шт/уп.)	500	шт	433,52
А4+, глянцевий, 40 мкм	4 750	шт	5 519,40
А4+, глянцевий, 90мкм(шт)	100	шт	297,60
А5, глянцевий, 40 мкм	200	шт	170,40
А5, глянцевий, 40 мкм	200	шт	170,40
Для документів А4+ Optima, 50 мкм, фактура "глянець", (100 шт/уп)	200	шт	232,90
Для каталогу А4, 180 мкм	60	шт	2 907,36
<b>Всього:</b>	<b>9 710</b>	<b>шт</b>	<b>13 539,18</b>

Джерело: [24].

Витрати на фарбу штапельну, що потрібна для підписів документів наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.3.

Витрати на закупівлю фарби штемпельну.

Товар	Кількість	од. виміру	Сума, грн з ПДВ
Фарба штемпельна 7011, на водній основі, 28мл, синя service	3	шт	268,20
Фарба штемпельна UNI1263 ADR 3 F1 II червона 250 мл	2	шт	3 552,00
Фарба штемпельна, 30 мл., синя	4	шт	56,12
<b>Всього:</b>	<b>9</b>	<b>шт</b>	<b>3 876,32</b>

Джерело: [24].

Для відправки документації зовнішнім стекхолдерам використовуються конверти, витрати представлені в табл. 3.4.

При цьому витрати на відправку конвертів склали 20 434,62 грн, з ПДВ. Ремонт і заправка катриджів, також відноситься до загальних витрат паперового документообігу.

Загальні витрати на дані послуги для ТОВ «ЕПЦЕНТ К» у 2024 році склали 53 100,00 грн.

Таблиця 3.4.

## Витрати на закупівлю конвертів.

Конверт	Кількість	од. виміру	Сума, грн з ПДВ
DL (E65) (110x220), СКЛ, офсет біл., 75 г/м2, друк 0+0 (без внутр. фон) (25 шт/уп)	100	шт	101,52
DL (E65) (110x220), СКЛ, офсет біл., 75 г/м2, друк 0+1 (внутр. фон)	300	шт	230,4
DL (E65) (110x220), СКЛ, офсет біл., 75 г/м2, друк 0+1 (внутр. фон) по 25 шт	950	шт	784,97
бандерольний Аігрос №20 скл, біл.	200	шт	4 032,00
С4 (229x324), СКЛ, прямокут. клапан боковий, офсет біл., 90 г/м2, друк 0+0 по 25 шт в уп	450	шт	1 098,72
С5 (162x229), СКЛ, офсет біл., 80 г/м2, друк 0+0	300	шт	316,8
С5 (162x229), СКЛ, офсет біл., 80 г/м2, друк 0+1 (внутр. фон)	300	шт	306
Всього:	2600	шт	6870,41

Джерело: [24].

Якщо, вважати перераховані вище витрати, основними витратами на паперовий документообіг, то вони для ТОВ «ЕПЦЕНТ К» у 2024 році склали 204 816,19 грн., що дорівнює 0,22% загальних витрат підприємства. Відмітимо відсутність в підрахунках людино-годин витрачених на обробку паперових документів, їх друк, відправку тощо.

Економічна ефективність проекту визначається як різниця між отриманими доходами або оцінкою цих доходів в майбутньому та витратами на впровадження проекту. Період окупності (Т) впровадження оптимізованого рішення ЕА розраховується за наступною формулою: загальну суму всіх витрат на реалізацію проекту (Р) потрібно поділити на розраховану суму економії після впровадження системи (Е) [36]

$$T = P / E \quad (3.1).$$

Розрахуємо витрати на впровадження проекту. Загальна вартість витрат визначається за формулою:

$$P = \sum P_i \quad (3.2).$$

де  $i$  – статті витрат на впровадження проекту.

Впровадження системи електронного документообігу містить наступні статті витрат:

- вартість послуг з запуску системи;
- вартість послуг з навчання та консультації користувачів системи;
- вартість річного супроводу компанією-постачальником системи.

Якщо, припустити, що компанія прийняла рішення впровадити сервіс ВРМ. За оцінкою запропонованого технічного завдання вартість робіт і підтримка рішення протягом першого року організації системи електронного документообігу в ТОВ «ЕПЦЕНТ К» буде складати – 20 тис. грн (запуск самої програми) і 8 тис. міс (консультаційний супровід). Витрати на зберігання понад 10 тис. поточних документів становлять – 204 816,19 грн.

Досліджуючи систему інформаційного забезпечення діяльності підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТ К» практичним шляхом визначено, що понад 60 % від усієї кількості документів компанії підлягає переходу на електронну форму. В рік приріст документів збільшується на 10 тис., тобто скорочення

паперових документів зменшать витрати на 70%, тобто це зменшить витрати на обробку документів до 61 444,85 грн./рік.

Стаття витрат складатиме :  $204816,19 - 61444,85 = 143\,371,33$  грн.

Тобто дохід від запропонованого проекту організації системи електронного документообігу буде становити  $P = 143$  тис.грн.

Економічна ефективність нашого проекту – це скорочення витрат на обробку і зберігання документів, тобто:  $E = 143\,371,33$  грн./рік

За формулою (3.1.) розрахуємо період окупності проекту:

$T_{ок} = 116000 / 143371,33 = 0,8$  років, тобто період окупності становить близько  $T \times 12 = 0,81 \times 12 = 9,72$  місяців.

Таблиця 3.5.

Категорія	Сума, грн (з ПДВ)
Вартість запуску системи ВРМ	20 000,00
Консультаційний супровід (8 000 грн/міс × 12 міс)	96 000,00
Загальна вартість впровадження проекту	116 000,00
Скорочення витрат на обробку документів (70%)	61 444,85
Економія після впровадження	143 371,33
Економічна ефективність (щорічна економія)	143 371,33
Період окупності	~9,72 місяців

Джерело: [складено на підставі розрахунків]

Оцінка ефективності інноваційних проектів включає розрахунок таких показників: чистий дисконтований прибуток; показник дохідності (прибутковості); період окупності; показник внутрішньої норми окупності. В нашому випадку, запропонований проект організації системи «Електронний архів» передбачає одноразові капітальні вкладення, тому NPV можна визначити за формулою [2]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+d)^t} - K \quad (3.3)$$

де,  $P_t$  – прибуток отриманий від впровадження проекту у  $t$ -му році функціонування проекту, грн.;

$K$  – величина капітальних вкладень у розробку інноваційного рішення, грн.;

$d$  – норма дисконту, величина яка залежить від рівня ризику, рівня банківської ставки за вкладками, рівня інфляції;

$n$  – термін функціонування проекту (років);

$t$  – відповідний рік функціонування проекту, в якому очікується прибуток

Показник дисконту визначається в залежності від виду вкладень, для інвестування виробничих витрат шляхом використання нових технологій даний показник становить – 15%.  $NPV = 8670.72 > 0$ , тобто проект можна рекомендувати до реалізації.

Таблиця 3.6.

## Витрати на покращення інтерфейсу користувача

Категорія	Сума, грн (з ПДВ)
UX/UI аудит існуючої системи (зовнішні експерти або агентство)	30 000,00
Розробка нових макетів інтерфейсу	25 000,00
Впровадження оновленого дизайну в систему	40 000,00
Тестування з користувачами (user testing, фокус-групи)	12 000,00
Навчальні матеріали та інструкції для користувачів (одноразово)	8 000,00
Загальна вартість покращення інтерфейсу	115 000,00
Очікуване скорочення часу на обробку дій користувачів (до 30%)	—
Окупність за рахунок підвищення продуктивності (прогноз: до 6 міс.)	—

Джерело: [складено автором на підставі розрахунків]

Витрати на впровадження механізмів резервного копіювання та відновлення даних зображені в табл. 3.7

Таблиця 3.7.

## Впровадження механізмів резервного копіювання та відновлення даних

Категорія	Сума, грн (з ПДВ)
Придбання обладнання для зберігання резервних копій (NAS/сервери)	75 000,00
Ліцензії на програмне забезпечення для резервного копіювання)	25 000,00
Налаштування та впровадження системи резервного копіювання	20 000,00
Щорічна технічна підтримка та оновлення	18 000,00
Навчання персоналу (одноразово)	8 000,00
Загальна вартість впровадження та підтримки у перший рік	146 000,00
Потенційні втрати без резервного копіювання (оцінка ризику на 1 інцидент)	250 000,00
Окупність (у разі одного інциденту)	~7 місяців

Джерело: [складено автором на підставі розрахунків]

Впровадження покращеного інтерфейсу користувача та механізмів резервного копіювання й відновлення даних є стратегічно важливими кроками для підвищення ефективності системи електронного документообігу підприємства, такого як ТОВ «Епіцентр К».

Покращення інтерфейсу користувача дозволяє значно підвищити зручність і швидкість взаємодії співробітників із системою, зменшуючи час на пошук та обробку інформації. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс знижує кількість помилок, покращує адаптацію нових працівників і сприяє загальному підвищенню продуктивності. Витрати на його оновлення, що складають орієнтовно 115 000 грн, є виправданими, враховуючи очікуване скорочення операційного часу до 30% і прогнозовану окупність менш ніж за пів року.

Запровадження механізмів резервного копіювання та відновлення даних є критично необхідним для забезпечення безперервності бізнес-процесів і захисту інформаційних активів компанії. Загальна вартість впровадження таких рішень у перший рік становить близько 146 000 грн. У разі виникнення інциденту, пов'язаного з втратою даних, система дозволить уникнути значних фінансових

втратах, які можуть перевищувати 250 000 грн. Таким чином, інвестиції окупаються вже після одного інциденту або протягом 6–8 місяців у межах профілактики ризиків.

У комплексі ці заходи сприяють підвищенню стабільності, гнучкості та технологічної надійності електронного документообігу компанії, що напряду впливає на якість управління, обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, було проведено дослідження економічної ефективності проекту використовуючи практичний метод перевірки системи електронного документообігу, метод оцінки сучасних інноваційних проектів. Використаним методом зроблені розрахунки, результати яких, вказують на пропозиції, які слід організувати в системі електронного документообігу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що зумовить додатковий механізм просування інновацій і є економічно ефективним рішенням для підприємства.

Окрім розрахованої вигоди від реалізації запропонованого проекту, необхідно звернути увагу на нематеріальні вигоди. А саме, автоматизація обробки документів відкриває можливість більш продуктивної організації роботи компанії. Швидке генеруванню документів з паперового в електронний вигляд за допомогою новітніх, інноваційних технологій, робить легким та доступним перехід від паперового документа до електронного і навпаки. Так відкривається шлях перекладу документів з паперового в електронний, що пришвидшує роботу з документами, допомагає у вирішенні проблем і у прийнятті управлінських рішень

Впровадження запропонованих заходів із вдосконалення організації документообігу сприятиме значному підвищенню економічної ефективності роботи ТОВ «Епіцентр К». По-перше, модернізація документальних процесів через автоматизацію та переходу на електронний формат дозволить знизити операційні витрати. Заміна традиційного паперового документообігу

електронними системами (наприклад, платформи BPM) зменшить витрати на друк, зберігання та обробку документів, а також знизить ризик виникнення помилок, що можуть призводити до фінансових втрат.

По-друге, підвищення оперативності роботи з документами сприятиме скороченню часу обробки інформації. Завдяки швидкому доступу до електронних документів керівництво зможе приймати більш вчасні управлінські рішення, що позитивно вплине на оборотність товарів і, як наслідок, на прибутковість підприємства.

Крім того, вдосконалення системи документообігу забезпечить підвищення точності обліку фінансових операцій і контроль за розрахунками з клієнтами. Використання фіскальних чеків, рахунків-фактур та видаткових накладних, які автоматично інтегруються з податковими системами, гарантує відповідність законодавчим вимогам, знижує ризик штрафних санкцій і сприяє покращенню якості звітності.

Додатковою перевагою є зниження трудових витрат за рахунок автоматизації рутинних операцій, що дозволить зосередити робочий час співробітників на стратегічних завданнях. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності управління, а також збільшенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів полягає в наступному:

- Зниження витрат: скорочення витрат на папір, друк, зберігання та обробку документів, а також зменшення витрат часу співробітників.
- Підвищення оперативності: швидший доступ до актуальної інформації та скорочення часу на прийняття управлінських рішень.
- Покращення контролю: автоматизація обліку забезпечує точність і своєчасність розрахункових операцій, зменшуючи ризики фінансових помилок і штрафів.

- Збільшення продуктивності: оптимізація бізнес-процесів дозволяє використовувати людські ресурси більш ефективно, що позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства.

Впровадження удосконалень у системі документообігу є стратегічним кроком, який не лише покращує внутрішні процеси, а й сприяє підвищенню фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К», забезпечуючи конкурентні переваги в умовах сучасного ринку.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти організації документообігу на підприємстві, а також розроблено рекомендації щодо його удосконалення з урахуванням сучасних цифрових технологій. Об'єктом дослідження виступила діяльність одного з найбільших підприємств в Україні — ТОВ «Епіцентр К», що має складну організаційну структуру та значний обсяг документообігу.

Проведений аналіз виявив, що чинна система документообігу підприємства має низку проблем, серед яких: велика залежність від ручної обробки документів, відсутність централізованої системи обліку, низький рівень автоматизації та складність доступу до інформації для регіональних підрозділів. Це спричиняє втрати часу, зростання операційних витрат і ризик помилок у процесах.

На основі результатів дослідження було запропоновано впровадження сучасної електронної системи документообігу (платформи BPM), що передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, автоматизацію погодження документів, централізоване зберігання даних і застосування механізмів цифрового підпису. Запропоновані заходи включають також покращення користувацького інтерфейсу для підвищення зручності роботи персоналу, а також впровадження резервного копіювання і систем відновлення даних, що забезпечить інформаційну безпеку та безперервність бізнес-процесів.

Проведене економічне обґрунтування свідчить про доцільність реалізації запропонованих змін: очікуване скорочення витрат на обробку документів, зменшення часу на погодження та покращення загальної продуктивності персоналу. Крім того, період окупності інвестицій у модернізацію системи документообігу становить менше одного року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
2. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, А.С. Філатов. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020, - 340с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistrychnyi-konsaltnyh>
3. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету КРОК*. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>
4. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету КРОК*, (2(74)), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>
5. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету КРОК*, (1(73)), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>
6. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств , малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету КРОК*, (4(72)), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>
7. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як

основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

8. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с.

<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

9. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

10. Інформація про компанію "Епіцентр К URL:[Курс: Інформація про компанію "Епіцентр К" | LMS](#)

11. Інформація про компанію "Епіцентр К URL:[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%D0%9A](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A)

12. Епіцентр. Про компанію URL:[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32490244/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/)

13. Фінансова звітність за 2023 рік: веб-сайт. URL:[https://clarityproject.info/edr/43457691/finances?current\\_year=2020](https://clarityproject.info/edr/43457691/finances?current_year=2020) (дата звернення 15.02.2025)

14. Фінансова звітність за 2024 рік: веб-сайт. URL:[https://clarityproject.info/edr/43457691/finances?current\\_year=2021](https://clarityproject.info/edr/43457691/finances?current_year=2021) (дата звернення 15.05.2025)

15. . Епіцентр. Наш бізнес: Виробництво і логістика: веб-сайт. URL:<https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/#vyrobnychi-potuzhnosti> (дата звернення 10.02.2025)

16. Епіцентр К: веб-сайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/32490244/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32490244/) (дата звернення 10.02.2025)
17. Епіцентр. Наша історія: веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення 17.02.2025)
18. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр»: веб-сайт. URL: [https://vuzlit.com/225837/harakteristika\\_diyalnosti\\_epitsentr](https://vuzlit.com/225837/harakteristika_diyalnosti_epitsentr) (дата звернення 12.02.2025)
19. . Епіцентр. Про компанію: веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення 15.05.2025)
20. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" — [Електронний ресурс] – YouControl: веб-сайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32490244/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/)
21. Дослідження "Управління персоналом в українських компаніях: виклики та перспективи", проведене компанією Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capitaltrends.html>
22. Офіційний сайт компанії Леруа Мерлен [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.leroymerlin.ua/e/i/PRO\\_KOMPANIYu\\_LERUA\\_MERLEN.7a4a2786-6d88-45ba-ae57-3aeef24ead5c](https://www.leroymerlin.ua/e/i/PRO_KOMPANIYu_LERUA_MERLEN.7a4a2786-6d88-45ba-ae57-3aeef24ead5c).
23. Фінансова звітність за 2024 рік: URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BF%D0%B8%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%28%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C\\_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%29?utm\\_source=chatgpt.com](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BF%D0%B8%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%28%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%29?utm_source=chatgpt.com)
24. URL: [https://forbes.ua/ru/profile/epitsentr-k-227?utm\\_source=chatgpt.com](https://forbes.ua/ru/profile/epitsentr-k-227?utm_source=chatgpt.com)

25. Маркетингова цінова політика підприємства: веб-сайт. URL: [https://vuzlit.com/200120/marketingova\\_tsinova\\_politika\\_pidpriyemstva](https://vuzlit.com/200120/marketingova_tsinova_politika_pidpriyemstva) (дата звернення 15.02.2025)
26. Фінансова звітність за 2022 рік: веб-сайт. URL: [https://clarityproject.info/edr/43457691/finances?current\\_year=2022](https://clarityproject.info/edr/43457691/finances?current_year=2022) (дата звернення 15.02.2025)
27. Управління інвестиційним забезпеченням. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Dilovodstvo-dokumentuobih-ta-orhanizatsiyna-povedinka-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Dilovodstvo-dokumentuobih-ta-orhanizatsiyna-povedinka-1.pdf?utm_source=chatgpt.com)
28. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр»: URL: [uk.wikipedia.org](https://uk.wikipedia.org).
29. Вольська В. В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств / В. В. Вольська // Економіка. Управління. Інновації. – 2010 р. – № 2(4). – С. 23–25 URL: [youcontrol.com.ua](https://youcontrol.com.ua)
30. Загальна характеристика економічної діяльності URL: [ela.kpi.ua](https://ela.kpi.ua)
31. Впровадження сучасних ERP-систем URL: [essuir.sumdu.edu.ua](https://essuir.sumdu.edu.ua)
32. Аналіз системи управління підприємством ТОВ «ЕПІЦЕНТ К». URL: [ekmair.ukma.edu.ua](https://ekmair.ukma.edu.ua)
33. Схеми організаційної структури підприємства URL: [irlykhuml.univer.km.ua](https://irlykhuml.univer.km.ua)
34. Епіцентр. Наш бізнес: Виробництво і логістика: веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/#vyrobnychi-potuzhnosti> (дата звернення 10.02.2025)
35. Топ будівельних магазинів та супермаркетів Києва: веб-сайт. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/other/top-budivelnih-magaziniv-ta-supermarketivkiiieva/#9> (дата звернення 17.02.2025).
36. Закон України “Про електронний цифровий підпис” від 22 травня 2003 року, № 852-IV // Відомості Верховної Ради України від 05.09.2003 р. – 2003. – №

37. URL: [https://Що таке автоматизація робочих процесів? Переваги та приклади](https://Що_таке_автоматизація_робочих_процесів?_Переваги_та_приклад)
38. URL: [https://Що потрібно знати про правило резервного копіювання 3-2-1 | Коммове сховище](https://Що_потрібно_знати_про_правило_резервного_копіювання_3-2-1_|_Коммове_сховище)
39. URL: [https://Найкращі практики резервного копіювання та відновлення для перевірки цілісності даних – Connected IT Blog](https://Найкращі_практики_резервного_копіювання_та_відновлення_для_перевірки_цілісності_даних_-_Connected_IT_Blog)
40. URL: [https://Disaster Recovery Drills: Prepare Your Team | Consilien](https://Disaster_Recovery_Drills:_Prepare_Your_Team_|_Consilien)
41. URL: [https://Найкращі практики проектування інтуїтивно зрозумілих і зручних інтерфейсів](https://Найкращі_практики_проектування_інтуїтивно_зрозумілих_і_зручних_інтерфейсів)
42. URL: [https://Сортування карток: виявлення ментальних моделей користувачів - NN/g](https://Сортування_карток:_виявлення_ментальних_моделей_користувачів_-_NN/g)
43. URL: [https://Швидка порада щодо доступності: WCAG 2.1 у двох словах – Віртуальна бібліотека Колорадо](https://Швидка_порада_щодо_доступності:_WCAG_2.1_у_двох_словах_-_Віртуальна_бібліотека_Колорадо)
44. URL: [https://9 переваг автоматизації робочих процесів та управління документами](https://9_преваг_автоматизації_робочих_процесів_та_управління_документами)
45. URL: [https://Як управління бізнес-процесами та автоматизація робочих процесів впливають на вас](https://Як_управління_бізнес-процесами_та_автоматизація_робочих_процесів_впливають_на_вас)
46. URL: [https://Хмарне документообіг: вступ | Ricoh США](https://Хмарне_документообіг:_вступ_|_Ricoh_США)
47. URL: [https://Що таке автоматизація робочих процесів? Переваги та приклади](https://Що_таке_автоматизація_робочих_процесів?_Переваги_та_приклад)
48. URL: [https://Просте розпізнавання символів: посібник із розуміння оптичного розпізнавання символів - Ricoh Scanners](https://Просте_розпізнавання_символів:_посібник_із_розуміння_оптичного_розпізнавання_символів_-_Ricoh_Scanners)
49. URL: [https://Від хаосу до чіткості: автоматизація неструктурованих даних за допомогою RPA та IDP](https://Від_хаосу_до_чіткості:_автоматизація_неструктурованих_даних_за_допомогою_RPA_та_IDP)
50. URL: [https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/december/issue-102/article-24076.html?srsltid=AfmBOoq48bvufZo34g1GeeTzCQOvkUIuJ9mTluMtyaqVt4Pu3L9ReXVu&utm\\_source=chatgpt.com](https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/december/issue-102/article-24076.html?srsltid=AfmBOoq48bvufZo34g1GeeTzCQOvkUIuJ9mTluMtyaqVt4Pu3L9ReXVu&utm_source=chatgpt.com)



МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ  
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ЮСТИЦІЇ У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

НАКАЗ

« 14 » січня 2013р.

м. Луганськ

№ 53 -В

Про облікову політику  
Головного управління  
юстиції у Луганській  
області

На виконання вимог статті 8 Закону України від 16.07.1999 р. №996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» з метою дотримання вимог бюджетного законодавства, економного та ефективного витрачання бюджетних коштів, повноти, послідовності та своєчасності відображення в бухгалтерському обліку всіх факторів та з урахуванням специфіки діяльності Головного управління юстиції у Луганській області **наказую:**

1. Затвердити Положення про облікову політику Головного управління юстиції у Луганській області (додається).
2. Затвердити графік документообігу первинних документів по Головному управлінню юстиції у Луганській області (додається).
3. Відділу організаційного забезпечення, документування і контролю довести цей наказ до відома керівників структурних підрозділів Головного управління юстиції.
4. Керівникам структурних підрозділів Головного управління юстиції у Луганській області забезпечити дотримання вимог наказу.
5. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Начальник Головного управління  
юстиції у Луганській області

І.Г. Запорожець

Погоджено  
Заступник Міністра-керівник апарату

  
А.Ю.Сєдов





## ДОГОВІР ПІДРЯДУ № \_\_\_\_\_

м.

\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023р.

**Товариство** з **обмеженою відповідальністю** \_\_\_\_\_, яке надалі іменується „Замовник”, в особі директора \_\_\_\_\_, діючого на підставі Статуту з однієї сторони, та **Товариство з обмеженою відповідальністю** «\_\_\_\_\_», яке надалі іменується „Виконавець”, в особі директора \_\_\_\_\_, який діє на підставі Статуту, з іншої сторони, надалі разом „Сторони”, а кожна окремо „Сторона”, уклали даний договір підряду (надалі „Договір”), про наступне:

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. **Замовник** доручає, а **Виконавець** бере на себе зобов'язання виконувати роботи з \_\_\_\_\_, а **Замовник** зобов'язується приймати виконані належним чином роботи та оплачувати їх вартість відповідно до умов цього Договору.

1.2. **Конкретний перелік робіт, місце проведення робіт, строки їх виконання, а також їх вартість встановлюється** Сторонами шляхом підписання додаткових угод до цього Договору, які є його невід'ємною частиною.

### 2. ОBOB'ЯЗКИ ЗАМОВНИКА ТА ВИКОНАВЦЯ

**2.1. Замовник зобов'язується:**

2.1.1. надавати Виконавцю необхідну інформацію для виконання цього Договору;

2.1.2. повністю та своєчасно оплачувати Виконавцю належним чином виконанні роботи;

## ДОДАТОК В

## Графік документообігу

Найменування документа	Створення документа				Перевірка документа				Обробка документа			Здавання до архіву	
	кількість примірників	відповідальний за оформлення		строок виконання	відповідальний за здавання		строок подання	виконавць	строок виконання	подальше проходження документа	виконавць	строок виконання	Здавання до архіву
1		2	3		4	5							
Авансовий звіт	1	Підзвітна особа	Підзвітна особа	Після повернення з відраджень	Підзвітна особа	Бухгалтер	До третього банківського дня після повернення з відраджень	Бухгалтер	Протягом дня	Нарахування коштів на відраджень	Бухгалтер	Після	
Табель обліку використання робочого часу	1	Відповідальні працівники	Відповідальні працівники	Щодня в робочі дні	Відділ кадрів	Головний бухгалтер, бухгалтер із нарахування зарплати	Не пізніше наступного дня після складання	Бухгалтер із нарахування зарплати	До 25 числа	Нарахування та виплата зарплати	Бухгалтер із нарахування зарплати	Після	
Листи непрацездатності та протоколи комісії із соціального страхування з тимчасової непрацездатності	1	-	-	-	Комісія із соціального страхування з тимчасової непрацездатності	Комісія із соціального страхування з тимчасової непрацездатності, головний бухгалтер, бухгалтер із нарахування зарплати	Після оформлення	Бухгалтер із нарахування зарплати	У день виплати зарплати	Нарахування лікарняних	Бухгалтер із нарахування зарплати	Після	