

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Корпоративні технології управління підприємством»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Корпоративні технології управління підприємством»
(назва)

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

(підпис)

Артем Диченко
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти
групи УІДМ-61 Артем Диченко
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: д.е.н., професор Володимир Засанський
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

Рецензент: д.е.н., професор Світлана Легомінова
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Управління інноваційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

_____ Диченко Артем Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Корпоративні технології управління підприємством

керівник кваліфікаційної роботи Володимир Засанський, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність Ubisoft LLC, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань інноваційного середовища підприємства, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади корпоративних технологій управління у міжнародному бізнесі
Розділ 2. Аналіз корпоративних технологій управління підприємства тов «ЗАВОД ЄВРОФОРМАТ» в міжнародному бізнесі
Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо вдсоконалення корпоративних технологій управління НАТОВ «ЗАВОД ЄВРОФОРМАТ»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2025	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2025	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2025	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2025	
6	Висновки	01.12.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	05.12.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2025	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	18.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

—Арте́м Диче́нко

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

—Володи́мир Заса́нський

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу (на прикладі ТОВ «Завод Євроформат»))» містить 97 сторінок, 22 таблиць, 7 рисунки. Перелік посилань нараховує 57 найменування.

Актуальність теми. Корпоративні технології управління відіграють визначну роль у формуванні конкурентоспроможного та рентабельного підприємства. Адже вони об'єднують отримання, облік, зберігання і обробку інформації, допомагають скоротити терміни всіх бізнес- процесів, забезпечують своєчасний аналіз і прогнозування господарської діяльності підприємства.

Мета роботи полягає у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення корпоративних систем управління.

Завдання роботи включають в себе:

- покращення теоретичних знань в сфері корпоративних технологій управління;
- дослідити діючу корпоративну систему управління на підприємстві та виявити її недоліки;
- розробити рекомендації щодо удосконалення корпоративних технологій управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративними технологіями на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу, оцінювання та розвитку корпоративних технологій управління.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження** : порівняння та графічний (для аналізу корпоративних технологій на підприємстві), індексний (для вибору оптимального варіанту проекту впровадження), економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизація та узагальнення (для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення корпоративних технологій управління на підприємстві).

Елементи наукової новизни складаються з:

- уточнено і поглиблено існуючі положення стосовно поняття корпоративних технологій управління;
- удосконалено систему методів аналізу корпоративних технологій управління на підприємстві;
- запропоновано основні заходи для удосконалення корпоративних технологій управління на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. КОРПОРАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, КОРПОРАТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ.

ABSTRACT

Master's dissertation for master's degree on the topic "Corporate Technologies of Enterprise Management in the Conditions of International Business" (for example, Ltd. "Euroformat Plant") contains 98 pages, 29 tables, 22 figures, 7 formulas. The list of references counts the 63 names.

Actuality of theme. Corporate management technologies play a prominent role in the formation of a competitive and profitable enterprise. After all, they combine the receipt, recording, storage and processing of information, help reduce the timing of all business processes, delay the timely analysis and forecasting of the business activities of the enterprise.

The purpose of the work is to develop proposals for improving the efficiency of the enterprise by improving the control systems of the corporatist system.

Tasks of work include:

- improvement of theoretical knowledge in the sphere of corporative technologies of management;
- to investigate the existing corporative management system at the enterprise and identify its disadvantages;
- to develop recommendations for the improvement of corporate management technologies at the enterprise.

The object of research is the process of managing corporative technologies at the enterprise.

The subject of the work is a set of theoretical, methodological and practical aspects of analysis, evaluation and development of corporate management technologies.

The following ***research methods*** were used in the master's thesis: comparative and graphical (for the analysis of corporate technologies at the enterprise), index (for choosing the optimal version of the implementation project), econometric and mathematical and other methods of economic substantiation, as well as systematization and generalization (for the development of recommendations for improvement of corporate management technologies at the enterprise).

Elements of scientific novelty consist of:

- the existing and existing provisions regarding the concept of corporative technologies of management are specified and deeply improved;
- improved system of methods of analysis of corporate management technologies in the enterprise;
- the main measures for improvement of corporate management technologies at the enterprise are offered.

KEYWORDS: CORPORATE TECHNOLOGY, MANAGEMENT, INTERNATIONAL BUSINESS, CORPORATE INFORMATION SYSTEMS.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ 8

1.1. Теоретичні аспекти корпоративних технологій управління підприємством 8

1.2. Сутність та особливості міжнародного бізнесу 17

1.3. Вплив корпоративних технологій на міжнародний бізнес та організаційну структуру 25

1.4. Корпоративні інформаційні системи у міжнародному бізнесі 27

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАВОД ЄВРОФОРМАТ» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ 43

2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства ТОВ «Завод Євроформат» та його бізнес-середовища 43

2.2. Оцінка корпоративних технологій управління на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат» 48

2.3. Аналіз вигід та витрат корпоративних інформаційних систем управління ТОВ «Завод Євроформат» 58

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДСОКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЗАВОД ЄВРОФОРМАТ» 72

3.1. Світовий досвід впровадження ERP-систем на підприємствах 72

3.2. Процедура впровадження ERP-Системи та чинники успіху (На прикладі ТОВ «Завод Євроформат») 84

3.3. Економічна ефективність впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат» 88

ВИСНОВКИ 92

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 96

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Теоретичні аспекти корпоративних технологій управління підприємством

Глобальні стандарти детермінують необхідність для суб'єктів господарювання імплементувати механізми раціонального планування, системної організації та ефективного контролю операційної діяльності. У цьому контексті, корпоративна система управління підприємством (КСУП) виступає як інтегрований інструмент, спрямований на оптимізацію критичних ресурсів — зокрема, часових лімітів, виробничих потужностей, фінансових активів та кадрового забезпечення. Якісне управління процесами, що досягається за допомогою КСУП, є необхідною умовою для суттєвого підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринку. [5].

Використання корпоративних технологій надає підприємству інструментарій успішного менеджменту, що проявляється у підвищенні оперативності обробки управлінських інформаційних потоків. Це, у свою чергу, корелює з підвищенням продуктивності праці управлінського персоналу та стимулюванням їхніх когнітивних здібностей. Забезпечується оперативна керованість структурними підрозділами організації в умовах зростання інформаційної прозорості їх функціонування. Крім того, КСУП гарантує повноту та достовірність емпіричних даних і оцінок, що є основою для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень керівниками та фахівцями. [5].

Сучасний управлінський персонал, імплементуючи корпоративні технології, набуває спроможності здійснювати оперативний менеджмент суб'єктом господарювання, ґрунтуючись на ключових індикаторах ефективності (KPIs). До

цих індикаторів належать такі метрики, як собівартість кінцевого продукту, деталізована структура операційних витрат та рівень рентабельності. Такий підхід забезпечує ефективний професійний контролінг витрат, сприяє підвищенню прозорості (прозорості) у сфері використання капіталу для вищого керівного складу, а також дозволяє своєчасно верифікувати показники прибутковості шляхом реалізації оптимізаційних розрахунків згідно з преференційними критеріями.

Застосування корпоративних технологічних рішень забезпечує системну реалізацію наявного досвіду ефективного менеджменту. Це формує комплексну підтримку широкого спектру бізнес-процесів підприємства. Зокрема, функціонал охоплює такі критично важливі напрямки, як управління інвестиційною діяльністю, стратегічне планування та оперативне управління виробництвом, менеджмент проєктами, управління людськими ресурсами (кадрами), оптимізація логістичних процесів та здійснення всіх фінансових операцій. [3].

Зокрема, до додаткових областей, що охоплюються корпоративними технологіями для забезпечення комплексного менеджменту, належать:

Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM): Оптимізація всіх процесів від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу, включаючи складську логістику та транспортне планування.

Управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM): Систематизація взаємодії з клієнтами та потенційними покупцями, охоплюючи автоматизацію маркетингу, продажів та сервісного обслуговування.

Управління якістю (Quality Management): Контроль та документування стандартів якості на всіх етапах виробничого циклу відповідно до галузевих та міжнародних сертифікацій (наприклад, ISO). [2].

Електронний документообіг та Архівація (Document Management): Створення, зберігання та маршрутизація внутрішньої та зовнішньої документації в електронному вигляді, що забезпечує швидкий доступ та знижує операційні ризики.

Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI): Збір, обробка та візуалізація великих обсягів даних для глибокого аналізу фінансових показників, прогнозування тенденцій та підтримки прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, корпоративні технології формують цілісне інформаційне середовище, яке забезпечує синхронізацію та інтероперабельність усіх функціональних підрозділів підприємства.

Корпоративні технології управління підлягають систематичній класифікації. Хоча їхня кінцева мета є уніфікованою, вони демонструють суттєві варіації, які залежать від масштабу та функціональних завдань інформаційних систем, на базі яких вони реалізовані. Стандартний набір критеріїв для оцінки систем, створених із використанням цих технологій, традиційно включає вартість, продуктивність та надійність. Слід підкреслити, що ці характеристики описують не самі технології, а кінцеві продукти, побудовані на їхній основі. Крім того, до аналізу доцільно включати вартість супроводу (технічної підтримки), витрати на підготовку обслуговуючого персоналу та ергономічність (зручність використання). Вимоги до кількісних значень першого ряду характеристик логічно впливають із завдань, для розв'язання яких призначені ці системні продукти. [3].

Для кращого розуміння сутнісних відмінностей корпоративних технологій доцільно провести їхнє порівняння з персональними технологіями. Ключовим диференційним критерієм виступає надійність. Це є основною відмінністю між системами колективного та індивідуального користування. У випадку виходу з ладу персональної системи, наслідки є локалізованими і стосуються лише одного користувача, тоді як збій системи, яка обслуговує сотні або тисячі користувачів, несе значно важчі ризики та наслідки. Таким чином, забезпечення максимальної надійності є критично важливим завданням на всіх рівнях корпоративних технологій — апаратному, програмному та організаційному, зважаючи на високу ціну можливої відмови. [1].

Наступним критерієм є продуктивність, яка є багатогранною характеристикою і легко формалізується лише в елементарних випадках. Для оцінки складних систем доцільніше використовувати термін "пропускна здатність". Це поняття точніше відображає функціональну суть, оскільки кінцевого користувача цікавить не абсолютна продуктивність сервера, а виключно час відгуку системи, який має вкладатися у прийнятні ліміти. Проте, пропускна здатність є критичною

для системного адміністратора, відповідального за забезпечення обслуговування заданої кількості користувачів при збереженні прийнятних характеристик для кожного індивіда.

Вартість системи є інтегральним наслідком її надійності та продуктивності, а також обсягу систем, що побудовані на даній технологічній базі. Часто виникає запитання щодо вищої вартості корпоративного сервера на одиницю операцій порівняно з персональним комп'ютером. Відповідь полягає у принциповій відмінності цих пристроїв та їхньому функціональному призначенні, хоча завдання можуть мати певні точки перетину. Для складних систем неможливо коректно оцінити початкову вартість без аналізу сукупної вартості експлуатації (Total Cost of Ownership, TCO). До TCO входять витрати на супровід, модернізацію та навчання персоналу. Підхід до мінімізації TCO у корпоративних технологіях суттєво відрізняється від підходів, що застосовуються для персональних систем. Мета корпоративних технологій на всіх рівнях полягає саме у зниженні експлуатаційних витрат системи протягом певного часового інтервалу. З цього виходить, що при побудові різних класів систем необхідне застосування різних технологій. Хоча, чомусь, на практиці про це часто забувають. А застосування неадекватних технологій призводить, як відомо, до

«Корпоративне управління проектами являє собою методологію організації, планування, керівництва, координації і контролю людських і матеріальних ресурсів всієї сукупності проектів організації, спрямовану на ефективне досягнення цілей проектів шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу і якості» [5].

- Функціональна Декомпозиція Корпоративних Технологій Управління
- Корпоративні технологічні рішення виконують низку критично важливих функцій, які забезпечують системну підтримку управлінської діяльності на різних рівнях організації.
- 1. Управління Портфелями Проектів (Portfolio Management)
- Дана функція сфокусована на стратегічному узгодженні та оптимізації

сукупності проєктів:

- Стратегічна Кореляція: Забезпечення відповідності запланованих дій стратегічним цілям організації та встановлення пріоритетності ініціатив на основі цих цілей.

- Оптимізаційний Баланс: Визначення найбільш ефективного співвідношення між цільовими параметрами, часовими обмеженнями, витратами, ризиками та необхідною якістю.

- Системний Вплив: Аналіз потенційного впливу ініціації нових проєктів на ефективність та структуру всього портфеля.

- Контролінг Ключових Віх: Моніторинг виконання ключових етапів проєктів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- 2. Управління Ресурсами (Resource Management)

- Ця функція забезпечує раціональне використання всіх видів ресурсів в масштабах організації:

- Усунення Конфліктів: Вирішення колізій у використанні ресурсів та ідентифікація «загальних» ресурсів, доступних для всіх структурних підрозділів.

- Професійна Диспетчеризація: Розподіл ресурсів на основі їхніх професійних компетенцій та кваліфікації між проєктами портфеля або в межах цілої організації.

- Сценарний Аналіз: Проведення ситуаційного та «що-якщо» (what-if) аналізу для прогнозування впливу варіацій на хід реалізації проєктів.

- Прогнозування Потреб: Забезпечення точного прогнозування необхідності у трудових та нетрудових ресурсах.

- 3. Комунікації (Communication Management)

- Функція спрямована на вдосконалення інформаційного обміну та взаємодії:

- Посилення Комунікацій: Поліпшення як зовнішніх, так і внутрішніх комунікаційних зв'язків між проєктними командами, територіальними підрозділами, підрядниками, партнерами та розподіленими робочими групами.

- Оптимізація Потоків: Удосконалення циркуляції інформаційних потоків у межах організації.

- Безпека та Доступ: Забезпечення інформаційної безпеки та визначення диференційованих прав доступу до проєктної інформації у режимі реального часу.

- Віртуалізація Команд: Формування «віртуальних» проєктних команд незалежно від їхнього географічного розташування.

- 4. Управління Проєктом (Project Management)

- Це фокусування на контролі та реалізації окремих проєктів:

- Управління Залежностями: Контроль взаємозалежностей як усередині окремого проєкту, так і між усіма проєктами в організації.

- Підтримка Розподілених Ініціатив: Ефективна підтримка складних проєктів із географічно розподіленими командами.

- Проактивний Контроль: Оперативне прогнозування ризиків проєкту, включаючи виконання «що-якщо» аналізу, та своєчасне виявлення проблем і відхилень.

- Персоналізована Інформація: Надання керівникам проєктів та членам команд лише релевантної та необхідної інформації.

- 5. Управління Процесами та Знаннями (Process and Knowledge Management)

- Ця функція забезпечує постійне вдосконалення та накопичення організаційного досвіду:

- Аналіз Досвіду: Збереження та аналіз інформації про вже реалізовані проєкти з метою безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

- Ідентифікація Ризиків: Категоризація та ідентифікація ризиків і проблем, потенційних для майбутніх проєктів.

- Інтеграція Інформації: Забезпечення інтеграції проєктної інформації із зовнішніми корпоративними інформаційними системами та прикладними програмами.

- Повторне Використання Активів: Створення можливостей для багаторазового використання планів та шаблонів успішно завершених проєктів. [6].

Корпоративні технологічні системи забезпечують багатоаспектну підтримку управлінських процесів, охоплюючи п'ять ключових функціональних доменів: управління портфелями проєктів, ресурсами, комунікаціями, власне проєктами та

організаційними процесами.

Функція Управління портфелями проєктів є стратегічно орієнтованою і полягає у співвіднесенні всіх виконуваних дій зі стратегічними цілями організації, що дозволяє встановлювати пріоритети на основі цих цілей. Вона забезпечує визначення оптимального поєднання ключових параметрів: цілі-час-витрати-ризик-якість. Системний підхід вимагає аналізу впливу ініціації нових проєктів на цілісність та ефективність портфеля загалом, а також контролю ключових етапів для прийняття обґрунтованих рішень. Функція Управління ресурсами безпосередньо пов'язана із цим, включаючи розв'язання ресурсних конфліктів і визначення спільних ресурсів, доступних для всіх підрозділів. Корпоративні технології дозволяють здійснювати розподіл ресурсів, базуючись на їхніх професійних навичках та кваліфікації, проводити ситуаційний та «що-якщо» аналіз для оцінки впливу змін, а також формувати точні прогнози потреб у трудових і нетрудових ресурсах.

Ефективність діяльності значно залежить від функції Комунікацій, яка спрямована на вдосконалення як зовнішніх, так і внутрішніх інформаційних потоків між географічно розподіленими командами, підрядниками, партнерами та ресурсами. Це сприяє створенню «віртуальних» проєктних команд у межах всієї організації. Надзвичайно важливою є також функція забезпечення безпеки та диференціації прав доступу до проєктної інформації в режимі реального часу. Функція Управління проєктом фокусується на оперативному контролі, включаючи управління внутріпроєктними та міжпроєктними залежностями. Вона надає підтримку складним, географічно розподіленим проєктам і дозволяє здійснювати оперативне прогнозування ризиків, проводити «що-якщо» аналіз, а також своєчасно виявляти проблеми та відхилення. Крім того, вона забезпечує надання керівникам та учасникам команд лише необхідної для їхніх функцій інформації.

Нарешті, функція Управління процесами є критичною для забезпечення організаційного навчання та безперервного вдосконалення. Вона передбачає збереження та аналіз інформації про вже виконані проєкти для поліпшення бізнес-процесів. Це дозволяє здійснювати ідентифікацію та категоризацію ризиків і

проблем, які можуть виникнути при реалізації майбутніх ініціатив. Технології також забезпечують інтеграцію інформації по проєктах із зовнішніми корпоративними інформаційними системами. Ключовим елементом є підтримка багаторазового використання планів і шаблонів успішно реалізованих проєктів, що ефективно перетворює набутий досвід на організаційний актив.

Приклади еталонних корпоративних технологій

Науковий аналіз корпоративних технологій управління вимагає розгляду практичних рішень, які здобули високу репутацію у галузі.

1. Rational Unified Process (RUP)

Однією з найбільш досконалих методологій, що претендують на статус світового корпоративного стандарту, є Rational Unified Process (RUP). RUP являє собою програмний продукт, розроблений компанією Rational Software, яка пізніше інтегрувалася до складу корпорації IBM. Методологія RUP демонструє високу відповідність міжнародним стандартам та нормативним документам, які регулюють процеси життєвого циклу програмного забезпечення (ПЗ) та оцінку технологічної зрілості організацій-розробників (наприклад, ISO 12207, ISO 9000, CMM).

Основоположним принципом RUP є ітераційний та інкрементний (нарощувальний) підхід до створення ПЗ. Згідно з цією моделлю, розробка системи структурована у вигляді послідовності короткострокових міні-проєктів фіксованої тривалості (зазвичай від 2 до 6 тижнів), які називаються ітераціями. Кожна окрема ітерація охоплює повний цикл етапів розробки: аналіз вимог, проєктування, реалізацію, тестування, інтеграцію і завершується створенням працездатної версії системи.

2. Project Management Method (PJM)

Project Management Method (PJM) є стандартизованим підходом до управління проєктами, розробленим корпорацією Oracle. Основна мета PJM полягає у формуванні узгодженої структури (фреймворку), в межах якої проєкти у сфері інформаційних технологій можуть бути єдино сплановані, оцінені, проконтрольовані та завершені. Необхідність такої уніфікації обумовлена сучасними бізнес-вимогами, за яких для задоволення потреб зазвичай

застосовуються різноманітні методи, засоби та підходи.

Характерними рисами робіт, що виконуються за проектом, є обмеженість у часі та унікальність. Обмеженість у часі означає, що кожен проект має чітко визначену кінцеву точку, що сигналізує або про успішне досягнення цілей, або про його припинення. Унікальність проекту виражається в тому, що він завжди містить елементи, які не мали аналогів у попередній діяльності організації. [8].

Автоматизація Проектної Діяльності: Роль Інформаційних Систем Управління Проектами (ІСУП)

Після успішного формування корпоративної методології управління проектами, наступним логічним кроком є розгляд можливостей автоматизації проектної діяльності. Інформаційна система управління проектами (ІСУП) є невід'ємним компонентом корпоративної системи управління і призначена для комплексної автоматизації всіх процесів протягом життєвого циклу проекту.

Функціональний спектр завдань, що вирішуються ІСУП, доцільно класифікувати відповідно до стадій життєвого циклу проекту:

Традиційно, після методологічного оформлення корпоративного управління проектами, постає нагальна потреба в автоматизації проектної діяльності. Інформаційна система управління проектами (ІСУП) є органічною складовою корпоративної системи управління проектами і призначена для автоматизації всіх управлінських процесів на всьому життєвому циклі проекту. Спектр завдань, які вирішує ІСУП, класифікується відповідно до стадій життєвого циклу. На етапі ініціації ІСУП забезпечує ключові процеси: реєстрацію, опрацювання та фінальне затвердження проектної пропозиції, а також первинну оцінку потреби в ресурсах, аналіз пропозиції в системі бізнес-факторів та призначення основної проектної команди. На стадії планування ІСУП надає інструментарій для розробки деталізованого календарного графіка робіт, ефективного призначення ресурсів, оцінки витрат та оптимізації календарного графіка. Слід зазначити, що процеси виділення ресурсів у проект, узгодження бюджетних витрат та оцінки тривалості завдань часто реалізуються як складні робочі процеси з численними етапами погоджень і логічними розгалуженнями. Під час реалізації система фокусується на

моніторингу та контролі: забезпечує звітність виконавців, проводить аналіз відхилень від встановлених базових значень, здійснює аналіз тенденцій і трендів, підтримує комунікаційні процеси та генерує зведену аналітичну звітність. Нарешті, на стадії закриття, ІСУП виконує функції архівування даних, забезпечує можливість проведення постреалізаційного аналізу та оцінки для формулювання висновків, необхідних для постійного підвищення ефективності проєктної діяльності в майбутньому. [9].

Ринок сучасного програмного забезпечення з управління проєктами представлений широким спектром продуктів, що розрізняються ступенем задоволення вимог до корпоративного управління проєктами [10, с.15].

1.2. Сутність та особливості міжнародного бізнесу

Особливості сучасного бізнесу пов'язані з глибокими трансформаційними змінами у світовій економіці.

Існують різні визначення зокрема : «Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій» [12].

Основні характеристики міжнародного бізнесу [12]

Основні суб'єкти	- фізичні особи; - фірми; - спілки підприємців; - представники держав; - міжнародні організації; - транснаціональні корпорації.
Мотивація	- розширення продаж; - придбання нових джерел ресурсів; - диверсифікація.
Типи	- приватний, який здійснюють фізичні особи та приватні юридичні особи; - державний, який здійснюють держави та їхні представники.
Цілі	- отримання доходу (прибутку), його стабілізація або збільшення; - реалізація довгострокових інтересів.
Види	- промисловий; - торговельний; - фінансовий; - аграрний; - транспортно-комунікаційний; - інші.
Сучасні особливості розвитку	- інтернаціоналізація; - інтернаціоналізація; - диверсифікація; - транснаціоналізація; - глобалізація.

Варто зазначити, що перелік суб'єктів, які функціонують у сфері міжнародного бізнесу, не є вичерпним. Насправді їхня множина є значною та гетерогенною, оскільки їхня класифікація та відмінності визначаються такими ключовими критеріями, як організаційно-правовий статус, профіль діяльності, характер власності, а також приналежність капіталу та механізми контролю.

Структура фірм у міжнародному бізнесі представлена на рисунку 1.5.

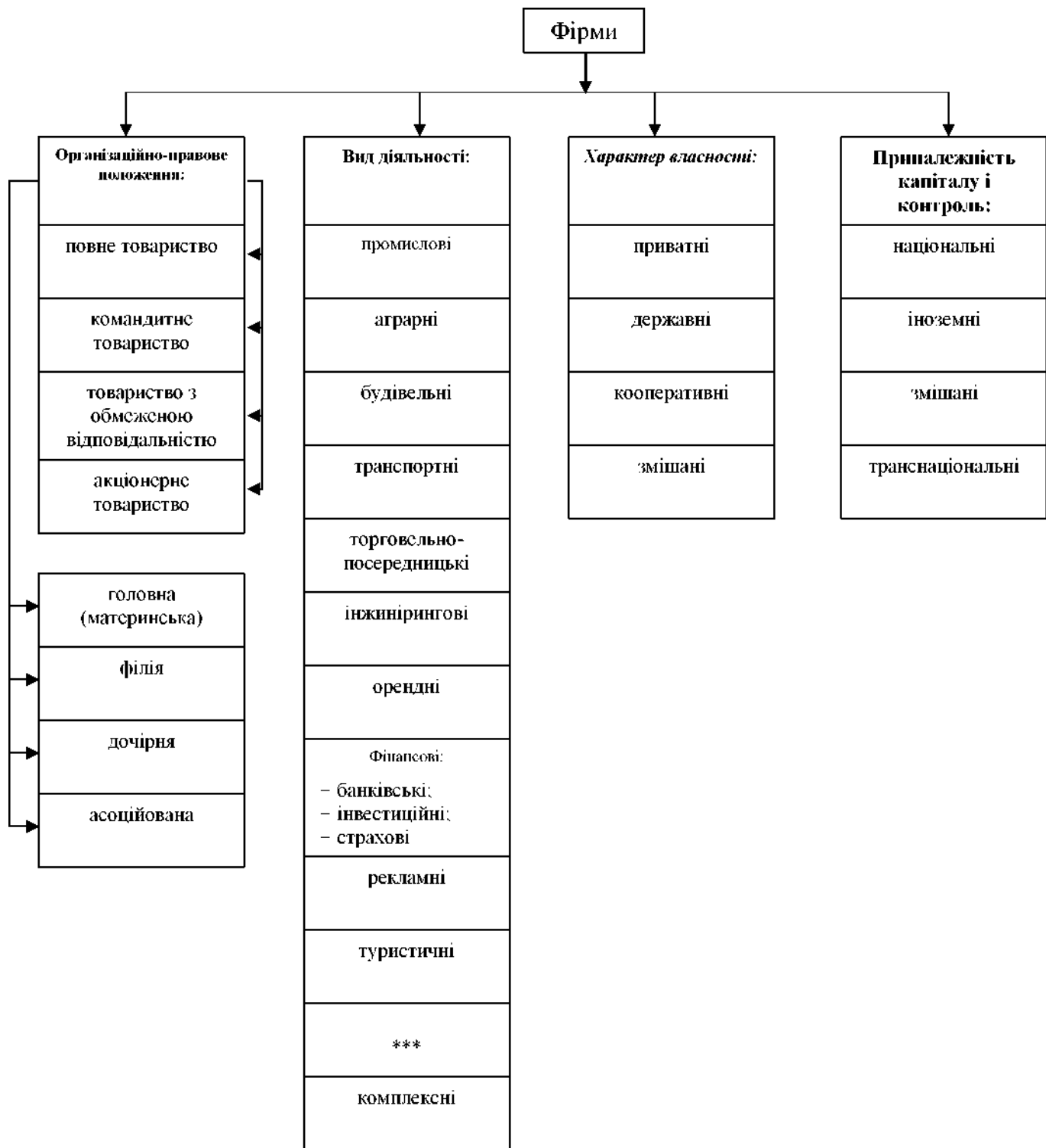


Рис.1.5. Структура фірм у міжнародному бізнесі [13]

Міжнародний бізнес характеризується значною варіативністю, яку можна класифікувати за двома основними критеріями.

По-перше, визначальним фактором є ступінь залученості бізнесу однієї країни до економіки іншої. Діапазон цієї залученості є широким: від епізодичних

транзакцій (одноразового експорту продукції) до створення та функціонування повноцінних виробничих потужностей (виробничої філії) на території іноземної держави.

По-друге, рівень успішної міжнародної адаптації та розуміння корелює з культурною схожістю країн. Чим вищий ступінь спорідненості культур і чим ближче географічне розташування країн, тим вищий потенціал для успішної інтеграції та інтернаціоналізації бізнес-процесів. Незалежно від стратегічної мети, компанії регулярно потребують взаємних послуг, що реалізується через різноманітні форми господарських операцій на міжнародному рівні. Ці операції можуть бути систематизовані за рівнем залучення капіталу та ризику

Пряме 100% Інвестування: Створення за кордоном власної виробничої філії, що передбачає максимальний контроль та ризик.

Спільне підприємство (Joint Venture): Формування нового суб'єкта господарювання з партнером з іншої країни, що дозволяє розділити інвестиції та ризики.

Господарська Діяльність Фіrm за Кордоном: Широкий спектр операцій, що не завжди передбачає пряме інвестування у виробництво:

1. Банківські та страхові операції;
2. Підрядне виробництво (Contract Manufacturing);
3. Оренда та прокат (лізинг);
4. Управління за контрактом (Management Contract);
5. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).
6. Контрактні Коопераційні Угоди: Форми співпраці, засновані на передачі прав:
7. Ліцензування;
8. Франчайзинг.

Найпростіші форми міжнародної діяльності, пов'язані з переміщенням товарів та послуг через національні кордони.

Незалежно від мети, компанії потребують одна від одної різноманітні послуги, тож їх господарські операції можуть проявлятися у таких формах,

Джерело: [13]

У міжнародному бізнесі застосовується низка ключових форм співробітництва, які можна розділити на контрактні та інвестиційні, залежно від характеру передачі активів та контролю. Ліцензування є формою співробітництва, де суб'єктами міжнародних економічних відносин виступають ліцензіар (власник інтелектуальних прав) та ліцензіат (користувач). У рамках угоди ліцензіар передає ліцензіату право на використання свого патенту, торговельного знака або інших новинок на постійній чи тимчасовій основі в обмін на певну фінансову компенсацію. Франчайзинг являє собою більш комплексну контрактну угоду, що виходить за межі простої передачі інтелектуальної власності. Він передбачає надання права на використання торговельної марки або фірмової назви, а також надання повного пакету послуг, що охоплює технічну допомогу, підвищення кваліфікації робочої сили, організацію торгівлі та управлінське консультування.

На відміну від форм, що передбачають передачу інтелектуальних прав, Управління за контрактом фокусується на експорті експертизи: воно передбачає передачу одним суб'єктом господарювання управлінських послуг іншому. По суті, це є експортом управлінських послуг, а не капіталу. На противагу контрактним формам, Спільне підприємство (Joint Venture) є інвестиційною формою, що передбачає створення нової юридичної особи партнерами з різних країн. Ця модель дозволяє розподілити інвестиційні ризики, ресурси та експертизу, забезпечуючи при цьому спільний контроль над господарською діяльністю за кордоном.

«Міжнародне спільне підприємство є формою співробітництва партнерів різних країн стосовно інвестування, управління, виробництва продукції, реалізації товарів та послуг, розподілу прибутків та ризиків. За видом діяльності прийнято розрізняти спільні підприємства: інноваційні, виробничі, закупівельно-збутові, комплексні» [13].

Як і в будь-якій діяльності, існують причини формування і розвитку міжнародного бізнесу, розглядаючи їх, доцільно поділити на дві групи (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2

Причини формування і розвитку міжнародного бізнесу

Причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення міжнародного бізнесу	Причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу
загострення конкуренції на внутрішніх ринках, пов'язане зі збільшенням кількості підприємств, обмеженістю платоспроможного попиту;	постійний розвиток продуктивних сил, науково-технічний розвиток (НТР), у тому числі в комунікаційній системі (транспорт, зв'язок, інформація і т. д.);
відносна обмеженість внутрішніх ринків (з урахуванням чисельності населення, масштабів території і т. д.);	формування великих корпорацій, банків, які володіють величезними виробничими, комерційними, науково-технічними, фінансовими ресурсами;
обмеженість економічних ресурсів, у тому числі природних, матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, у національному господарстві;	лібералізація зовнішньоекономічної політики країн світового співтовариства, формування "відкритої економіки" в більшості країн світу
недосконалість національної законодавчої системи, що регулює приватне підприємництво;	
нерівномірність соціально-економічного розвитку країн.	

Ставши суб'єктом міжнародної діяльності та обравши відповідну форму її проведення , фірма опиняється під впливом певного середовища, що існує на міжнародному ринку. Сукупність таких середовищ наглядно представлено на рисунку 1.7.

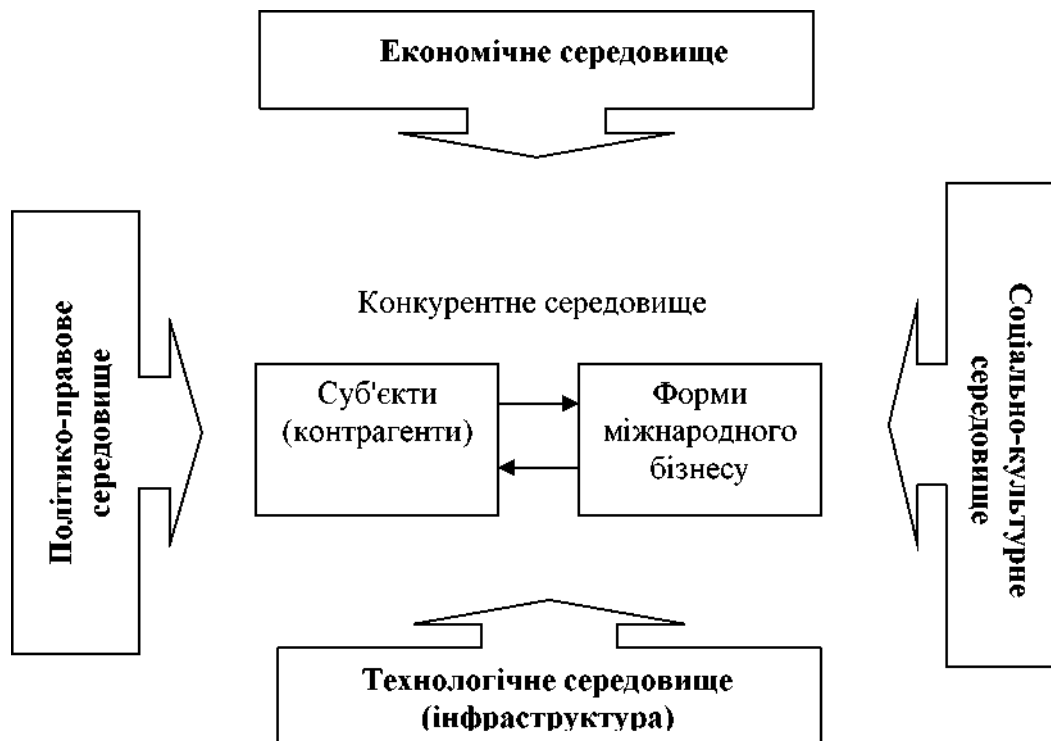


Рис.1.7. Середовище міжнародного бізнесу [13]

Діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу підпадає під вплив низки макроекономічних та соціокультурних факторів, які формують комплексне зовнішнє середовище:

Економічне середовище (Economic Environment): Цей домен охоплює такі ключові параметри, як загальний рівень цін, фінансовий стан цільового підприємства, структура попиту та пропозиції на міжнародних ринках, а також купівельна спроможність кінцевих споживачів.

Соціально-культурне середовище (Socio-Cultural Environment): Визначається такими чинниками, як релігійні особливості, національна культура та рівень взаєморозуміння між учасниками міжнародної взаємодії.

Технологічне середовище (Technological Environment): Характеризується рівнем розвитку інфраструктури та динамікою науково-технічного прогресу (НТП), що безпосередньо впливає на виробничі процеси та інноваційну активність.

Політико-правове середовище (Political-Legal Environment): Включає політичну стабільність держави та сприятливість національного законодавства (регуляторного поля) для ведення бізнесу.

Крім того, на суб'єкт міжнародного бізнесу істотно впливає конкурентне середовище, яке демонструє принципові відмінності від національного. Це обумовлено тим, що лідерські позиції фірми на внутрішньому ринку (домінуючий статус) не гарантують її успіху на зовнішніх ринках, де вона може виявитися аутсайдером. Звісно, продовжуючи академічний стиль, перефразовуємо текст, що містить основні риси міжнародного бізнесу: На основі аналізу міжнародного бізнесу в умовах ефективного управління [14, с. 127] було виокремлено низку фундаментальних рис, що його характеризують:

1. Прибуткова диверсифікація: Отримання економічної вигоди (прибутку) досягається за рахунок використання переваг виходу за межі національних кордонів.
2. Ресурсна оптимізація: Бізнес використовує додаткові можливості, що надаються ресурсними особливостями зарубіжних ринків, їхньою ємністю та специфікою локальних політико-економічних відносин.
3. Еволюція інтернаціоналізації: Процес розвитку бізнесу передбачає підвищення рівня інтернаціоналізації, що відображає перехід від суто національної діяльності до мультинаціонального формату.
4. Доступ до глобальних послуг: Зі зростанням рівня інтернаціоналізації стає доступним ширший спектр глобальних послуг, які не залежать від національної приналежності компанії.
5. Культурний регулятор: культурний чинник є важливим регулятором, вимоги та обмеження якого безпосередньо впливають як на формування прибутку, так і на структуру витрат.
6. Глобальний характер операцій: Міжнародний бізнес має глобальний характер, охоплюючи світову інформаційну систему, світовий фінансовий ринок та глобальну сукупність технологічних інновацій.
7. Складна система знань: Управління вимагає системи професійних знань, що має більш складну, багаторівневу структуру порівняно з національним бізнесом.
8. Мультинаціоналізація пропозицій: Мультинаціоналізація товарів і

послуг надає можливість обирати найбільш оптимальні та якісні ресурси, компоненти чи продукти на світовому ринку.

9. Стратегічний ресурс та інструмент: Основним стратегічним ресурсом виступає інформація, а ключовим стратегічним інструментом його ефективного використання є адаптивність.
10. Трансформація слабих сторін: Негативні фактори та слабкі сторони національної економіки можуть, навпаки, трансформуватися у нові можливості для суб'єкта в контексті міжнародного бізнесу.

1.3. Вплив корпоративних технологій на міжнародний бізнес та організаційну структуру

Інформатизація сфери управління економічними процесами фундаментально впливає на функціонування організацій. Вона передбачає підвищення продуктивності праці за рахунок оптимізації співвідношення «вартість-виробництво» (Cost-to-Output ratio), а також сприяє підвищенню кваліфікації та професійної грамотності управлінського персоналу. У розвинених економіках спостерігається одночасний перебіг двох революційних процесів – в інформаційних технологіях (ІТ) та в бізнесі, які взаємопідсилюють одна одну.

Організації інвестують у створення інформаційних систем (ІС) з метою досягнення вищої ефективності та фінансової економії. Ці системи часто стають джерелом стійкої конкурентної переваги. З економічної точки зору, ІТ-системи можуть бути інтерпретовані як засоби виробництва, здатні до заміщення робочої сили. Оскільки вартість ІТ історично знижується, вони заміщують робочу силу, вартість якої має тенденцію до зростання. Відповідно до мікроекономічної теорії, ІТ можуть призводити до скорочення кількості середніх менеджерів і службовців, функції яких автоматизуються.

Крім того, ІТ впливають на розміри та конфігурацію фірмових контрактів,

оскільки вони знижують операційні витрати. Зокрема, мережеві технології мінімізують вартість ринкової участі (операційні витрати), роблячи економічно доцільним укладання контрактів із зовнішніми постачальниками (аутсорсинг) замість використання внутрішніх джерел постачання. Фінансовий вплив ІТ безпосередньо пов'язаний зі зниженням внутрішніх витрат на управління. Відповідно до теорії організації, фірми обтяжені витратами, пов'язаними з контролем та керівництвом персоналом. Зі зростанням розміру фірми ці організаційні витрати підвищуються. ІТ, зменшуючи витрати на збір та аналіз інформації, дозволяють організаціям знижувати витрати на управління, оскільки менеджери отримують можливість ефективніше контролювати більшу кількість співробітників.

Поведінкова теорія підтверджує, що ІС автоматично перетворюють організації. Дослідження встановили наявність складного взаємного впливу між організаціями та ІТ. Інформаційні технології здатні змінювати ієрархію прийняття рішень в організації, оскільки знижують вартість доступу до інформації та розширюють її використання.

Існує зростаюча взаємозалежність між діловою стратегією, організаційними правилами та процедурами, з одного боку, і апаратним, програмним забезпеченням, базами даних та засобами передачі даних, з іншого. Будь-яка зміна одного з цих компонентів часто ініціює зміни в інших. Цей зв'язок стає критичним при перспективному плануванні управління: бізнес-цілі, яких фірма прагне досягти через п'ять років (наприклад, збільшення частки ринку чи підвищення якості), все більше залежать від якості та типу інформаційних систем в організації.

Іншою важливою зміною є глибока інтеграція та розширена область дії сучасних систем. Побудова сучасних ІС зачіпає значно більші частини організації, ніж це було раніше. Якщо ранні системи здебільшого викликали технічні зміни, що впливали на частину персоналу, то сучасні системи ініціюють управлінські та сутнісні зміни (наприклад, змінюється власник інформації та встановлена «сутність» роботи). Зміна технології (наприклад, програмного забезпечення) в організації призводить до кадрових перестановок, зміни методів роботи та

трансформації структури.

Таким чином, ІС виступають як потужні інструменти для створення більш ефективних та конкурентоспроможних організацій. ІТ можуть використовуватися для перепроєктування організацій, трансформуючи їхню структуру, область дії, механізми комунікації та управління роботою, трудовими процесами, а також виробами та послугами. Нижче наведено характеристику основних можливостей, які ІТ надають для організаційних перетворень. [15].

1.4. Корпоративні інформаційні системи у міжнародному бізнесі

Інформаційні системи (ІС) є потужним каталізатором, що забезпечує створення більш конкурентоспроможних та високоефективних організаційних структур. Технології дозволяють здійснити перепроєктування (reengineering) організацій, трансформуючи їхню структуру, сферу діяльності, засоби внутрішнього повідомлення та механізми управління трудовими процесами, продуктами та послугами. ІТ уможливають фундаментальні зміни, які стосуються таких аспектів, як усунення ієрархічних бар'єрів, розширення контролю менеджерів та зменшення трансакційних витрат.

Вони сприяють формуванню плоских (flat) та децентралізованих організаційних моделей, де інформація доступна швидко, а рішення приймаються на нижчих рівнях. Таким чином, ІТ надають ключові важелі для трансформації організацій, що необхідно для їхньої адаптації до динамічних умов міжнародного бізнесу та забезпечення стійкої економічної переваги. Корпоративні інформаційні системи - це технологія управління, що об'єднує бізнес-стратегію підприємства і новітні інформаційні технології [16, с. 655].

В умовах посиленої глобалізації та неймовірного зростання інформатизації, корпоративні технології управління (КТУ) набувають статусу критичного стратегічного ресурсу. Вони підлягають систематичній класифікації за такими

критеріями, як надійність, пропускна здатність та сукупна вартість експлуатації (ТСО), що є ключовими відмінностями від персональних технологій. КТУ забезпечують комплексне управління через функціональні домени: від стратегічного управління портфелями проєктів та ресурсами до забезпечення безперервності процесів та накопичення знань.

Ефективність цих процесів досягається шляхом імплементації формалізованих методологій, таких як Rational Unified Process (RUP) з його ітераційним підходом, та стандартів, як-от Project Management Method (PJM).

Центральним елементом автоматизації є Інформаційна система управління проєктами (ІСУП), яка повинна мати властивості масштабованості, інтеграційної спроможності та гнучкості для підтримки різних методик планування. ІСУП автоматизує життєвий цикл проєкту, охоплюючи ініціацію, планування, реалізацію (з аналізом відхилень) і закриття (з постреалізаційним аналізом). З економічної точки зору, ІТ-системи виступають як засоби виробництва, знижуючи операційні витрати та мінімізуючи необхідність у середньому управлінському персоналі, що трансформує організаційну структуру.

Діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу характеризується необхідністю врахування специфічного зовнішнього середовища: економічного, соціально-культурного, технологічного та політико-правового. На відміну від національного, міжнародне конкурентне середовище не гарантує успіху лідерів внутрішнього ринку. Інтернаціоналізація, яка варіюється від експорту до прямого 100% інвестування та спільних підприємств, також включає контрактні форми, такі як ліцензування, франчайзинг та управління за контрактом. Ключовими рисами міжнародного бізнесу є використання переваг виходу за національні межі, глобальний характер операцій та визнання інформації як основного стратегічного ресурсу, що вимагає високої адаптивності.

Зрештою, корпоративні технології створюють потужну основу для трансформації організацій, дозволяючи перепроєктувати їхню структуру та механізми управління, що є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в динамічному

міжнародному економічному просторі.

Корпоративні інформаційні системи (KIC) являють собою складну сукупність значної кількості процесів та функцій, які можуть бути гетерогенними та різнорідними. Незважаючи на цю внутрішню різноманітність, існує чотири ключові фактори, які забезпечують цілісність та системність KIC і принципово відрізняють їх від простої суми окремих компонентів.

Концептуальна узгодженість бізнес-процесів: Полягає у збереженні єдиної концепції автоматизації бізнес-процесів, яка підтримується протягом усього життєвого циклу інформаційної системи. Це гарантує, що всі автоматизовані функції працюють на досягнення спільних стратегічних цілей.

Технологічна цілісність системи проявляється у застосуванні погодженого та уніфікованого набору інформаційних технологій для ефективного управління всіма інформаційними ресурсами системи. Це мінімізує проблеми сумісності та спрощує інтеграцію.

Функціональна відповідність робочих місць вимагає чіткої відповідності функціональних можливостей, наданих на робочих місцях співробітників, їхнім посадовим обов'язкам та рівню повноважень. Єдиний регламент обслуговування та експлуатації передбачає розробку та обов'язкове дотримання уніфікованого регламенту технічного обслуговування та експлуатації всіх компонентів KIC, що створюється на етапі її проєктування. Поєднання цих властивостей дозволяє KIC ефективно справлятися з комплексом проблем, вирішення яких є вкрай складним або неможливим у разі безсистемної (фрагментованої) інформатизації бізнесу. [17, с 22].

Корпоративні інформаційні системи, призначені для автоматизації господарського обліку та управління, можуть бути умовно класифіковані за рівнем інтеграції та масштабом реалізації на три основні групи:

Локальні системи успішно вирішують вузькоспеціалізовані завдання обліку на підприємстві, проте, як правило, не забезпечують цілісної інформаційної бази для комплексного управління. Їхньою перевагою є відносно невисока вартість та простота впровадження [18].

Середні інтегровані системи характеризуються високим рівнем інтеграції та здатністю охоплювати значний спектр управлінських функцій. Прикладами таких систем у вітчизняній практиці є «Галактика», «ПАРУС», «1С:Підприємство», «Регістри», а також системи «AVACO SOFT» та «ABACUS Financial» [19, с. 328].

Великі інтегровані системи являють собою функціонально найрозвинутіші, найскладніші та найдорожчі рішення. Вони зазвичай реалізують передові західні стандарти управління, такі як MRPII (Планування виробничих ресурсів) та ERP (Планування ресурсів підприємства) [20].

Розглянемо детальніше дві значущі середні інтегровані системи, що використовуються на пострадянському просторі. Зокрема система «ПАРУС» є сучасним програмним рішенням, призначеним для автоматизації фінансової діяльності та управління комерційними та державними підприємствами. Система широко використовується в Україні, та Казахстані. Модуль «ПАРУС-Бухгалтерія» є ключовою складовою, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси обліку, розрахунку та нарахування заробітної плати, а також управління персоналом.

Система функціонує відповідно до Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО), надаючи можливість ведення обліку за МСБО та забезпечуючи підтримку будь-якої трансформації даних, накопичених в облікових регістрах, до різних видів обліку. Серед основних завдань «ПАРУС» можна виділити:

1. Автоматизація бухгалтерських операцій в організаціях із власним та залученим капіталом.
2. Оптимізація складних бізнес-процесів та побудова обліку за принципом «від первинного документа».
3. Повна підтримка багатоклієнтських видів обліку та забезпечення конвертації накопичених даних між ними.
4. Оперативне вирішення типових та нетипових завдань бухгалтерського обліку в режимі «on-line».
5. Контроль за наявністю та рухом майна, раціональним використанням виробничих ресурсів та своєчасне запобігання негативним факторам у фінансовій діяльності.

6. Розрахунок даних у додатку «Розрахунок зарплати» та формування облікових журналів і касових документів [21].

Система «Галактика» є інтегрованою системою четвертого покоління, призначеною для управління підприємством. Вона спроможна обслуговувати велику кількість користувачів (працівників підприємства), які одночасно виконують свої службові функції на автоматизованих робочих місцях (АРМ), об'єднаних у єдину мережу зі спільною базою даних. У системі реалізовано як автоматизацію обліку господарської діяльності, так і численні управлінські функції. Функціонал автоматизації управління в «Галактиці» згрупований у так звані контури управління. Звісно, продовжуючи академічний стиль, деталізуємо систему Система «Галактика» як інтегрована система четвертого покоління, що призначена для комплексного управління підприємством, структурує свій функціонал відповідно до контурів управління. Ці контури забезпечують автоматизацію як обліку, так і різноманітних управлінських функцій, інтегруючи діяльність великої кількості користувачів, об'єднаних спільною базою даних.

Контури управління в системі «Галактика» зазвичай охоплюють такі основні функціональні області:

1. Контур управління фінансами та бухгалтерським обліком:
Призначення: Забезпечення повного циклу бухгалтерського, податкового та управлінського обліку.
2. Функції: ведення головної книги, управління розрахунками з дебіторами та кредиторами, облік основних засобів, формування фінансової звітності (згідно з національними стандартами та МСБО).
3. Контур управління матеріально-технічним забезпеченням та логістикою:
Призначення: Оптимізація процесів постачання, складування та внутрішньої логістики.
4. Функції: Управління запасами, автоматизація закупівель, контроль складських операцій, управління договорами з постачальниками.
5. Контур управління виробництвом: Призначення: Планування, контроль та облік виробничих процесів.

6. Функції: Планування потреби в матеріалах (MRP), управління виробничими замовленнями, контроль якості, облік витрат на виробництво та калькуляція собівартості.
7. Контур управління персоналом (HRM) та розрахунком заробітної плати: Призначення: Комплексна автоматизація кадрового діловодства та фінансових розрахунків із працівниками.
8. Функції: Ведення штатного розкладу, облік руху персоналу, розрахунок та нарахування заробітної плати, формування податкової звітності по персоналу.

Реалізація цих контурів дозволяє підприємству використовувати «Галактику» не лише як інструмент обліку, а й як єдину платформу для оперативного управління, забезпечуючи синхронізацію даних та підтримуючи прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

Система має такі основні складові:

- контур оперативного керування (контур логістики) — відповідає за планування, облік і контроль матеріальних потоків (договори, постачання, збут, склади, дебітори-кредитори);
- фінансовий контур — здійснює бухгалтерський облік, фінансове планування (бюджетування), веде платіжний календар, виконує фінансовий аналіз і консолідацію для корпоративних структур;
- виробничий контур — виконує технічну підготовку виробництва, виробниче планування, облік матеріалів у виробництві і керування ремонтами;
- контур керування персоналом — забезпечує роботу з кадрами і заробітною платою;
- контур керування клієнтами — проводить облік клієнтів і маркетинг;
- адміністративний контур — керує проектами і документообігом;
- контур керування підприємством — інформаційна система керівника, яка агрегує оперативні дані і надає зручну візуалізацію, виконує функції системи підтримки прийняття рішень (ППР);
- контур галузевих рішень — об'єднує модулі роздрібної торгівлі,

автотранспорту, капітального будівництва, давальницької сировини, обліку спецодягу, сервісного обслуговування, претензій і позовів;

- контур системного адміністрування — призначений для фахівців АІС управління підприємством. Він реалізує функції розмежування прав доступу до бази даних, збереження її цілісності, модифікації самої системи, наприклад, звітів і меню (інтерфейсів), та інші системні функції [22, с. 113].

Підприємство» являє собою спеціалізовану об'єктно-орієнтовану систему управління базами даних (СКБД), що розроблена для комплексної автоматизації господарської діяльності. Ця система базується на єдиній технологічній платформі та спільних принципах, що дозволяє формувати широкий спектр прикладних рішень. Система «ІС: Підприємство» призначена для вирішення різноманітних завдань обліку та управління, які стоять перед сучасними підприємствами, що динамічно розвиваються.

Для всіх прикладних рішень, незалежно від їхньої галузевої специфіки, система забезпечує такі ключові можливості:

1. Масштабованість розгортання: Підтримка роботи від локального комп'ютера до десятків користувачів у межах локальної мережі.
2. Варіанти архітектури: Можливість використання як файлового варіанту, так і архітектури «клієнт-сервер» (наприклад, з використанням MS SQL Server).
3. Розподілена робота: Забезпечення функціонування на кількох територіально віддалених об'єктах з механізмом періодичного обміну інформацією.

Технологічна інтеграція: Можливість використання сучасних технологій, таких як Web, XML, а також інтеграція з іншими програмними системами, різноманітним торговельним та технологічним обладнанням. Наявність уніфікованої технологічної платформи та спільної методології є стратегічною перевагою. Це дає змогу створювати спеціалізовані та індивідуальні рішення на базі вже існуючих стандартних конфігурацій, додаючи лише необхідні відмінності, що враховують специфіку конкретної галузі або підприємства.

З економічної точки зору, такий підхід забезпечує відносно низьку вартість розробки галузевих та індивідуальних рішень, оскільки витрати на їхнє створення суттєво менші, ніж витрати на повноцінну розробку програмного забезпечення «з нуля». Це забезпечує високу швидкість створення і впровадження рішень, так як максимально використовується відпрацьована функціональність і методологія, що містяться в типових рішеннях [23].

Переходячи до розгляду великих інтегрованих систем, слід розпочати з концептуальної основи, яка лягла в їхній розвиток.

MRP (material requirements planning — планування потреби в матеріалах) — це управлінська концепція, призначена для планування потреби виробництва у матеріальних ресурсах. Для визначення необхідних обсягів та термінів постачання MRP-концепція використовує комплекс інформаційних даних, що включає:

- Структуру та технологію виробництва кінцевого продукту;
- Календарний план виробництва;
- Актуальні дані про складські запаси;
- Інформацію про договори на постачання матеріалів та комплектуючих.

MRP-система являє собою інтегровану електронну інформаційну систему управління, яка реалізує цю концепцію. [16, с. 398]. На рисунку 1.1 зображена структура MRP-системи.

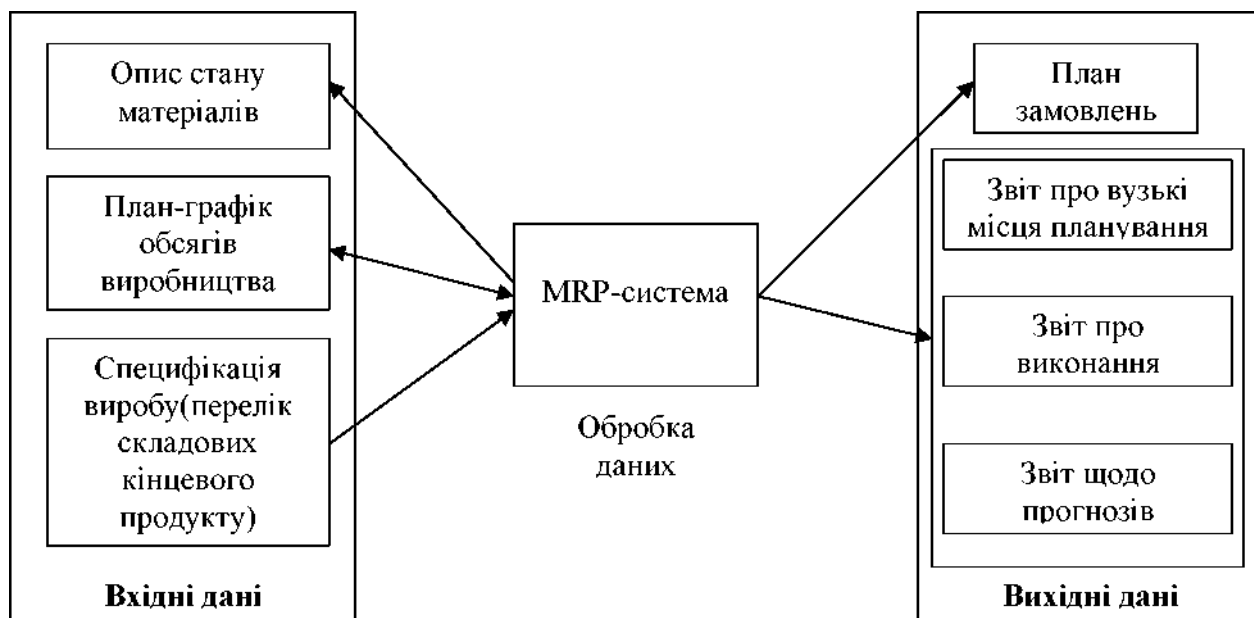


Рис.1.1. Структура MRP-системи. [16, с.401]

Наступним етапом у розвитку великих інтегрованих систем стала концепція MRP II (Manufacturing Resource Planning), що перекладається як «планування виробничих ресурсів». Наприкінці 80-х років, завдяки значному накопиченому досвіду компаній із системою MRP, динамічному розвитку ринку та появі доступніших комп'ютерних технологій, відбулася розробка та впровадження нових систем стандарту MRP II. Ці системи сьогодні є фундаментальним компонентом більшості корпоративних інформаційних систем. [24]. Структура MRP II представлена на рис.1.2



Рис.1.2. Структура MRP II: [24]

Концепція ERP (Enterprise resource planning — традиційно використовується у двох взаємопов'язаних значеннях.

По-перше, ERP – це інформаційна система, функціонал якої спрямований на ідентифікацію та комплексне планування всіх ключових ресурсів підприємства. Ці ресурси є необхідними для забезпечення повного циклу операційної діяльності, включаючи продажі, виробництво, закупівлі та облікові процеси, які здійснюються під час виконання клієнтських замовлень.

По-друге (у ширшому та більш загальному контексті), ERP визначається як методологія. Вона представляє собою ефективну систему планування та управління всіма ресурсами підприємства. Ця методологія застосовується для координації процесів, необхідних для здійснення продажів, виробництва, закупівель та обліку при виконанні замовлень клієнтів у різних секторах, таких як виробництво,

дистрибуція та надання послуг. [25].



а

Рис.1.3. Структура ERP-системи [25]

SCM (Supply chain management — управління ланцюгами поставок) являє собою інтегральний підхід до ведення бізнесу, який розкриває фундаментальні принципи управління в контексті повного логістичного ланцюга. Цей підхід охоплює формування функціональних стратегій, розробку оптимальної організаційної структури, визначення методів прийняття рішень, ефективне управління ресурсами, а також реалізацію підтримуючих функцій, систем і процедур.

Такий інтегральний підхід дозволяє зробити висновок про те, що SCM, значно перевищуючи рівень компетентності традиційної неінтегрованої логістики, висуває нові, комплексні завдання перед логістичним менеджментом фірми. Їхнє успішне вирішення вимагає якісно нового рівня взаємодії та координації між логістичним менеджментом та іншими видами функціонального менеджменту фірми (наприклад, виробництвом, фінансами та маркетингом). [26, с. 134]. Структура зображена на рисунку 1.4.

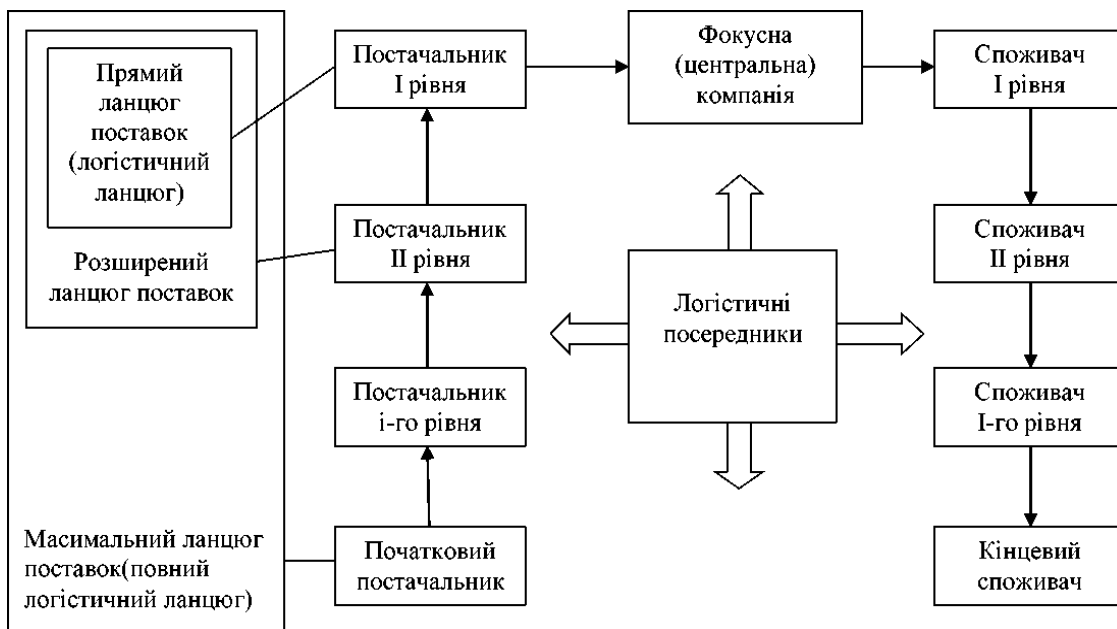


Рис. 1.4. Структура SCM-системи

Джерело: [26, с.136]

Управління взаємовідносинами з клієнтами CRM (Customer Relationship Management — Управління Взаємовідносинами з Клієнтами) — це система, яка є необхідною для формування клієнтоорієнтованої стратегії компанії [27]. CRM-рішення дозволяють автоматизувати та уніфікувати відносини з клієнтами відповідно до єдиних стандартів, що включає:

Створення та стандартизацію єдиної бази клієнтів та контрагентів.

Ефективний контроль роботи менеджерів з продажу з можливістю моніторингу в реальному часі. Відстеження ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами), збір статистики та аналітичних даних. Підтримку стратегічного розвитку бізнесу, планування розширення та підвищення якості обслуговування [28].

Поряд з основними концепціями (MRP, MRP II, ERP, SCM), у великих інтегрованих системах також використовуються спеціалізовані методології планування:

1. MPS (Master planning schedule): Методологія об'ємно-календарного планування.

2. CRP (Capacity requirements planning): Методологія планування виробничих потужностей.
3. FRP (Finance requirements planning): Методологія планування фінансових ресурсів.
4. CSRP (Customer synchronized resources planning): Методологія планування ресурсів, синхронізоване з покупцем [30].

Вищезазначений спектр концепцій охоплює широкий функціональний діапазон робіт підприємства, включаючи управління персоналом, запасами, фінансами, виробництвом, постачанням, продажами, плануванням ресурсів, обробкою інформації та обліком платежів. Таким чином, корпоративні інформаційні системи суттєво оптимізують діяльність підприємства та підвищують його ефективність, що обумовлює їхнє широке поширення у міжнародній практиці.

Сьогодні головним пріоритетом для компаній є збереження конкурентоспроможності на глобальному рівні, що досягається завдяки використанню можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Компанії використовують ІКТ для надання високоякісних продуктів і послуг за конкурентними цінами, забезпечення високого рейтингу обслуговування клієнтів, а також для виходу на нові ринки через електронну комерцію. В умовах посилення конкурентної боротьби, де новими рушіями стали глобалізація, співпраця та інтеграція, компанії інвестують у сучасні інформаційні системи, зокрема Enterprise Resource Planning (ERP). ERP-системи інтегрують різні функціональні області бізнесу та надають постійні, достовірні дані для швидкого прийняття рішень, допомагаючи компаніям ефективно керувати своїми операціями по всьому світу. Впровадження ERP-систем дозволило компаніям усунути неточність паперового відстеження.

Згідно з дослідженням «Panorama consulting solutions», 63% компаній використовували програмне забезпечення ERP для усунення неефективності в таких процесах, як відстеження замовлень. Замість розрізнених комп'ютерних систем, ERP використовує уніфіковану програму, яка пов'язує функціональні підрозділи: фінанси, HR, виробництво, складування, планування, закупівля, інвентаризація,

продаж та маркетинг. Хоча кожен відділ може використовувати власний набір програмних модулів, програмне забезпечення є взаємопов'язаним, що забезпечує загальний доступ до інформації по всій організації. Як тільки один підрозділ завершує оновлення та обробку замовлення, інформація автоматично передається наступному відділу, забезпечуючи поінформованість усіх про внесені зміни. Оскільки компанії прагнуть знизити витрати та підвищити продуктивність, вони шукають ERP-системи як інструмент для глобального зростання та збереження конкурентоспроможності. Інформаційні системи відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності підприємств. [31].

За даними опитування 886 IT менеджерів ведучих фірм зі світовим ім'ям, проведеного компанією MERI Project, їх підприємства понесли такі збитки через вимушене відключення ERP систем: від \$359 тис. до \$1.07 млн. - 43.8 %; від \$2.5 млн. до \$5 млн. - 35.3%; від \$9.3 млн. до \$10.7 млн. - до 20.9%.. [31].

Цікаві і дані, отримані AMR Research після вивчення 13 галузей американської промисловості і 800 компаній. Метою дослідження було з'ясування питання, на яких KIC підприємства витрачають свої гроші. Результати дослідження виглядають таким чином: ERP - 43%; CRM - 17%; SCM - 13%; інші KIC - 27%. При цьому, високотехнологічні компанії витрачають 28% бюджету на KIC, фармацевтичні - 20%, а фінансові - 15% [32].

З цього випливає, що підприємства надають перевагу впровадженню та утриманню KIC, аніж намагаться обходитись без них. Адже дані технології значно економлять кошти та час фірми, яка їх використовує. На ринку управління середнього бізнесу конкурують сьогодні SAP, Oracle і Microsoft, правда, європейський досвід свідчить, що успіх поки не на боці Microsoft [33, с.156].

Для сучасних українських підприємств найбільш актуальними та релевантними є дві провідні концепції інформаційних систем (IC), які набули статусу галузевих стандартів: Планування ресурсів виробництва (MRP II) та Планування ресурсів підприємства (ERP). На українському ринку найчастіше впроваджуються ERP-системи, що представляють як західних, розробників:

• **Західні розробники:** До найбільш поширених систем належать «SAP R/3» (нині SAP S/4HANA), «Oracle applications», «Microsoft dynamics 365» (що включає спадщину «Axapta/Navision»), а також системи «Baan IV», «Frontstep» та «IPS Applications».

• **Східноєвропейські розробники:** Активно використовуються такі системи, як «Парус 8», «Галактика», «М-3», «Фігаро-ERP» від компанії «Бізнес-консоль», та «1С:Підприємство 8 – Управління виробничим підприємством» (УПП).

Це програмне забезпечення та інформаційні системи характеризуються порівняно високим технологічним рівнем і охоплюють усі наявні фази контролінгу: планування, моніторинг (контроль), звітність, підготовка рекомендацій та інформування. [34, с. 187] Український ринок корпоративних інформаційних систем має низку специфічних особливостей, що зумовлені історичними, економічними та регуляторними чинниками.

На відміну від західних ринків, де переважають універсальні глобальні ERP-системи, на українському ринку спостерігається домінування гібридних рішень. Це пов'язано з необхідністю точного дотримання складних та часто змінних вимог українського бухгалтерського та податкового законодавства. Локальні розробники, такі як «1С:Підприємство» та «ПАРУС», тривалий час займали провідні позиції саме завдяки їхній глибокій адаптованості до національних стандартів обліку та документообігу.

Для українських підприємств, особливо у промисловому та виробничому секторах, залишаються високо актуальними дві концепції: MRP II (орієнтація на планування виробничих ресурсів) та ERP (комплексне планування ресурсів усього підприємства). Вибір між ними часто залежить від рівня інтернаціоналізації бізнесу. Національно-орієнтовані підприємства можуть віддавати перевагу системам, що сфокусовані на обліку (бухгалтерія, зарплата, податки). Компанії з міжнародним капіталом або експортною орієнтацією потребують ERP-систем (SAP, Oracle), здатних підтримувати Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та інтеграцію з глобальними ланцюгами постачання.

Незважаючи на економічні виклики, українські підприємства демонструють

попит на програмне забезпечення високого технологічного рівня, яке підтримує повний цикл контролінгу: планування, моніторинг, звітність, підготовка рекомендацій та інформування. Це свідчить про зміщення акценту від простого обліку до стратегічного управління та підвищення операційної ефективності. Ринок характеризується активною конкуренцією між глобальними ERP-гігантами («SAP R/3», «Oracle applications», рішення на базі Microsoft dynamics), які домінують у великому корпоративному секторі та серед міжнародних компаній. Особливістю є те, що успішне впровадження будь-якої КІС вимагає глибокої експертизи, оскільки її функціонал повинен точно відповідати унікальним бізнес-процесам та регуляторним вимогам українського середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАВОД ЄВРОФОРМАТ» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства ТОВ «Завод Євроформат» та його бізнес-середовища

Група компаній «Євроформат» є спеціалізованим виробничим об'єднанням, діяльність якого зосереджена на виробництві продукції та наданні послуг для секторів житлового та комерційного будівництва. Її структура є інтегрованою і включає власний науково-дослідний центр, виробничі заводи та монтажні компанії. «Євроформат» позиціонується як провідний український виробник ліфтового обладнання. Основні виробничі потужності та центральний офіс компанії розташовані у Києві, тоді як європейське представництво для забезпечення експорту продукції знаходиться у Польщі (м. Познань). Завод «Євроформат» займає виробничі площі розміром 12400 кв м. Виробничі потужності компанії на початковому етапі досягали до 120 ліфтів на місяць. У 2017 році було розпочато планове розширення виробництва, що включало будівництво трьох нових цехів. Ця інвестиція мала на меті збільшити виробничий потенціал компанії до 300 ліфтів на місяць вже у 2018 році. Історія компанії налічує 15 років, протягом яких вона здійснила значний внесок у розвиток української ліфтової промисловості та сприяє професійному позиціонуванню української продукції на європейському ринку. Основні етапи розвитку заводу представлені у Таблиці 2.1 [35].

Основним напрямком діяльності заводу є виробництво ліфтового обладнання. Крім виробництва, компанія надає повний спектр супутніх послуг, що охоплюють гарантійне та сервісне обслуговування, проєктні роботи та заміну ліфтового обладнання.

Основна продуктова лінійка включає:

1. Пасажирські ліфти з машинним приміщенням (серія EF).

- 2. Пасажирські ліфти без машинного приміщення (серія EFR).
- 3. Ліфти спеціалізовані для медичних закладів (лікарняні).
- 4. Ліфти для індивідуального користування (котеджні).

Додатково завод здійснює виробництво електротехнічних і телекомунікаційних шаф, а також металевих вхідних та протипожежних дверей [36].

Організаційна структура компанії класифікується як лінійно-функціональна. Ця структура характеризується тісним зв'язком між структурними підрозділами, а також чітким розподілом обов'язків та меж відповідальності.

Надалі буде проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. Динаміка фінансових показників за трирічний період (2023–2024 роки), представлена у Таблиці 2.2 та на Рисунку 2.1, дозволяє простежити зміни таких ключових індикаторів: виручка від реалізації товарної продукції, валовий дохід, собівартість реалізованої товарної продукції, фінансовий результат від операційної діяльності, податок на прибуток та чистий прибуток.

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Завод Євроформат» за 2022-2024 рр.,
тис. грн

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2015/2014)		Відхилення (2022/2024)	
					±Д	%	±Д	%
1	Виручка від реалізації товарної продукції, робіт та послуг	601959	731661	774294	129702	17,7	42633	5,5
2	Валовий дохід	79402	55909	117096	-23493	-42,0	61187	52,3
3	Собівартість реалізованої товарної продукції	522557	675752	657198	153195	22,7	-18554	-2,7
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	28762	- 1546	49869	-30308	-105,4	51415	103,1
5	Податок на прибуток	25815	4734	13471	-21081	-81,7	8737	64,9
6	Чистий прибуток	37228	1928	51283	-35300	-94,8	49355	96,2

В 2022 р. в порівнянні з 2023 значення даного показника підвищилось на 17,7% ,що становить 129 702 тис. грн.; в 2016 р. він дорівнює 774 294 тис тис. грн.,

тобто підвищився на 5,5 % в порівнянні з 2020 р. За 2022 р. даний показник зменшився на 42 % (або на 23 493 тис. грн.) в порівнянні з 2022 р., а за 2024 р. зріс на 52,3% (на 61 189 тис. грн.) в порівнянні з 2023 р.. Собівартість реалізованої товарної продукції за у 2023 р. зросла на 22,7 % (або на 153 195 тис. грн.) в порівнянні з 2023 р., а у 2024 р. - знизилась на 2,7 % (або на 18 554 тис. грн.) в порівнянні з 2023 р. В 2023 р. в порівнянні з 2024 р. відбулось зниження даного показника на 105,4 %, або на 30 308 тис. грн.; а в 2016 р. в порівнянні з 2014 р. відбулось різке підвищення на 103,1% (на 51 415 тис. грн.).

У 2023 р. показник зменшився на 81,7% в порівнянні з 2022 р. і складав 4 734 тис. грн.. Це зниження є наслідком зменшення фінансових доходів та збільшення фінансових витрат підприємства. Але у 2024 р. даний показник стрімко зріс на 64,9 % в порівнянні з 2023 р. і становив 13 471 тис. грн.. У 2024 р. даний показник знизився на 94,8 % в порівнянні з 2021 р., тобто на 35 300 тис. грн.. В 2024 р. відбулось значне збільшення чистого прибутку на 96,2%, тобто на 49 355 тис. грн..

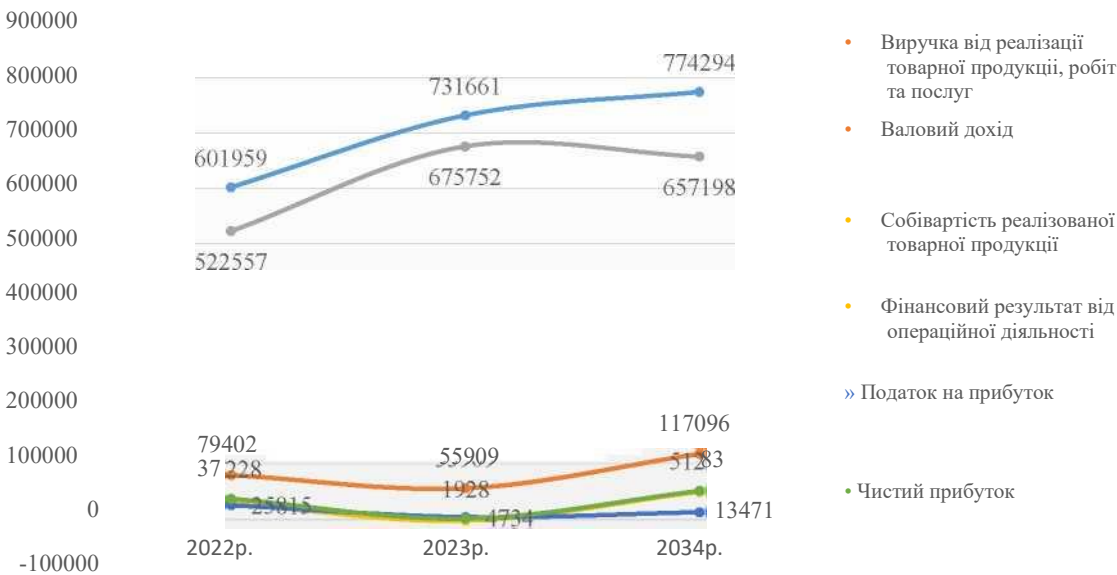


Рис. 2.1. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Завод Євроформат» за 2022
2024 рр., тис. грн

Таблиця 2.3.

Аналіз зміни операційних витрат підприємства ТОВ «Завод Євроформат» за 2022-2024 рр., тис. грн.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2022/2023)		Відхилення (2023/2024)	
					±Д	%	±Д	%
1	Матеріальні витрати	362792	568496	520065	205704	36,2	-48431	-9,3
2	Витрати на оплату праці	94969	89733	96378	-5236	-5,8	6645	6,9
3	Відрахування на соціальні заходи	30925	27006	17059	-3919	-14,5	-9947	-36,8
4	Амортизація	9244	9400	8365	156	1,7	-1035	-11,0
5	Інші операційні витрати	87435	113177	86381	25742	29,4	-26796	-23,7
6	Всього	585365	807812	728248	222447,0	27,5	-79564,0	-9,8

Джерело:складено на основі фінансової звітності підприємства

З рисунку 2.2 очевидно, що найбільшу частку в динаміці зміни операційних витрат за досліджуваний період становлять матеріальні витрати, які становлять 362792, 568496 та 520065 тис грн. за 2022-2024 рр. відповідно.

Розглянемо структуру обсягу та динаміку збуту продукції ТОВ «Завод Євроформат» за 2022-2024 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Структура обсягу збуту та динаміка збуту продукції ТОВ «Завод Євроформат»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2022/2023)		Відхилення (2023/2024)	
					±Д	%	±Д	%
1	Ліфти для житлових будинків	192	399	451	207	51,9	52	11,5
2	Ліфти для офісних будівель	133	298	368	165	55,4	70	19,0
3	Ліфти бізнес-класу	140	208	303	68	32,7	95	31,4
4	Лікарняні ліфти	37	65	112	28	43,1	47	42,0
5	Підйомні ліфти	40	78	206	38	48,7	128	62,1
6	Разом	542	1048	1440	506	48,3	392	27,2

Аналіз обсягу та динаміки збуту компанії «Євроформат» свідчить про те, що найбільшим попитом користуються ліфти, призначені для офісних та житлових будинків.

На ринку нового будівництва «Євроформат» успішно позиціонує себе як універсальний постачальник ліфтового обладнання та активно співпрацює з більшістю великих будівельних компаній в Україні. Серед значущих об'єктів, куди ТОВ «Завод Євроформат» вже здійснило постачання, варто відзначити житлові комплекси (ЖК) «L-квартал», «Лісовий квартал», «Козацький» у Києві, «Апельсин» та «Гольфстрім» в Одесі. Крім того, компанія обладнувала готелі («BonApart»), об'єкти інфраструктури (ПАТ «Київгаз»), а також соціальні об'єкти, такі як Міська студентська поліклініка у м. Києві, Український католицький університет та Міська лікарня швидкої допомоги у м. Львові.

В середньому, термін реалізації проєктів на нових об'єктах становить до півроку. Цей часовий інтервал розподіляється наступним чином: приблизно три місяці відводиться на виробництво обладнання і ще два місяці — на його монтаж.

Найбільшим сегментом ринку є існуючий фонд будівель. На сьогодні в Україні загальна кількість ліфтів становить приблизно 110 тисяч одиниць. Цей сегмент характеризується високою потребою в оновленні: 80% від загальної кількості ліфтів вже відпрацювали свій проєктний 25-річний термін експлуатації і потребують невідкладної заміни. 15 тисяч ліфтів відпрацювали 35 років, що свідчить про критичний стан цього сегменту фонду. [37].

Компанія «Євроформат» з 2022 року стабільно утримує позиції в трійці найбільших постачальників ліфтового обладнання в Україні. З огляду на це досягнення, ключовим завданням компанії є подальше підвищення якості продукції та послуг з метою подолання останніх конкурентних бар'єрів та зайняття лідируючих позицій на національному ринку. Пріоритет Експортного Зростання з огляду на обмеженість українського ринку, обсяг якого оцінюється приблизно у \$2000\$ одиниць на рік, експортні ринки набувають стратегічного значення для забезпечення стійкого зростання підприємства. Для порівняння, польський ринок ліфтів значно більший і оцінюється у понад \$6000\$ одиниць на рік. Ця стратегічна

необхідність була формалізована у п'ятирічному плані розвитку компанії до 2022 року, де розширення експорту визначено як пріоритетний напрямок [38, с. 242].

Географічна структура експорту та переорієнтація наразі найбільша частка експортної продукції постачається до Польщі, проте у зв'язку із загостренням ситуації на сході, компанія «Євроформат» практично повністю припинила діяльність на російському ринку, здійснивши стратегічну переорієнтацію на

2.2 Оцінка корпоративних технологій управління на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат»

Для кількісної оцінки ефективності інвестицій в інформаційні технології (ІТ-рішення) традиційно застосовується низка ключових фінансових показників. До них належать показник повернення інвестицій (ROI — Return on Investment), методологія аналізу вигідності витрат (CBA — Cost-Benefit Analysis), а також розрахунок сукупної вартості володіння (TCO — Total Cost of Ownership).

У контексті управління корпоративними технологіями ТОВ «Завод Євроформат», метод сукупної вартості володіння (TCO) вважається найбільш доцільним для застосування. Цей підхід забезпечує комплексну оцінку, що включає не лише прямі, але й приховані витрати. У рамках TCO передбачається оцінка вартості:

1. Придбання, інсталяції та модернізації апаратного й програмного забезпечення.
2. Адміністрування та переміщення ІТ-активів.
3. Технічної підтримки та супроводу.
4. Витрат, пов'язаних із вимушеними простоями системи.

Перевага методології TCO полягає у її здатності до детального підрахунку поточних вартісних параметрів та забезпеченні повноцінного аналізу ефективності виконання як окремих, так і сукупних функцій. У поєднанні з іншими практичними

параметрами, ТСО формує ефективну схему обліку та контролю витрат на ІТ. [39].

Як приклад практичного застосування може слугувати модель Сукупної вартості володіння (ТСО), розроблена спільно компаніями microsoft та interpose. У цій моделі витрати на інформаційні технології чітко розділені на дві основні категорії: прямі (бюджетні) та непрямі.

1. Прямі (бюджетні) витрати: Це витрати, які зазвичай включаються до бюджетного планування та обліковуються в офіційній звітності:

- Витрати на придбання, оренду, нову інсталяцію або відновлення.
- Витрати на мережеве та системне адміністрування, а також на проектування інфраструктури.
- Витрати на функціонування служби технічної підтримки (Help Desk), навчання персоналу та контракти на супровід.
- Витрати, пов'язані з постановкою завдання, розробкою додатків, створенням документації, тестуванням та подальшим супроводом.
- Витрати на канали зв'язку та їхнє обслуговування.

2. Непрямі витрати: Це витрати, які часто не піддаються плануванню і можуть бути не враховані у традиційному обліку. До них відносяться:

- Витрати користувача: Включають витрати на персональну підтримку, неформальне навчання (самоосвіту), а також вартість помилок та прорахунків, допущених користувачами.
- Простой: Втрати продуктивності, що виникають внаслідок виходу з ладу обладнання (незаплановані простой) або профілактичних планових зупинок роботи.

Для розрахунку показника ТСО на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат» було обрано структуру витрат на інформаційні технології за 2024 рік. Підприємство використовує спеціалізовану, хоча й непопулярну, систему обліку ведення бізнесу «Директор». Ця система є комплексною системою управління підприємством, яка дозволяє контролювати склад, відділ кадрів, логістику, документообіг, транспорт та

постачання, незалежно від територіального розташування підрозділів. Визначення структури прямих витрат здійснювалося на підставі інформації, наданої бухгалтерією підприємства (фінансова звітність, дані про закупівлю обладнання та ПЗ, відомості про заробітну плату). Були також використані дані про суму нарахованої амортизації на основні фонди, що відносяться до ІС. Оскільки непрямі витрати не фіксуються в офіційній звітності, для їхнього розрахунку було застосовано усереднені показники, надані консалтинговими фірмами у відкритому доступі.

Для визначення частки витрат від загальної вартості володіння були прийняті такі припущення:

Усі працівники управлінського складу ТОВ «Завод Євроформат» є користувачами ПК та використовують операційну систему microsoft windows 10.

Накладні витрати збільшують величину оплати праці на розмір єдиного соціального внеску (ЄСВ).

Вартість однієї робочої години розраховується на основі загальної кількості робочих днів у 2024 році.

Максимальний термін використання комп'ютерного обладнання та ПЗ, згідно з Нормами зносу, становить 10 років, при цьому станом на 2016 рік усе обладнання продовжує експлуатуватися.

Середні вартості ПК та ПЗ для розрахунку були взяті у цінах 2024 року.

- Прийнято, що розробка ПЗ на підприємстві не проводиться.
- Були використані приблизні усереднені суми витрат на навчання, консалтингові послуги, відрядження та аутсорсинг.

Вихідні дані для розрахунку сукупної вартості володіння ІС ТОВ «Завод Євроформат» у 2024 р. за методикою ТСО представлено у таблиці 2.5.

Вихідні дані для розрахунку сукупної вартості володіння інформаційними системами ТОВ «Завод Євроформат» у 2024 р. за методикою ТСО

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
1	Базові показники для розрахунку		
1.1	Ставка єдиного соціального внеску (ЄСВ)	%	22
1.2	Кількість користувачів ПК в організації	чол.	115
1.3	Середня заробітна плата користувача на місяць	грн.	5 500
1.4	З урахуванням накладних витрат (сплати ЄСВ) середня заробітна плата на місяць	грн.	6710
1.5	Кількість робочих днів у 2016 році	днів	251
1.6	Вартість однієї години роботи	грн.	40,1
1.7	Кількість підрозділів згідно організаційної структури ТОВ «Завод Євроформат»	од.	20
1.8	Кількість ІТ спеціалістів згідно організаційної структури ТОВ «Завод Євроформат»	чол.	-
1.9	Максимальний термін корисного використання обладнання та ПЗ	років	10
1.10	Середня початкова вартість ПК з ОС	грн.	10000
1.11	Кількість додаткового обладнання (принтери, сканери і т.д.)	шт.	50
1.12	Середня початкова вартість додаткового обладнання	грн.	2000

Джерело: складено автором

Наступним кроком визначимо витрати на устаткування та програмне забезпечення підприємства. Дані представлено в таблиці 2.6.

Витрати на устаткування та ПЗ ТОВ «Завод Євроформат» у 2024 р.

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
2.	Устаткування та програмне забезпечення. Прямі витрати		
2.1	Середньорічні витрати на закупівлю устаткування	млн. грн.	1,150
2.2	Середньорічні витрати на програмне забезпечення	млн. грн.	1,000
2.3	Щорічна сума амортизації капітальних вкладень в устаткування й ПЗ	млн. грн.	2,500
2.4	Щорічні витрати на комплектуючі	тис. грн.	100,00
2.5	Річні витрати на оренду устаткування/програмного забезпечення	тис. грн.	500,00
	Загальна річна вартість устаткування та програмного забезпечення	млн. грн.	5,250

Наступним кроком у розрахунку сукупної вартості володіння (ТСО) є визначення прямих витрат, пов'язаних з управлінням та персоналом, які використовують інформаційні технології (ПК та ПЗ). Ці витрати формуються переважно з фонду оплати праці та супутніх операційних витрат. Розрахунок витрат на оплату праці. Основою для визначення витрат є заробітна плата працівників управлінського складу, які є користувачами ІТ-систем. Витрати розраховуються з урахуванням наступної структури: Директор: Заробітна плата становить \$10 000 \text{ грн}\$ на місяць. Керівники відділів: На підприємстві налічується \$20\$ керівників. Їхня заробітна плата складає \$8 500 \text{ грн}\$ на місяць. Менеджери та спеціалісти: Середня заробітна плата цієї категорії становить \$5 500 \text{ грн}\$. Опосередковані витрати (ЄСВ): Згідно з прийнятими припущеннями, накладні витрати збільшують величину оплати праці на розмір єдиного соціального внеску (ЄСВ), який становить \$22\%\$. Цей показник включається до загальної вартості володіння ІТ, оскільки відображає реальні витрати підприємства на персонал.

Додаткові операційні витрати До загальних прямих витрат на управління також відносяться: Відрядні витрати (пов'язані з ІТ-діяльністю). Консультаційні послуги третіх фірм (залучення зовнішніх експертів). Витрати на аутсорсинг (передача частини ІТ-функцій зовнішнім виконавцям). Витрати на навчання персоналу (підвищення кваліфікації користувачів та адміністраторів ІТ-систем).

(див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Витрати на управління і персонал ТОВ «Завод Євроформат» у 2024 р.

Л	Категорія	Один	Сум
3	Управління і персонал. Прямі витрати		
3	Витрати на заробітну плату персоналу, які		
3	Директор	тис.	180,
3	Керівників відділів	млн.	2,04
3	Менеджерів	млн.	4,20
3	Спеціалісти (адміністрування, підтримка)	млн.	2,00
	Загальна заробітна плата персоналу, що користуєтьс	млн.	8,42
3	урахуванням накладних витрат (сплати ЄСВ), річні	млн.	10,2
3	Відрядні витрати за рік	млн.	2,500
3	Консультаційні послуги третіх фірм та інші	млн.	1,520
3	Витрати на делеговані іншим організаціям	млн.	1,500
3	Витрати на навчання персоналу в рік	млг.	1,000
3	Вартість обслуговування техніки за контрактами	тис.	420,0
	Усього управлінських витрат і витрат на персонал	млн.	6,940

Наступний етап - визначення витрат на зв'язок (див. табл. 2.8). А саме витрати на лінії та канали зв'язку, а також на віддалений доступ по спеціальним лініям та Інтернет.

Таблиця 2.8.

Витрати на зв'язок ТОВ «Завод Євроформат» у 2024 р.

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
4	Зв'язок. Прямі витрати		
4.1	Щорічні витрати на оренду виділених ліній і каналів зв'язку	млн. грн.	1,500
4.2	Щорічні витрати на віддалений доступ по спеціальним лініям зв'язку та Інтернет	млн. грн.	1,500
Загальні витрати на зв'язок		млн. грн.	3,000

Далі визначимо витрати користувача. Відомо, що на самонавчання роботі з комп'ютером і ПЗ один працівник витрачає 40 годин. Обслуговування комп'ютерних файлів та програм користувачами не передбачено, для цього використовуються служби, які працюють з підприємством за контрактом. Даний вид витрат записано в статті «Управління і персонал».

Річна вартість діяльності користувача у зв'язку з наявністю в нього ПК прирівнюється річній заробітній платі користувача, без ЄСВ. Дані в таблиці 2.9.

Витрати користувача ТОВ «Завод Євроформат» у 2024 р.

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
5	Витрати користувача. Непрямі витрати		
5.1	Кількість годин на самонавчання роботі з комп'ютером і ПЗ одного користувача	год.	40
5.2	Кількість годин, що витрачаються одним користувачем на обслуговування файлів, комп'ютера й програм, написання скриптів і програм	год.	0
5.3	Річна вартість діяльності користувача у зв'язку з наявністю в нього ПК на рік	тис. грн.	66,000
Загальна річна вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК		млн. грн.	7,590

Джерело: складено автором

Звісно, перефразовуємо наданий текст про визначення непрямих витрат користувача, оформлюючи його суцільним текстом з абзацами в академічному стилі.

Наступний етап у визначенні Сукупної вартості володіння (ТСО) сфокусований на кількісній оцінці непрямих витрат користувача, які виникають у процесі щоденної експлуатації інформаційних систем. Ці витрати, хоча й не фіксуються у прямому бюджеті, суттєво впливають на загальну економічну ефективність ІТ-інфраструктури. Основною складовою непрямих витрат є вартість часу, витраченого працівниками на самостійну роботу з ІТ-засобами.

Згідно з прийнятою методикою, встановлено, що кожен працівник управлінського складу, який активно використовує персональний комп'ютер та прикладне програмне забезпечення, витрачає 40 годин на рік на самонавчання та освоєння функціоналу. Цей час, що відволікається від основних виробничих завдань, конвертується у непрямі витрати у вигляді втраченої продуктивності. При цьому слід враховувати, що обов'язки з обслуговування комп'ютерних файлів та програмних систем не покладаються безпосередньо на кінцевих користувачів, оскільки для цього залучаються спеціалізовані зовнішні служби. Вартість їхніх послуг, таким чином, обліковується у складі прямих витрат за статтею «Управління і персонал».

Для уніфікації розрахунків і визначення грошового еквівалента непрямих

витрат прийнято методологічне припущення, що річна вартість діяльності користувача, асоційована з наявністю у нього ПК, прирівнюється до його річної заробітної плати. Важливою особливістю цієї оцінки є те, що вона здійснюється без включення Єдиного соціального внеску (ЄСВ), оскільки ЄСВ є накладними витратами підприємства на працю, а не прямими втратами користувача. Цей підхід дозволяє отримати реалістичну оцінку прихованих витрат, які є невід'ємною частиною ТСО інформаційних систем. (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Витрати на простої ТОВ «Завод Євроформат» у 2024 р.

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
6	Простої. Непрямі витрати		
6.1	Кількість годин простою на місяць у зв'язку із плановими/позаплановими зупинками в роботі мережі/системи	год.	2
6.2	Загальна кількість загублених годин за рік у результаті простою	год.	523
Загальна річна собівартість простоїв		тис. грн.	20,972

Джерело: складено автором

Звісно, продовжуючи академічний стиль, перефразовуємо текст, що підсумовує етапи розрахунку ТСО та формулює мету фінального обчислення показників:

Після детального визначення та кількісної оцінки усіх компонентів, що формують як прямі (бюджетні), так і непрямі (приховані) витрати на інформаційні системи (ІС) у ТОВ «Завод Євроформат», ми переходимо до фінального етапу аналізу. На цьому етапі необхідно підрахувати їхню загальну суму.

Таким чином, інтегрувавши всі складові, ми зможемо розрахувати загальну річну сукупну вартість володіння ІС (Total Cost of Ownership) для всього підприємства. Крім того, критично важливим для управлінського аналізу є обчислення загальної вартості володіння ІС у розрахунку на одне робоче місце. Цей нормативний показник дозволить керівництву порівнювати ефективність використання ІТ-ресурсів із галузевими бенчмарками та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат. Дані представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Загальна річна сукупна вартість володіння ІС ТОВ «Завод Євроформат» у 2023 р.

Категорія	Одиниця виміру	Сума
Всього прямих витрат	млн. грн.	23,467
Всього непрямих витрат	млн. грн.	7,610
Загальна річна сукупна вартість володіння ІС	млн. грн.	31,077

Джерело: складено автором

Проведена оцінка сукупної вартості володіння інформаційними системами (ТСО) на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат» дозволила виявити низку критичних проблем та економічних неефективностей.Отримані результати розрахунків вказують на таке: Загальна сукупна вартість володіння ІС для \$115 робочих місць становить \$33,077 млн. грн. на рік.

Це призводить до надмірно високої ціни на одне робоче місце — понад 280 тис. грн., що є неприйнятно високим показником. Застарілість технологій: Обмеженість їхнього функціоналу перешкоджає впровадженню більш ефективних рішень, здатних скоротити операційні витрати. На підприємстві відсутній відповідний структурний підрозділ, який би систематично займався управлінням ІС. Це призводить до відсутності проєктних робіт та самостійного обслуговування Недосконалість та застарілість ІС створюють потенційну вразливість, яка може бути використана кіберзловмисниками для несанкціонованого доступу та викрадення конфіденційних даних.

Виявлено суттєві фінансові втрати, спричинені простоями системи та обладнання (непрямі витрати. Недосконалість використання показника ТСО полягає у тому, що він дозволяє оцінити виключно витрати на впровадження та експлуатацію ІТ-системи. Виключно розрахунок ТСО не дає цілісного розуміння про економічну доцільність застосування системи: об’єктивно, чим більша кількість користувачів працює в єдиній системі і чим складніші бізнес-процеси, які вона обслуговує, тим вищою буде сукупна вартість володіння. Однак, відповідно, користь (вигоди) від інсталяції подібної інтегрованої системи буде також значно вищою.У зв'язку з цим, при розрахунку повної економічної ефективності необхідно

враховувати не лише витрати, а й вигоди (доходи) від впровадження ІТ-системи. Ці вигоди визначаються за допомогою показника повернення інвестицій (ROI — Return on Investment). [41].

2.3 Аналіз вигід та витрат корпоративних інформаційних систем управління ТОВ «Завод Євроформат»

Аналіз вигід і витрат (Cost-Benefit Analysis, CBA) є раціональним методом прийняття рішень, який хоча і використовується інтуїтивно в повсякденній діяльності, вимагає формалізації при оцінці складних альтернатив або за наявності невизначених даних. У таких випадках природне розуміння витрат і вигід може виявитися недостатнім.

Для забезпечення чіткого, системного та раціонального мислення виникає потреба у формальних методах, які й утворюють модель для проведення CBA. Ці методи охоплюють низку важливих процедур: Чітка ідентифікація всіх можливих варіантів дій. Виявлення альтернатив у спосіб, що дозволяє проводити їхнє коректне та об'єктивне зіставлення. Внесення поправок (дисконтування) у ситуації, коли витрати і вигоди припадають на різні проміжки часу, для приведення їх до поточної вартості. Підрахунок вартості об'єктів або наслідків у грошовій одиниці (як правило, у доларах чи гривнях), які зазвичай не мають прямої ринкової оцінки. З'ясування та кількісне відображення невизначеності у вихідних даних. Представлення витрат і вигід у зведеному, комплексному форматі, яким можна безпосередньо керуватись при ухваленні остаточних рішень [42].

Основна мета аналізу вигід і витрат полягає у зведенні як витрат, так і вигід до стандартних одиниць (як правило, фінансових), що дозволяє здійснювати їхнє безпосереднє порівняння. Важливо підкреслити, що не існує єдиної універсальної методики для проведення CBA. Кожен аналіз є унікальним і вимагає ретельного та інноваційного підходу. Проте, для зручності аналітиків та менеджерів, корисно мати стандартну послідовність етапів аналізу. Це забезпечує логічну послідовність проведення дослідження, що підвищує якість як самого аналізу, так і звітів, які

отримують менеджери.

На початковому етапі необхідно чітко сформулювати мету аналізу та ідентифікувати всі можливі альтернативні дії (варіанти проєктів, інвестицій чи політик), які необхідно оцінити. Важливо також визначити базовий сценарій (статус-кво), з яким будуть порівнюватися всі інші альтернативи.

Етап 2: Ідентифікація витрат та вигід

Проводиться всебічна ідентифікація всіх релевантних витрат і вигід, які виникають у результаті реалізації кожної альтернативи. Це включає:

- Прямі витрати: Вартість обладнання, ПЗ, оплата праці, операційні витрати.
- Непрямі витрати: Час простоїв, втрата продуктивності, витрати на самонавчання.
- Прямі вигоди: Збільшення доходів, економія коштів, підвищення ефективності.
- Непрямі вигоди: Поліпшення іміджу, підвищення безпеки даних.

Етап 3: Кількісна оцінка та валоризація

Визначені витрати та вигоди слід перевести у грошовий еквівалент (валоризація). Це може бути складним для нефінансових вигод (наприклад, поліпшення обслуговування клієнтів), що вимагає використання проксі-методів або експертних оцінок.

Етап 4: Врахування часового фактора (дисконтування)

Оскільки витрати та вигоди зазвичай розподілені у часі, необхідно застосувати дисконтування для приведення всіх майбутніх грошових потоків до їхньої поточної чистої вартості (Net Present Value, NPV). Це забезпечує коректне порівняння альтернатив, оскільки враховує часову вартість грошей та ризик.

Етап 5: Розрахунок чистої вигоди та показників ефективності

На цьому етапі розраховуються ключові показники ефективності для кожної альтернативи, зокрема:

- Чиста теперішня вартість (NPV): Різниця між теперішньою вартістю вигід та теперішньою вартістю витрат.

- Коефіцієнт вигід до витрат (Benefit-Cost Ratio, BCR): Співвідношення теперішньої вартості вигід до теперішньої вартості витрат.

- Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR): Ставка дисконту, за якої NPV дорівнює нулю.

Етап 6: Аналіз чутливості

Проводиться аналіз чутливості для оцінки впливу невизначеності (наприклад, зміни обсягів продажів або операційних витрат) на кінцевий результат. Фінальні висновки формуються на основі порівняння показників NPV, BCR та IRR, що дозволяє раціонально обґрунтувати вибір найбільш вигідної альтернативи.

Показник повернення інвестицій (ROI — Return on Investment) є ключовим фінансовим інструментом, що використовується для оцінки рентабельності вкладень, зокрема, у придбання та впровадження нових інформаційних систем (ІС). На відміну від TCO, який фокусується виключно на витратах, ROI інтегрує як витрати, так і отримані вигоди, надаючи цілісну картину економічної доцільності проекту.

Стандартними етапами аналізу вигід і витрат є:

1. Вивчення потреби, врахування обмежень і формулювання завдань та цілей. Зазначення точки зору, з якої будуть оцінюватись витрати і вигоди.

2. Визначення варіантів у такий спосіб, який дасть змогу аналітику порівняти їх коректно. Якщо один варіант оцінюється проти базисної ситуації, треба упевнитись, що базисну ситуацію оптимізовано.

3. Аналіз прирісних ефектів і збір даних щодо витрат і вигід. Введення величини витрат і вигід у різні проміжки часу в таблицю базових даних.

4. Зведення величини витрат і вигід до прийнятих стандартних одиниць вимірювання (наприклад конвертування номінальних доларів у незмінні долари і користування точними, не викривленими цінами)

5. Використання детермінованої моделі із введенням щоразу одних величин витрат і вигід так, ніби ці величини є визначеними.

6. Аналіз чутливості. Аналіз ризику з урахуванням відомості про діапазони і ймовірності величин витрат і вигід, та шляхом моделювання очікуваних результатів

інвестиційного проекту.

7. Визначення варіанту вибору, який дасть бажаний результат розподілу доходів.

8. Розробка оптимальних рекомендацій.

Такої послідовності переважно дотримуються при складанні звіту про проведений аналіз вигід і витрат [43].

Звісно, продовжуючи академічний стиль, перефразовуємо текст, що окреслює план проведення Аналізу Вигід і Витрат (СВА) та обґрунтовує вибір ERP-системи як альтернативного рішення для ТОВ «Завод Євроформат»:

Для прийняття раціонального управлінського рішення на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат» необхідно провести всебічний Аналіз Вигід і Витрат (СВА). Це вимагає не лише детального аналізу діючої інформаційної системи (ІС), який вже було виконано (через ТСО), але й створення та оцінки альтернативного варіанту.

У рамках СВА будуть послідовно виконані наступні кроки, зокрема, проведена оцінка ТСО та визначено її недоліки (висока вартість володіння, застарілість технологій). В якості альтернативи обрано ERP-систему. Обґрунтування необхідності впровадження даної інформаційної моделі. Обчислення витрат підприємства на утримання (ТСО) запропонованої ERP-системи. Визначення очікуваних економічних та операційних вигід. Зіставлення результатів діючої та запропонованої систем. Оцінка потенційних ризиків, пов'язаних із впровадженням нового рішення.

Для успішного функціонування підприємства критично важливим є забезпечення достовірною та повною інформацією, аналіз якої дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни. Впровадження ERP-системи (від англ. Enterprise Resource Planning System — система планування ресурсів підприємства) забезпечує саме таку можливість. ERP-система призначена для автоматизації контролю та планування всіх ресурсів, що використовуються на підприємстві, охоплюючи всі ключові процеси його діяльності. Мета впровадження ERP-системи полягає у налагодженні ефективних взаємозв'язків між усіма відділами та створенні єдиного інтегрованого інформаційного сховища. Це сховище містить консолідовану

інформацію про компанію, її продукцію, послуги та роботу всіх підрозділів, формуючи єдину базу для прийняття управлінських рішень. ERP-рішення застосовуються для автоматизації бізнес-процесів у сферах торгівлі, виробництва та послуг. Вони дають можливість використовувати одну інтегровану програму замість кількох розрізнених, що забезпечує управління такими функціями, як обробка замовлень, логістика, доставка, виставлення рахунків та бухгалтерський облік. [44].

Для забезпечення оптимального вибору ERP-системи недостатньо лише правильного розуміння основних завдань впровадження; не менш критичним є точний розрахунок його загального бюджету. Важливо підкреслити, що вартість ліцензій не повинна бути єдиним і визначальним фактором при виборі рішення. Існує ризик перевитрати бюджету, який може бути спричинений як неправильною попередньою оцінкою проєкту впровадження, так і непередбаченими відхиленнями, що виникають під час його реалізації.

Необхідно враховувати, що витрати на впровадження рішень для управління бізнесом значно ширші, ніж просто купівля програмного продукту. Загальна структура інвестицій в IT-рішення (згідно з принципами TCO) розподіляється приблизно так: Вартість ліцензій/робочих місць/підключень: Як правило, становить лише 30% від загальних інвестицій. Витрати на впровадження та підтримку: Решта 70% інвестицій спрямовується на власне реалізацію системи, що включає. Налаштування, розгортання та інтеграцію системи з існуючими процесами. Обслуговування та модернізацію протягом життєвого циклу. Навчання кінцевих користувачів та адміністративного персоналу.

Ці 70% включають витрати на обладнання (сервери, робочі станції), системне та прикладне програмне забезпечення (ПЗ), послуги сторонніх консультантів (аутсорсинг), заробітну плату працівників підприємства, безпосередньо зайнятих впровадженням та підтримкою ERP-системи, а також загальновиробничі витрати, асоційовані з проєктом [30].

Визначивши стратегічну необхідність впровадження нової системи, наступним кроком є проведення розрахунку Сукупної вартості володіння (TCO) для

гіпотетичної ERP-системи. Це дозволить провести раціональне порівняння з високою вартістю утримання діючої інформаційної системи ТОВ «Завод Євроформат». Загальна вартість на впровадження ERP-системи, таким чином, складається з багатьох взаємопов'язаних параметрів: вартість ліцензій, витрати на персонал (власний та аутсорсинг), апаратне та програмне забезпечення, а також консалтингові послуги.

Вихідні дані беремо з таблиці 2.4 за виключенням того, що впровадивши ERP-систему, формуємо ІТ підрозділ, який буде обслуговувати ПЗ на підприємстві. Припустимо, що буде найнято керівника відділу, провідних менеджерів, спеціалістів та адміністраторів в загальній кількості 10 осіб. Дані наведено в таблиці 2.12.

Вартість володіння
ERP-системами ТОВ «Завод Євроформат» за методикою ТСО

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
1	Базові показники для розрахунку		
1.1	Ставка єдиного соціального внеску (ЄСВ)	%	22
1.2	Кількість користувачів ПК в організації	чол.	130
1.3	Середня заробітна плата користувача на місяць	грн.	5 500
1.4	З урахуванням накладних витрат (сплати ЄСВ) середня заробітна плата на місяць	грн.	6710
1.5	Кількість робочих днів у 2016 році	днів	251
1.6	Вартість однієї години роботи	грн.	40,1
1.7	Кількість підрозділів згідно організаційної структури ТОВ “Завод Євроформат»	од.	21
1.8	Кількість ІТ спеціалістів ТОВ “Завод Євроформат»	чол.	15
1.9	Максимальний термін корисного використання обладнання та ПЗ	років	10
1.10	Середня початкова вартість ПК з ОС	грн.	10000
1.11	Кількість додаткового обладнання (принтери, сканери і т.д.)	шт.	50
1.12	Середня початкова вартість додаткового обладнання	грн.	2000

Для оцінки сукупної вартості володіння (ТСО) запропонованою ERP-системою необхідно спочатку визначити первинні інвестиційні витрати, які включають вартість апаратного забезпечення та ліцензій.

Витрати на апаратне та програмне забезпечення

Вартість нового комп’ютерного обладнання розраховується як добуток кількості користувачів ПК в організації на середню початкову вартість одного персонального комп’ютера, що включає вартість операційної системи (ОС).

Інші важливі прямі витрати, такі як амортизаційні відрахування, витрати на комплектуючі та вартість оренди додаткового устаткування або програмного забезпечення (ПЗ), приймаються як базові показники. Для подальших розрахунків ці дані використовуються згідно з Таблицею 2.6, що містить стандартизовані або історичні дані підприємства.

Ці дані, що представляють суму початкових інвестицій у програмне забезпечення, будуть занесені до Таблиці 2.13 для інтеграції у фінальний розрахунок ТСО.

Таблиця 2.13.

Витрати на устаткування та ПЗ після впровадження ERP-системи на підприємстві

	Категорія	Оди	С
	Устаткування та програмне забезпечення. Прямі		
	Середньорічні витрати на закупівлю устаткування	млн.	1,
	Середньорічні витрати на ліцензію ПЗ	млн.	1
	Щорічна сума амортизації капітальних вкладень в	млн.	2,
	Щорічні витрати на комплектуючі	тис.	1
	Річні витрати на оренду устаткування/програмного	тис.	5
	Загальна річна вартість устаткування та програмного	млн.	1

Для визначення сукупної вартості володіння (TCO) новою ERP-системою необхідно деталізувати значні операційні витрати, пов'язані з її підтримкою та експлуатацією.

1. Ключовою зміною у структурі витрат є введення нового IT-відділу, який забезпечуватиме повноцінну роботу, адміністрування та технічну підтримку впровадженої системи. Цей підрозділ включає 15 штатних одиниць:
2. Керівник відділу
3. Працівники технічної підтримки
4. Системні адміністратори
5. Мережеві адміністратори
6. Тренери з навчання решти персоналу

Заробітна плата цих фахівців, разом із загальною заробітною платою всіх працівників, які є кінцевими користувачами ПК та ПЗ (з урахуванням ЄСВ), формує значну частину річних витрат на персонал та управління.

Витрати на консалтингові послуги є критично важливими для успішного впровадження ERP. Ціна таких послуг традиційно варіюється від \$100% до \$500% від вартості самого програмного забезпечення (ПЗ). Ці послуги охоплюють обслуговування систем і мереж (відповідно до статті витрат 3) та витрати на розвиток системи (стаття витрат 4).

У даному випадку стратегія ТОВ «Завод Євроформат» щодо впровадження ERP-системи ґрунтується на моделі придбання ліцензійного комерційного ПЗ, що виключає необхідність власної внутрішньої розробки програмного забезпечення. Відповідно, компанія не несе прямих витрат, пов'язаних із утриманням штату розробників чи проведенням повноцінних внутрішніх проєктних робіт.

Проте, підприємство визнає необхідність у постійній адаптації та модернізації впровадженої системи. Ця потреба задовольняється шляхом залучення зовнішніх консультантів та сервісних організацій. Ці послуги стосуються саме розвитку (кастомізації, оновлень, вдосконалення функціоналу) впровадженої ERP-системи. Згідно з попередніми припущеннями, загальна сума, виділена на цілі

розвитку ПЗ та вдосконалення системи, становить 7,5\$ млн. грн. Ці кошти відображають інвестиції у зовнішній консалтинг, спрямований на максимальну відповідність функціоналу ERP-системи динамічним потребам виробничих та управлінських процесів компанії. Дані представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
4	Розвиток. Прямі витрати		
4.1	Щорічні витрати на заробітну плату за напрямками розробки:		
4.1.1	Проектування	грн.	0,00
4.1.2	Розробка	грн.	0,00
4.1.3	Тестування	грн.	0,00
4.1.4	Документування	грн.	0,00
4.2	Щорічні витрати на заробітну плату по супроводу наявних систем за напрямками:		
4.2.1	Проектування	грн.	0,00
4.2.2	Розробка	грн.	0,00
4.2.3	Тестування	грн.	0,00
4.2.4	Документування	грн.	0,00
Загальні витрати на розробку та підтримку		грн.	0,00
З урахуванням накладних витрат загальна сума витрат на оплату розробки та підтримки		грн.	0,00
4.3	Щорічні витрати на оплату послуг консультантів або сервісних організацій у частині розвитку	млн. грн.	7,500
Всього щорічні витрати на розвиток		млн. грн.	7,500

Витрати на зв'язок та Інтернет не змінюємо, проте додаємо вартість корпоративних мереж передачі даних, котрі будуть впроваджені разом із ERP-системою. Припустимо, що ви

трати на них складуть 1.5 млн. грн. (див. табл. 2.16).

Витрати на зв'язок

Таблиця 2.16.

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
5	Зв'язок. Прямі витрати		
5.1	Щорічні витрати на оренду виділених ліній і каналів зв'язку	млн. грн.	1,500
5.2	Щорічні витрати на віддалений доступ по спеціальним лініям зв'язку та Інтернет	млн. грн.	1,500
5.3	Річна вартість корпоративних мереж передачі даних	млн. грн.	1,500
Загальні витрати на зв'язок		млн. грн.	4,500

Річну вартість діяльності користувача розраховуємо згідно середній з/п за рік, без урахування ЄСВ. Після цього розраховуємо загальну річну вартість діяльності всіх користувачів ПК, а саме 130 ос.(див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17.

Витрати користувача

№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
6	Витрати користувача на ІТ. Непрямі витрати		
6.1	Кількість годин на самонавчання роботі з комп'ютером і ПЗ одного користувача	год.	40
6.2	Кількість годин, що витрачаються одним користувачем на обслуговування файлів, комп'ютера й програм, написання скриптів і програм	год.	40
6.3	Річна вартість діяльності користувача у зв'язку з наявністю в нього ПК на рік	грн.	66 000
Загальна річна вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК		млн. грн.	8,580

Припустимо, що після впровадження системи загальна кількість загублених годин у разі простою скоротиться на 60% відповідно до базового року, завдяки налагодженню системи і виключення більшості збоїв. Дані наведено в табл. 2.18.

Витрати на простої			
№ п/п	Категорія	Одиниця виміру	Сума
7	Простої. Непрямі витрати		
7.1	Кількість годин простою на місяць у зв'язку із плановими/позаплановими зупинками в роботі мережі/системи	год.	2
7.2	Загальна кількість загублених годин за рік у результаті простою	год.	200
Загальна річна собівартість простоїв		тис. грн.	8,421

Джерело: складено автором

Після того, як було розподілено всі витрати на впроваджену інформаційну систему по статтям, сумуємо значення прямих та непрямих витрат, щоб дізнатись загальну вартість володіння ERP-системою (див. табл. 2.19).

Таблиця 2.19.

Загальна річна сукупна вартість володіння

Категорія	Одини	Сум
Всього прямих витрат	млн.	47,8
Всього непрямих витрат	млн.	8,58
Загальна річна сукупна вартість володіння ІС	млн.	56,4

Звісно, продовжуючи академічний стиль, перефразовуємо текст, що представляє фінальний розрахунок TCO, аналізує ризики впровадження ERP-системи та обґрунтовує прогнозування фінансової звітності для розрахунку ROI:

Однак, суто плановий розрахунок TCO є недостатнім, оскільки не враховує ризики, пов'язані з впровадженням. Робота з мінімізації або повного усунення цих ризиків вимагатиме від компанії додаткових, непередбачених витрат.

Для коректного планування бюджету необхідно виділити та врахувати основні ризики, що виникають при реалізації масштабного ERP-проєкту:

1. Ризик невідповідності функціональних особливостей системи основним бізнес-процесам. Це може призвести до надмірної оплати за

невикористовувані можливості або до необхідності дорогого доопрацювання (кастомізації).

2. Неадекватна оцінка обсягу необхідних налаштувань та розробок. Наслідком є збільшення кінцевої вартості проєкту або зниження ефективності через неможливість реалізації всіх початкових завдань.

3. Ризик, пов'язаний із недостатньою професійною підготовкою працівників або неможливістю найняти кваліфікованих фахівців, що збільшує вартість та тривалість проєкту.

4. Слабка координація та контроль можуть призвести до значного збільшення загальної тривалості проєкту.

5. Опір працівників впроваджуваним змінам, що загрожує збільшенням термінів адаптації та зниженням ефективності проєкту.

6. Відтягування ключових працівників від їхньої основної діяльності для участі у впровадженні, що знижує поточну операційну ефективність компанії.

7. Невисокий рівень комп'ютерної грамотності фахівців, що спричиняє збільшення термінів навчання персоналу та зниження ефективності впровадження через тривалий етап адаптації до нових технологій.

Для отримання точнішої оцінки повернення від вкладених коштів (ROI) необхідно визначити цільовий список досягнення поставлених цілей та кількісно оцінити вигоди від впровадження ERP-технологій. Впровадження сучасних ERP-систем на виробничих підприємствах, згідно з емпіричними даними, забезпечує значний економічний ефект:

- Зростання ефективності виробничих потужностей.
- Економія оборотних активів .
- Зниження браку
- Зниження страхових запасів на складах.
- Скорочення транспортно-заготівельних витрат та витрат на адміністративно-управлінський апарат
- Зниження частки виконаних точно в термін платежів [45].

Для подальших розрахунків ROI, отримавши суму витрат на ІС та проаналізувавши досвід впровадження ERP-систем у вигляді вірогідних вигід, здійснюється прогнозування фінансової звітності ТОВ «Завод Євроформат», спираючись на результати за 2026 рік:

- 1. Собівартість продукції підвищується на суму річних витрат, пов'язаних із впровадженням та утриманням нових технологій.
- 2. Виручка від реалізації підвищується на середній показник, взятий із вірогідних вигід.

На основі скоригованих даних отримується прогнозований чистий прибуток та прогнозований баланс, що дозволяє визначити ключові фінансові показники для подальшого розрахунку ROI, наведені в таблиці 2.20

Таблиця 2.20.

Прогноз фінансових результатів після впровадження системи

	Показник	Базовий рік, млн.грн.	Прогнозовані дані, млн. грн.
	Виручка від реалізації товарної	774,294	967,787
	Валовий дохід	117,096	285,258
	Собівартість реалізованої товарної	657,198	682,529
	Фінансовий результат від	49,869	121,745
	Податок на прибуток	13,471	32,886
	Чистий прибуток	51,283	125,184

Провівши комплексний Аналіз вигід та витрат (СВА) та порівнявши ключові показники перспективної інформаційної системи з діючою на ТОВ «Завод Євроформат», незважаючи на більші початкові та річні витрати на впровадження ERP-системи та супутні ризики (функціональна невідповідність, опір персоналу), прогнозовані економічні вигоди, що виражаються у зростанні ефективності та

чистого прибутку, значно перевищать витрати. Таким чином, на основі фінансово-економічного обґрунтування та високого прогнозованого показника ROI, впровадження ERP-системи можна рішуче рекомендувати для реалізації на ТОВ «Завод Євроформат» з метою модернізації управління та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДСОКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЗАВОД ЄВРОФОРМАТ»

3.1. Світовий досвід впровадження ERP-систем на підприємствах

На світовому ринку корпоративних систем домінуючі позиції традиційно займають Північна Америка та Європа. Водночас, значущими сегментами ринку, де спостерігається швидке зростання, залишаються Азіатсько-Тихоокеанський регіон

Для аналізу рівня освоєння інформаційних технологій у корпоративному секторі Всесвітній економічний форум використовує бальну шкалу оцінювання (від \$1 до \$7 балів), де \$7 балів відповідає країнам із широким освоєнням нових технологій. Аналіз 2016 року засвідчив, що лідерами впровадження інформаційних технологій були Ісландія (\$6,2\$ бали), Японія, США та Норвегія (по \$6,1 бали) (див. рис. 3.1). На жаль, за даними Всесвітнього економічного форуму [46], Україна у цьому рейтингу займала \$100 -е місце серед \$139 досліджуваних країн, отримавши оцінку в \$4,2 бали, що вказує на необхідність активізації процесів ІТ-модернізації.

Позитивні приклади використання корпоративних систем у міжнародному бізнесі включають:

- Компанія «Henkel» використовує систему під назвою IDIS, яка аналізує великі масиви інформації та обирає рішення на основі критерію «найбільш успішне рішення з накопиченого досвіду». [47].

- Компанія «Coca-Cola» застосовує систему Inform Cascade, спрямовану на організацію інформаційних потоків у таких критичних сферах, як просування торгових марок, планування та глобальний маркетинг [47].

Розвиток ринкового середовища в Україні вимагає активного впровадження ERP-систем для оптимізації процесів збору, обробки та аналізу інформації, що

надходить з різних джерел. Це є ключовим фактором для оперативного розв'язання управлінських задач та координації дій в умовах посиленої конкуренції [48].

Відповідно до словника APICS (American Production and Inventory Control Society), термін «ERP-система» (Enterprise Resource Planning — Управління ресурсами підприємства) використовується у двох основних значеннях [49]:

1. Система це система, призначена для ідентифікації та планування всіх ресурсів підприємства, необхідних для здійснення продажів, виробництва, закупівель та обліку в процесі виконання клієнтських замовлень.

2. Методологія у більш загальному контексті, це методологія ефективного планування і управління всіма ресурсами підприємства, які необхідні для здійснення продажів, виробництва, закупівель та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції та надання послуг.

Отже, основним призначенням ERP є інтеграція всіх відділів і функцій компанії в єдину систему, здатну обслуговувати специфічні потреби окремих підрозділів. Для досягнення цієї мети типова ERP-система використовує багато різних програмних та апаратних компонентів і модулів [50].

Дослідження, проведене компанією Panorama consulting solutions [51] серед 215 респондентів, виявило основні цілі впровадження сучасних ІС планування ресурсів. Було встановлено, що близько 80\% опитаних компаній вже впровадили або знаходяться на етапі впровадження таких систем, тоді як 14\відсотків\$ ще здійснюють пошук найбільш ефективного програмного забезпечення.

Світовий досвід впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP) демонструє, що ці рішення є наріжним каменем сучасної корпоративної стратегії, спрямованої на інтеграцію та оптимізацію бізнес-процесів.

На глобальному ринку корпоративних систем історично домінують розвинені економіки Північної Америки та Європи, де ERP-системи стали стандартом управління великими та середніми підприємствами. Ці регіони вирізняються високим рівнем зрілості технологій та попитом на складні, глибоко інтегровані рішення. Однак, Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Латинська Америка є

сегментами з найшвидшим зростанням, де компанії активно інвестують в ERP для забезпечення масштабування та відповідності міжнародним стандартам.

Хоча рівень освоєння інформаційних технологій значно варіюється (відповідно до даних Всесвітнього економічного форуму, лідери, як-от Ісландія та США, мають оцінки вище \$6,0\$ балів за \$7\$-бальною шкалою), глобальний тренд є однозначним: інвестиції в ERP розглядаються як стратегічна необхідність, а не лише як операційна витрата.

На прикладах провідних світових корпорацій, таких як Henkel (зі своєю аналітичною системою IDIS) та Coca-Cola (з системою Inform Cascade, орієнтованою на маркетинг і логістику), підтверджується, що ключова цінність ERP полягає у створенні єдиного інтегрованого інформаційного простору.

Відповідно до визначення APICS, ERP-система слугує не лише інформаційною системою для планування ресурсів (виробництво, закупівлі, збут), але й методологією ефективного управління всіма ресурсами. Основне призначення ERP — інтеграція всіх відділів і функцій компанії, що дозволяє:

- Забезпечити достовірну та повну інформацію для оперативного прийняття рішень.
- Досягти значного економічного ефекту, що підтверджується даними про зростання ефективності виробничих потужностей (до 20 відсотків), скорочення виробничого браку (до 35 відсотків) та зниження витрат на адміністративний апарат (до 30 відсотків).

Незважаючи на високий потенціал, світовий досвід фіксує низку типових ризиків та викликів, які можуть збільшити TCO та знизити ROI проєкту:

- Функціональна невідповідність: Необхідність дорогої кастомізації, коли "коробкове" рішення не відповідає унікальним бізнес-процесам.
- Управління проєктом: Ризики, пов'язані з недооцінкою масштабів, перевищенням бюджету та тривалості.
- Людський фактор: Опір персоналу змінам, недостатня кваліфікація та потреба у значних витратах на навчання.

Дослідження, як-от проведене Panorama Consulting Solutions, показують, що понад 80% компаній у світі вже перебувають на етапі впровадження або експлуатації ERP-систем, підтверджуючи їхню роль як необхідної умови конкурентного ведення бізнесу. В умовах ринкового середовища України, з її поточним рівнем освоєння ІТ, впровадження ERP-систем є критично важливим для оптимізації управління та координації дій.

Впровадження ERP-систем має свої унікальні характеристики та темпи розвитку в різних географічних регіонах, що обумовлено культурними особливостями, рівнем розвитку економіки та законодавчими вимогами.

Сполучені Штати Америки (США) — є піонером та найбільшим світовим ринком для ERP-систем. Основні розробники (Oracle, Microsoft Dynamics, Infor) мають американське походження. Впровадження тут характеризується високою зрілістю процесів та орієнтацією на комплексну інтеграцію бізнес-аналітики (BI) та управління ефективністю підприємства (EPM) безпосередньо в ERP-платформу. Досягнення максимальної прозорості та відповідність суворим регуляторним вимогам (наприклад, Sarbanes-Oxley Act), що стимулює попит на фінансові модулі та механізми внутрішнього контролю Швидке освоєння хмарних (Cloud) ERP-рішень, що дозволяє знижувати ТСО та підвищувати гнучкість.

Європа (ЄС) — Європейський ринок є другим за величиною. Він вирізняється фрагментацією через різноманітність мов, валют, податкових систем та трудового законодавства у країнах-членах ЄС. Ключовим фактором є необхідність глибокої локалізації ERP-систем. Європейські компанії, особливо великі транснаціональні корпорації (ТНК), часто обирають системи, які найкраще інтегрують виробничі процеси (що характерно для Німеччини та Скандинавії) та мають сильний фінансовий функціонал. Найбільший постачальник — німецька компанія SAP. Оптимізація складних міжнародних ланцюгів поставок (SCM) та дотримання місцевого податкового законодавства (GDPR, VAT) Посилення уваги до стійкості (Sustainability) та ESG-звітності, що вимагає вбудованих функцій моніторингу екологічних та соціальних показників.

Японія — впровадження ERP-систем у Японії тісно пов'язане з їхніми унікальними виробничими філософіями, такими як "Ощадливе виробництво" (Lean Manufacturing) та "Just-in-Time" (JIT). Японські компанії вимагають від ERP-систем виняткової точності, мінімізації відходів (Muda) та глибокої інтеграції з виробничими лініями. Особлива увага приділяється модулям управління якістю (Quality Management) та детальному плануванню виробництва. Підтримка високих стандартів якості, які є ключовими для японських виробників електроніки та автомобілебудування. Використання ІТ для підтримки старіючого населення, що означає автоматизацію та роботизацію рутинних процесів через інтеграцію ERP з промисловими роботами та IoT-пристроями.

Китайський ринок є найбільш динамічним і швидко зростаючим, що відображає бурхливий розвиток економіки. Це стимулює попит на ERP як серед державних гігантів, так і серед приватних компаній, що швидко масштабуються. Через специфічні вимоги до китайської фінансової звітності та оподаткування, велику роль відіграють локальні ERP-постачальники (наприклад, Yonyou, Kingdee), які краще адаптовані до місцевого регуляторного середовища. Іноземні системи вимагають значної локалізації. Підтримка екстремальних обсягів виробництва, управління величезними внутрішніми логістичними мережами та відповідність складній державній політиці. Масштабне впровадження мобільних ERP-рішень для управління дистрибуцією та продажами на віддалених територіях.

Цей регіональний аналіз демонструє, що, хоча базова функціональність ERP залишається незмінною, успіх впровадження критично залежить від розуміння та адаптації системи до місцевих економічних, культурних та регуляторних умов.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон являє собою один із найбільш динамічних та водночас складних ринків для корпоративних систем. Японія та Китай, як його економічні локомотиви, демонструють кардинально різні підходи до впровадження та використання ERP-технологій.

Цей детальний аналіз підкреслює, що міжнародний досвід впровадження ERP-систем є надзвичайно цінним, але вимагає адаптації. Успіх проєкту залежить від розуміння того, які саме принципи (наприклад, точність Японії чи швидкість

масштабування Китаю) є релевантними для конкретного підприємства, такого як ТОВ «Завод Євроформат».

Аналіз емпіричних даних свідчить про домінування кількох ключових мотивів, що спонукають підприємства до впровадження сучасних ERP-систем. На Рис. 3.2. візуалізовані основні цілі, серед яких визначальними є:

1. Заміна застарілої системи (System Replacement): Необхідність заміни існуючої (старої) інформаційної системи, яка вже не відповідає сучасним операційним вимогам.
2. Підвищення ефективності бізнесу (Business Efficiency): Прагнення до оптимізації процесів та підвищення загальної операційної ефективності.
3. Стратегічний розвиток (Growth Enablers): Пошук нових шляхів для подальшого зростання бізнесу через використання потенціалу інформаційних систем.

Крім того, як важлива передумова для модернізації, була відзначена необхідність стандартизації глобальних операцій, що є прямим наслідком глобальних економічних процесів.

Менеджмент компаній використовує низку раціональних критеріїв під час обрання нової ERP-системи (див. Рис. 3.3.) . Найбільш значущим фактором є:

Незважаючи на значну широту ринку управлінських систем, великі транснаціональні корпорації (ТНК) та значні національні підприємства часто віддають перевагу системі SAP R/3 ERP (або її наступним версіям). Глобальний перелік користувачів SAP включає таких лідерів, як Microsoft, Volkswagen AG, Royal Philips Electronics, Siemens AG, Sony та багато інших. Хоча менеджери, які обирають SAP, стикаються з низкою складних проблем під час впровадження, вони отримують суттєві переваги в управлінні власним бізнесом.

Досвід імплементації SAP ERP на Українських підприємствах показує впровадження SAP в Україні демонструє значний позитивний вплив на підвищення операційної ефективності:

1. Національний банк України (НБУ): Впровадження централізованої системи SAP у 2000 році забезпечило якісно новий рівень організації

кошторисного та операційних процесів. Система сприяла підвищенню прозорості первинного та бухгалтерського обліку, а також забезпечила централізований контроль та обробку даних [53].

2. «Швидко-Україна»: Інвестиція у \$400 \text{ тис.} \\$ дозволила суттєво покращити внутрішні комунікації, скоротити обсяг паперового документообігу та спростити виконання щоденних процедур на більш ніж \$30 автоматизованих робочих місцях. [54].
3. АТ «Укртатнафта»: Запуск системи у \$2004\$ році надав підприємству критично важливу можливість аналізу та накопичення інформації з різних джерел. Об'єднання даних у єдину базу підвищило прозорість та універсальність інформації, що дозволило реалізувати методологію калькулювання, яка оптимізувала витрати в обсязі, що у кілька разів перевищив вартість впровадження SAP.

Практика демонструє, що повернення від інвестицій в сучасні ERP-системи на українських підприємствах досягається за рахунок таких ключових факторів [45]:

1. Планування та облік: Зниження оперативно-виробничих витрат (матеріалів, незавершеного виробництва, простоїв) на \$20-30\%\$.
2. Управління запасами: Зниження рівня запасів на складах на \$20-25\%\$ та необлікованих недостач на \$3-5\%\$.
3. Скорочення витрат: Зниження собівартості продукції за рахунок скорочення загальновиробничих та адміністративних витрат на \$3-5\%\$.
4. Контроль дебіторської заборгованості: Зниження дебіторської заборгованості завдяки персоніфікованому та всебічному контролю.

Аналіз функціонування корпоративних ІС виявив принципові відмінності між вітчизняними та зарубіжними підприємствами [55]:

1. Для іноземних підприємств основною проблемою є надлишок даних (data overload), тоді як для українських компаній — нестача достовірних, структурованих даних.

2. Іноземні компанії зосереджені на накопиченні та аналізі даних для прийняття рішень, тоді як вітчизняні компанії часто залишаються на етапі вирішення фундаментальної проблеми збору та верифікації первинних даних.

3.2. Альтернативні варіанти впровадження ERP-системи на підприємстві

З огляду на успішний світовий досвід інтеграції ERP-систем (зокрема, SAP R/3 ERP), пропонується впровадження аналогічного рішення на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат». Для визначення найбільш ефективного шляху реалізації необхідно проаналізувати та оцінити наступні альтернативні варіанти впровадження:

Альтернативні Проекти Впровадження ERP

Проект	Назва	Характеристика	Фінансові Наслідки
Проект А	Розробка Власного ПЗ (In-House Development)	Створення спеціалізованого комплексу ПЗ внутрішніми ресурсами. Забезпечує високу спеціалізацію під потреби підприємства.	Вимагає значних часових витрат та створення відділу розробки. Собівартість нижча, але зростають постійні витрати на персонал.
Проект Б	Купівля ПЗ (Outright Purchase)	Одноразове придбання ліцензій на комерційне ПЗ (наприклад, SAP R/3).	Вимагає значних капітальних вкладень (CAPEX) або залучення зовнішнього фінансування (кредити/інвестиції). Забезпечує швидке впровадження та усуває витрати на розробку.
Проект С	Оренда ПЗ (Software Leasing / SaaS)	Оплата за використовувані ліцензії (SaaS-модель) на щомісячній основі.	Дозволяє уникнути великих капітальних вкладень, відносячи вартість оренди до операційних витрат (OPEX). Перевага — оперативне масштабування відповідно до змін обсягів діяльності.

Враховуючи визнану популярність та надійність, для Проектів Б та С як цільове рішення обирається система SAP R/3 ERP.

Витрати на володіння ERP-системою (TCO) в усіх варіантах залежать від кількості користувачів та рівня необхідних ліцензій: повні ліцензії для керівництва та бухгалтерії (доступ до аналітики) та обмежені (дешевші) ліцензії для операційних працівників (наприклад, складу).

Методологія оцінки економічної привабливості проектів

Для вибору найбільш доцільного варіанту впровадження на ТОВ «Завод Євроформат» буде проведено аналіз привабливості проєктів А, Б та С [56]. Цей аналіз оцінює проєкт з точки зору його відповідності стратегії та потенційної ефективності, забезпечуючи відсів тих варіантів, які не відповідають ключовим завданням розвитку підприємства.

Етап 1: Визначення та Ранжування Критеріїв Привабливості

На першому етапі встановлюються цілі розвитку та визначається їхня пріоритетність. Як критерії порівняння проєктів обираються:

1. Необхідні витрати на 1 робоче місце.
2. Одержання прибутку компанією після впровадження проєкту.
3. Дохідність проєкту (ROI).

Після визначення критеріїв проводиться їхнє ранжування та встановлення питомої ваги кожного критерію у загальній економічній привабливості.

Етап 2: Кількісний Розрахунок Критеріїв

На другому етапі виконується розрахунок кількісного значення встановлених критеріїв, що вимірює ступінь сприяння проєкту досягненню економічних цілей. Необхідні дані беруться з фінансових звітів та проведеного раніше аналізу ТСО (Таблиці 2.12 – 2.19).

Специфіка Розрахунку Витрат для Проєкту А (Власна Розробка)

Для розрахунку ТСО Проєкту А необхідно модифікувати попередні дані, виключивши витрати на придбання ліцензій (\$13 \text{ млн. грн.} \\$) та додавши витрати на утримання внутрішнього відділу розробки. Для цього передбачається найм наступного персоналу:

- 5\$ Менеджерів з проєктування (\$12 000 \text{ грн./міс.} \\$).
- 10\$ IT-розробників (\$20 000 \text{ грн./міс.} \\$).
- 7\$ Тестувальників (\$15 000 \text{ грн./міс.} \\$).
- 10\$ Адміністраторів (\$10 000 \text{ грн./міс.} \\$).

У рамках Проєкту А, де підприємство відмовляється від придбання ліцензій (економія \$13 \text{ млн. грн.} \\$) на користь внутрішньої розробки ПЗ, виникають значні додаткові витрати на утримання висококваліфікованого штату.

Розрахунок здійснюється на основі місячної заробітної плати (ЗП) та штатної чисельності, з подальшою екстраполяцією на річний період.

Посада	Кількість осіб	Місячна ЗП, грн.	Сумарна Місячна ЗП, грн.	Річна ЗП (без ЄСВ), грн.
Менеджери проектування	5	12 000	60 000	720 000
ІТ-розробники	10	20 000	200 000	2 400 000
Тестувальники	7	15 000	105 000	1 260 000
Адміністратори	10	10 000	100 000	1 200 000
Всього	32	—	465 000	5 580 000

Аналіз річних витрат на розробку

1. Сумарна Місячна Заробітна Плата (Фонд оплати праці без податків):
\$60 000 + 200 000 + 105 000 + 100 000 = 465 000 \text{ грн.}\$
2. Сумарні Річні Витрати на ЗП (без ЄСВ):
\$465 000 \text{ грн./міс.} \times 12 \text{ міс.} = 5 580 000 \text{ грн.}\$
3. Річні Витрати з урахуванням ЄСВ (Єдиний соціальний внесок):

Враховуючи, що до загальної суми річної заробітної плати необхідно додати ЄСВ (приблизно 22%), загальні річні витрати на персонал, зайнятий розробкою, складуть:

\$5 580 000 \times (1 + 0.22) = 6 807 600 \text{ грн.}\$

Висновок: Додаткові річні витрати на утримання внутрішнього відділу розробки для Проєкту А становлять \$6,8076 \text{ млн. грн.}\$ (з урахуванням ЄСВ). Ця сума має бути інтегрована у загальний розрахунок ТСО Проєкту А для коректного порівняння з Проєктами Б та С.

Звісно, продовжуючи академічний стиль, проведемо зведення даних та повний розрахунок Сукупної вартості володіння (ТСО) для кожного з трьох альтернативних проєктів (А, Б, С).

Для проведення розрахунку ТСО ми використовуємо базові дані, визначені у попередніх розділах (Таблиці 2.12 – 2.19), а саме:

• Базова ТСО (Амортизація, витрати на комплектуючі, оренда дод. ПЗ/устаткування, витрати на управління/персонал ІТ-відділу, що обслуговує систему, навчання) = \$56,408 \text{ млн. грн.}\$ (за винятком витрат на ліцензії, які виключаються для Проєкту А, та витрат на персонал відділу розробки, які додаються до Проєкту А).

• Вартість Ліцензій (для Проєктів Б та С) = \$13 \text{ млн. грн.}\$ (на \$130\$ робочих місць).

• Витрати на Консалтинг (Розробка) (Стаття 4) = \$7,5 \text{ млн. грн.}\$ (ці витрати є зовнішніми для всіх проєктів, оскільки А – користується консультантами, Б і С – купують розробку).

Проведемо модифікацію базової структури ТСО для кожного варіанта, враховуючи специфіку витрат на ПЗ та персонал.

1. Проєкт А: Розробка Власного ПЗ

У цьому варіанті виключається вартість ліцензій, але додаються річні витрати на утримання внутрішнього відділу розробки.

Компонент Витрат	Примітка	Сума, млн. грн.
I. Початкові Витрати (CAPEX)		
Вартість Ліцензій	Виключено	0,000
Витрати на Розробку (Зовнішній консалтинг)	На розвиток/кастомізацію (Стаття 4)	7,500
II. Річні операційні витрати (OPEX)		
Витрати на утримання АО/ПЗ (Базові OPEX)	Включає амортизацію, комплектуючі, оренду	56,408*
Витрати на персонал ІТ-Відділу (Підтримка)	Обслуговуючий ІТ-відділ (15 осіб)	Включено в 56,408
Витрти на персонал (Розробка)	Річна ЗП відділу розробки (32 особи, з ЄСВ)	6,808
Сукупна річна ТСО (Проєкт А)	\$56,408 - 13,000 + 6,808\$	50,216

2. Проєкт Б: Купівля ПЗ (Одноразовий CAPEX)

У цьому варіанті \$ на ліцензії розглядаються як капітальні витрати (CAPEX), які амортизуються протягом певного періоду і входять у річну ТСО (якщо вона була розрахована як річна амортизація CAPEX). Оскільки попередня ТСО вже включала ці витрати, ми беремо її за основу.

Компонент Витрат	Примітка	Сума, млн. грн.
I. Початкові Витрати (CAPEX)	Вартість ліцензій	13,000
Витрати на Розробку (Зовнішній консалтинг)	На розвиток/кастомізацію (Стаття 4)	7,500
II. Річні Операційні Витрати (OPEX)		
Сукупна Річна ТСО (Проект Б)	Включає річну амортизацію CAPEX, OPEX, обслуговування, навчання	56,408

Для забезпечення об'єктивного вибору між альтернативними проектами (А, Б, С) застосовується методика оцінки економічної привабливості, яка передбачає порівняння результатів проекту з визначеними стратегічними цілями. На етапі порівняння, результати кожного проекту за обраними критеріями (наприклад, витрати на робоче місце, прибуток, дохідність) заносяться у рейтингові ряди значень (див. табл. 3.5). ці ряди слугують для візуалізації ступеня відповідності прогнозованих результатів проекту встановленим цілям.

З метою уможливлення порівняння різнорідних і часто важкопорівнюваних критеріїв (наприклад, грошові витрати та відсоток дохідності), проводиться індексація значень. Ця процедура стандартизує показники, перетворюючи їх на безрозмірні індекси.

1. Ідентифікація кращого рейтингу для кожного критерію визначається найпривабливіший проект, тобто той, який демонструє найкращий показник (наприклад, найвищий прибуток або найнижчі витрати). Це значення вважається еталонним (кращим рейтингом) у даній категорії.

2. Розрахунок індексу для кожного проєкту розраховується шляхом ділення показника проєкту на значення кращого рейтингу.

Індексація дозволяє уніфіковано оцінити всі проєкти, відображаючи їхню привабливість з точки зору загального добробуту підприємства, незалежно від одиниць виміру початкових критеріїв.

3.2. Процедура впровадження ERP-Системи та чинники успіху (На прикладі ТОВ «Завод Євроформат»)

За результатами проведеного аналізу економічної привабливості (зокрема, згідно з рейтинговими рядами та середньозваженим індексом, представленими у Табл. 3.5), Проєкт С (Оренда Ліцензій ПЗ) визнано найбільш доцільним варіантом. Його вищий інтегральний індекс привабливості свідчить про найбільшу відповідність цілям ТОВ «Завод Євроформат», оскільки він дозволяє уникнути значних капітальних витрат при збереженні функціональності та швидкості впровадження.

Алгоритм впровадження ERP-системи показує процес імплементації ERP-системи є багатоетапним та потребує чіткої послідовності дій. Для великих промислових підприємств загальний термін реалізації проєкту може становити \$3-5\$ років. Типовий алгоритм впровадження складається з наступних ключових стадій [48]:

1. Етапи:
 - Аналіз та Обстеження: Дослідження поточного стану підприємства, виявлення проблем та потреб.
 - Формалізація Бізнес-Процесів: Опис та моделювання процесів, які мають бути автоматизовані системою.

- Постановка Задачі та Ресурси: Визначення кількості необхідних технічних та програмних засобів.

- Налаштування Системи: Формування системи, внесення первинних даних, підготовка до експлуатації.

2. Послідовність Впровадження Модулів:

- Фінансово-Обліковий Модуль: Реєстрація всіх господарських і фінансових операцій (з початку кварталу/року) та формування звітності.

- Управління Матеріально-Технічним Постачанням (МТП): Поетапне впровадження: спочатку тестовий режим (\$6-12\$ місяців), потім повне управління та інтеграція з фінансовим модулем.

- Контролінг: Впровадження в тестовому режимі для окремих підрозділів, поступовий запуск на повну потужність (мета — виявлення обсягів незавершеного виробництва).

- Планування Виробництва: Планування на основі єдиної бази даних.

- Додаткові Модулі: Управління персоналом (HR) та Управління якістю (QM).

Етап обстеження підприємства

Обстеження є критично важливим попереднім етапом, що займає від \$1\$ до \$3\$ місяців. Воно необхідне для аналізу бізнес-процесів, документообігу, технології ухвалення рішень та оцінки існуючої ІТ-інфраструктури (парку обчислювальної техніки). Метою обстеження є:

- Вироблення рекомендацій щодо оптимізації технології управління.
- Складання Плану-графіка та Методики впровадження.
- Виявлення потенційних проблем та формування плану доопрацювання системи.

Результатом є створення Проєкту Обстеження, який описує поточний стан та пропонує організаційно-функціональну схему управління. Цей документ стає керівництвом до дії.

Технологія та терміни впровадження.

Процес впровадження розпочинається з налаштування параметрів системи (наприклад, у «Галактика ERP» їх близько тисячі). Одночасно проводиться навчання користувачів та аналіз зауважень/побажань замовника (інтерактивний процес).

Промислове впровадження зазвичай розбивається на дві стадії, щоб уникнути невдач, пов'язаних з перевантаженням координаційних структур:

1. Стадія 1: Фінансово-економічні завдання та завдання матеріального постачання.
2. Стадія 2: Чисто виробничі завдання (підготовка виробництва, оперативне управління).

Технологія впровадження включає: формування моделі господарської діяльності, розробку схем експлуатації, розгортання технічних засобів та опрацювання контрольного прикладу з реальними даними. Це сприяє розкриттю можливостей системи та визначенню напрямів оптимізації.

Ключові чинники успіху впровадження [57]

Успіх проєкту впровадження ERP-системи критично залежить від:

- Організаційна зрілість: Наявність умов, необхідних для здобуття ефекту.
- Увага топ-менеджменту: Активна підтримка та своєчасне ухвалення рішень керівництвом підприємства.
- Залучення Ключових Фахівців: Активна участь провідних спеціалістів, відповідальних за основні бізнес-процеси.
- Компетентність Проєктної Групи: Стабільний склад та висока компетентність членів команди.
- Чітке Визначення Кордонів: Стабільність обсягу проєкту до його закінчення.
- Технологія «Дзеркалювання»: Передача досвіду від фахівців постачальника до фахівців клієнта, що забезпечує готовність ІТ-служб підприємства до подальшої ефективної експлуатації системи.

3.3. Економічна ефективність впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат»

Незважаючи на високу економічну ефективність, реалізація проєкту ERP-системи супроводжується низкою потенційних ризиків, які можуть вплинути на сукупну вартість (ТСО) та фінальне рішення про впровадження [63]:

1. Функціональна неадекватність ПЗ:
 - "Переплата": Придбання надлишкового функціоналу, який не буде використовуватися (наприклад, протягом найближчих двох років).
 - "Слабка система": Відсутність критично необхідної функціональності для автоматизації унікальних бізнес-процесів.
2. Перевищення кошторису (Консалтингові послуги):
 - Недооцінка масштабів проєкту або складності кастомізації.
 - Недооцінка власних людських ресурсів: недостатня професійна підготовка персоналу або неможливість виділення часу на участь у проєкті.
 - Незадовільне управління проєктом (project management).
3. Тривалий процес впровадження:
 - У нестабільних умовах тривала імплементація може призвести до того, що система на момент запуску вже не задовольнятиме поточним вимогам бізнесу через зміну пріоритетів та методів ведення діяльності.
4. Зниження ефективності роботи підприємства:
 - Опір змінам з боку кінцевих користувачів.
 - Нemoжливість повної адаптації глобальних інформаційних потоків системи до місцевих умов та регуляторних вимог.
 - Складна система вимагає тривалого навчання та часу для адаптації недосвідчених користувачів.

Провівши аналіз привабливості та обравши варіант впровадження ERP-системи, а саме проєкту оренди ліцензій, проведемо аналіз економічної

ефективності .

Для оцінки інвестиційних проектів використовують низку методів. Одним із основних є метод розрахунку чистої приведеної вартості NPV(Net Present Value).

«Проте можуть виникнути наступні ризики, які впливають на сукупну вартість встановленої автоматизованої системи управління і взагалі на рішення про її впровадження:

1. неадекватність функціональності програмного забезпечення поточним або потрібним бізнес-процесам;
2. "переплата" - оплачується функціональність, яка не буде використовуватися в найближчому майбутньому (в найближчі 2 роки);
3. "слабка система" - програмне забезпечення не володіє очікуваною функціональністю, необхідною для автоматизації необхідних процесів;
4. перевищення кошторису на впровадження системи (консультаційні послуги):
5. переоцінка власних людських ресурсів: неможливість найняти необхідних фахівців, неможливість виділення часу на участь в проекті та недостатня професійна підготовка;
6. незадовільне управління проектом впровадження;
7. тривалий процес впровадження: в цьому випадку з часом пріоритети та методи ведення бізнесу можуть змінитися (у нестабільній обстановці), отже впроваджена система на момент її здачі в експлуатацію не буде задовольняти поточним вимогам бізнесу;
8. зниження ефективності роботи підприємства:
9. опір змінам з боку персоналу;
10. внутрішні інформаційні потоки в системі є визнаними у всьому світі, але не повністю можуть бути застосовані або взагалі непридатні в місцевих умовах;
11. складна система вимагає дуже довгого навчання і багато часу для адаптації недосвідчених кінцевих користувачів» [63].

ВИСНОВКИ

Світова економіка на сучасному етапі свого розвитку характеризується швидкими темпами глобалізації. Кожна національна економіка намагається брати активну участь у міжнародній співпраці, завдяки чому зростають її конкурентні переваги на світовому ринку. Таким чином, відбувається стрімкий розвиток міждержавних та міжфірмових зв'язків, що, в результаті, являються рушійною силою для того, щоб вести конкурентоспроможний бізнес не тільки у вітчизняній країні, а й за її межами. Звісно, такі інтеграційні процеси підштовхують організації до нових та зовсім інших підходів управління своєю діяльністю. Для ефективного управління підприємством необхідно використовувати набір різних методів та інструментів менеджменту.

Корпоративні технології управління - це всі системи, додатки, засоби управління, розрахункові рішення, методології тощо, що використовуються організаціями для того, щоб мати можливість справлятися зі змінними ринками, забезпечувати на них конкурентну позицію та покращувати ефективність бізнесу.

Забезпечення високої ефективності застосування корпоративних технологій управління в компанії є досить складним і багатовимірним завданням. Безумовно, якість корпоративних технологій управління в кожній компанії пов'язано з її особливостями.

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретичні аспекти корпоративних технологій управління, сутність міжнародного бізнесу та вплив корпоративних технологій на організації, що ним займаються. Також розглянуть корпоративні інформаційні системи.

Було виявлено, що корпоративна система управління підприємством - це автоматизація всіх бізнес-процесів підприємства, що включають в себе оптимізацію часу, виробництва, ресурсів, кадрів та якісне управління процесами, що значно підвищують рівень конкурентоспроможності організації.

Збільшення частки на ринку, рух в бік підвищення якості або здешевлення виробництва при випуску нових виробів і при збільшенні продуктивності праці службовців все більш залежать від видів і якості інформаційних систем в організації.

Інформаційні технології можуть використовуватися, щоб перепроєктувати організації, трансформуючи їх структуру, область дії, засоби повідомлення й механізми управління роботою, трудовими процесами, виробами та послугами.

Саме тому було досліджено корпоративні інформаційні системи, які безпосередньо цим і займаються.

До основних із них належать : MRP, ERP, CRM , SCM тощо. Дані корпоративні технології набули високої популярності і значно підвищують ефективність роботи підприємств.

Найчастіше компанії інвестують у Enterprise Resource Planning (ERP), що інтегрують різні функціональні області бізнесу та забезпечують постійні дані для швидкого прийняття рішень. Найпопулярніші з них: «Варп IV», «R/3 SAP», «Oracle Applications».

У розділі 2 було проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Завод Євроформат».

«Євроформат» - група компаній, яка спеціалізується на виробництві продукції та надання послуг для житлового та комерційного будівництва.

Основним напрямком роботи заводу "Євроформат" є виробництво ліфтового обладнання. Також компанія надає весь спектр послуг, пов'язаних з сервісним та гарантійним обслуговуванням, проектними роботами, заміною ліфтового обладнання.

Було проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства. Було виявлено, що підприємство з 2021 р. до 2024 р. підвищило свої прибутки на понад 20 млн. грн, а також знизило собівартість продукції на близько 3 млн. грн.

Було визначено, що основними видами продукції, що виробляється, є ліфти для житлових та офісних будівель. Вони також користуються найбільшою популярністю серед експортованої продукції. Найбільшими конкурентами компанії ТОВ «Завод Євроформат» є Otis та Kone, як на українському так і на зарубіжних

ринках.

Було проведено аналіз сукупної вартості володіння (ТСО) корпоративними інформаційними системами на підприємстві ТОВ «Завод Євроформат».

У рамках даного підходу передбачається оцінка вартості придбання, адміністрування, установки, переміщення й модернізації, технічної підтримки й супроводу, змушених простоїв і інших прихованих витрат. До переваг можна віднести те, що методологія ТСО дуже добре підходить для підрахунку поточних вартісних параметрів і з її допомогою можна досить повно проаналізувати ефективність виконання будь-яких окремих функцій або набору функцій.

Виявлено, що на діючу корпоративну інформаційну систему «Директор» витрачається 31 млн. грн. А розрахувавши показник повернення інвестицій ROI, було визначено він складає 65%, що свідчить про неокупність даних витрат.

Наступним кроком було проведено аналіз вигід і витрат, який базувався на порівнянні діючої корпоративної системи з альтернативою. Було запропоновано розрахунок сукупної вартості володіння ERP- системою, визначено, що витрати на неї склали 56 млн грн. Спрогнозувавши фінансову звітність після впровадження нової корпоративної системи, було виявлено, що показник повернення інвестицій збільшився до позначки 122%, що свідчить про ефективність вкладення коштів в ERP-систему.

Тож всі проведені операції підвели до висновку про актуальність та необхідність впровадження ERP-системи на підприємство ТОВ «Завод Євроформат».

У 3 розділі було розглянуто світовий досвід впровадження ERP-систем на підприємствах. Компанія Panorama Consulting Solutions здійснила дослідження 215 респондентів, які оцінили основні цілі впровадження сучасних інформаційних систем планування та використання ресурсів. Це дослідження виявило, що близько 80% з опитаних респондентів належать до компаній, що вже впровадили або ще впроваджують інформаційні системи, а 14%, ще знаходяться на етапі пошуку ефективного програмного забезпечення.

Серед основних гравців на ринку сучасних ERP- систем слід відзначити такі

компанії як: SAP, Oracle, Microsoft тощо.

Так, дослідження виявило, що 43% таких систем окупаються протягом трьох років. Однак, є ризик того, що вкладені інвестиції не окупилися протягом досліджуваного та очікуваного періоду - на це вказують 18% респондентів.

Ринок управлінських систем є достатньо широким, проте все частіше великі підприємства віддають перевагу управлінській системі SAP R/3 ERP.

Роблячи вибір при оптимізації процесів на підприємстві на користь системи SAP ERP, менеджери стикаються з рядом проблем, проте отримують значні переваги в управлінні власним бізнесом.

Далі було запропоновано 3 проекти впровадження ERP-систем на підприємство ТОВ «Завод Євроформат», а саме : розробка власно програмного забезпечення, купівля готового ПЗ та оренда готова ПЗ.

Було проведено аналіз привабливості проектів і виявлено, що найбільш ефективним для ТОВ «Завод Євроформат» є оренда ліцензій ПЗ, адже таким чином буде втрачено найменше часу та коштів на його впровадження.

І на завершальному етапі було проведено аналіз економічної ефективності запропонованого проекту, який показав доцільність впровадження ERP-системи на ТОВ «Завод Євроформат».

Вартість дисконтованого потоку платежів через 10 років складе 5,366,248.01 грн., що значно менше за сьогоденну вартість майбутніх платежів та потоків. Термін окупності проекту 2,14 р., що є досить гарною перспективою, зважаючи на складність впровадження проекту.

Значення індексу прибутковості вказує на позитивний характер запропонованого проекту та його перспективність реалізації, за цими розрахунками можна зробити висновок щодо прийняття проекту.

Проте існують і певні ризики, на які варто звернути увагу, серед них: неадекватність функціональності програмного забезпечення поточним або потрібним бізнес-процесам, перевищення кошторису на впровадження системи, тривалий процес впровадження, зниження ефективності роботи підприємства.

Тож, проаналізувавши підприємство ТОВ «Завод Євроформат» в контексті

корпоративних технологій управління, можна зробити висновок, що підприємство знаходиться в такому стані, де має абсолютно всі можливості для підвищення своєї рентабельності, проте поки що не використовує жодні ресурси для покращення своєї господарської діяльності. Адже корпоративні технології підприємства застарілі і не приносять вигоди. Тому запропонований проект впровадження ERP-системи на даному підприємстві є досить актуальним. Він оптимізує процеси підприємства, налагодить роботу, підвищить продуктивність праці, знизить витрати часу та коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.
2. Білоцерківець В. В., Завгородня О. О., Лебедева В. К. та ін. Міжнародна економіка. Підручник./ К.: Центр учбової літератури, 2012. - 416 с. - Режим доступу : [http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1394_46716781 .pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1394_46716781.pdf)
3. Шаповал В. Л. Фактори успіху впровадження ERP-систем Сучасний захист інформації. - 2014. - №3. - С. 120.
4. Охріменко В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Конспект лекцій (для студентів і слухачів ФПО та ЗН спеціальності "Економіка підприємства") . - Харків: ХНАМГ, 2006. - 185 с.
5. Шаповал О. Ф. Сучасні корпоративні технології управління підприємством Національний університет харчових технологій <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/>.
6. Computerworld <https://www.osp.ru/cw/1996/41/14979/>.
7. Група компаній Круг <http://www.pmsoft.ru/news/articles-and-publications/copyfrom1552/>.
8. Центр управління фінансами [Електронний ресурс] - <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/korporativnoe-upravlenie-proektami.php>.
9. Технология Rational Unified Process (IBM Rational Software) asu.ugatu.ac.ru/_modules/_library/?action=get&id=725.
10. Курбацька І. В. Міжнародна економіка http://lubbook.org/book_488_glava_30_71._Osnovn%D1%96_rinkirobocho%D1%97_.html.
11. Пивоваров С.Е., «Міжнародний менеджмент». СПб: ПАТ, 2001. 576 с.
12. В.Л. Плєскач, Т.Г. Затонацька Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник К. : Знання, 2011. - 718 с.
13. Дурман М.О., Вишемирська С. В. Конспект лекцій (опорний конспект лекцій) з дисципліни «Комп'ютерні інформаційні системи і технології» для спеціальностей факультету економіки/ - Херсон: 2012.- 45 с.

14. Інформаційні системи і технології на підприємствах -
http://eprints.kname.edu.ua/17149/1/Inform_systems_et_technologies_Ochrimenko.pdf.
15. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. К. КНЕУ, 2006. - 560 с.
16. Учбовий центр "Стимул" - Режим доступу до ресурсу:
https://stimul.kiev.ua/articles.htm?a=chto_takoe_parus_oblast_primeneniya_zadachi_i_nyuansy_preimushchestva_i_nedostat.
17. О. М. Сазонець Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [текст] навч. посіб. . К. "Центр учбової літератури", 2014. - 256 с.
18. Автоматизовані системи управління <http://baumanki.net/lectures/1-avtomatizaciya/26-avtomatizirovannyye-sistemy-upravleniya/>
19. Григорьев, М. Н. Логистика : краткий курс лекций / М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. — М. : Издательство Юрайт, 2014. 207 с.
20. Бітрікс 24 <https://www.bitrix24.ua/features/crm.php>.
21. habr - 2015. - Режим доступу до ресурсу: <https://crm-systems.info/struktura-crm-sistemy/>.
22. Інформаційні системи в менеджменті - Режим доступу до ресурсу:
<http://ism.flybb.ru/topic198.html>
23. The university of Scranton <https://elearning.scranton.edu/resource/business-leadership/the-role-of-information-systems-in-increasing-productivity>.
24. Огляд ринку корпоративних інформаційних систем
http://studopedia.com.ua/1_132983_oglyad-rinku-kIs.html
25. Татарчук М. Корпоративні інформаційні системи: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 291 с.
26. Різніченко Л. В. Досвід упровадження корпоративних інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах. Кременчуцький державний політехнічний університет імені Михайла Остроградського.
 - С. 184-189.
27. ТОВ «Завод Євроформат» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу:

<https://euroformat.com/>

28. Україна сьогодні. Каталог провідних підприємств України

- <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/37686/>

29. Front news international <https://frontnews.eu/news/ru/1376>

30. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Б 32 Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 400 с.

31. Луговець В. В. Оцінка сукупної вартості володіння операційними системами в органах державної влади, - Режим доступу до ресурсу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108706/103654>.

32. Тюріна Н. М. Оцінка вартості та ефективності використання інформаційних систем управління на промислових підприємствах

:<http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3174/1/2006.pdf>

33. Easycode <http://easy-code.com.ua/2014/02/crm-i-roi-vibirayemo-i-rozrahovuyemo/>

34. Методика розробки комплексних програм <http://bitrixrefunderref.ru/001299435.html>

35. Модель аналізу вигід і витрат http://studopedia.com.ua/1_43130_etapi-analizu-vigid-i-vitrat.html

36. Inetti <https://inneti.com.ua/2012/01/vprovadzhennya-sap-erp-system/>

37. Основи інформаційних систем і технологій : <https://studopedia.info/1-112711.html>

38. The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/ WEF_GITR_Full_Report.pdf.

39. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління

<http://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/download/102/138>.

40. Харченко Ю. А. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. - 2008. <http://eprints.kname.edu.ua/5903/1/103-n0.pdf>

41. Apics - Режим доступу до ресурсу: <http://www.apics.org/>.

42. Report on ERP systems and enterprise software A Panorama Consulting Research Report. 2016 <http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2016-ERP-Report.pdf>
43. Гримова Т. Використання SAP систем для оптимізації бізнес процесів Національного банку України - Режим доступу до ресурсу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=73115..>
44. Контракти АМ - Режим доступу до ресурсу: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2006/1/26-erp-sistema-yak-se-pracyue.html?lang=ua\>
45. Рибалко Л. П. Застосування сучасних корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами Серія Економічні науки. - 2015. - <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=73115..>
46. Проектний аналіз - Режим доступу до ресурсу: <http://library.if.ua/book/134/9120.html>
47. Впровадження ERP систем <http://socrates.vsau.Org/repository/getfile.php/1513.pdf>.
48. Зимовець В. В. Фінансовий менеджмент (конспект) - Режим доступу до ресурсу: <http://economics.studio/finansoviy-meneditment/chista-privedena-vartist-22231.html>.
49. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз 2006. <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=536&article=26827>.
50. Управління проектами, навчальний посібник. К. "Центр учбової літератури", 2015. - 244 с.
51. Конспект лекцій з дисципліни „Проектний аналіз (магістри)” : <https://studfiles.net/preview/5353009/>.
52. “ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ” (опорний конспект лекцій) Одеса. - 2008. https://studopedia.ru/13_14954_viznachennya-Indeksu-pributkovosti-rentabelnosti-rI-I-koefitsiyentu-efektivnosti-ARR-Investitsiy.html.