

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **«Удосконалення бізнес-процесів у**
підприємницькій діяльності на основі сучасних цифрових
технологій»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Муслумов Р. Габіл Огли
(прізвище та ініціали)

Керівник

Прасол В.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Романенко О.Б.
(прізвище та ініціали)

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут	<u>навчально-науковий інститут економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>підприємництва та бізнес-адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
О.В.

проф., д.е.н. Димченко

«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Муслумову Руслану Габіл Огли
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. кваліфікаційної роботи	Тема	Удосконалення бізнес-процесів у підприємницькій діяльності на основі сучасних цифрових технологій
керівник роботи		<u>Прасол Валентина Михайлівна, доц.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03		
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>	
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.		
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи удосконалення бізнес-процесів на основі сучасних цифрових технологій Розділ 2 Аналіз та оптимізація бізнес-процесів із використанням цифрових технологій Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів на основі цифрових технологій Висновки. Список використаних джерел.		
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2-4. Сутність і основні підходи ERP-системи. 5. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження цифрових систем управління. 6. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві. 7. Впровадження ERP-системи на підприємстві. 8. Розробка рекомендацій щодо впровадження ERP-системи		

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

(підпис)

Прасол В.М.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

(підпис)

Муслумов Р. Габіл Огли

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

(підпис)

Муслумов Р. Габіл Огли

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Прасол В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	8
1.1 Сутність бізнес-процесів та роль цифрових технологій у їх оптимізації	8
1.2 Особливості впровадження цифрових систем управління (ERP) у діяльність підприємств	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	35
2.1 Аналіз бізнес-процесів підприємства та напрями їх удосконалення.....	35
2.2 Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень (ERP-систем) на підприємстві	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	52
3.1 Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження цифрових систем управління.....	52
3.2 Розробка рекомендацій щодо впровадження та використання ERP-систем для оптимізації бізнес-процесів підприємства	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України відбувається активна трансформація підприємницької діяльності під впливом цифрових технологій та глобалізаційних процесів. Зростання конкуренції, ускладнення бізнес-середовища, а також стрімке збільшення обсягів інформації, нормативних вимог і форм звітності обумовлюють необхідність удосконалення систем управління підприємствами. У зв'язку з цим усе більшого значення набуває впровадження сучасних інформаційних рішень, які дозволяють підвищити ефективність управління бізнес-процесами. Одним із ключових інструментів цифрової трансформації підприємств є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію основних напрямів діяльності підприємства, зокрема виробництва, фінансів, управління персоналом, обліку та планування. ERP-системи є логічним продовженням концепції MRP і на сучасному етапі розвитку охоплюють усі бізнес-процеси підприємства, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень.

На сьогодні ERP-системи розглядаються як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Водночас процес їх впровадження є складним, потребує значних ресурсів і супроводжується високим рівнем невизначеності, оскільки відсутні універсальні підходи до адаптації таких систем до умов конкретного підприємства. Це зумовлює необхідність детального дослідження особливостей впровадження ERP-систем та оцінки їх ефективності. Таким чином, актуальність теми дослідження полягає у необхідності удосконалення бізнес-процесів підприємств на основі сучасних цифрових технологій, зокрема ERP-систем, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності та адаптації до сучасних умов господарювання.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі сучасних цифрових технологій.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження ERP-систем як інструменту оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Мета роботи – обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі використання сучасних цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність бізнес-процесів підприємства та їх роль у діяльності організації;
- проаналізувати вплив цифрових технологій на оптимізацію бізнес-процесів;
- проаналізувати підходи до оцінки ефективності впровадження ERP-систем;
- дослідити практичний досвід впровадження ERP-рішень;
- розробити рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі цифрових технологій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств для підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Запропоновані у роботі підходи та рекомендації можуть бути застосовані при впровадженні ERP-систем з метою оптимізації діяльності підприємства, підвищення прозорості управління та покращення якості прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1 Сутність бізнес-процесів та роль цифрових технологій у їх оптимізації

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації та управління його бізнес-процесами. Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення продукту або послуги, що має цінність для споживача. Вони охоплюють усі аспекти діяльності підприємства – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції та післяпродажного обслуговування [1].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції, збільшенням обсягів інформації та ускладненням регуляторних вимог. У таких умовах традиційні методи управління вже не забезпечують необхідного рівня ефективності, що обумовлює потребу у впровадженні сучасних цифрових технологій [8-9].

Особливе місце серед таких технологій займають інформаційні системи управління, зокрема ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему. Вони дозволяють автоматизувати облік, планування, контроль і аналіз діяльності підприємства, забезпечуючи керівництво актуальною та достовірною інформацією [6].

Сучасне прикладне програмне забезпечення, представлене на ринку, є досить різноманітним і неоднорідним. Це пояснюється впливом низки факторів, серед яких ключовими є [4]:

- постійне зростання вимог клієнтів до якості та швидкості обслуговування;
- наявність локальних особливостей розробників програмного забезпечення;

- мінливість нормативно-правового середовища.

У зв'язку з цим виникає необхідність системного підходу до класифікації програмних продуктів, що дозволяє більш ефективно здійснювати їх вибір та використання. Особливо це стосується ERP-систем, вибір яких є стратегічно важливим рішенням для підприємства.

Варто зазначити, що вибір ERP-системи часто здійснюється ІТ-підрозділом, однак такий підхід може бути обмеженим, оскільки технічні фахівці не завжди враховують функціональні аспекти системи, її відповідність бізнес-процесам підприємства, зручність використання та можливості ведення управлінського, бухгалтерського і податкового обліку [21].

Залежно від масштабів діяльності підприємства ERP-системи класифікують на системи для малих, середніх і великих підприємств. Крім того, важливим критерієм є рівень інтеграції, функціональність та можливість адаптації до змін зовнішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікація ERP-систем за основними ознаками

Ознака класифікації	Характеристика
За розміром підприємства	Для малих, середніх, великих підприємств
За рівнем інтеграції	Частково інтегровані, повністю інтегровані системи
За функціональністю	Базові (облік), розширені (управління ресурсами), комплексні
За можливістю адаптації	Гнучкі (налаштовуються), жорсткі (обмежені в налаштуванні)
За типом розгортання	Локальні (on-premise), хмарні (cloud)

Однією з ключових проблем традиційних систем управління є використання розрізнених облікових програм, які не інтегровані між собою. Це призводить до фрагментарності інформації, низької оперативності її обробки та

відсутності повної картини фінансового стану підприємства. Крім того, існуюча система бухгалтерського обліку часто орієнтована на зовнішні контролюючі органи, а не на потреби управління підприємством.

Впровадження ERP-систем дозволяє усунути зазначені недоліки шляхом створення єдиного інформаційного простору, що забезпечує прозорість, актуальність та доступність даних у режимі реального часу. Це особливо важливо в умовах інтеграції українських підприємств у міжнародне бізнес-середовище. На вітчизняному ринку представлені як зарубіжні, так і локальні ERP-системи, серед яких найбільш відомими є SAP, Microsoft Dynamics (Axapta), Baan, а також інші рішення. Багато компаній обирають саме зарубіжні системи, оскільки вони відповідають міжнародним стандартам управління та сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

ERP-системи будуються на багаторівневій (клієнт-серверній) архітектурі, яка включає [19]:

- рівень бази даних, де зберігається вся інформація;
- рівень додатків, що забезпечує обробку даних;
- рівень представлення, який відповідає за взаємодію з користувачем.

Важливим аспектом функціонування ERP-систем є забезпечення інформаційної безпеки, що включає захист баз даних, мережеву безпеку, безпеку серверів додатків та захист робочих місць користувачів.

Ефективність впровадження ERP-систем значною мірою залежить від ряду факторів, серед яких [22]:

- рівень підготовки персоналу;
- наявність формалізованих бізнес-процесів;
- підтримка з боку керівництва;
- достатність фінансових ресурсів;
- чітко визначені цілі впровадження.

Разом з тим існують і фактори, що ускладнюють впровадження, зокрема низька кваліфікація персоналу, відсутність готовності до змін, нестабільність законодавства та обмежене фінансування.

Слід підкреслити, що ERP-система не є універсальним рішенням усіх проблем підприємства, а виступає інструментом підвищення ефективності управління. Її впровадження потребує стратегічного підходу та має розглядатися як довгострокова інвестиція.

Таким чином, використання сучасних цифрових технологій, зокрема ERP-систем, є необхідною умовою удосконалення бізнес-процесів підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Однією з ключових переваг впровадження ERP-системи є формування єдиного інтегрованого інформаційного середовища підприємства. Така система не є безпосередньо засобом управління технологічними процесами, однак вона працює з їх цифровою моделлю, забезпечуючи узгодженість управлінських, виробничих, фінансових і логістичних рішень. Фактично ERP-система об'єднує всі основні напрями діяльності підприємства в межах однієї програмної платформи, де інформація вводиться один раз у тому підрозділі, де вона виникає, після чого зберігається в єдиній базі даних і може багаторазово використовуватися іншими структурними одиницями.

Саме завдяки такій інтеграції ERP-системи суттєво підвищують узгодженість роботи підрозділів, усувають дублювання даних, скорочують прямі та непрямі витрати, а також створюють передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Вони дають можливість керівництву отримувати актуальну, повну й достовірну інформацію щодо діяльності підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції.

Запровадження ERP-системи також безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг підприємства. Це зумовлено тим, що автоматизація та оптимізація бізнес-процесів дозволяють зменшити витрати, скоротити тривалість виконання операцій, підвищити точність планування та покращити якість обслуговування клієнтів. За допомогою ERP-рішень підприємство може ефективніше управляти запасами, уникати як дефіциту, так і

надлишку матеріальних ресурсів, зменшувати складські витрати та знижувати рівень незавершеного виробництва. Крім того, система забезпечує можливість оперативної перевірки, чи може замовлення бути виконане у визначений термін з урахуванням наявних ресурсів, виробничого навантаження та кадрового потенціалу.

Важливою перевагою ERP-систем є їх здатність забезпечувати гнучке реагування на зміни попиту. Завдяки скороченню виробничого циклу та часу виконання замовлень підприємство отримує змогу швидше адаптуватися до ринкових змін, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і партнерів. У свою чергу, підвищення точності поставок, дотримання термінів виконання контрактів та покращення сервісу сприяють зміцненню ділової репутації підприємства [22].

Суттєве значення ERP-системи мають і в контексті виходу підприємства на міжнародні ринки або співпраці з іноземними партнерами. У сучасних умовах для багатьох зарубіжних інвесторів, акціонерів і кредиторів важливо, щоб підприємство вело управлінський і фінансовий облік відповідно до міжнародних стандартів. ERP-системи, особливо рішення провідних світових розробників, підтримують сучасні підходи до обліку, планування та контролю, що дає змогу адаптувати діяльність компанії до вимог міжнародної звітності та корпоративного управління. Відповідно, впровадження ERP виступає не лише технологічним рішенням, а й інструментом інтеграції підприємства у глобальне економічне середовище. Застосування ERP-систем створює умови для покращення якості управлінського планування та посилення контролю над діяльністю підприємства. Завдяки єдиному інформаційному простору підприємство може конструювати, аналізувати та вдосконалювати бізнес-процеси в межах цілісної системи, а не окремих неузгоджених програмних рішень, що сприяє оптимізації щоденних операцій, підвищенню дисципліни виконання, зниженню кількості помилок та покращенню координації між підрозділами.

ERP-система зазвичай включає функціональну, інформаційну та методологічну складові. Функціональна частина забезпечує реалізацію конкретних бізнес-операцій; інформаційна – накопичення, зберігання та обробку даних; методологічна – закладає підходи до організації управління, планування та контролю. Водночас важливим елементом є й сам процес упровадження системи, оскільки саме від якості його організації залежить реальна віддача від цифрової трансформації.

Практика використання ERP-рішень у зарубіжних компаніях свідчить, що за умови правильного впровадження вони здатні забезпечити відчутний ефект. Такі системи підвищують точність управлінського обліку, покращують аналітику продажів, дають змогу швидше виявляти проблемні зони в діяльності підприємства та приймати своєчасні рішення щодо їх усунення. Крім того, ERP часто сприяють зниженню частки втрат, пов'язаних із неефективним обліком, помилками персоналу, надлишковими запасами чи недостатнім контролем руху товарів.

Разом із тим необхідно підкреслити, що навіть найдосконаліше програмне забезпечення саме по собі не гарантує автоматичного успіху. ERP-система є інструментом, а не універсальним вирішенням усіх проблем підприємства. Її ефективність залежить від того, наскільки чітко компанія визначила цілі впровадження, наскільки підготовлені її бізнес-процеси та персонал, а також наскільки активно керівництво залучене до процесу змін. Якщо підприємство впроваджує ERP без попереднього перегляду застарілих процесів, без належного навчання працівників і без стратегічного бачення, результат може виявитися значно нижчим від очікуваного.

З огляду на це оцінка ефективності ERP-систем має здійснюватися комплексно. Зазвичай виділяють економічний ефект, який можна виразити у грошовій формі, і процесний ефект, що проявляється у підвищенні якості управління, прозорості, швидкості обробки інформації та керованості бізнес-процесами. Економічний підхід передбачає порівняння витрат на придбання, впровадження, налаштування та супровід системи з отриманими результатами.

Однак його не можна вважати вичерпним, оскільки значна частина позитивних наслідків ERP має непрямий або відкладений характер.

Процесний підхід до оцінки ефективності, навпаки, дає змогу аналізувати зміни на рівні окремих процесів і центрів відповідальності. Це особливо важливо для великих підприємств зі складною структурою, де результат впровадження може бути нерівномірним у різних підрозділах. Саме тому в сучасній практиці доцільно поєднувати економічний і процесний підходи, доповнюючи їх якісною оцінкою, опитуваннями користувачів, часовими порівняннями та аналізом виконавської дисципліни.

Не менш важливо враховувати ризики впровадження ERP-систем. До основних із них належать невідповідність функціоналу системи реальним потребам підприємства, перевищення бюджету проекту, затягування термінів реалізації, зниження продуктивності в період адаптації, а також ризики, пов'язані з людським фактором. Останні включають недостатній рівень підготовки управлінського персоналу, опір змінам з боку співробітників, побоювання скорочення робочих місць та відсутність належної комунікації всередині компанії. У короткостроковому періоді ці чинники можуть навіть тимчасово погіршити результати діяльності підприємства. Світова практика свідчить, що успішне впровадження ERP-систем можливе лише за умови попередньої оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів. Підприємство має усунути дублювання функцій, налагодити інформаційні потоки, визначити центри відповідальності та чітко сформулювати цілі проекту. Лише за таких умов ERP-система буде не просто технічним рішенням, а дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності [29].

Отже, впровадження ERP-системи слід розглядати як стратегічну інвестицію в розвиток підприємства. Вона створює умови для інтеграції даних, оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості планування, контролю та аналітики, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Водночас досягнення позитивного результату можливе лише за умови системного підходу, коли цифрова технологія поєднується з

організаційними змінами, підготовкою персоналу та чіткою управлінською стратегією (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні переваги, ефекти та ризики впровадження ERP-систем на підприємстві

Напрямок	Зміст
Інтеграційний ефект	Об'єднання всіх підрозділів і процесів у єдиному інформаційному середовищі
Інформаційний ефект	Формування єдиної бази даних, підвищення точності, актуальності та доступності інформації
Організаційний ефект	Узгодження роботи структурних підрозділів, зменшення дублювання функцій і документів
Економічний ефект	Скорочення витрат, зниження запасів, зменшення втрат, підвищення продуктивності праці
Управлінський ефект	Підвищення якості планування, контролю, аналізу та прийняття рішень
Конкурентний ефект	Підвищення гнучкості підприємства, покращення сервісу, зміцнення ринкових позицій
Міжнародний ефект	Полегшення переходу до міжнародних стандартів обліку та звітності
Основні ризики	Опір персоналу, перевищення бюджету, невідповідність функціоналу потребам бізнесу, тривалий період адаптації

Дані таблиці 1.2 свідчать, що впровадження ERP-систем має багатовимірний вплив на діяльність підприємства. Позитивний ефект проявляється не лише у фінансових результатах, а й у покращенні організації управління, зростанні прозорості процесів, підвищенні якості інформаційного забезпечення та конкурентоспроможності. Водночас реалізація ERP-проєкту

супроводжується певними ризиками, які необхідно враховувати ще на етапі планування. Саме тому ефективність впровадження ERP-систем визначається не тільки характеристиками самого програмного продукту, а й готовністю підприємства до комплексних організаційних змін.

1.2 Особливості впровадження цифрових систем управління (ERP) у діяльність підприємств

Впровадження цифрових систем управління на підприємствах є одним із ключових напрямів сучасної трансформації бізнесу. У міру ускладнення організаційної структури підприємств, розширення асортименту продукції, збільшення кількості контрагентів і зростання обсягів інформаційних потоків традиційні підходи до обліку, контролю та координації діяльності виявляються недостатньо ефективними. Саме тому підприємства дедалі частіше переходять від фрагментарних інформаційних рішень до комплексних цифрових платформ, серед яких особливе місце займають ERP-системи [24].

До широкого поширення ERP-рішень більшість підприємств використовували так звану часткову або «клаптикову» автоматизацію. Її сутність полягала в автоматизації окремих ділянок діяльності за допомогою локальних програм, електронних таблиць, внутрішньо створених баз даних, окремих бухгалтерських чи складських модулів. Такі рішення зазвичай виникали як реакція на поточні короткострокові потреби підприємства і створювалися для виконання конкретних завдань. На початкових етапах розвитку компанії це могло бути достатньо ефективним, однак зі збільшенням масштабів діяльності подібний підхід починав створювати більше проблем, ніж переваг [18].

Головним недоліком часткової автоматизації є відсутність єдиного інформаційного середовища. Різні програмні продукти функціонують ізольовано, що призводить до дублювання даних, втрати часу на перенесення інформації між системами, підвищення ризику помилок та ускладнення оперативного контролю. Крім того, локальні рішення часто залежать від окремих

працівників або розробників, які створювали й підтримували відповідний програмний продукт. У разі їх звільнення підприємство може зіткнутися з труднощами в супроводі, оновленні та інтеграції системи.

Поступово розвиток CRM-, MRP-, SCM-, PPM- та інших бізнес-додатків зумовив перехід від локальної автоматизації до більш системного підходу в управлінні інформаційними ресурсами. Проте одночасно зі зростанням функціональних можливостей програмного забезпечення збільшилися і вимоги до його впровадження. ERP-системи, будучи комплексними рішеннями, вимагають значних фінансових вкладень, часу, залучення кваліфікованого персоналу та перегляду значної частини внутрішніх процесів підприємства. Отже, їх впровадження не можна розглядати лише як технічне оновлення – воно є глибокою організаційною трансформацією. Особливість ERP-систем полягає в тому, що вони орієнтовані не лише на автоматизацію окремих функцій, а на інтеграцію всіх ключових напрямів діяльності підприємства в єдину систему. Саме тому в процесі впровадження постає питання відповідності логіки системи реальним бізнес-процесам компанії. Більшість сучасних ERP-рішень створюються на основі стандартизованих моделей управління, які закріплюють так звані «кращі практики» ведення бізнесу. Однак на практиці ці моделі не завжди повністю відповідають специфіці конкретного підприємства, особливо якщо йдеться про українські компанії, що працюють у специфічному нормативному, податковому й організаційному середовищі [7-11].

Для вітчизняних підприємств це питання є особливо актуальним. Західні ERP-системи, навіть за наявності локалізації, переважно відображають підходи до управління, що сформувалися в інших економічних умовах. Хоча після налаштування вони можуть забезпечувати формування звітності відповідно до вимог законодавства, внутрішня логіка обробки даних, планування ресурсів і побудови бізнес-процесів часто залишається орієнтованою на інші стандарти організації діяльності. У результаті між усталеними практиками підприємства та моделлю, закладеною в ERP-системі, можуть виникати суперечності.

Саме тому одним із найважливіших етапів впровадження ERP є адаптація системи до потреб конкретного підприємства. За оцінками фахівців, навіть найбільш поширені програмні продукти в середньому покривають лише частину реальних потреб компанії без додаткового налаштування. Це означає, що для досягнення відчутного ефекту потрібна не тільки технічна інсталяція програмного забезпечення, а й оптимізація конфігурації, зміна ролей користувачів, побудова маршрутів документів, визначення довідників, правил контролю, алгоритмів планування та звітності. Ще однією важливою особливістю впровадження ERP-систем є складність прогнозування кінцевого результату. На відміну від окремого програмного продукту, ERP не функціонує відокремлено від діяльності підприємства. Її ефективність безпосередньо залежить від якості існуючих бізнес-процесів, рівня організації роботи, готовності персоналу до змін і ступеня участі керівництва. Саме тому очікувані результати впровадження, такі як зниження витрат, прискорення операцій, підвищення якості інформації та покращення управління, не можуть бути гарантовані автоматично лише фактом придбання системи [27].

На практиці однією з найбільш поширених помилок є спроба підпорядкувати діяльність підприємства логіці програмного продукту без належного аналізу власних потреб. Частина компаній-інтеграторів просуває підхід, за яким підприємство має змінити свої процеси відповідно до ERP-системи. У певних випадках це може бути доцільним, особливо коли існуючі процеси є застарілими, неефективними або неформалізованими. Водночас механічне перенесення стандартної логіки системи на діяльність підприємства без урахування його галузевих, організаційних і фінансових особливостей може призвести до суттєвих ускладнень [32].

Такі помилки часто виникають уже на початкових етапах впровадження, коли недостатньо уваги приділяється передпроектному обстеженню, аналізу потреб користувачів, оцінці існуючих бізнес-процесів та постановці чітких цілей проєкту. У результаті підприємство може отримати систему, яка формально функціонує, але не підтримує реальні бізнес-процеси в повному обсязі. У таких

випадках ERP існує паралельно з фактичною діяльністю компанії, а працівники змушені дублювати операції: частину виконувати в системі, а частину – поза нею. Це призводить до збільшення витрат, ускладнення роботи персоналу та зниження загальної ефективності.

Важливо зазначити, що невдалі приклади впровадження ERP-систем трапляються як в українській, так і у світовій практиці. Серед типових причин таких невдач можна назвати системну несумісність нової платформи з наявною IT-інфраструктурою, недостатню якість вихідних даних, перевищення бюджету, затягування строків реалізації, відсутність узгодженості між замовником і виконавцем, а також низький рівень залучення керівництва до проєкту. Крім того, значний вплив має людський фактор: опір персоналу змінам, недостатнє навчання, страх перед новими інструментами та невизначеність щодо зміни функціональних обов'язків.

ERP-проєкт за своєю суттю є комплексним організаційно-технологічним проєктом. Його успішність визначається не тільки якістю програмного продукту, а й тим, наскільки правильно сформована команда впровадження, наскільки чітко розподілені ролі між підприємством і консультантами, чи є підтримка з боку керівництва та чи забезпечено належний рівень внутрішньої комунікації. Якщо керівництво не бере активної участі у впровадженні, не формулює очікувані результати і не контролює зміни, ERP-проєкт ризикує перетворитися на суто технічну ініціативу без стратегічної цінності для бізнесу. У зв'язку з цим впровадження ERP-системи має відбуватися поетапно. Спочатку підприємство повинно провести комплексну діагностику поточного стану бізнес-процесів, визначити проблемні зони та стратегічні цілі цифрової трансформації. Далі необхідно обрати систему, функціональні можливості якої найбільшою мірою відповідають потребам компанії. Після цього здійснюється налаштування програмного продукту, підготовка довідників, перенесення даних, тестування модулів, навчання персоналу та поетапний запуск у промислову експлуатацію. На завершальному етапі важливо організувати супровід системи, контроль її використання та подальше вдосконалення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика часткової автоматизації та ERP-систем

Критерій	Часткова автоматизація	ERP-система
Масштаб охоплення	Окремі ділянки діяльності	Усі основні бізнес-процеси
Інтеграція даних	Відсутня або обмежена	Єдина інформаційна база
Гнучкість	Висока на локальному рівні	Висока після правильного налаштування
Залежність від розробника	Висока	Нижча за наявності підтримки постачальника
Придатність до масштабування	Обмежена	Висока
Якість аналітики	Фрагментарна	Комплексна
Вартість впровадження	Нижча на старті	Вища на старті
Стратегічний ефект	Локальний	Довгостроковий і системний

Аналіз таблиці 1.3 показує, що часткова автоматизація може бути прийнятною лише для невеликих підприємств або на ранніх етапах розвитку бізнесу. Для середніх і великих компаній, а також для підприємств зі складною структурою, багатьма підрозділами та розгалуженими інформаційними потоками більш ефективним рішенням є впровадження ERP-систем, які забезпечують цілісність, прозорість і керованість процесів. Ще однією особливістю ERP-впровадження є необхідність поєднання технічних і організаційних змін.

Якщо компанія намагається просто «накласти» нову систему на стару модель роботи, не переглядаючи ролі, функції, маршрути документів і принципи контролю, очікуваний ефект буде мінімальним. ERP-система демонструє найбільшу результативність тоді, коли вона впроваджується паралельно з удосконаленням бізнес-процесів, а не ізольовано від них.

Таблиця 1.4 - Основні етапи впровадження ERP-системи на підприємстві

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Передпроектний аналіз	Дослідження бізнес-процесів, виявлення проблем, постановка цілей	Визначення потреб підприємства
2. Вибір ERP-рішення	Порівняння програмних продуктів, оцінка функціоналу та вартості	Обґрунтований вибір системи
3. Проектування	Формування моделі майбутніх процесів, опис ролей, налаштувань і інтеграцій	Архітектура впровадження
4. Налаштування і адаптація	Конфігурація модулів, довідників, звітів, прав доступу	Підготовлена до використання система
5. Міграція даних	Перенесення довідкової, облікової та історичної інформації	Наповнення системи актуальними даними
6. Навчання персоналу	Проведення інструктажів, тестових сценаріїв, консультацій	Готовність користувачів до роботи
7. Тестування і запуск	Перевірка роботи модулів, виявлення помилок, запуск у промислову експлуатацію	Початок повноцінної роботи системи
8. Супровід і вдосконалення	Моніторинг результатів, коригування налаштувань, розширення функціоналу	Стабілізація та розвиток системи

Дані таблиці 1.4 підтверджують, що впровадження ERP-системи є тривалим і поетапним процесом, у якому кожен етап має принципове значення. Помилки, допущені на початкових стадіях, можуть негативно вплинути на подальшу експлуатацію системи, тому особливу увагу необхідно приділяти саме передпроектному аналізу та постановці цілей.

Крім етапності, важливим є врахування факторів успіху та ризиків ERP-проєкту. До факторів успіху належать чітке бачення цілей, підтримка керівництва, якісне описання бізнес-процесів, достатнє фінансування, професійна команда впровадження та належне навчання персоналу. Водночас основними ризиками залишаються невідповідність функціоналу системи потребам підприємства, слабка адаптація програмного продукту, опір користувачів, перевищення бюджету, затримки в реалізації та нестача кваліфікованих спеціалістів.

Таблиця 1.5 - Фактори успішного впровадження ERP-системи та основні ризики

Фактори успіху	Основні ризики
Чітко сформульовані цілі проєкту	Невизначеність цілей впровадження
Участь вищого керівництва	Недостатня увага з боку менеджменту
Формалізовані бізнес-процеси	Неописані або хаотичні процеси
Якісне навчання персоналу	Опір змінам і низька підготовка користувачів
Реалістичне бюджетування	Перевищення витрат
Професійна команда впровадження	Низька кваліфікація консультантів або внутрішньої команди
Поетапне впровадження	Надто швидкий або непродуманий запуск
Адаптація під специфіку підприємства	Формальне копіювання типової конфігурації

Отже, особливості впровадження ERP-систем у діяльність підприємств полягають у тому, що цей процес виходить далеко за межі технічної автоматизації. Він охоплює зміну принципів управління, структури інформаційних потоків, ролей персоналу та механізмів прийняття рішень. Успішне впровадження ERP можливе лише за умови, що підприємство розглядає його як складову стратегічного розвитку, а не як окремий ІТ-проєкт. Саме комплексний підхід, поєднання цифрових технологій із реорганізацією бізнес-процесів та належною підготовкою персоналу забезпечують досягнення довгострокового економічного й управлінського ефекту [22].

Однією з найскладніших проблем у процесі впровадження ERP-систем на підприємстві є не стільки вибір програмного продукту, скільки правильна підготовка замовника до реалізації такого проєкту. Практика свідчить, що значна частина невдалих ERP-проєктів пов'язана саме з помилками, яких припускається підприємство-замовник ще на початкових етапах планування. До найбільш поширених із них належать проєктування системи за принципом «знизу вгору», надмірна перебудова бізнес-процесів під вимоги програмного забезпечення, відсутність зв'язку проєкту з довгостроковою стратегією розвитку підприємства, а також некоректна оцінка економічної доцільності впровадження.

Проектування ERP-системи «знизу вгору» означає, що рішення щодо конфігурації, складу модулів або способів використання системи приймаються на рівні окремих виконавців чи підрозділів без належного стратегічного бачення з боку керівництва. Такий підхід може враховувати локальні інтереси, але не забезпечує цілісності майбутньої системи. У результаті підприємство отримує не єдине інтегроване середовище, а набір частково пов'язаних між собою налаштувань, які не формують системного управлінського ефекту.

Іншою поширеною помилкою є надмірна перебудова внутрішніх процесів виключно під логіку ERP-системи. Хоча цифрова трансформація дійсно передбачає певне вдосконалення та стандартизацію діяльності, механічне копіювання «кращих практик», закладених у програмному продукті, не завжди є виправданим. Кожне підприємство має власну організаційну структуру, специфіку виробництва, систему звітності, внутрішні регламенти та підходи до взаємодії між підрозділами. Якщо ці особливості ігноруються, ERP-система може вступити в суперечність із реальною діяльністю компанії, що призведе до зниження ефективності роботи [31].

Не менш важливим недоліком є впровадження ERP-системи без урахування довгострокової стратегії розвитку підприємства. У такому випадку система розглядається не як інструмент реалізації стратегічних цілей, а як короткостроковий IT-проект або навіть іміджева інвестиція. Подібний підхід був особливо характерним для підприємств, які розглядали ERP насамперед як засіб підвищення інвестиційної привабливості, поліпшення репутації перед партнерами або підготовки до залучення капіталу. Формальна наявність ERP-системи дійсно могла сприйматися як ознака прозорості та сучасності компанії, однак без реальної інтеграції у щоденні бізнес-процеси такий ефект виявлявся короткостроковим [12]. Ще одним критичним аспектом виступає оцінка економічної ефективності проекту. Нерідко керівництво підприємства приймає рішення про впровадження ERP, орієнтуючись на популярність бренду постачальника, статус інтегратора або поширеність рішення серед конкурентів. При цьому функціональні можливості системи, ступінь її відповідності реальним

потребам компанії, вартість налаштування, адаптації, супроводу та навчання персоналу розглядаються поверхово. Як наслідок, підприємство може інвестувати значні ресурси в рішення, яке або частково використовується, або не дає очікуваного виробничого та управлінського результату.

Відповідальність за успішність ERP-проєкту не може покладатися виключно на одну сторону. Вона має бути розподілена між підприємством-замовником та компанією-інтегратором. Замовник повинен чітко сформулювати свої бізнес-потреби, стратегічні цілі, очікувані результати та забезпечити належний рівень внутрішньої підготовки. У свою чергу, інтегратор зобов'язаний не лише технічно налаштувати систему, а й адаптувати її до специфіки клієнта, своєчасно інформувати керівництво про можливі ризики, обмеження та складнощі впровадження. Якщо одна зі сторін не виконує свою роль належним чином, ймовірність невдалої реалізації проєкту суттєво зростає. Суттєвого значення набуває також питання зручності використання ERP-системи кінцевими користувачами. Навіть якщо система функціонально відповідає потребам підприємства, її складний, перевантажений або нелогічний інтерфейс може знижувати продуктивність праці, збільшувати кількість помилок при введенні даних і формувати негативне ставлення персоналу до цифрових змін. Саме тому інтерфейс, форми введення, звітність, логіка переходів між модулями та загальна зручність роботи повинні розглядатися як важливі критерії при виборі та налаштуванні системи [27].

Аналіз практики впровадження ERP-систем показує, що в окремі періоди підприємства розглядали їх упровадження переважно як інструмент підвищення іміджу. У таких випадках рішення про автоматизацію приймалося не заради реальної оптимізації бізнес-процесів, а для демонстрації інвесторам, партнерам чи зовнішньому середовищу високого рівня організаційної зрілості. Формально це могло давати короткострокові переваги, однак у довгостроковому періоді ставало очевидним, що іміджева автоматизація без глибокої інтеграції у виробничу та управлінську діяльність не забезпечує необхідного економічного ефекту.

У кризових умовах підприємства змушені більш відповідально ставитися до інвестиційних рішень, і саме тоді стає очевидним, наскільки ERP-система приносить реальну користь. Якщо впровадження здійснювалося формально, з неповним охопленням процесів, без якісної підготовки персоналу та без чіткої функціональної необхідності, витрати на проєкт можуть виявитися надмірними. У такому разі система не знижує витрати, а, навпаки, спричиняє дублювання операцій, збільшення адміністративного навантаження, витрати на підтримку та втрату часу працівників. Отже, сучасний підхід до впровадження ERP-систем передбачає не орієнтацію на репутаційний ефект, а вибір такого рішення, яке найбільшою мірою відповідає стратегічним цілям підприємства, охоплює його ключові процеси, не містить надлишкового функціоналу та є економічно обґрунтованим. Важливо, щоб система була не лише престижною, а й дійсно корисною для щоденної роботи користувачів, забезпечувала точність даних, зручність використання та можливість подальшого розвитку [29].

Ключовим чинником успішного впровадження ERP-системи є готовність персоналу до її застосування у повсякденній діяльності. Саме працівники підприємства є безпосередніми виконавцями бізнес-процесів і кінцевими користувачами системи, тому без їхньої участі, навчання та залучення до процесу змін навіть найбільш якісне програмне рішення не забезпечить очікуваного результату. Важливо не лише провести технічне навчання, а й сформулювати розуміння цілей впровадження, ролі системи у підвищенні ефективності та значення єдиних правил роботи з даними.

Типове впровадження ERP передбачає поєднання двох взаємопов'язаних напрямів: певної реорганізації бізнес-процесів і налаштування системи під специфіку підприємства. Успішна автоматизація можлива лише тоді, коли бізнес-процеси вже впорядковані, описані, регламентовані та відповідають фактичній діяльності компанії. Якщо підприємство намагається автоматизувати неформалізовані або хаотичні процеси, виникає ризик так званої «подвійної системи»: реальна робота виконується за одними правилами, а в ERP відображаються інші, формальні процеси, які не мають достатнього зв'язку з

практикою. Це спричиняє дублювання введення інформації, неактуальність даних, втрату довіри до системи та зростання витрат.

З огляду на це підприємство може обрати один із двох основних шляхів впровадження ERP. Перший полягає в попередній оптимізації власних бізнес-процесів з подальшою їх автоматизацією на базі ERP-системи. Другий передбачає перебудову діяльності відповідно до закладених у системі управлінських підходів і «кращих практик». Перший варіант є доцільним для підприємств, що вже мають певний рівень організаційної зрілості та прагнуть зберегти власну специфіку. Другий більше підходить компаніям, у яких процеси недостатньо впорядковані і які готові до більш глибокої трансформації.

Принципово важливим є те, що впровадження ERP-системи повинно мати стратегічний характер. Будь-яке рішення, прийняте на етапі вибору та проєктування системи, впливатиме на діяльність підприємства не лише в короткостроковому, а й у середньо- та довгостроковому періоді. Оскільки ERP-система пов'язана з плануванням, контролем і аналізом діяльності, вона має впроваджуватися відповідно до стратегічних цілей компанії, а не як ізольований технічний проєкт. Саме тому для управлінського персоналу особливо важливо чітко визначити цілі впровадження, оцінити функціональне наповнення різних рішень, передбачити можливі труднощі та зіставити переваги й ризики кожної альтернативи.

Отже, успішність ERP-проєкту безпосередньо залежить від якості підготовчого етапу, глибини аналізу бізнес-процесів, рівня залученості персоналу та стратегічного підходу до вибору системи. Підприємство повинно орієнтуватися не лише на іміджеві чи ринкові характеристики ERP-рішення, а насамперед на його функціональну відповідність власним потребам, можливість адаптації та здатність забезпечити реальний економічний і організаційний ефект.

Таблиця 1.6 - Типові помилки замовника при впровадженні ERP-системи та їх наслідки

Помилка	Характеристика	Можливі наслідки
Проектування «знизу вгору»	Рішення формуються окремими підрозділами без єдиного стратегічного бачення	Фрагментарність системи, відсутність інтеграції
Надмірна перебудова бізнесу під ERP	Ігнорування специфіки підприємства заради типової логіки системи	Порушення реальних процесів, зниження ефективності
Відсутність зв'язку зі стратегією	ERP впроваджується як технічний або іміджевий проєкт	Низька віддача від інвестицій
Некоректна оцінка ефективності	Аналіз витрат і вигід проводиться поверхово	Перевищення бюджету, незадовільний результат
Недостатня підготовка персоналу	Працівники не навчені або не мотивовані працювати в системі	Опір змінам, помилки, дублювання операцій
Відсутність формалізації процесів	Спроба автоматизувати неописані або хаотичні процеси	«Подвійний облік», неактуальні дані
Орієнтація лише на бренд	Вибір системи за популярністю, а не за функціональною відповідністю	Надлишковий функціонал, зайві витрати

Наведені в таблиці 1.6 помилки свідчать, що основні ризики ERP-впровадження виникають не лише через технічні проблеми, а й через недоліки управлінських рішень. Найбільш небезпечними є відсутність стратегічного бачення, формальний підхід до аналізу потреб підприємства та недостатня увага до підготовки персоналу. Саме тому результат ERP-проєкту значною мірою визначається якістю організаційної підготовки, а не тільки властивостями програмного забезпечення.

Рисунок 1.1 відображає послідовність підготовчих і організаційних дій, необхідних для успішного впровадження ERP-системи на підприємстві. Як видно зі схеми, впровадження не починається безпосередньо з придбання програмного продукту, а передбачає попередній аналіз, формалізацію бізнес-процесів, постановку стратегічних цілей і підготовку персоналу. Саме така послідовність дозволяє зменшити ризик невдалого проєкту та забезпечити практичну користь від цифрової системи управління.



Рис.1.1 - Логіка підготовки підприємства до впровадження ERP-системи

У міру розвитку підприємства, розширення масштабів його діяльності, зростання кількості працівників і ускладнення організаційної структури виникає об'єктивна потреба в комплексній автоматизації бізнес-процесів. На початкових етапах функціонування компанії окремі управлінські, виробничі чи облікові завдання можуть вирішуватися в ручному режимі або за допомогою простих локальних програмних засобів. Проте зі збільшенням обсягів інформації, кількості операцій та рівня взаємозалежності між підрозділами такий підхід втрачає ефективність. Це зумовлює необхідність формалізації процесів, їх упорядкування, стандартизації та подальшої оптимізації. Саме в цьому контексті ERP-система виступає інструментом комплексної автоматизації бізнес-процесів підприємства, оскільки забезпечує виконання операцій за наперед визначеними алгоритмами, регламентами та схемами взаємодії [14]. ERP-системи належать до тих цифрових рішень, які мають не лише операційне, а й стратегічне значення для підприємства. З одного боку, вони призначені для автоматизації щоденних рутинних операцій, обробки даних, забезпечення внутрішнього документообігу, контролю ресурсів і координації роботи структурних підрозділів. З іншого боку,

впровадження ERP-системи доцільно розглядати як довгостроковий інвестиційний проєкт, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження внутрішніх витрат і створення передумов для зростання прибутковості в середньо- та довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах швидкість обробки інформації, якість інформаційного обміну між підрозділами та можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальних даних набувають вирішального значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме тому ERP-система не повинна сприйматися лише як технічний інструмент або база для ведення щоденних операцій. Її реальна цінність проявляється тоді, коли вона використовується як платформа підтримки управлінських рішень, планування, контролю та аналізу результатів діяльності [22].

Разом із тим на практиці для значної частини вітчизняних підприємств поняття стратегії та стратегічного планування залишаються недостатньо формалізованими. У багатьох випадках рішення щодо розвитку компанії приймаються ситуативно, залежно від ринкової кон'юнктури або поточних фінансових можливостей, без чітко визначених довгострокових орієнтирів. За таких умов ERP-система втрачає значну частину свого потенціалу, оскільки її аналітичні та планові модулі можуть повноцінно працювати лише за наявності визначених цільових показників, системи критеріїв оцінювання та сформульованих стратегічних пріоритетів.

Максимальний ефект від впровадження ERP досягається тоді, коли система функціонує у тісному зв'язку зі стратегією розвитку підприємства. Наявність стратегічних цілей дає змогу налаштувати в ERP відповідні показники, організувати план-фактний аналіз, здійснювати моніторинг відхилень, оцінювати динаміку розвитку та контролювати ступінь наближення до бажаних результатів. Відповідно, формальне або поверхове ставлення до стратегії ускладнює не лише вибір системи, а й постановку цілей самого проєкту автоматизації [29]. Стратегія розвитку підприємства відіграє важливу роль у структуруванні та формалізації бізнес-процесів, особливо тоді, коли йдеться про

довгострокове зростання, диверсифікацію діяльності, освоєння нових ринків, розширення виробництва або побудову складніших організаційних форм. Стратегічні рішення можуть стосуватися інвестування в нові напрями діяльності, випуску нової продукції, створення вертикально інтегрованих структур, відкриття філій, перерозподілу ресурсів або зміни пріоритетів між окремими напрямками бізнесу. Усі ці рішення мають бути відображені у внутрішніх бізнес-процесах і, відповідно, враховані при виборі та налаштуванні ERP-системи.

Слід підкреслити, що стратегія підприємства не повинна існувати окремо від його повсякденної діяльності. Навпаки, вона має бути інтегрованою в систему управління та трансформуватися у конкретні планові показники, контрольні орієнтири й механізми реалізації. У цьому контексті ERP-система може виступати засобом практичного втілення стратегії, оскільки дозволяє перевести якісні цілі в кількісні параметри та забезпечити контроль їх досягнення на різних рівнях управління.

На ранніх стадіях розвитку підприємства формалізована стратегія може бути відсутньою або мати лише загальний характер. Це пояснюється тим, що в умовах швидкого зростання, нестабільного ринку та ще не сформованої організаційної структури стратегічні орієнтири часто існують лише у вигляді бачення керівника або вузького кола менеджерів. На певному етапі такий підхід є прийнятним, однак у міру досягнення підприємством певного рівня зрілості виникає потреба в чіткішому формулюванні стратегічних цілей, донесенні їх до персоналу та переведенні в систему конкретних управлінських дій.

Формалізована стратегія стає особливо необхідною тоді, коли подальше зростання компанії вже не може забезпечуватися лише за рахунок виходу на ринок або збільшення обсягів продажів, а починає залежати від якості управління, ефективності внутрішніх процесів і здатності уникати помилкових рішень. У такій ситуації стратегія допомагає керівництву зосередитися на довгострокових пріоритетах, формує у співробітників розуміння цілей підприємства, сприяє підвищенню мотивації та полегшує прийняття рішень.

Саме тому для зрілих підприємств стратегія і ERP-система повинні розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи розвитку.

Незважаючи на різноманіття підходів до трактування поняття «стратегія», її сутність полягає у формуванні такого напрямку розвитку підприємства, який дозволяє створювати конкурентні переваги швидше, ніж конкуренти встигають зберігати або нарощувати власні. У цьому сенсі конкурентна перевага пов'язана не лише з інноваціями або унікальними технологіями, а й з умінням ефективно використовувати вже наявні на ринку інструменти. ERP-системи є прикладом саме такого інструменту: вони давно присутні на ринку, однак реальну перевагу отримують лише ті компанії, які не просто впровадили систему формально, а змогли інтегрувати її в повсякденну діяльність і використовувати весь її функціональний потенціал.

Суттєвою особливістю стратегічного управління є його високий рівень абстрактності в порівнянні з оперативним менеджментом. Якщо оперативне управління зосереджується на вирішенні поточних завдань у межах наявних ресурсів і коротких часових інтервалів, то стратегічне планування орієнтується на тривалу перспективу, враховує невизначеність зовнішнього середовища, наявність альтернативних сценаріїв розвитку та потребує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми ринковими умовами. Разом із тим, реалізація стратегії неможлива без достатнього рівня формалізації й стандартизації роботи. Без цього стратегія залишається декларативною і не може бути переведена у конкретні числові показники, плани та процедури контролю.

У практиці стратегічного управління прийнято вважати, що стратегічні цілі підприємства повинні відповідати певним вимогам: мати визначений часовий горизонт, бути конкретними, вимірюваними, несуперечливими, адресними, реалістичними з точки зору наявних ресурсів та придатними до контролю. Аналогічно й проєкт упровадження ERP-системи повинен мати чітко сформульовану кінцеву мету, якою, як правило, є одержання конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі за рахунок автоматизації внутрішніх бізнес-процесів, підвищення керованості, прозорості та

продуктивності діяльності підприємства. У цьому контексті доцільно розглядати не лише загальну корпоративну стратегію, а й ІТ-стратегію підприємства. Вона охоплює опис наявної та перспективної архітектури інформаційних систем, характеристику серверної й мережевої інфраструктури, організацію роботи ІТ-підрозділу, структуру витрат на інформаційні технології, а також план найважливіших цифрових проєктів. Проте ІТ-стратегія не повинна підміняти собою управлінське рішення щодо впровадження ERP. Якщо вибір системи повністю передається ІТ-службі, існує ризик, що в основу рішення будуть покладені переважно технічні критерії, тоді як для бізнесу визначальними є функціональність, зручність використання, відповідність процесам компанії та економічна доцільність.

Саме тому участь керівництва підприємства у прийнятті рішень щодо автоматизації має бути активною і безпосередньою. Обмеження ролі менеджменту лише затвердженням ІТ-стратегії без подальшого залучення до вибору ERP-системи є помилковим підходом. Це може призвести до ситуації, коли система буде технічно досконалою, але не забезпечить очікуваного ефекту в роботі структурних підрозділів. Особливо небезпечною така ситуація є для малих і середніх підприємств, оскільки їх фінансові можливості та операційна ефективність часто не дозволяють компенсувати втрати від невдалого впровадження.

Для великих підприємств потреба у формалізованій стратегії, середньо- та довгостроковому плануванні є практично неминучою, що зумовлено чисельністю персоналу, складністю внутрішньої структури, поділом функцій між підрозділами та масштабом відповідальності. Натомість у малому та середньому бізнесі до певного моменту може домінувати неформалізований підхід до розвитку, заснований на «ручному управлінні». Однак саме перехід до більш складної моделі діяльності, зростання чисельності персоналу та підвищення вимог до координації роботи створюють передумови для формалізації стратегії та впровадження ERP-рішень.

Особливої уваги потребує узгодженість між власниками бізнесу, керівниками та менеджментом щодо цілей упровадження ERP. На практиці можливі ситуації, коли власник підтримує ідею автоматизації, але операційний менеджмент не готовий до таких змін, або, навпаки, керівництво підрозділів бачить необхідність цифровізації, а власники не готові забезпечити проєкт необхідними ресурсами. Відсутність єдиного бачення може стати серйозною перешкодою для успішної реалізації ERP-проєкту.

Отже, впровадження ERP-системи є не просто технічним рішенням, а стратегічним кроком, який повинен базуватися на довгостроковому баченні розвитку підприємства. Для цього необхідно сформулювати чіткі вимоги до системи, врахувати не лише поточні, а й перспективні потреби бізнесу, оцінити готовність персоналу до змін та забезпечити узгодженість між бізнес-стратегією й цифровою трансформацією. Водночас слід враховувати, що ERP-проєкти є дорогими, тривалими та ресурсомісткими, тому зниження ризиків і витрат потребує типізації окремих етапів упровадження, чіткого планування та ретельної підготовки.

Таблиця 1.7 - Зв'язок між розвитком підприємства, стратегією та потребою у впровадженні ERP-системи

Етап розвитку підприємства	Особливості управління	Роль стратегії	Потреба в ERP-системі
Початковий етап	Переважає ручне управління, неформальні процедури	Стратегія існує у вигляді загального бачення	Низька або обмежена
Етап активного зростання	Зростає чисельність персоналу, ускладнюються процеси	З'являється потреба в окресленні напрямів розвитку	Середня, переважно часткова автоматизація
Етап організаційної зрілості	Висока складність процесів, потреба в координації та контролі	Формалізована стратегія стає необхідною	Висока, доцільне комплексне ERP-рішення
Етап диверсифікації та масштабування	Філії, нові напрями бізнесу, багаторівневе управління	Стратегія визначає розподіл ресурсів і пріоритети	Дуже висока, ERP як інструмент інтеграції та планування

Таблиця 1.7 показує, що потреба у впровадженні ERP-системи безпосередньо залежить від рівня розвитку підприємства. Чим складнішою стає організаційна структура, тим більшої ваги набувають формалізація, стратегічне планування та комплексна автоматизація. Для зрілих підприємств ERP-система виступає не лише засобом автоматизації, а й інструментом координації, контролю та реалізації довгострокових цілей [26-28].

Рисунок 1.2 демонструє, що ERP-система не є ізольованим програмним продуктом, а виступає логічним продовженням стратегічного управління підприємством. Її впровадження має ґрунтуватися на стратегічному баченні, чітко визначених цілях і формалізованих бізнес-процесах. Лише за такої послідовності ERP здатна забезпечити не лише автоматизацію поточних операцій, а й підтримку довгострокового розвитку підприємства.

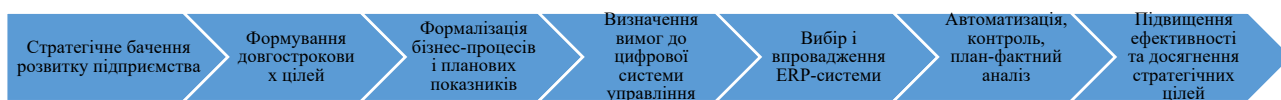


Рис.1.2 - Взаємозв'язок стратегії підприємства та впровадження ERP-системи

ІТ-стратегія є важливим інструментом упорядкування цифрового розвитку підприємства, однак вона не повинна повністю визначати вибір ERP-системи без участі керівництва та бізнес-підрозділів. Її основне призначення полягає в забезпеченні узгодженого розвитку інформаційної інфраструктури, зниженні ризиків хаотичної автоматизації та підтримці реалізації бізнес-стратегії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1 Аналіз бізнес-процесів підприємства та напрями їх удосконалення

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність функцій окремих підрозділів, а як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що формують єдиний ланцюг створення цінності для споживача. Традиційний функціональний підхід, за якого кожен підрозділ виконує ізольований набір операцій у межах посадових обов'язків, дедалі частіше поступається процесному підходу, що пов'язано з тим, що саме наскрізні процеси – від формування потреби в ресурсах до отримання кінцевого результату – визначають швидкість, якість, гнучкість та економічну ефективність діяльності підприємства. Бізнес-процес доцільно трактувати як сукупність взаємопов'язаних дій, у межах яких на вході використовуються певні ресурси, а на виході формується результат, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача. У практиці управління це означає, що ефективність підприємства залежить не стільки від окремих локальних функцій, скільки від узгодженості операцій між підрозділами, швидкості передавання інформації, якості контролю та здатності системи управління мінімізувати втрати часу й ресурсів. Саме тому аналіз бізнес-процесів є базою для подальшої цифровізації та автоматизації діяльності підприємства.

Особливої актуальності це набуває для українських підприємств, оскільки цифрова трансформація бізнесу в Україні відбувається нерівномірно. За оцінкою OECD, малі та середні підприємства становлять 99,9% усіх підприємств країни, забезпечують 81,6% зайнятості у бізнес-секторі та формують 70,2% доданої вартості [17]. Водночас саме цей сегмент найчастіше демонструє нижчий рівень використання сучасних цифрових інструментів, ніж великі компанії, що безпосередньо впливає на якість організації бізнес-процесів і конкурентоспроможність.

Аналіз сучасного стану цифровізації підприємств показує, що в останні п'ять років потреба в удосконаленні бізнес-процесів суттєво посилилася. За даними OECD, 54% українських компаній повідомили, що інвестували в цифровізацію у 2020–2021 роках [18]. Водночас у 2021–2022 роках рівень проникнення цифрових інструментів залишався нерівномірним: близько 70% великих підприємств мали вебсайт, тоді як серед середніх таких було 48%, а серед малих – лише 30%; соціальні медіа використовували 52% великих, 36% середніх і 27% малих підприємств. OECD також зазначає, що в Україні офіційні дані щодо використання саме ERP- і CRM-систем поки що обмежені, що ускладнює повну кількісну оцінку рівня інтегрованої цифровізації підприємств [19].

Для порівняння, у країнах ЄС цифрові бізнес-рішення використовуються значно ширше. У 2023 році 43,3% підприємств ЄС застосовували ERP-системи, 25,8% – CRM-рішення, а 45,2% купували хмарні сервіси. Уже у 2025 році частка підприємств ЄС, що використовували ERP, зросла до 46,45%, а платні хмарні сервіси – до 52,74% [17]. Це свідчить про те, що українським підприємствам, особливо малому й середньому бізнесу, ще необхідно пройти значний шлях у напрямі системної цифрової модернізації бізнес-процесів. У практичній площині аналіз бізнес-процесів підприємства має починатися з ідентифікації ключових процесів, які безпосередньо впливають на формування результату діяльності. До них зазвичай належать процеси закупівель, виробництва, логістики, збуту, управління запасами, фінансового обліку, кадрового забезпечення та інформаційного супроводу управлінських рішень. Для кожного з цих процесів важливо визначити вхідні та вихідні параметри, виконавців, відповідальних осіб, інформаційні потоки, тривалість циклу виконання та типові джерела помилок або затримок. Такий підхід дає змогу не лише описати поточний стан процесу, а й виявити вузькі місця, дублювання функцій, надлишкові погодження та втрати ресурсів. На багатьох підприємствах проблема полягає в тому, що бізнес-процеси історично формувалися фрагментарно та часто не були достатньо формалізовані. У результаті одна й та

сама операція може дублюватися в різних підрозділах, рішення приймаються на декількох рівнях без доданої цінності, а значна частина інформації передається в ручному режимі. За таких умов навіть наявність окремих цифрових інструментів не забезпечує системного ефекту, оскільки автоматизуються не оптимальні процеси, а їх недосконалі форми. Саме тому цифровізація не повинна починатися з вибору програмного продукту; їй має передувати глибокий аналіз і впорядкування процесної архітектури підприємства.

Важливо підкреслити, що ERP-система не замінює аналіз бізнес-процесів, а спирається на нього. Інформаційна система повинна відображати логіку діяльності підприємства, а не підміняти її формальними алгоритмами. На практиці існує два базові підходи: перший передбачає налаштування ERP під уже оптимізовані процеси підприємства; другий – адаптацію бізнесу під стандартну логіку ERP-рішення. Для українських підприємств перший підхід у більшості випадків є доцільнішим, оскільки дозволяє врахувати галузеву специфіку, особливості обліку, внутрішні регламенти та вимоги до звітності. Якщо підприємство намагається повністю підпорядкувати власну діяльність стандартним алгоритмам системи без попередньої оцінки доцільності таких змін, це може призвести до стратегічного зсуву. У такому випадку процеси починають функціонувати відповідно до логіки програмного забезпечення, а не відповідно до цілей бізнесу. Це створює ризик перевантаження процесів зайвою інформацією, ускладнення внутрішніх процедур і втрати гнучкості. Тому оптимізація бізнес-процесів повинна передувати повномасштабній автоматизації, а не бути її побічним результатом.

Управління процесами на підприємстві можна умовно поділити на два режими: «ручний» і «автоматизований». У ручному режимі контроль за результатами значною мірою залежить від лінійних керівників, локальних звітів і неформальних комунікацій. В автоматизованому режимі результат процесу стає більш прозорим, оскільки дані формуються в єдиній системі та можуть бути використані безпосередньо ініціаторами або споживачами процесу. Саме перехід від ручного до автоматизованого управління забезпечує вищий рівень

прозорості, оперативності й контрольованості, що є однією з головних передумов удосконалення бізнес-процесів.

У теорії та практиці управління застосовується кілька основних підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Першим є FAST-аналіз – швидкий підхід, орієнтований на виявлення проблемних зон і розробку рішень у стислі терміни. Другим є бенчмаркінг бізнес-процесів, який передбачає порівняння власної практики з кращими галузевими зразками. Третім – реінжиніринг бізнес-процесів, що полягає у глибокому перепроєктуванні наявних процесів або створенні нових. У сучасних умовах ці підходи доповнюються використанням цифрових інструментів аналізу: систем процес-майнінгу, ВІ-панелей, CRM- та ERP-модулів, засобів електронного документообігу й аналітики даних.

Таблиця 2.1 - Основні підходи до аналізу та вдосконалення бізнес-процесів

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
FAST-аналіз	Швидке виявлення проблем і рішень у межах коротких сесій	Оперативність, простота, швидкий результат	Обмежена глибина опрацювання
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками інших компаній	Орієнтація на перевірені рішення	Складність доступу до якісних даних
Реінжиніринг	Радикальне перепроєктування процесів	Можливість отримати суттєвий ефект	Високі ризики та організаційна складність
Цифрова аналітика	Аналіз процесів на основі даних інформаційних систем	Об'єктивність, швидкість, постійний моніторинг	Потребує якісних даних та цифрової інфраструктури

Аналіз даних таблиці (2.1) свідчить, що найбільш доцільним для сучасного підприємства є комбінований підхід, за якого організаційні методики оптимізації поєднуються з цифровими інструментами аналізу та контролю. Це дозволяє не лише швидко виявляти проблеми, а й обґрунтовувати управлінські рішення на основі фактичних даних.

З огляду на сучасні тенденції, ключовими напрямками вдосконалення бізнес-процесів підприємства є: формалізація процедур, скорочення

надлишкових операцій, зменшення кількості ручних дій, інтеграція інформаційних потоків, цифровізація документообігу, впровадження єдиної системи обліку та посилення аналітичної складової управління. У країнах ЄС бізнес дедалі активніше переходить до інтегрованих програмних рішень, і зростання використання ERP, CRM та хмарних сервісів у 2021–2025 роках лише підтверджує ефективність такого напрямку. Для українських підприємств це означає потребу не лише в технічному оновленні, а насамперед у системному перегляді логіки бізнес-процесів.

Таблиця 2.2 - Окремі показники цифровізації підприємств у 2020–2025 роках [17-19]

Показник	Значення
Українські компанії, що інвестували в цифровізацію у 2020–2021 рр.	54%
Великі підприємства України, що мали вебсайт (2021/2022)	близько 70%
Середні підприємства України, що мали вебсайт (2021/2022)	48%
Малі підприємства України, що мали вебсайт (2021/2022)	30%
Великі підприємства України, що використовували соцмережі (2022)	52%
Середні підприємства України, що використовували соцмережі (2022)	36%
Малі підприємства України, що використовували соцмережі (2022)	27%
Підприємства ЄС, що використовували ERP (2023)	43,3%
Підприємства ЄС, що використовували ERP (2025)	46,45%
Підприємства ЄС, що купували хмарні сервіси (2023)	45,2%
Підприємства ЄС, що використовували платні хмарні сервіси (2025)	52,74%

Дані таблиці 2.2 підтверджують, що рівень цифрової зрілості підприємств прямо впливає на можливості оптимізації бізнес-процесів. Для України характерний помітний розрив між великими компаніями та сегментом МСП, тоді як у ЄС спостерігається більш системне поширення інтегрованих цифрових рішень.

У підсумку можна зробити висновок, що аналіз бізнес-процесів підприємства має бути відправною точкою для їх подальшого вдосконалення. Ефективна цифровізація не зводиться до встановлення програмного забезпечення, а передбачає виявлення проблемних зон, формалізацію процесів, їх адаптацію до стратегічних цілей підприємства та лише після цього – автоматизацію за допомогою сучасних цифрових технологій. Саме такий підхід дозволяє досягти реального зростання ефективності, підвищення прозорості управління й зміцнення конкурентних позицій підприємства [22].

Перепроєктування бізнес-процесів доцільно застосовувати насамперед до тих процесів, які вже функціонують на підприємстві, але демонструють лише середній рівень ефективності та не забезпечують належного результату в сучасних умовах господарювання. На відміну від повної заміни процесу, перепроєктування передбачає глибокий аналіз його поточного стану з подальшим удосконаленням окремих елементів. Для цього, як правило, формується модель наявного процесу, яка відображає послідовність операцій, інформаційні потоки, відповідальних виконавців, витрати часу та ресурсів. Саме така модель дає змогу об'єктивно оцінити слабкі місця процесу та визначити напрями його подальшого вдосконалення. У процесі перепроєктування застосовується комплекс раціоналізаторських інструментів, спрямованих на підвищення результативності та зниження непродуктивних витрат. До них належать усунення зайвої бюрократії, аналіз створення доданої цінності на кожному етапі, ліквідація дублювання функцій, спрощення способів виконання операцій, скорочення тривалості циклу, запровадження механізмів захисту від помилок, перегляд структури відповідальності між підрозділами, стандартизація процедур та формування єдиної методології виконання робіт. Важливим елементом такого вдосконалення є також автоматизація процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяє забезпечити вищий рівень прозорості, контрольованості та швидкості виконання операцій.

При цьому впровадження цифрових рішень, зокрема ERP-систем, має здійснюватися лише після побудови цільової, тобто еталонної моделі бізнес-

процесу. Це означає, що спочатку підприємство повинно визначити, яким має бути процес з точки зору ефективності, логіки виконання, розподілу відповідальності та кінцевого результату, і лише після цього переходити до його автоматизації. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли цифрова система відтворює наявні недоліки процесу замість їх усунення.

Слід зазначити, що перепроєктування тісно пов'язане з іншими методами аналізу та вдосконалення бізнес-процесів. Зокрема, у ході перепроєктування можуть використовуватися результати FAST-аналізу, бенчмаркінгу та інших аналітичних підходів. Отже, реінжиніринг або перепроєктування доцільно розглядати не стільки як окремий метод аналізу, скільки як комплексний підхід до глибокої оптимізації процесу загалом. Поряд із перепроєктуванням існуючих процесів можливим є і створення принципово нових бізнес-процесів, що відповідає підходу «чистого» реінжинірингу. Його сутність полягає у відмові від логіки наявного процесу та побудові нової моделі, орієнтованої на сучасні цілі підприємства, ринкові умови та можливості цифрових технологій. Перевагою такого підходу є можливість досягнення суттєвих змін і формування якісно нового рівня організації діяльності. Водночас він потребує значних ресурсів, часу та високої управлінської готовності до змін. Надмірна кількість одночасних радикальних змін може спричинити дестабілізацію внутрішнього середовища підприємства, ускладнити адаптацію персоналу та навіть негативно вплинути на поточну діяльність. Саме тому більшість організацій здатні результативно реалізувати лише обмежену кількість масштабних змін у конкретний період часу.

Аналіз сучасних підходів до оптимізації бізнес-процесів свідчить, що така оптимізація повинна передувати впровадженню ERP-системи, а не здійснюватися паралельно з нею або після неї. Це пояснюється необхідністю врахування історично сформованих особливостей функціонування підприємства, можливістю вибору між кількома варіантами кращих практик та збереженням простору для формування власних унікальних операційних ланцюгів, які можуть стати джерелом конкурентних переваг. Якщо ж

підприємство автоматизує неформалізовані або неефективні процеси без їх попереднього перегляду, це може призвести лише до цифрового відтворення наявних проблем. Отже, перепроєктування бізнес-процесів є важливою складовою їх удосконалення та необхідною передумовою результативної цифрової трансформації підприємства. Саме поєднання аналізу, оптимізації, стандартизації та подальшої автоматизації дає змогу не лише підвищити ефективність окремих процесів, а й забезпечити узгоджене функціонування всього підприємства в умовах сучасного цифрового середовища.

2.2 Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень (ERP-систем) на підприємстві

Оцінка ефективності впровадження ERP-системи є одним із найскладніших етапів цифрової трансформації підприємства, оскільки результати такого проєкту проявляються не лише у прямих фінансових показниках, а й у змінах якості управління, швидкості обробки інформації, прозорості процесів і здатності підприємства приймати обґрунтовані рішення. Саме тому в сучасній практиці доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує економічні, процесні та стратегічні критерії оцінювання.

Актуальність такої оцінки посилюється тим, що рівень цифровізації бізнесу в Україні ще залишається нерівномірним. OECD зазначає, що у 2020–2021 роках 54% українських компаній інвестували в цифровізацію, але водночас поширення більш складних бізнес-рішень серед підприємств було обмеженим. За даними OECD, близько 70% великих підприємств України мали вебсайт, тоді як серед середніх цей показник становив 48%, а серед малих – 30%; соціальні медіа використовували 52% великих, 36% середніх і 27% малих підприємств. OECD окремо підкреслює, що для України дані щодо використання ERP- і CRM-систем залишаються неповними, що само по собі свідчить про потребу у більш системному моніторингу ефективності цифрових рішень.

Для порівняння, у Європейському Союзі використання інтегрованих бізнес-рішень є суттєво вищим. За даними Eurostat, у 2023 році ERP-системи застосовували 43,3% підприємств ЄС, що на 5,4 в.п. більше, ніж у 2021 році [17-19]. У 2025 році ERP використовували вже понад 60% підприємств у Данії, Бельгії та Іспанії; крім того, Eurostat повідомляє, що у 2023 році ERP застосовували 38% малих і 86% великих підприємств ЄС [20]. Одночасно 52,74% підприємств ЄС у 2025 році використовували платні хмарні сервіси, а 74% усіх бізнесів у 2024 році досягли базового рівня цифрової інтенсивності, що означає, що оцінка ефективності ERP-проектів має розглядатися не лише як внутрішнє завдання підприємства, а і як елемент його конкурентоспроможності в більш цифрово зрілому середовищі [27].

У загальному вигляді підходи до оцінки ефективності впровадження ERP-систем доцільно поділяти на дві великі групи: по-перше, економічні методи, які орієнтовані на співставлення витрат і вигід; по-друге, процесні та управлінські методи, які оцінюють зміни у внутрішній організації роботи підприємства. Економічний блок охоплює такі інструменти, як ROI, NPV, IRR, TCO, CBA, EVA, TEI. Їх основне призначення полягає у відповіді на питання, чи виправдовують отримані вигоди обсяг ресурсів, вкладених у придбання, впровадження, налаштування та супровід системи. Процесний блок, у свою чергу, дозволяє оцінити, чи дійсно ERP-система скоротила тривалість операцій, зменшила дублювання функцій, підвищила продуктивність праці, покращила контроль і координацію між підрозділами [26].

Таблиця 2.3 - Основні підходи до оцінки ефективності впровадження ERP-систем

Група методів	Метод	Сутність методу	Основна перевага	Основне обмеження
Економічні	ROI	Співвідношення чистого ефекту до інвестицій	Простота інтерпретації	Не враховує всіх непрямих ефектів
Економічні	NPV	Розрахунок чистої приведеної вартості проекту	Урахування фактора часу	Чутливість до прогнозних припущень

Група методів	Метод	Сутність методу	Основна перевага	Основне обмеження
Економічні	IRR	Визначення внутрішньої норми дохідності	Дає змогу порівнювати альтернативи	Складність для нестандартних грошових потоків
Економічні	TCO	Оцінка сукупної вартості володіння системою	Добре показує повну вартість проєкту	Не відображає стратегічних вигід
Економічні	CBA	Порівняння витрат і вигід за сценаріями	Дає змогу порівнювати альтернативи	Значна частка експертних оцінок
Економічні	TEI / EVA	Урахування гнучкості, ризиків і вартості капіталу	Ширший погляд на ефект	Складність практичного розрахунку
Процесні	Проєктний підхід	Оцінка дотримання бюджету, строків і обсягу робіт	Контроль реалізації проєкту	Не показує повний бізнес-ефект
Процесні	Процесний підхід	Оцінка змін у швидкості, якості та ресурсоемності процесів	Відображає реальні зміни в роботі	Потребує формалізованих процесів
Якісні	IT Scorecard	Оцінка внеску IT у цілі бізнесу	Пов'язує ERP зі стратегією	Висока частка суб'єктивності

Наведені методи доцільно використовувати не окремо, а в поєднанні. Економічні показники дають відповідь на питання про фінансову доцільність проєкту, процесні – про реальні зміни у бізнес-процесах, а якісні – про відповідність цифрового рішення довгостроковим цілям підприємства.

Найпоширенішим показником економічної ефективності є ROI (Return on Investment) – віддача на інвестиції. Його доцільно розраховувати за формулою (2.1):

$$ROI = (\text{Сумарний ефект} - \text{Сумарні інвестиції}) / \text{Сумарні інвестиції} \times 100\% \quad (2.1)$$

Цей показник дає змогу оцінити, наскільки вкладення в ERP-систему є виправданими. Однак на практиці проблема полягає в тому, що частина ефектів від ERP не має миттєвого грошового вираження. Наприклад, підвищення прозорості даних, зниження ризику управлінських помилок або покращення

координації між підрозділами впливають на фінансовий результат опосередковано.

Іншим важливим показником є TCO (Total Cost of Ownership) – сукупна вартість володіння системою. На відміну від простої оцінки ціни ліцензії, TCO охоплює всі витрати протягом життєвого циклу ERP-рішення: придбання програмного забезпечення, налаштування, інтеграцію, консалтинг, навчання користувачів, технічну підтримку, оновлення, модернізацію та витрати, пов'язані з можливими простоями. Саме TCO дозволяє уникнути заниження реальної вартості проєкту.

Крім того, у практиці оцінювання використовують NPV (чисту приведену вартість) та IRR (внутрішню норму рентабельності). Їх застосування особливо доречно тоді, коли ERP-впровадження розглядається як інвестиційний проєкт із декількарічним горизонтом. У цьому разі підприємство отримує можливість зіставити цифрову інвестицію з іншими альтернативами вкладення коштів. Проте точність таких розрахунків істотно залежить від якості прогнозу майбутніх вигід, а саме тут у проєктах цифровізації існує найбільша невизначеність (2.4).

Таблиця 2.4 - Типова структура витрат при впровадженні ERP-системи

Стаття витрат	Зміст
Ліцензії / підписка	Придбання права користування ERP або хмарною платформою
Передпроектне обстеження	Аналіз процесів, постановка вимог, розробка технічного завдання
Налаштування та інтеграція	Конфігурація модулів, довідників, ролей, звітності, обмін із іншими системами
Міграція даних	Перенесення довідкової та історичної інформації
Навчання персоналу	Підготовка користувачів і адміністраторів
Консалтинг / інтегратор	Послуги зовнішніх спеціалістів
Технічна інфраструктура	Сервери, мережеве обладнання, резервування, кібербезпека
Супровід та підтримка	Оновлення, технічна допомога, адміністрування
Непрямі витрати	Прості дії під час запуску, відволікання персоналу, тимчасове зниження продуктивності

Оцінка ефективності ERP-проєкту буде неповною, якщо підприємство враховує лише ціну програмного продукту. Найбільші ризики помилки в розрахунках виникають саме тоді, коли не враховуються витрати на адаптацію, навчання, підтримку та організаційні зміни. Процесний підхід орієнтований не стільки на інвестиційні формули, скільки на реальні зміни в роботі підприємства. У межах цього підходу ефективність впровадження ERP оцінюється через показники виконання окремих бізнес-процесів: тривалість операційного циклу, швидкість погодження документів, точність обліку запасів, тривалість підготовки звітності, кількість помилок, трудомісткість операцій, обсяг ручних дій та ступінь дублювання інформації.

Перевага такого підходу полягає в тому, що він дозволяє зафіксувати саме той ефект, заради якого ERP-система зазвичай і впроваджується. Наприклад, якщо після запуску системи час формування управлінського звіту скорочується з 3 днів до 4 годин, а точність обліку запасів зростає з 92% до 98%, це є прямим підтвердженням процесного ефекту навіть до того, як повний фінансовий результат стане очевидним.

Разом з тим процесний підхід має обмеження. Він найкраще працює там, де підприємство вже має формалізовані та вимірювані бізнес-процеси. Якщо ж процеси до впровадження ERP не були належним чином описані, порівняння “до” і “після” може виявитися неточним. Саме тому перед початком ERP-проєкту важливо визначити набір цільових KPI, які будуть використовуватися для подальшого моніторингу [25].

Таблиця 2.5 - Приклади KPI для оцінки ефективності ERP-системи на підприємстві

Показник	До впровадження	Після впровадження	Напрямок зміни
Час обробки замовлення, год	12	5	Скорочення
Час підготовки управлінського звіту, днів	3	0,5	Скорочення
Точність обліку запасів, %	92	98	Зростання

Показник	До впровадження	Після впровадження	Напрямок зміни
Рівень дублювання введення даних, % операцій	35	8	Скорочення
Частка ручних операцій у документообігу, %	60	20	Скорочення
Тривалість погодження закупівлі, днів	5	2	Скорочення
Кількість операційних помилок за місяць	40	15	Скорочення

Показники в таблиці 2.5 є типовими орієнтирами для оцінки ефективності ERP-рішення. На конкретному підприємстві їх перелік може доповнюватися залежно від галузі, масштабу бізнесу, структури процесів і стратегічних цілей автоматизації.

Ще один важливий напрям оцінки – це аналіз ERP-проєкту як проєкту управлінських змін. Тут основними критеріями є дотримання бюджету, строків, запланованого обсягу робіт, якості конфігурації та ступеня готовності користувачів. По суті, навіть економічно перспективне ERP-рішення може виявитися невдалим, якщо проєкт упровадження супроводжується зривом термінів, перевищенням кошторису або низькою якістю навчання персоналу.

У проєктному менеджменті для цього часто використовують показники виконання робіт за строками і витратами. Для практичних цілей підприємства достатньо контролювати такі групи індикаторів:

- частка реалізованого функціоналу від запланованого;
- відхилення фактичного бюджету від планового;
- відхилення строків по етапах;
- частка користувачів, які пройшли навчання;
- частка процесів, переведених у цифровий контур без паралельного “ручного” дублювання.

Таблиця 2.6 - Критерії успішності ERP-проєкту за проєктним підходом

Критерій	Що оцінюється	Практичне значення
Дотримання бюджету	Різниця між плановими та фактичними витратами	Показує фінансову дисципліну проєкту
Дотримання строків	Виконання календарного плану	Відображає керованість впровадження
Повнота функціоналу	Частка реалізованих вимог	Дає змогу оцінити реальний результат
Готовність користувачів	Рівень навчання і фактичного використання системи	Визначає шанс на стабільну експлуатацію
Якість даних	Коректність міграції довідників і залишків	Критично впливає на достовірність роботи ERP
Рівень стабілізації	Кількість збоїв і ручних обхідних операцій після запуску	Характеризує зрілість впровадження

Окрему роль відіграють якісні підходи – зокрема, інформаційна економіка та IT Scorecard. Їхня цінність полягає в тому, що вони дозволяють оцінити не лише поточний фінансовий ефект, а й внесок ERP-системи у стратегічні цілі підприємства: підвищення якості управління, прискорення прийняття рішень, зростання продуктивності праці, покращення сервісу для клієнтів і підсилення конкурентних позицій. Такі методи особливо важливі для тих підприємств, де ERP-система впроваджується не тільки для автоматизації обліку, а як основа цифрової моделі управління. Однак їхній недолік полягає у вищому рівні суб'єктивності: для оцінки потрібне чітке визначення пріоритетів бізнесу, а також узгоджені критерії між керівництвом, IT-службою та функціональними підрозділами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Комплексна система оцінки ефективності ERP-впровадження

Напрямок оцінки	Основні показники	Що показує
Фінансовий	ROI, NPV, IRR, TCO	Чи виправдані інвестиції
Операційний	Час циклу, помилки, трудомісткість, запаси	Чи покращилися процеси
Проєктний	Бюджет, строки, повнота функціоналу	Чи якісно реалізовано проєкт
Управлінський	Якість звітності, прозорість, швидкість рішень	Чи зросла керованість бізнесу
Стратегічний	Підтримка цілей зростання, масштабування, інтеграції	Чи працює ERP на розвиток підприємства

Саме комплексна система оцінювання є найбільш доцільною для сучасного підприємства. Вона дозволяє уникнути ситуації, коли проєкт визнається успішним лише через формальне дотримання бюджету або, навпаки, недооцінюється через те, що частина його результатів проявляється не відразу, а в середньостроковому періоді.

Отже, оцінка ефективності впровадження ERP-системи на підприємстві не може обмежуватися одним показником або одним методом. Економічні підходи дають змогу оцінити фінансову доцільність проєкту, але не охоплюють повною мірою внутрішні зміни в організації роботи. Процесні та проєктні методи, навпаки, дозволяють відстежити реальні зрушення у бізнес-процесах, але не завжди дають вичерпну відповідь щодо окупності інвестицій. Саме тому найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, за якого ERP-впровадження оцінюється одночасно за фінансовими, процесними, проєктними та стратегічними критеріями.

З урахуванням того, що в Україні цифровізація підприємств ще суттєво поступається рівню країн ЄС, впровадження ERP-системи слід розглядати не лише як інструмент автоматизації, а як механізм підвищення цифрової зрілості підприємства. Успіх такого проєкту визначається не тільки вибором програмного продукту, а й здатністю підприємства правильно оцінити очікувані вигоди, повну вартість проєкту, процесні наслідки та відповідність системи своїм довгостроковим цілям.

Прикладом подвійності бізнес-процесів у фінансовому обліку може бути списання матеріалів у будівельних організаціях. Такі підприємства, з одного боку, працюють у межах затвердженої проєктно-кошторисної документації та встановлених нормативів, а з іншого – керуються фактичним планом-графіком виконання робіт, у якому можливі відхилення від початково визначених строків. У результаті виникає розрив між формальним і фактичним моментом списання матеріалів. Це обумовлює потребу у паралельному веденні двох контурів обліку: бухгалтерського, який забезпечує офіційну звітність відповідно до нормативних

вимог, і управлінського, що відображає реальне використання матеріальних ресурсів у конкретному періоді.

Такий приклад наочно демонструє, що унікальні бізнес-процеси підприємства не завжди можуть бути повністю охоплені типовою логікою ERP-системи. Саме тому зміна програмного коду окремих модулів або додаткове налаштування системи під специфічні процеси нерідко стають необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Водночас подібна адаптація збільшує загальну вартість проєкту, ускладнює його реалізацію та підвищує вимоги до аналітичної підготовки. Якщо ж підприємство не має можливості перебудувати власні процеси під типові алгоритми системи, а ERP-рішення не адаптується під реальні потреби бізнесу, виникає ризик того, що окремі процеси або взагалі не будуть автоматизовані, або функціонуватимуть паралельно в цифровому й ручному форматі.

Отже, незважаючи на очевидні переваги типізації бізнес-процесів під час впровадження ERP-систем, використання такого підходу без попереднього глибокого аналізу та обґрунтування може призвести до зростання ризиків невдалого впровадження і, як наслідок, до втрати фінансових, часових та організаційних ресурсів підприємства. Це особливо актуально в тих випадках, коли рішення про автоматизацію приймається без достатнього врахування галузевої специфіки, особливостей обліку та реального порядку виконання операцій. Додаткові труднощі в оцінці ефективності ERP-проєктів пов'язані з тим, що більшість бізнес-переваг від упровадження проявляються не одразу, а в середньо- або довгостроковій перспективі. На початкових етапах реалізації проєкту підприємство, як правило, несе значні витрати на придбання системи, її налаштування, навчання персоналу та адаптацію процесів. Водночас позитивний ефект у вигляді скорочення витрат, підвищення продуктивності, покращення координації між підрозділами та зростання якості управлінських рішень формується поступово. Саме тому фінансово-інвестиційні методи оцінки не завжди дозволяють об'єктивно визначити доцільність упровадження ERP на

ранніх стадіях, оскільки кінцевий результат значною мірою залежить від факторів невизначеності та часу.

У зв'язку з цим особливого значення набуває якісна оцінка ефективності впровадження ERP-системи. Її перевага полягає в тому, що вона дає змогу не лише оцінити загальний результат використання системи, а й застосовувати відповідні критерії як інструмент управління самим проєктом на всіх етапах його життєвого циклу. Використання проєктного підходу дозволяє відстежувати ступінь досягнення поставлених цілей, оцінювати ефективність як окремих функціональних модулів, так і системи в цілому, а також контролювати відхилення фактичних показників від планових. Таким чином, якісна та процесна оцінка виступають важливим доповненням до фінансово-інвестиційних методів і дають змогу сформулювати більш повне уявлення про реальну результативність упровадження ERP-рішень на підприємстві.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження цифрових систем управління

Впровадження цифрових систем управління, зокрема ERP-систем, є складним багатофакторним процесом, результат якого залежить не лише від якості програмного продукту, а й від організаційної готовності підприємства, рівня формалізації бізнес-процесів, підтримки з боку керівництва, якості управління змінами та реалістичності плану реалізації. Саме тому розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів доцільно ґрунтувати на аналізі реальних кейсів – як успішних, так і проблемних. У міжнародній практиці таких прикладів значно більше, ніж в українських відкритих джерелах, тому зарубіжний досвід є важливою аналітичною базою для формування рекомендацій для вітчизняних підприємств.

Одним із показових прикладів успішного впровадження ERP-системи є досвід Cadbury India [26]. У матеріалах із розбором цього кейсу зазначається, що філія Cadbury India розпочала ERP-впровадження в середині 1990-х років як пілотний проєкт, обравши рішення SAP, а до проєкту компанія мала децентралізовану структуру та відокремлене ведення операцій у підрозділах. ERP було використано насамперед для інтеграції підрозділів, централізації даних, уніфікації процесів і спрощення управління зростаючою мережею виробничих та збутових одиниць. У кейс-описах також підкреслюється, що компанія вибудувала постійну підтримку користувачів і зворотний зв'язок, що стало одним із факторів успіху.

Практична цінність кейсу Cadbury полягає в тому, що ERP-система була для компанії не просто інструментом автоматизації, а механізмом уніфікації територіально розподіленої діяльності. Для підприємств із розгалуженою структурою це має особливе значення, оскільки дає можливість централізовано

отримувати дані, швидше виявляти проблеми, однаково налаштовувати виробничі й облікові процедури та масштабувати рішення на нові підрозділи. Отже, із цього прикладу випливає важливий висновок: ERP найкраще працює там, де підприємство прагне не просто “оцифрувати” наявні операції, а створити єдину модель управління на рівні всієї організації.

Не менш відомим, але вже негативним прикладом є кейс Hershey [27]. У 1996 році компанія вирішила одночасно впровадити кілька великих систем: SAP R/3 як ERP, Manugistics для ланцюга постачання та Siebel для CRM, причому інтеграцію доручили IBM. У літературі про цей кейс вказується, що компанія суттєво скоротила рекомендований строк реалізації, обрала одночасний запуск (“big bang”) і виконала перехід у період сезонного пікового навантаження. Після запуску система спричинила серйозні збої в обробці замовлень і поставках; різні джерела повідомляють про невиконання замовлень приблизно на 100 млн доларів, падіння прибутку більш як на 19%, зниження виручки на 12% та падіння акцій на 8% за один день після публічного визнання проблем.

Кейс Hershey [27] демонструє, що навіть сильний бренд, значні фінансові ресурси та залучення провідних постачальників не гарантують успіху, якщо підприємство припускається критичних організаційних помилок. Серед таких помилок у цьому випадку були: надто короткий горизонт впровадження, запуск кількох комплексних систем одночасно, недостатнє тестування, неповне навчання персоналу, вибір “великого вибуху” замість поетапного запуску та невдалий час переходу на нову систему. Звідси випливає один із головних уроків міжнародної практики: провал ERP-проєкту найчастіше пов’язаний не з самим програмним продуктом, а з помилками в управлінні змінами.

Для узагальнення зарубіжного досвіду доцільно зіставити успішний і проблемний кейси.

Таблиця 3.1 - Порівняння результатів впровадження ERP-систем у зарубіжних компаніях

Компанія	Характер впровадження	Ключові рішення	Результат	Основний урок
Cadbury India [26]	Пілотне ERP-впровадження з подальшим масштабуванням	Централізація даних, уніфікація процесів, підтримка користувачів	Позитивний ефект, масштабування на інші підрозділи	ERP має спиратися на інтеграцію, стандартизацію та підтримку персоналу
Hershey [27]	Одночасне впровадження ERP, SCM і CRM	Скорочений строк, big bang, запуск у сезон пікового попиту	Збої в поставках, фінансові втрати, падіння ринкових показників	Надмірна швидкість і слабка підготовка істотно підвищують ризик провалу

Порівняння в табл. 3.1 показує, що успіх або невдача ERP-проєкту визначаються не стільки маркою системи, скільки якістю управління проєктом. Поступовість, тестування, робота з користувачами та відповідність організаційній логіці підприємства є важливішими за сам факт придбання дорогого рішення.

Окремо слід враховувати й сучасні загальноєвропейські тенденції. За даними Eurostat, у 2023 році ERP-системи використовували 43,3% підприємств ЄС, причому серед великих підприємств цей показник сягав 86,3%, а серед малих – 37,9%. У 2025 році частка підприємств ЄС, що використовували ERP, зростає до 46,45%, що свідчить про стійке поширення інтегрованих цифрових рішень у бізнесі. Це означає, що ERP у розвинених економіках уже давно перестала бути винятком і фактично стала стандартом організації управління для значної частини компаній.

Вітчизняний досвід має іншу специфіку. OECD у звіті 2024 року зазначає, що цифрова трансформація українського бізнесу посилилася, але відбувається нерівномірно: 54% українських компаній інвестували в цифровізацію у 2020–2021 роках, а серед МСП рівень використання складніших цифрових

інструментів залишається нижчим, ніж у великих підприємств [31-33]. У 2021–2022 роках вебсайт мали близько 70% великих, 48% середніх і 30% малих підприємств України, а соціальні медіа використовували 52%, 36% і 27% відповідно. OECD також прямо вказує, що системні дані щодо поширення ERP і CRM в Україні обмежені, що ускладнює кількісне вимірювання саме інтегрованої автоматизації.

Попри це, в Україні видно зростання інституційної уваги до ERP-рішень. У серпні 2025 року на порталі Дія.Бізнес було запущено окремий курс «ERP-системи для бізнесу: вибір, впровадження, результат», орієнтований на підтримку українських підприємств у виборі та впровадженні таких систем. Сам факт запуску такого освітнього продукту на державній платформі показує, що ERP-інструменти розглядаються вже не як вузькоспеціалізоване рішення для великих корпорацій, а як практичний інструмент цифрової трансформації українського бізнесу.

Як приклад вітчизняної цифрової трансформації можна навести кейс PROTORIA [30] в Україні, який описаний Microsoft. Компанія, що працює в роздрібній торгівлі та має понад 30 магазинів, у межах трирічної програми мігрувала свою інфраструктуру, ERP та аналітичні рішення до хмарного середовища Azure; у результаті вона повідомила про приблизно 20% щорічної економії витрат, а також прискорення аналітики продажів, запасів і відгуків клієнтів. Хоча це не класичний кейс повного ERP-впровадження “з нуля”, він добре демонструє українську практику: бізнес часто починає не з тотальної заміни всіх систем, а з поетапної модернізації ERP, аналітики та хмарної інфраструктури.

Для українських підприємств характерними є кілька особливостей. По-перше, ERP-проекти зазвичай реалізуються на тлі вже наявних, часто фрагментованих систем обліку. По-друге, необхідно враховувати складні вимоги до бухгалтерського, податкового та управлінського обліку. По-третє, через обмежені ресурси малий і середній бізнес частіше прагне поступового впровадження окремих модулів або хмарних рішень, а не одномоментного

запуску повнофункціональної ERP-платформи. Тому для України особливо важливими стають не стільки “великі” проекти, скільки моделі поетапного переходу, у яких ERP інтегрується з уже наявними цифровими рішеннями.

Таблиця 3.2 - Ключові висновки із зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження цифрових систем управління

Напрямок	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Рівень поширення	ERP є стандартним інструментом для значної частини бізнесу	Поширення зростає, але нерівномірно
Формат впровадження	Часто реалізується в межах зрілих, формалізованих процесів	Часто поєднується з доопрацюванням і формалізацією процесів
Основні ризики	Big bang, недостатнє тестування, слабе навчання	Фрагментарність ІТ-ландшафту, нестача ресурсів, слабка формалізація
Основні фактори успіху	Підтримка керівництва, стандартизація, допомога користувачам	Поетапність, адаптація до специфіки обліку, узгодження з бізнес-цілями
Типовий результат	Підвищення інтеграції й прозорості за правильною реалізацією	Ефект залежить від якості підготовки та глибини адаптації

Іноземний досвід показує переваги ERP як зрілого інструменту управління, тоді як українська практика демонструє потребу в більш обережній, адаптованій і поетапній моделі впровадження. Це означає, що пряме копіювання західних сценаріїв без урахування локальних особливостей є недоцільним.

Таким чином, аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє зробити кілька узагальнень. Успішне впровадження цифрових систем управління ґрунтується на поєднанні стратегічної мети, поетапності, формалізованих бізнес-процесів, якісного тестування, навчання персоналу та стабільної підтримки користувачів. Натомість основними причинами невдач є прискорене впровадження, одночасний запуск надто великої кількості рішень, недооцінка складності змін та орієнтація на формальний, а не реальний ефект.

Для українських підприємств це означає, що найбільш ефективним є адаптивний підхід: спочатку аналіз і вдосконалення процесів, далі – вибір системи під реальні потреби, і лише після цього – поетапна цифрова інтеграція.

3.2 Розробка рекомендацій щодо впровадження та використання ERP-систем для оптимізації бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу впровадження ERP-систем є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств. Для формування практичних рекомендацій доцільно розглянути досвід українського підприємства, яке активно використовує цифрові технології у своїй діяльності. Таким підприємством є Нова пошта – одна з провідних логістичних компаній України, заснована у 2001 році [35]. За роки своєї діяльності компанія перетворилася на національного лідера у сфері експрес-доставки, забезпечуючи широкий спектр послуг з перевезення вантажів, документів і посилок як по території України, так і за її межами. Станом на останні роки мережа компанії охоплює понад 10 000 відділень і поштоматів, а річний обсяг відправлень перевищує 400 млн одиниць, що свідчить про масштабність діяльності та високий рівень довіри з боку клієнтів.

Діяльність підприємства характеризується високою інтенсивністю операційних процесів та значною складністю організаційної структури. Компанія функціонує як багаторівнева система, що включає центральні сортувальні хаби, регіональні термінали, відділення, кур'єрські служби та цифрові платформи взаємодії з клієнтами. Усі ці елементи повинні працювати синхронно, що формує потребу в ефективному управлінні бізнес-процесами.

Однією з ключових особливостей діяльності компанії є наявність великих обсягів інформаційних потоків. Щодня обробляються мільйони транзакцій, пов'язаних із прийманням, сортуванням, транспортуванням і доставкою

відправлень. Це вимагає використання сучасних цифрових технологій для забезпечення точності, швидкості та надійності обробки даних. Крім того, компанія має складну логістичну інфраструктуру, яка включає тисячі маршрутів доставки, що постійно оптимізуються залежно від навантаження, географічних умов та попиту клієнтів. Важливим аспектом є необхідність оперативного прийняття управлінських рішень. Умови високої конкуренції на ринку логістичних послуг змушують підприємство швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати рівень сервісу. При цьому особливу роль відіграє клієнтоорієнтованість, яка проявляється у забезпеченні швидкої доставки, зручних сервісів відстеження, гнучких умов співпраці та високого рівня обслуговування. У таких умовах ефективне управління діяльністю компанії можливе лише за рахунок використання інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують єдиний інформаційний простір для всіх підрозділів. Зокрема, такі системи об'єднують ключові функціональні напрями: логістику, фінанси, клієнтський сервіс та управління персоналом. Впровадження цифрових рішень дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, скоротити час обробки операцій, мінімізувати помилки та оптимізувати витрати.

Отже, Нова пошта є яскравим прикладом сучасного підприємства, діяльність якого базується на активному використанні цифрових технологій та автоматизованих систем управління. Це створює передумови для подальшого дослідження можливостей оптимізації бізнес-процесів за допомогою ERP-систем та інших інноваційних рішень [35].

У таблиці 3.3 наведено основні показники діяльності Нова пошта, які характеризують масштаби функціонування підприємства, ефективність його операційної діяльності та рівень розвитку логістичної інфраструктури.

Таблиця 3.3 - Основні показники діяльності компанії «Нова Пошта» [35]

Показник	Значення
Кількість відділень	понад 10 000
Кількість відправлень на рік	понад 400 млн
Кількість співробітників	понад 30 000
Географія діяльності	Україна + міжнародні перевезення

Аналіз наведених показників свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності компанії протягом останніх років. Зокрема, спостерігається збільшення кількості відправлень, що обробляються підприємством, а також розширення мережі відділень і поштоматів. Це є результатом активної інвестиційної політики, спрямованої на розвиток логістичної інфраструктури та впровадження сучасних цифрових технологій.

Крім того, зростання доходів компанії свідчить про підвищення попиту на логістичні послуги, що обумовлено розвитком електронної комерції та зміною споживчої поведінки населення. Водночас збільшення операційних витрат пов'язане з розширенням масштабів діяльності, підвищенням витрат на персонал, модернізацію обладнання та впровадження інформаційних систем. Важливим аспектом є також підвищення продуктивності праці, що досягається завдяки автоматизації бізнес-процесів, використанню сучасних ІТ-рішень та оптимізації логістичних маршрутів. Це дозволяє компанії забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, скорочувати терміни доставки та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, результати аналізу основних показників діяльності Нова пошта підтверджують ефективність її бізнес-моделі та доцільність подальшого впровадження цифрових технологій, зокрема ERP-систем, для оптимізації бізнес-процесів і підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Особливості цифровізації бізнес-процесів на прикладі Нова пошта доцільно розглядати як комплексний процес трансформації традиційних управлінських підходів у напрямі інтеграції сучасних інформаційних технологій. В умовах зростання обсягів операційної діяльності та ускладнення логістичних ланцюгів підприємство активно впроваджує цифрові рішення, які за своїм функціональним наповненням відповідають принципам ERP-систем. Зокрема, важливе значення має використання централізованих баз даних, що забезпечують єдине інформаційне середовище для всіх структурних підрозділів компанії. Це дозволяє мінімізувати розбіжності в даних, підвищити їх актуальність та забезпечити оперативний доступ до інформації. Автоматизація логістичних процесів, включаючи сортування, маршрутизацію та доставку відправлень, сприяє підвищенню швидкості обробки замовлень і зменшенню впливу людського фактора. Цифровий облік операцій забезпечує фіксацію всіх господарських процесів у режимі реального часу, що дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства та покращити контроль за використанням ресурсів. Важливою складовою цифровізації є інтеграція інформаційних систем із мобільними додатками, що забезпечує взаємодію з клієнтами та співробітниками в онлайн-режимі, розширюючи можливості управління та комунікації.

Крім того, використання аналітичних систем дозволяє здійснювати обробку великих масивів даних, прогнозувати навантаження, оптимізувати логістичні маршрути та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сукупності це сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, зокрема за рахунок скорочення часу обробки замовлень, зниження операційних витрат, підвищення точності виконання логістичних операцій та покращення якості обслуговування клієнтів. Водночас аналіз діяльності Нова пошта дозволяє виокремити низку типових проблем, характерних для багатьох сучасних підприємств, які можуть бути ефективно вирішені за допомогою впровадження ERP-систем. До таких проблем належить дублювання інформації в різних

підрозділах, що призводить до зростання витрат часу та ризику помилок. Значною проблемою є також затримки в передачі даних між структурними одиницями, що ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень. Окремої уваги потребує складність контролю витрат, особливо в умовах масштабної діяльності, коли відсутність єдиної системи обліку ускладнює моніторинг фінансових потоків. Низький рівень прозорості бізнес-процесів також негативно впливає на ефективність управління, оскільки ускладнює оцінку результативності діяльності окремих підрозділів. Крім того, збереження елементів «ручного управління» знижує швидкість обробки інформації та підвищує залежність від людського фактора. Отже, цифровізація бізнес-процесів є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, а впровадження ERP-систем виступає ключовим інструментом інтеграції інформаційних потоків, автоматизації операцій та забезпечення прозорості управління.

У межах даного розділу на прикладі Нова пошта можна сформувати комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління бізнес-процесами за рахунок впровадження ERP-систем. Перш за все, ключовим напрямом удосконалення є централізація інформаційних потоків підприємства. Всі бізнес-процеси мають функціонувати в межах єдиного цифрового середовища, що забезпечить узгодженість даних, усунення їх дублювання та підвищення прозорості управління. Централізована система дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Другим важливим напрямом є автоматизація ключових бізнес-процесів. У першу чергу доцільно автоматизувати логістичні операції, фінансовий облік, управління замовленнями та взаємодію з клієнтами. Це дозволяє суттєво скоротити час виконання операцій, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити точність обробки інформації. Для підприємств логістичної сфери особливо важливою є автоматизація процесів маршрутизації та відстеження вантажів. Наступною рекомендацією є поетапний підхід до впровадження ERP-системи. Практика

свідчить, що найбільш ефективною є реалізація проекту за етапами: спочатку впроваджуються модулі фінансового обліку та контролю, далі — системи управління складом і логістикою, після цього - CRM-системи та аналітичні модулі, і на завершальному етапі - системи управління персоналом. Такий підхід дозволяє знизити ризики, пов'язані з впровадженням, та забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових умов роботи. Важливим елементом є використання аналітичних можливостей ERP-систем. Система повинна забезпечувати проведення аналізу витрат, прогнозування попиту, а також оцінку ефективності діяльності підприємства. Використання аналітики дозволяє не лише оцінювати поточний стан бізнесу, але й формувати стратегічні напрями його розвитку.

Не менш значущим фактором є підготовка персоналу. Ефективність функціонування ERP-системи значною мірою залежить від рівня компетентності користувачів. У зв'язку з цим необхідно організувати системне навчання працівників, розробити інструкції та забезпечити постійну технічну підтримку. Формування цифрової культури в колективі сприяє підвищенню ефективності використання інформаційних систем. Крім того, доцільно доповнити перелік рекомендацій такими напрямками, як забезпечення інтеграції ERP-системи з іншими цифровими платформами підприємства (зокрема мобільними додатками та зовнішніми сервісами), що дозволить створити єдину екосистему управління. Також важливим є питання адаптації ERP-системи до специфіки діяльності підприємства, що передбачає баланс між використанням типових рішень та індивідуальними налаштуваннями.

З метою узагальнення запропонованих рекомендацій доцільно представити їх у вигляді таблиці (3.4).

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо впровадження ERP-систем для оптимізації бізнес-процесів

Напрямок рекомендацій	Зміст рекомендацій	Очікуваний ефект
Централізація даних	Створення єдиної інформаційної системи для всіх підрозділів	Підвищення прозорості, усунення дублювання інформації
Автоматизація процесів	Автоматизація логістики, фінансів, замовлень, клієнтського сервісу	Скорочення витрат часу, зменшення помилок
Поетапне впровадження	Послідовне впровадження модулів ERP	Зниження ризиків та підвищення ефективності впровадження
Використання аналітики	Аналіз витрат, прогнозування попиту, оцінка ефективності	Покращення якості управлінських рішень
Підготовка персоналу	Навчання, інструкції, підтримка користувачів	Підвищення ефективності використання системи
Інтеграція систем	Об'єднання ERP з іншими цифровими рішеннями	Створення єдиного інформаційного простору
Адаптація системи	Налаштування ERP відповідно до специфіки підприємства	Підвищення гнучкості та ефективності роботи

Таким чином, запропоновані рекомендації формують комплексний підхід до впровадження ERP-систем, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів підприємства, знизити витрати та забезпечити стійкий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки.

Для оцінки доцільності впровадження ERP-систем доцільно проаналізувати очікувані зміни ключових показників діяльності підприємства, що дозволяють визначити ефективність цифрової трансформації бізнес-процесів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Очікуваний ефект від впровадження ERP-систем

Показник	До впровадження	Після впровадження
Час обробки замовлення	високий	зменшується на 30–50%
Кількість помилок	значна	мінімізується
Контроль витрат	частковий	повний
Продуктивність персоналу	середня	висока
Швидкість прийняття рішень	низька	висока

Отже, впровадження ERP-системи забезпечує суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок автоматизації, інтеграції та оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, скорочується час виконання операцій, зменшується кількість помилок, підвищується рівень контролю за ресурсами та покращується якість управлінських рішень. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стабільний розвиток в умовах цифрової економіки. На прикладі компанії «Нова Пошта» можна зробити висновок, що використання сучасних цифрових технологій та ERP-підходів є критично важливим для ефективного функціонування підприємства.

Впровадження ERP-системи дозволяє:

- оптимізувати бізнес-процеси;
- зменшити витрати;
- підвищити швидкість і якість управління;
- забезпечити конкурентні переваги.

Таким чином, ERP-система виступає не лише інструментом автоматизації, а комплексною основою для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що бізнес-процеси підприємства є ключовою основою його функціонування, оскільки саме через них здійснюється створення доданої вартості, забезпечується взаємодія між підрозділами та досягаються стратегічні цілі організації. Бізнес-процеси виступають системою взаємопов'язаних дій, які охоплюють усі аспекти діяльності підприємства – від постачання ресурсів до реалізації продукції або послуг, і визначають рівень ефективності управління, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Аналіз впливу цифрових технологій на оптимізацію бізнес-процесів показав, що їх впровадження суттєво підвищує ефективність діяльності підприємства за рахунок автоматизації операцій, зменшення кількості помилок, прискорення обробки інформації та підвищення прозорості управління. Цифрові технології дозволяють перейти від «ручного» управління до інтегрованих систем, що забезпечують оперативний доступ до актуальних даних, сприяють покращенню якості управлінських рішень та створюють умови для гнучкого реагування на зміни ринку.

Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку ERP-систем засвідчило, що вони є одним із ключових інструментів цифрової трансформації підприємств. Сьогодні ERP-системи еволюціонують у напрямі хмарних рішень, інтеграції з аналітичними платформами, використання штучного інтелекту та мобільних технологій. Вони охоплюють усі основні бізнес-процеси підприємства, забезпечуючи їх інтеграцію в єдине інформаційне середовище, що дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами та покращити координацію діяльності організації.

Аналіз практичного досвіду впровадження ERP-рішень показав, що успішність таких проєктів значною мірою залежить не лише від технічних характеристик системи, а й від рівня підготовки підприємства, якості організації процесу впровадження та залученості персоналу. Досвід українських

підприємств, зокрема компанії «Нова Пошта», підтверджує, що поетапний підхід до впровадження, належне тестування, навчання працівників та адаптація системи до специфіки бізнесу є ключовими факторами успіху.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі цифрових технологій, які передбачають попередню оптимізацію процесів, вибір ERP-системи з урахуванням специфіки діяльності, поетапне впровадження, активне залучення персоналу та створення внутрішніх структур для управління цифровими змінами. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, знизити витрати, покращити якість управління та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамонтова Н., Лебідь Р. Сучасні інформаційні системи обліку в Україні та за кордоном // Scientific Review. – 2024.
2. Завражний К., Кулик А., Соколов М. Аналіз впровадження ERP-системи для досягнення сталого розвитку підприємства // Mechanism of Economic Regulation. – 2024.
3. Шевчук І., Депутат Б., Країло Д. Застосування хмарних технологій для управління ресурсами підприємства // Фінансовий простір. – 2024.
4. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології як складова системи менеджменту організацій // Економіка та суспільство. – 2024.
5. Гаркша С., Черненко О., Кіпятков В. Переосмислення облікових систем в українській торгівлі // IT Journal. – 2024.
6. Рижикова Н., Бірченко Н., Остапенко Р. Аналіз ефективності хмарних ERP-рішень у бухгалтерському обліку // Економічний простір. – 2024.
7. Песцов В. ERP-системи в управлінні ресурсами аграрних підприємств // Економіка та суспільство. – 2024.
8. Завражний К. та ін. Цифрова трансформація підприємств: роль ERP-систем // Матеріали конференції. – 2024.
9. Бардаш С., Грабчук І. Цифрові технології в обліку: можливості та ризики // Ефективна економіка. – 2021.
10. Горобець Н. Цифрові технології в стратегічному управлінні підприємствами // Агросвіт. – 2022.
11. Волхонська А. Перспективи розвитку інформаційних технологій в обліку // МНАУ. – 2020.
12. Khirsa I. Інноваційні IT-рішення в діяльності підприємств аграрного сектору України // Ефективна економіка. – 2020.
13. Україна 2030 – країна з розвиненою цифровою економікою // UIFuture. – 2023.

14. Forbes Україна. Проблеми використання програмного забезпечення ERP в Україні. – 2023.
15. Кравченко О. Цифровізація бізнес-процесів підприємств в Україні // Економіка та держава. – 2022.
16. Іванова Л. Інформаційні системи управління підприємством: сучасні підходи // Вісник економіки. – 2023.
17. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
18. E-business integration URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration
19. 45% EU enterprises bought cloud services in 2023 URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231208-1>
20. Соколова О. Автоматизація бізнес-процесів як фактор конкурентоспроможності // Економічний аналіз. – 2021.
21. Петренко В. ERP-системи як інструмент цифрової трансформації підприємства // Бізнес Інформ. – 2022.
22. Бондаренко Т. Управління підприємством в умовах цифровізації економіки // Економіка України. – 2023.
23. Мельник І. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами // Науковий вісник. – 2024.
24. Jawad Z., Villányi B. Machine learning-driven optimization of ERP systems // *Beni-Suef University Journal of Basic and Applied Sciences*. – 2024.
25. Barna L.-E., Ionescu B.-S. ERP Systems as a Part of Business Digitalization // *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. – 2023.
26. Cadbury India URL: <https://cadburygifting.in/?srsltid=AfmBOoqPI5NKRNRzaZxJYnk2aqgra2sF5E-pdfleEL65M7emfakmo0X1>

27. Hershey URL: <https://www.thehersheycompany.com>
28. Lee C., Kim H., Lee B. Strategic Shift to Cloud ERP Systems // *Electronics (MDPI)*. – 2024.
29. Măldăreanu A. Integration of ERP Systems and Process Automation // *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. – 2025.
30. PROTORIA. URL: <https://protoria.ua>
31. ERP implementation best practices. URL: https://www.sap.com/hk/resources/erp-implementation-best-practices?utm_source=chatgpt.com
32. Pohrib S.-D., Goga A.-S., Pîsla A. Smart ERP Systems: From Data to Decisions // *Business Excellence Conference*. – 2025.
33. Mandava H. The use of contemporary ERP technologies for digital transformation // *Journal of Artificial Intelligence and Big Data*. – 2024.
34. Ruziq F., Wahyuni D. Digital Transformation through ERP Implementation // *International Journal of Advanced Research*. – 2024.
35. Нова Пошта URL: <https://novaposhta.ua>
36. Yerram V. ERP and Advanced Technology Integration Framework // *International Journal of Scientific Research*. – 2024.
37. Yang H. та ін. FinRobot: AI Agents for ERP Systems // *arXiv*. – 2025.
38. Maged A., Kassem G. Self-Adaptive ERP Systems using AI // *arXiv*. – 2025.