

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

## **Кваліфікаційна робота**

на тему: Організація автоматизації обліку суб'єкта господарської діяльності

Виконала: студентка групи ЕП-24-1м  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»

Куш В.А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник: Жадько К.С.

доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет (навчальний центр) економіки, бізнесу та міжнародних відносин

Кафедра підприємництва і економіки підприємства

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність Підприємництво і торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Жадько К.С.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Куш Валерії Артемівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація автоматизації обліку суб'єкта господарської діяльності

керівник роботи: Жадько К.С., доктор економічних наук, професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом університету від “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

№ \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 31.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: наукова література, матеріали наукових конференцій, законодавчі акти України, інформація про діяльність та розвиток ТОВ «Б.І.Т.», актуальні схеми організаційної структури, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, веб-сайти розробників ERP-систем.

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

Теоретична частина:

- Дослідити сутність господарської діяльності;
- Визначити важливість запровадження автоматизації;
- Проаналізувати види ERP-систем.

Аналітична частина:

- Дослідити функціонування українського IT-ринку;
- Надати загальну характеристику діяльності компанії;
- Проаналізувати економічні показники та фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- Застосувати систему unit-економіки для ключового напрямку розвитку компанії.

Рекомендаційна частина:

- Розробка проєкту впровадження ERP-системи;
- Формування передумов для впровадження ERP-системи;
- Прогнозування та визначення ефективності реалізації проєкту.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): схема блоків налаштування ERP-систем, аналіз ефекту після впровадження ERP-систем, порівняльні діаграми розвитку IT-галузі, організаційна структура компанії «Б.І.Т.», сфери діяльності компанії «Б.І.Т.», порівняльні аналізи показників фінансової стійкості, ліквідності, продуктивності і рентабельності роботи компанії «Б.І.Т.», аналіз доходної і витратної частини напрямку «Впровадження CRM і ERP-систем», розрахунок ймовірності банкрутства компанії, аналіз показників до впровадження проєкту, порівняльне дослідження життєвої цінності клієнта і витрат на залучення нових клієнтів, проєкт впровадження ERP-системи, порівняльний аналіз unit-економіки, економічний ефект реалізації проєкту, діаграма Ганта.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Призначення наукових керівників, вибір теми для дослідження		
2.	Збір теоретичного матеріалу для аналізу обраної теми		
3.	Економіко-управлінський аналіз господарської діяльності ТОВ «Б.І.Т.» та написання аналітичного розділу		
4.	Розробка проєкту впровадження ERP-системи		
5.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту		
6.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту		

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Куц В.А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Жадько К.С.  
(прізвище та ініціали)

## Анотація

Кушч В.А. Організація автоматизації обліку суб'єкта господарської діяльності.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Зміст анотації. У роботі розглядаються актуальні теоретичні основи використання автоматизованих систем у діяльності сучасного бізнесу. Описується діяльність консалтингової ІТ-компанії і поточних бізнес-процесів, здійснюється аналіз фінансово-економічного стану бізнесу. У дослідженні використовується методологія unit-економіки для детальнішого дослідження і оцінки результатів впровадження ERP-системи. Виконується аналіз економічного ефекту та доцільності інвестицій у проект впровадження. Кінцеві результати роботи підходять для використання компаніями середнього і малого бізнесу, які планують застосовувати автоматизацію і технологічні зміни у своїй діяльності.

Ключові слова: ГОСПОДАРСЬКИЙ ОБЛІК, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ERP-СИСТЕМА, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ВПРОВАДЖЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ, UNIT-ЕКОНОМІКА, ІТ-КОНСАЛТИНГ.

Список публікацій здобувача:

Кушч В. А., Тополь Н. В. Сутність роботи CRM-систем для автоматизації діяльності підприємства. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд. зб. тез Міжнарод. Наук.-практ. конф., 8 листопада 2024 р., м. Дніпро, с. 442-444.

## Abstract

Kushch V.A. Organization of automation of accounting of a business entity. Qualifying final work for obtaining a master's degree in higher education in

specialty 076 “Entrepreneurship and Trade.” – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

Abstract content. The paper examines the current theoretical foundations of the use of automated systems in modern business activities. The activities of a consulting IT company and current business processes are described, and the financial and economic state of the business is analyzed. The study uses the unit-economics methodology for a more detailed study and assessment of the results of implementing the ERP system. The economic effect and feasibility of investments in the implementation project are analyzed. The final results of the work are suitable for use by medium and small business companies that plan to use automation and technological changes in their activities.

Keywords: ACCOUNTING, AUTOMATION, ERP SYSTEM, BUSINESS PROCESSES, IMPLEMENTATION, INVESTMENT EFFICIENCY, UNIT-ECONOMICS, IT CONSULTING.

List of publications of the applicant:

Kushch V. A., Topol N. V. The essence of CRM systems for automating the activities of the enterprise. Economic, legal and managerial, and technological dimensions of the present: a youth perspective. Collection of abstracts of the International Scientific and Practical Conference, November 8, 2024, Dnipro, pp. 442-444.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	11
1.1. Теоретичні засади господарської діяльності у системі управління підприємством .....	11
1.2. Сутність автоматизації обліку у сучасній господарській діяльності ....	14
1.3. Тенденції використання ERP-системи як інструмент автоматизації обліку .....	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	30
Розділ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Б.І.Т.» .....	32
2.1. Сучасні тенденції та особливості функціонування ІТ-сфери в Україні	32
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Б.І.Т.» .....	38
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Б.І.Т.» ....	43
2.4. Юніт-економіка як інструмент оцінки ефективності бізнес-процесів ТОВ «Б.І.Т.» .....	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	68
Розділ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ ДЛЯ ТОВ «Б.І.Т.» .....	70
3.1. Формування передумов впровадження ERP-системи для автоматизації обліку .....	70
3.2. Практичні аспекти вибору і впровадження ERP-системи .....	77
3.3. Вплив впровадження ERP-системи на управлінські та операційні показники компанії .....	86
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	94
ВИСНОВКИ .....	97
ДЖЕРЕЛА .....	101
ДОДАТКИ .....	102

## ВСТУП

Актуальність. Останні роки з очевидних причин наша країна знаходиться в дуже складних умовах, пов'язаних із кризами, інфляцією, міграцією населення, політичною ситуацією, зруйнованими бізнесами і окупованими територіями. Звісно, це підсилює негативний вплив і на підприємства, які відкриваються і розвивають бізнес в Україні, знижуючи показники господарської діяльності і припиняючи можливість стабільно працювати.

В даних умовах та факторах економіка потребує підсилення, а діючі бізнеси – дієвих способів для підвищення ефективності управління господарською діяльністю, адже традиційні способи ведення обліку стають недостатньо інформативними. Серед основних питань постає актуальність автоматизації діяльності, оптимізації наявних бізнес-процесів задля оперативного прийняття управлінських рішень. Такі рішення дозволяють підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку, легко масштабувати бізнес, контролювати усі наявні ресурси та оптимізувати їх у кризових ситуаціях, знайшовши ті, які є неефективними.

Метою роботи аналіз теоретичних і практичних аспектів для покращення ефективності роботи консалтингової компанії через впровадження ERP-системи і аналіз вплив цього рішення на подальше ведення господарської діяльності.

Виходячи з мети, серед основних завдань можна виділити:

1. Визначити сутність господарської діяльності та ролі обліку серед управлінської складової підприємства.
2. Дослідити практичне значення автоматизації бізнес-процесів та майбутні переваги від цього рішення.
3. Проаналізувати поняття ERP-система та провести класифікації наявних програмних продуктів на IT-ринку.
4. Виконати збір та аналіз фінансово-економічного становища ТОВ

«Бізнес.Інновації.Технології.».

5. Дослідити значення застосування unit-економіки на підприємстві та використати дану методологію для компанії «Б.І.Т.»

6. Розробити проєкт впровадження ERP-системи у діяльність консалтингової компанії.

7. Виділити поточні процеси на підприємстві та управлінські дії компанії «Б.І.Т.»

8. Проаналізувати ефективність впровадження ERP-системи та визначити вплив на господарську діяльність та стратегічне планування суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є система господарського обліку консалтингової ІТ-компанії в часи цифровізації підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти роботи із застосуванням автоматизації на прикладі впровадження ERP-системи та вплив на ефективність операційну діяльність компанії «Б.І.Т.»

Методи дослідження. Серед основних методів було використано метод аналізу та синтезу, аби узагальнити інформацію та виконати висновки, порівняльний аналіз – для оцінки результатів і порівняння розрахованих показників, економіко-статичний аналіз – для визначення показників економічної діяльності підприємства, графічний метод – це відображення статистичної інформації для кращого розуміння діяльності. Також у ході дослідження був виконаний перехресний SWOT-аналіз для відображення положення компанії і визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для подальшої діяльності. Для основного дослідження був використаний метод моделювання, аби краще зрозуміти необхідність впровадження ERP-системи та ефективність цього рішення. Серед актуальних досліджень використана модель unit-економіки для детального аналізу проектних робіт і вартості роботи із одним юнітом.

Законодавчу, нормативну і інформаційну бази становлять законодавча система України, серед яких ключова роль відводилась нормативним актам

щодо господарської діяльності підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, практична робота за обраною тематикою та відповідні Інтернет-джерела.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання моделі проекту впровадження ERP-системи і рекомендацій щодо автоматизацій обліку у консалтингових компаніях схожого виду бізнесу з метою підвищення ефективності господарської діяльності.

Апробація результатів роботи. Усі розрахунки і розробки були використані у реальній роботі компанії «Б.І.Т.», де продовжують далі покращуватись і збільшувати показники діяльності підприємства.

Тези доповідей та виступів на науково-практичних студентських конференціях. Теоретична складова роботи була використана на таких заходах та опублікована у відповідних збірниках:

1. Куц В. А., Тополь Н. В. Сутність роботи CRM-систем для автоматизації діяльності підприємства. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд. зб. тез Міжнарод. Наук.-практ. конф., 8 листопада 2024 р., м. Дніпро, с. 442-444.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків. Робота викладена на 107 сторінках, містить 25 таблиць, 16 рисунків, 5 сторінок додатків. Список використаних джерел містить \_\_\_\_\_ найменувань.

## РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Теоретичні засади господарської діяльності у системі управління підприємством

Під господарською діяльністю розуміється діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність, що здійснюється з метою одержання прибутку, є підприємництвом. Головною законодавчою основою для ведення господарської діяльності був Господарський Кодекс України, але з 28 серпня він втрачає чинність, натомість 28 лютого 2025 року набрав чинності, а з 28 серпня 2025 року вводиться в дію Закон України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [], який на період перехідного періоду буде використовуватись у правовому полі в питаннях пов'язаних з веденням господарської діяльності. Крім цього юридичну сторону закривають Цивільний, Митний та Податковий Кодекси України – вони регулюють порядок здійснення підприємництва, відповідність і порядок чинним законам нашої країни.

Господарський облік обов'язково з'являється одночасно із розвитком господарської діяльності, адже безпосередньо є її результатом, завдяки виробництву товарів або наданню послуг. Якщо досліджувати це питання історично, то господарський облік був завжди, відколи людина почала вести домашнє господарство, що згодом і породило господарську діяльність, обмін товарами, виробництво і відповідно фіксування матеріальних і нематеріальних благ. Більш розвиненим господарський облік став вже при розвитку держави і її інституцій, коли почалось адекватне відображення показників діяльності і розуміння сенсу обліку. Загалом, господарський облік складається з декільком

етапів, а саме спостереження, вимірювання, фіксація, групування і узагальнення.

Господарський облік є основою при веденні підприємницької діяльності, він охоплює усі сфери розвитку бізнесу, від найнижчих ланок до управління компанією, тому важливо розуміти основні завдання і вимоги, які стоять перед цим видом обліку. Однією із найголовніших вимог, що стоїть перед господарським обліком, є точність і достовірність – варто побудувати систему збирання даних, яка будується на чіткому фіксуванні, адже навіть одна неточність може сильно вдарити як по внутрішнім рішенням, так і по фінансовому становищу підприємства. До ключових завдань даного обліку є контроль за використанням ресурсів: матеріальних і нематеріальних, фінансових, трудових, інвестиційних тощо, задля отримання доходу.

Під час ведення підприємницької діяльності господарський облік ділять на три види: оперативний, статистичний і бухгалтерський, які відповідно мають своє призначення і функції при роботі. Перший – оперативний, тобто той, що ведуть на місці, де проводиться господарська операція і використовується для поточного контролю і спостереження на певних ділянках роботи, зазвичай аналізується в моменті фіксування даних. Наступний вид – статистичний, охоплює великі діапазони даних на рівні громад і країни, містить у собі показники за макро- і мікроявища та події, які поєднують із бухгалтерським обліком, аби отримати відповідні показники. І останній вид обліку – бухгалтерський, містить у собі дані про суб'єкт підприємництва, а саме майно, матеріальні і нематеріальні об'єкти, рух грошових коштів, фінансову інформацію щодо діяльності компанії і господарських операцій тощо. Одне з головних призначень бухгалтерського обліку – складання фінансових звітів, на основі яких приймаються управлінські рішення.

Облік господарської діяльності не обмежується лише бухгалтерськими поняттями, а має набагато ширше значення. Це створена система показників і даних, які фіксуються задля їхнього подальшого перенесення у висновки щодо

певних процесів на підприємстві. Найголовнішим завданням обліку є надання достовірної і своєчасної інформації про суб'єкт підприємництва задля прогнозування та оперативного реагування. Вчені-економісти виділяють такі функції обліку: перша – інформаційна, заснована на наданні достатнього інформаційного відображення поточної ситуації на підприємстві. Друга функція – контрольна, допомагає управлінським підрозділам ревізувати ефективність використання тих чи інших ресурсів або дотримання різних угод і інших вимог. Наступна функція – оціночна, завдяки якій можна забезпечити порівнянність даних і сформувати базу активів для контролю. Остання функція – аналітична, одна із найважливіших та найвідповідальніших з боку керівництва у цьому переліку, відповідає за порівняння із нормативами, прогнозування та прийняття стратегічних управлінських рішень. Такий перелік функцій дозволяє в повній мірі зрозуміти значення обліку для підприємства як в оперативних розрахунках, так і в довгострокових планах і діях.

Особливу увагу варто виділити маленьким складовим – господарським операціям, які на підприємстві системою складаються у господарську діяльність загалом. Самі ж господарські операції можна охарактеризувати як певні зміни, які відбуваються із активами та пасивами підприємства і кожній операції властиві певні ознаки і властивості, які можуть відрізнити їх одна від одної. До цих відмінностей можна віднести такі пункти: суб'єкт, який виконує відповідну операцію, об'єкт, над яким її виконують, час і місце, норми, які застосовують і мають місце при певній господарській операції. Господарська операція на підприємстві – це не проста одна дія чи невеликий крок, а і ще певний перелік можливостей, яким вона може піддаватися. Серед них слід виділити такі: спостереження, вимірювання значень та показників чи інших даних, які можна зафіксувати під час проведення господарської операції, саме фіксування значень в різних документах, що отримали до цього і фінальне узагальнення в аналітичних таблицях, з якими в подальшому будуть працювати і аналізувати.

## 1.2. Сутність автоматизації обліку у сучасній господарській діяльності

Останні роки більш обертів набирає використання і впровадження автоматизації у діяльність компаній. Сама по собі автоматизація для більшості людей є зрозумілим значенням, яке може поєднувати у собі різні функції, які посилюють сучасні бізнеси. Її впровадження не обмежується лише одним відділом чи бізнес-процесом компанії – найчастіше вона охоплює безліч сфер діяльності від внесення номенклатури товарів чи списку клієнтів до формування звітних форм і відправка до відповідних державних органів.

При розвитку сучасних підприємств важливою складовою є запровадження автоматизації обліку господарської діяльності, яка безпосередньо розширює його можливості. Поширення цифровізації спонукало ІТ-спеціалістів створювати абсолютно різноманітні програмні продукти, на будь-який смак із широким виробом функцій і інтеграцій, тому потенційному користувачу, а саме підприємству чи компанії і її співробітникам, знадобиться певна кількість часу, аби обрати «свій товар». Варто визначити основну мету, для чого відбувається пошук облікової системи, що фірма хоче там бачити і при цьому розуміти, що ця система одразу не вирішить всі питання чи прогалини, але однозначно допоможе підсвітити дірки у господарському обліку підприємства, у рішеннях керівництва, у рутинних діях працівників, у налаштованих бізнес-процесах. Отже, комп'ютер і програма – це лише засіб у руках користувачів, які допоможуть покращити діяльність компанії і облегшать певні дії господарського, бухгалтерського, економічного, аналітичного, операційного характеру.

Сучасні програми зазвичай вже повністю адаптовані до сучасних вимог законодавства, всіх податкових і бухгалтерських нормативів, правил розрахункових операцій, визначенню доходів та витрат – це полегшує бізнесу ведення господарської діяльності при цьому не ігноруючи закони України та інші законодавчі акти.

Однією із найкритичніших проблем для ведення господарського обліку

є можливе допущення помилок працівником при фіксуванні і роботі із паперовими документами, важливо чітко переносити цифри і рядки, не помилитись із одним показником, щоб він не вплинув на значення інших, не переплутати нормативи та не розрахувати точний підсумок і звіт. За допомогою електронного обліку більшість цих загроз миттєво зникають, однак, звісно, ця вірогідність не впаде до нуля і ризик в будь-якому випадку залишається, однак формування точних розрахунків і звітів точно повністю ляже на комп'ютерні програми, які вже не один раз були протестовані як розробниками застосунків, так і першими користувачами або інтеграторами.

Важливо відмітити, що варто розглядати автоматизацію не лише в маленьких процесах на підприємстві, в рамках поточних дій, не лише як операційні перспективи, а й у стратегічних плануваннях, то впровадження автоматизованих систем обліку також неодмінно принесе свої переваги. Процес автоматизації приносить позитивні нововведення серед яких можна відзначити мінімізацію витрат підприємства пов'язаних з операційною діяльністю. Такі висновки зробив Глобальний інститут McKinsey, і виявили, що більша частка роботи, яку зараз виконують працівники в так званому ручному режимі, може бути автоматизована за допомогою різних способів, серед яких впровадження нових технологій. Виходячи з цього, варто зазначити, що автоматизація не забере роботу у сучасних спеціалістів, а навпаки підсилить і розширить кордони їхніх можливостей – лише менше 5 відсотків серед усіх працівників такі нововведення можуть замінити через автоматизацію, ще 30 відсотків робочих місць можна хоч якось автоматизувати. Звісно, можна казати, що багато нинішніх професій може пропасти через технології, але вже зараз багато спеціалістів з'являється в комп'ютерній сфері, медицині, економіці, які в подальшому будуть розвивати процеси автоматизації як у нашому житті, так і в державній сфері і у приватному бізнесі, що допоможе створювати нові робочі місця і нові професії.

Крім того, згідно зі звітами вищезазначеної аналітичної агенції

McKinsey 91%, тобто основна частка, підприємств малого, середнього і великого бізнесу, використовують різні програмні продукти для автоматизації процесів. Однак, варто зазначити, що в той же час підприємств можуть не використовувати впровадження CRM- та ERP-систем через ціну на дану продукцію та завищені середні витрати на одного працівника, але показники діяльності підприємств, що користуються цими рішеннями говорять самі за себе – їхні дані покращились і «відпрацювали» свою вартість, пришвидшуючи виконання рутинних завдань і процесів. Серед покращених показників є зменшення суми на оплату праці, збільшення продуктивності продажів і рентабельності інвестицій.

Аналізуючи міжнародні дані, то світові підприємства же активно використовують усі можливості, аби полегшити виконання своєї роботи, серед яких є і господарський облік. Серед статистичних даних, близько 80 % топ-менеджменту великих компанії вважають, що можна автоматизувати всі процеси, які є на підприємствах у всіх сферах діяльності. Такі дані засновані не просто на зростаючій популярності цифровізації і впровадженні її у наше рутинне життя, а й тестуванні новітніх ІТ-програм, моделюванні та застосуванні різних варіантів, в тому числі і для господарського обліку. Навряд чи такі великі компанії, як світові гіганти Apple та Nike, або українські мережі АТБ та Rozetka записують усі свої показники, клієнтів, документи у звичайних таблицях Excel.

Також серед переваг автоматизації варто відмітити зменшення кількості помилок співробітниками при роботі із великими масивами даних. Основна суть цього – всі процеси були стандартизовані, це не просто перелік різних справ, які кожен раз виконувались по новому, в цьому ж варіанті всі бізнес-процеси були розкладені на складові, більш маленькі дії, які вдалось систематизувати і чітко відтворити за першовизначеною логікою, більшість же помилок чи нюансів зазвичай прибиравось саме на даному етапі. Програми одразу дають можливість вносити коректні дані, не допускаючи помилок, адже більшість пропонує або шаблони, або дані і етапи, які вже

використовувались до цього.

Впровадження автоматизованих систем допомагає підвищити ефективність роботи працівників. В сучасних умовах багато робітників великих компаній зіштовхуються із одноманітними процесами, що ще більше навантажує їх і сприяє зниженню продуктивності. Щоб виправити цю ситуацію, компанії варто впроваджувати нові програмні продукти, які полегшують рутинну працю співробітників. Крім того, використання таких систем вивільнить більше робочого часу, що дозволить виконувати роботу швидше, більше і якісніше.

Будь-яка програма, яка пов'язана із автоматизацією обліку, так чи інакше має у своєму функціоналі інструменти, аби вести картки лідів, тобто потенційних клієнтів, компанії, контакти працівників цих підприємств, що одразу означає – бізнес, що використовує цей програмний продукт набагато легше буде працювати із своєю аудиторією і швидше захопить їхню лояльність. Вся інформація про клієнтів буде зберігатись в одному місці, від імені до особистих побажань, тобто все те, що приверне до вас прихильність. Крім цього, до таких автоматизованих систем можна підключити різноманітні канали комунікацій, що полегшить роботу менеджера – усі дописи, чати тощо будуть зберігатись в одному місці і повідомлення чи дзвінок клієнта ніколи не загубляться.

З розвитком різних програмних продуктів, з'являється все більше рішень, як можна автоматизувати бізнес-процеси на підприємстві, в залежності від сфери діяльності інструментів, які використовують в своїй діяльності. Серед стандартних процесів автоматизувати можна бухгалтерський облік – основна частина господарського обліку, в більшості систем є важливою складовою із створенням актів і рахунків, банківських виписок, звітів про доходи і витрати та класичним і знайомим балансом. Українські програмні рішення одразу підтримують вітчизняне законодавство, закордонні ж системи все частіше додають українські правила розрахунків в свій функціонал.

Частою складовою серед функціоналу також є складський облік – масштабні програмні рішення, такі як ERP-системи мають у собі розділ, який контролює запаси і залишки, полегшене проведення інвентаризації, співробітники не витрачають так багато часу для створення, формування і контролю замовлення, що суттєво зменшує кількість помилок, по які вже зазначалось вище.

Серед функцій, пов'язаних із самими працівниками, то розробники впроваджують в системи онбординг нових працівників та їхнє подальше навчання. Для компанії не треба мати купу застосунків або взагалі тестів і правил на звичайних листочках, замість цього система пришвидшить цей процес для нового працівника будь-якого підрозділу компанії. Такі функції підходять як для великих компаній, де значна кількість працівників повинна ознайомитись з процесом, так і для невеликих, де часто може бути плінність кадрів або кожен раз повинна буде людина, яка буде залучати працівника до роботи. Серед додаткових функцій різних систем є підтримка клієнтів чат-ботами, функція створення замовлень або їх імпорт із відомих маркетплейсів, контроль ефективності роботи працівників, розширені можливості роботи із CRM-складовою тощо.

Можна багато говорити про впровадження автоматизованих рішень, але варто виділити головні переваги таких нововведень:

1. Скорочення часу на внесення клієнтів, товарів, а також документів, які пов'язані з цими сутностями
2. Зменшення кількості помилок, які можуть виникнути під час роботи співробітника будь-якого відділу.
3. Єдина база усіх документів, контрагентів, завдань, звітів, де швидко можна отримати інформацію за будь-яким модулем.
4. Формування документації, повне зберігання в електронному вигляді з можливістю редагування.
5. Для зручності менеджменту компанії генерування звітності за переліком показників.

Основний процес роботи із автоматизованими системами, коли вони вже повністю впроваджені та використовуються повноцінно в роботі, складається з таких етапів:

1. Збирання інформації – фахівець має певний перелік показників, серед них, наприклад, клієнти, рахунки, договори, банківські виписки, тобто основні дані з первинних документів.

2. Внесення економічних даних – співробітник опрацьовує потрібні дані і заносить їх в систему по всім наявним у нього розділам.

3. Отримання результатів – після попередніх дій, співробітник може оцінити показники, а саме баланс, прибуток, оплачені і неоплачені документи, залишок на касі, показники по роботі з клієнтами (листи, дзвінки тощо), а також сформувані звіти по роботі для власних робочих потреб чи за вимогою керівництва; часто системи надають можливість відправляти звітні документи безпосередньо керівникам підприємств чи підрозділів.

Автоматизація процесів є не легким процесом і потребує детально спланованої роботи. По-перше, слід визначити основні напрямки автоматизації і разом з тим, розуміти, що вона не замінить усі процеси і співробітників, а лише полегшить виконання, тому першочергово варто визначити ключові завдання. В основному, автоматизація зачіпає рутинні та повторювані завдання, де можна допустити помилку, а це складський облік, робота з клієнтами, фінанси, бухгалтерія – в сучасних системах це базові модулі, які вже налаштовані і варто лише почати працювати з ними. Крім цього, варто визначити повторювані завдання і скласти стандартні операційні дії, які потребують мінімального навчання. Не варто поспішати і автоматизувати усі процеси одночасно, цей процес може займати від одного місяця до чотирьох-п'яти.

Важливо перед впровадження систем звернути увагу не лише на позитивні моменти, а й на негативний досвід, з яким може зіштовхнутись підприємство. Серед проблемних місць можна визначити: залучення спеціалістів для налаштування програмного продукту (окрім купівлі самої

програми варто виділити грошові кошти і на впровадження системи), подальше обслуговування, навчання персоналу (інколи і його супротив щодо роботи), ризик втрати даних (для цього варто постійно створювати регулярні копії) і узгодження бізнес-процесів, які вже побудовані (часто програми є стандартними і не заточеними під певний бізнес).

Серед проблем варто виділити несумісність нової системи автоматизації з вже існуючою. Якщо компанія користувалась звичайними табличками, ситуація є некритичною, дані просто можна перенести в нову програму, але якщо компанія переходить з однієї системи на іншу, то можуть виникнути труднощі із міграцією інформації. Натомість, варто сказати, що частина систем все ж підтримує імпорт даних з інших програм, однак це дорогий і трудомісткий процес. Окрім цього, до недоліків запровадження нових технологій можна віднести супротив працівників до роботи в новій системі. Часто співробітники не ІТ-відділів важко відносяться до змін і використання нових технологій, бо не розуміють переваг і не застосовують необхідних зусиль. В такій ситуації на допомогу прийде розробка навчання – це можуть бути навчальні відео, лекційні матеріали, моделювання бізнес-процесів на тестовій базі.

### 1.3. Тенденції використання ERP-системи як інструмент автоматизації обліку

ERP-системи, або планування ресурсів підприємства – тип програмного продукту для автоматизації рутинних бізнес-процесів компанії та для планування використання її ресурсів. ERP побудовані за модульним принципом, тобто локальний формат систем можна зібрати як конструктор, маючи якусь базу і додаючи до неї модулі за індивідуальним запитом кожного бізнесу. До його складових входить робота із клієнтами, тобто CRM-блок, закупівлі, продажі, виробництво, складське господарство, адміністрування, кадровий облік, проекти, звітність і аналітика – це стандартний набір для

систем такого формату. Такі системи задовольняють потреби бізнесу з будь-якої галузі, пропонуючи як стандартні, так і більш індивідуальні рішення. ERP-система – це одна єдина база із всіма довідниками і бізнес-процесами підприємства, усі дії туди інтегровані і працюють як у повсякденному житті, лише автоматизація допомагає пришвидшувати ці дії і функціонує без помилок. Зазвичай, до ERP-систем звертаються, коли наявний програмний продукт, будь це звичайна таблиця, чи готова система, не справляється з усіма бізнес-процесами і компанія шукає нове рішення.

Історія ERP-систем тягнеться вже роками, починаючи із загальновідомої системи MRP – системи планування закупівель і запасів, яку розробили в минулому столітті. Через певний час вона розширилась до наступної версії, додавши до себе логістику, фінанси і планування виробництва. Наступний етап – розробка ERP-систем, час, коли технології почали йти у всі сфери життя, і галузь бізнесу була не виключенням.

ERP-система – це комплексне рішення для ведення бізнесу, воно поєднує в собі не лише окремих підрозділ діяльності, а усі сфери, серед яких робота з клієнтами (блок CRM), де поєднані інформаційні дані, комунікації, нотатки; блок роботи з робочими кадрами, а це прийом на роботу, зарплатні документи, завдання і планування; блок роботи з товарами, а саме склад та повноцінний виробничий модуль зі специфікаціями, матеріалами, операціями; блок продажі і маркетинг поєднує в собі комерційні пропозиції, рекламні кампанії та розсилки клієнтами. Одним із найважливіших модулів у будь-якій ERP-системі є робота з фінансовими даними, а це договори з постачальниками і клієнтами, виставленні рахунки для контрагентів, і як завершення – аналітичні звіти, які повноцінно відображають дані не лише за конкретним модулем, а і прибутки, збитки, управлінські звіти, рух грошових коштів тощо – саме вони допоможуть мати оперативну інформацію про діяльність бізнесу. Стандартний набір базових складових будь-якої ERP-системи представлений на рис.1.1.



Джерело: створено автором

ERP-системи мають певну класифікацію – з основних бувають локальні та хмарні, яку обрати, вирішує компанія. Локальна ERP-система встановлюється на сервері компанії, але вимагають для себе дорогої ІТ-інфраструктури та значних витрат на підтримку. Хмарна система – це така, яка зберігається на віддаленому сервері і підходить компаніям, які мають декілька офісів або їхні співробітники можуть заходити з різних пристроїв. Такі системи більш гнучкі і швидше отримують оновлення чи інші доопрацювання, але з'являється більша залежність від постачальника «хмари», зачіпляючи питання конфіденційності.

Одним із значніших критерії при виборі підприємством ERP-системи є його розміром. За законодавчими актами нашої держави, як і в класифікації більшості країн світу, підприємства діляться на декілька типів – великі, середні, малі та мікропідприємства. Основна ж частка підприємств належать малих і середнім, то ж вони є основними «виборуями» даного програмного продукту. Для середніх підприємств підходять обидва види ERP-систем, як локальні, так і хмарні рішення, вони можуть замовляти доробки, орієнтуючись на свій бюджет і вид господарської діяльності, а для малих кращим варіантом буде придбання готової ліцензійної системи без додаткових витрат на доопрацювання – її можна встановити або на власний сервер, або на інше

хмарне рішення. В цьому випадку не доведеться залучати додаткових спеціалістів, що збереже частину бюджету. Великі ж компанії не обмежені у своєму виборі – вільно можуть звернутись до спеціалістів із впровадження і обрати найкращий варіант для їхнього бізнесу.

Перед встановленням ERP-системи варто визначитись, яке рішення краще підходить до конкретного бізнесу. Одним із варіантів є купівля ліцензійного продукту із стандартним набором модулів, розробники вже мають напрацьовану систему із широким функціоналом і придбавши її, можна отримувати всі можливості. Другий варіант – компанія-розробник має базову версію, разом з якою компанія-покупець обирає можливі модулі, які потрібні для роботи – вони вже розроблені і готові до використання, але за них додатково треба доплатити. Останній варіант – ситуація, коли підприємство придбає готовий варіант бази, однак специфіка бізнесу вимагає зробити доопрацювання, яких немає стандартно ні в системі, ні в додаткових модулях. В такому випадку клієнт звертається, або до самої компанії-власниці програмного продукту, або до сторонніх підприємств чи програмістів, які за допомогою різних внутрішніх інструментів можуть допрацювати потрібний функціонал, і звісно це також буде додаткова оплата, якщо бізнес немає власного спеціаліста, що розбирається в цьому. Частіше бізнеси працюють із двома першими варіантами, третій же варіант обирають компанії із специфічними бізнес-процесами, які не можуть підлаштуватись під наявні «умови» ERP-системи, крім цього, маючи достатньо фінансових ресурсів.

Крім поділу на локальні і хмарні рішення, ERP-системи діляться за країною походження – це можуть бути вітчизняні програмні продукти, так і закордонні. Якщо говорити про українські програми, то зараз є тенденція до збільшення їхнього ринку. Ринок наявних програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів є дуже широким. До повномасштабного вторгнення більшу частку систем мали російське походження і повністю задовольняли сучасних підприємців, бо закривали усі питання. Після ж 24 лютого більшість менеджерів почали шукати гідну заміну цим продуктам,

розраховуючи на вітчизняного ІТ-виробника і закордонні програми. На одну з найбільш відомих російських компаній «ІС» ввели санкції, що забороняє використання їхнього софту українськими підприємствами. Такі зміни відкрили дорогу для вітчизняних розробників і ринок з кожним роком почав поповнюватись новими рішеннями, однак досі знайти достойний продукт-замінник не так вже і легко. За останні роки підприємства-розробники мали багато часу, щоб більш детально пізнати український ринок та його користувача, аби зробити базовий продукт з можливістю доробок під стандартні бізнеси або піти у певну сферу і налаштувати систему під вузьку нішу. У майбутньому сферу автоматизації, і саме ERP-системи будуть розвиватись ще швидше, адже бізнеси починають розуміти важливість новітніх технологій для своєї роботи. В свою чергу, є значна частка програм закордонної розробки, там ринок ще ширше, однак часто ці програми є дорогими для українського користувача, тому їх дозволити можуть лише великі підприємства. Крім того, такі системи можуть бути не налаштовані під українське законодавство, що є суттєвим критерієм при виборі програмного облікового продукту.

Panorama Consulting Group – незалежна консалтингова компанія, яка займається впровадженням ERP-рішень для середнього та великого бізнесу по всьому світі. Щорічно вона готує звіти щодо діяльності у сфері ERP, аналізуючи показники 130 респондентів з середнім річним доходом починаючи від 200 до більше ніж 750 мільйонів доларів. Якщо порівнювати ці показники з Україною, то наша держава не має таку кількість великих підприємств, які фінансово можуть собі дозволити запровадити ERP-рішення, натомість має більшість середніх і малих підприємств, які теж мають ресурси, які потрібно ефективно використовувати.

Якщо розібратись в цифрах і зрозуміти динаміку роботи підприємств у різних країнах світу, за її останнім звітом у 2023-2024 роках, більше ніж 2/3 досліджених компаній обирали хмарні рішення для розміщення автоматизованих систем, інші ж, близько 21%, зупинялись на локальних

рішеннях. Хмарні технології все ж значно перевищують у цьому порівнянні, а також показали ріст у порівнянні з минулорічним звітом з 65%, адже пропонують зручність і гнучкість у використанні, частіше побудовані на використанні штучного інтелекту, а крім того, компаніям не треба вистачати додаткові кошти на ІТ-обладнання.

Майже в такому ж співвідношенні компанії обирають SaaS-рішення, а саме 70,9% – підприємці можуть використовувати ERP-системи у форматі підписки в власному браузері, не завантажуючи зайві додатки. Очевидно, що такий варіант є набагато зручнішим за рішення встановлювати програми на локальні пристрої, яке обирали майже 30% опитаних. Компанії більше увагу звертають на економічність, потребу до нових технологій та доступність, тому у порівнянні з минулими роками, компанії, що обрали SaaS-рішення збільшилось з 52%.

За даними дослідження серед основних причин вибору ERP-систем було цифрова трансформація бізнесу, орієнтування на комп'ютеризовані технології і вдосконалення роботи вже існуючих процесів. Крім того, важливим було підтримувати життєдіяльність бізнесу, яка могла похитнутись через глобальну нестачу кадрів (рис.1.2).

При вищезазначеному дослідженні також було розглянуто позитивні зміни, які зазначали власники підприємств після впровадження автоматизованої системи. Серед основних – відбулось покращення роботи із клієнтами, майже 95% опитуваних вказали на це – покупці почали відчувати комфорт і уважність від компанії, що однозначно поверне їх знов і знов до покупки саме в цьому місці. Також варто відзначити змогу стандартизувати усі бізнес-процеси, а ще підвищення продуктивності в роботі – 90,7% і 90,4% відповідно, однозначна більшість опитуваних. Крім цього, респонденти звернули увагу, що у них зменшились ІТ-витрати і операційні витрати, вдалося поєднати підрозділи в одному місці і отримувати дані, а серед них звітні документи, комунікації, оплати тощо в реальному часі. Як висновок, це дослідження лише ще раз довело – впровадження автоматизованого обліку, а

саме ERP-систем лише позитивно вплине на всі складові підприємницької діяльності, автоматизовані системи є останнім нововведенням у фірмах більшості країн світу, а великі провідні компанії вже давно автоматизували всі свої процеси, підвищивши ефективність роботи і прибутковість бізнесу.

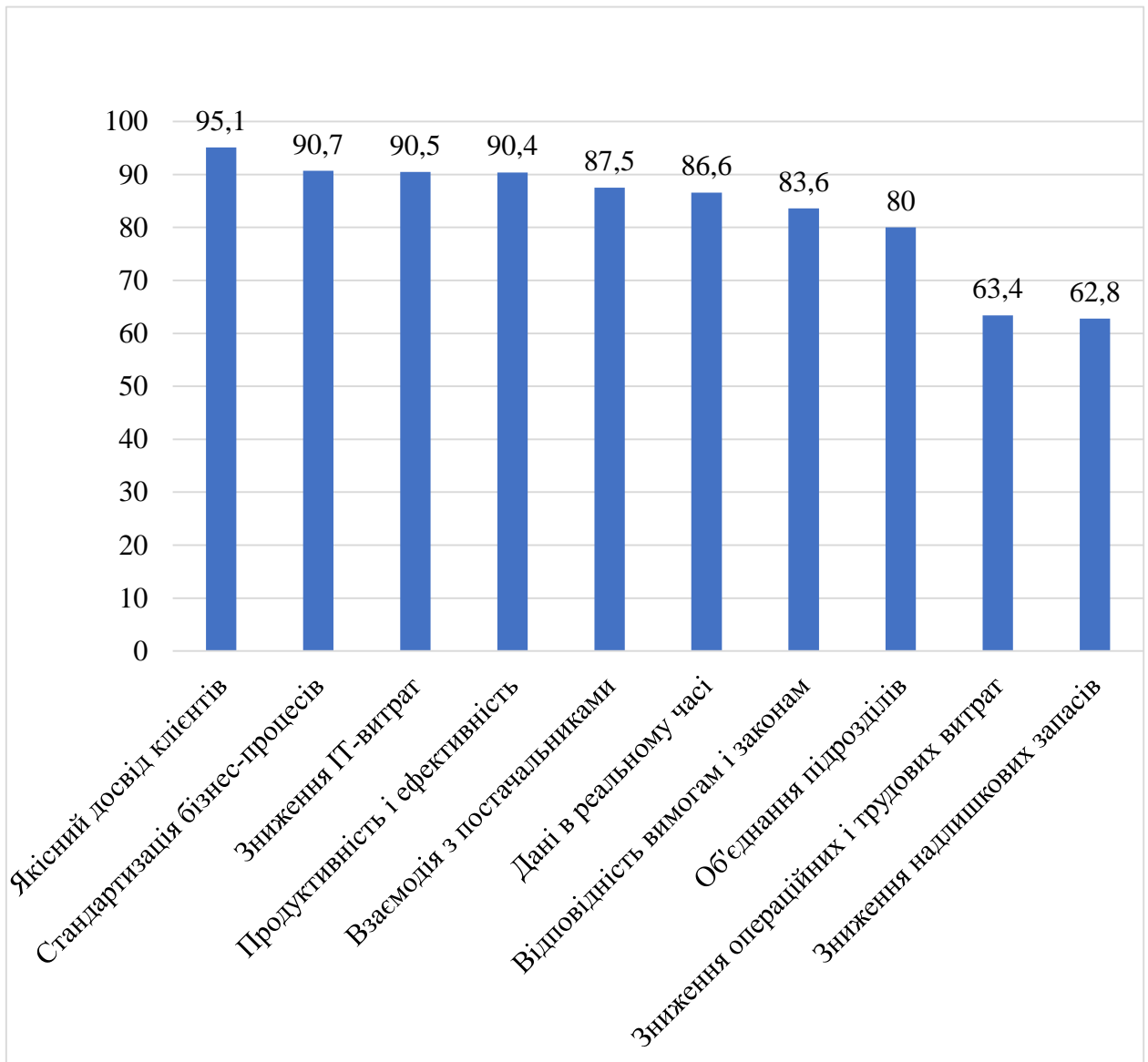


Рис.1.2. Зміни, які вказали власники бізнесів після впровадження ERP-систем, %

Джерело: створено автором на основі []

При виборі ERP-система треба звернути увагу на масштаби бізнесу та розміри компанії, яка планує впровадження – у випадку великих компаній слід звернути увагу на складніші рішення з пропрацьованими багатозадачними

процесами. Якщо впровадження бажає собі невелика компанія, то варто обрати невеликі системи, більш гнучкі під нескладні дії, з меншими витратами, або навіть варіанти CRM краще підходять, аніж програми, розраховані на величезну обробку даних.

Переваги впровадження ERP-систем є очевидними, і ефективність вони приносять не лише компанії загалом, а і користувачам всіх організаційних рівнів. Для керівництва вищого рівня це можливість отримувати точну інформацію про перелік показників, серед яких фінансовий стан компанії, що сприятиме змозі розробляти стратегічне планування і прогноз ресурсів, а також проектувати діяльність у різних площинах, аналізувати фактори впливу на фінансово-економічний стан для виявлення не лише точок злету, а і негативний значень. Щодо керівників середньої ланки, то вони мають інформацію щодо оперативного керування, можливість побачити не лише узагальнене зображення щодо роботи компанії, а й у розрізі відділів і працівників. Звичайні співробітники у свою чергу мають ефективну систему, яка допомагає виконувати рутинні бізнес-процеси, які є основою для подальшого аналізу і створення звітної інформації.

Мало лише купити систему для використання, важливо знайти спеціалістів чи команду, які займуться впровадження даного інструмента. Є два способи, як виконати цей процес: перший – компанія розробників займається і впровадженням ERP-системи, і повноцінною підтримкою під час подальшої роботи. Такий варіант є зручним, адже вони мають команду спеціалістів з різних напрямків і основне – «будували» цю систему, отже знають всі маленькі нюанси при роботі, швидше розберуть проблему, якщо така виникне, а якщо з'явиться помилка, зможуть її виправити. Другий варіант впровадження – звернутись до компанії, яка спеціалізується на встановленні різних програм, але не є безпосереднім розробником системи, їх називають інтегратори програмного продукту. Такий варіант краще з того боку, що вони мають ряд напрацювань і перелік різних систем, тому частіше пропонують не один варіант програми, а різні з можливими плюсами і нюансами під

конкретний бізнес. Деякі компанії-розробники не займаються впровадженням свого продукту, а лише «виробництвом» і продажем, але шукають партнерів, які будуть впроваджувати їх систему – це як раз і є вищеописані компанії, їх часто можна знайти на сайтах розробників, адже вони безпосередньо співпрацюють.

Щоб впровадити ERP-систему, не варто звертати увагу одразу на першу, можна проаналізувати ряд програм як вітчизняного, так і закордонного виробництва, але перед цим варто визначитись із основними вимогами від нової автоматизованої системи. З головних етапів – виділити перелік питань, на які треба відповісти перед вибором ERP-системи:

1. Яке завдання має виконувати ERP-система. Це буде лише програма, яка виконує функцію CRM-платформи, де будуть зберігатись дані по клієнтам та комунікації з ними, або це місце, де зберігаються всі рахунки та банківські платежі для бухгалтера, чи може інструмент для контролю за складськими операціями та процесом виробництва. Частіше систему обирають саме для більшості з цих операцій, адже вона поєднує в собі безліч функцій для збору ресурсів, їхнього аналізу та фіксування всіх операцій.

2. Яку суму компанія готова витратити на впровадження ERP-системи. Якщо бізнес звертається до інтеграторів, ті можуть порадити різні варіанти на різні бюджети, тому варто розуміти, скільки є комфортним для компанії для такого програмного продукту. Тут варто врахувати не лише придбання ліцензій та впровадження, а й можливі доопрацювання системи та модулів, технічну підтримку та навчання персоналу.

3. До кого краще звернутись – до компанії, що випускає продукт чи до стороннього інтегратора, але якщо до першого, чи має він послуги впровадження свого продукту, або має партнерів, що займаються цим. Вибір якісного підрядника – один з фундаментів ефективного впровадження та роботи із ERP-системою.

4. Яка кількість людей буде працювати в системі, скільки компанія має відділів, тобто наскільки розгалуженої є ієрархія, якими є рівні, ролі та які

обсяги діяльності має бізнес.

5. Чи є інтеграція з іншими програмними продуктами, серед яких є соціальні мережі, телефонія, платіжні системи, поштові компанії, платформи для продажів тощо. Таке питання формується аби зрозуміти, чи необхідно докупляти додаткові модулі, або їх треба допрацьовувати. Часто ERP-системи мають такі модулі як стандартні, адже розуміють, що це є базовим для бізнесів і не кожен буде переплачувати через додаткові налаштування.

6. Чи підходять наявні системи аналітики і звітності в програмі (за умови, що відбувається вибір конкретної програми) – аналіз показники є одним із найважливіших пунктів для ERP-системи, то м варто розуміти які звіти вже є базовими, а які – користувацькі, і чи варто їх окремо розробляти.

7. Чи готові бізнес-процеси до запуску автоматизації. Треба розуміти поточну структуру процесів, наскільки ці дії є структурованими, і чи не буде метушливої роботи із ними, хаотичної та нерегульованої ситуації.

8. Який рівень технічної підтримки персоналу необхідно. Це питання пов'язано також із бюджетним, але важливо розуміти, наскільки компанія і безпосередньо працівники готові до нововведенням, і крім цього, ця підтримка буде разовою чи з компанією варто буде укладати угоду щодо подальшої співпраці.

9. Які ризики можуть виникнути під час впровадження. Як і з будь-якими нововведенням варто пропрацювати карту ризиків, зрозуміти де існує висока ймовірність зриву закладеного плану і які фінансові збитки підприємство може понести з цим.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Підприємницька справа є не просто легким відкриттям бізнесу, який не потребує додаткових зусиль, це обов'язково постійний контроль і аналіз діяльності, що включає в себе облік майна, фіксування доходів і витрат, суми собівартості, виручки власників, чи можливо виявлення ситуації, коли підприємець має збитки. Ці показники не беруться нізвідки, їх важливо фіксувати шляхом спостереження та вимірювання в процесі ведення підприємницької діяльності, вони застосовуються для формування різних статистичних даних, що допоможе керівнику чи власнику приймати відповідні рішення. Отже, облік господарських операцій – це процес фіксування різних показників діяльності підприємства задля аналізу і контролю.

Базовою складовою підприємницької діяльності є ведення господарського обліку, саме він був і є інструментом для уособлення всіх процесів і допомагає побачити дані щодо грошових потоків, активів і пасивів, ставав основою для розробки системи планування і контролю. Як і всі підприємницькі структури, він має за собою систему законів і нормативних актів, які регулюють роботу суб'єктів господарської діяльності. Господарський облік за своєю сутністю пройшов шлях від базових ринкових відносин до розвитку багаторівневої структури із розподілом на декілька видів, що допомагає бізнесу чіткіше будувати свою діяльність.

Обов'язки керівника спонукають постійно контролювати і використовувати значну кількість документів, аби приймати серйозні рішення завдяки економічним даним, навіть, якщо вони є в обмеженій кількості. Щоб розібратись в цих даних, варто використовувати автоматизовані системи, які допоможуть і гарантують ефективне управління підприємством. Сучасний ринок наповнений різними розробками під будь-який запит компанії і її бюджет, а отже власники і керівники з легкістю зможуть знайти свій програмний продукт. Компанії-інтегратори мають перелік систем, які вони впровадять у бізнес клієнта, а також допоможуть із навчанням і роботою.

Разом з розвитком сучасних технологій, ринок характеризується постійною зміною зовнішніх факторів, які потребують негайного реагування на них, а також збільшенням розмірів інформації. Цифровізація є не лише фундаментом для розвитку технологій на підприємстві, а і знижує вплив людського фактору на роботу компанії і дозволяє збільшити ефективність того робочого часу, який витрачається на виконання рутинних завдань. Отже, автоматизовані системи стають базою для ведення обліку і відзначаються як одне з основних джерел для допомоги із прийняттям управлінських рішень. Автоматизовані системи стають інструментом для стратегічного розвитку і це доводять багато іноземних і вітчизняних провідних компаній.

Проведений теоретичний аналіз допоміг встановити, що основою для розвинутої автоматизації є впровадження нових технологій – ERP-систем побудована за модульним принципом і можуть поєднувати у собі увесь перелік бізнес-процесів підприємства від економічних рахунків і складського обліку до формування детальних звітів на основі показників діяльності підприємства. ERP-системи допомагають будувати єдиний простір, інтегрувати усі відділи підприємства в одну базу та оптимізувати всі наявні ресурси. Однак, для запровадження в роботу таких систем варто підходити раціонально: чітко розуміти причини такого рішення, сформувавши план впровадження, а також відповідально підійти до вибору програмного продукту. Разом з цим, важливим є і робота із персоналом підприємства, їхнє навчання та обговорення про важливість впровадження змін. Скорочення робочих ручних процесів, які виконують співробітники є одним із найголовніших кроків при залученні автоматизованих систем у діяльність.

Підбиваючи підсумок, слід зазначити про сильний поштовх у розвитку сучасних технологій, велика кількість програмних продуктів уже розвиваються на українському ринку, а він диктує для бізнесів умови, коли автоматизація критично необхідна при веденні діяльності. ERP-системи є одним із функціональних варіантів, де в одному місці зібрана уся інформація про діяльність, ресурси компанії та фінансовий аналіз щодо роботи.

## Розділ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Б.І.Т.»

### 2.1. Сучасні тенденції та особливості функціонування ІТ-сфери в Україні

У сучасний час технології заповнюють усе наше життя – від рутинних справ у повсякденні, коли ми купляємо техніку для родини до унікальних бізнес-процесів на підприємствах, створення високотехнологічних проєктів у різних сферах, серед яких космічна і військова сфера, медицина, нанотехнології – усе зараз потребує покращення завдяки ІТ-технологіям.

За останніми оновленнями, ІТ-технології розвиваються у всьому світі, головне серед яких є автоматизація, штучний інтелект, розробка програм для ефективнішої роботи. Не відстає від цих тенденцій і Україна, яка має сильні ІТ-кадри, ефективно працюючи і на вітчизняному, і на закордонному ринках. На даний момент Україна стикається із багатьма викликами, які впливають на усі галузі, в тому числі на ІТ-сферу. Серед основного – це експорт ІТ-послуг, тобто надання послуг іноземним компаніям, саме ця галузь є одним із найбільших експортерів серед усіх послуг.

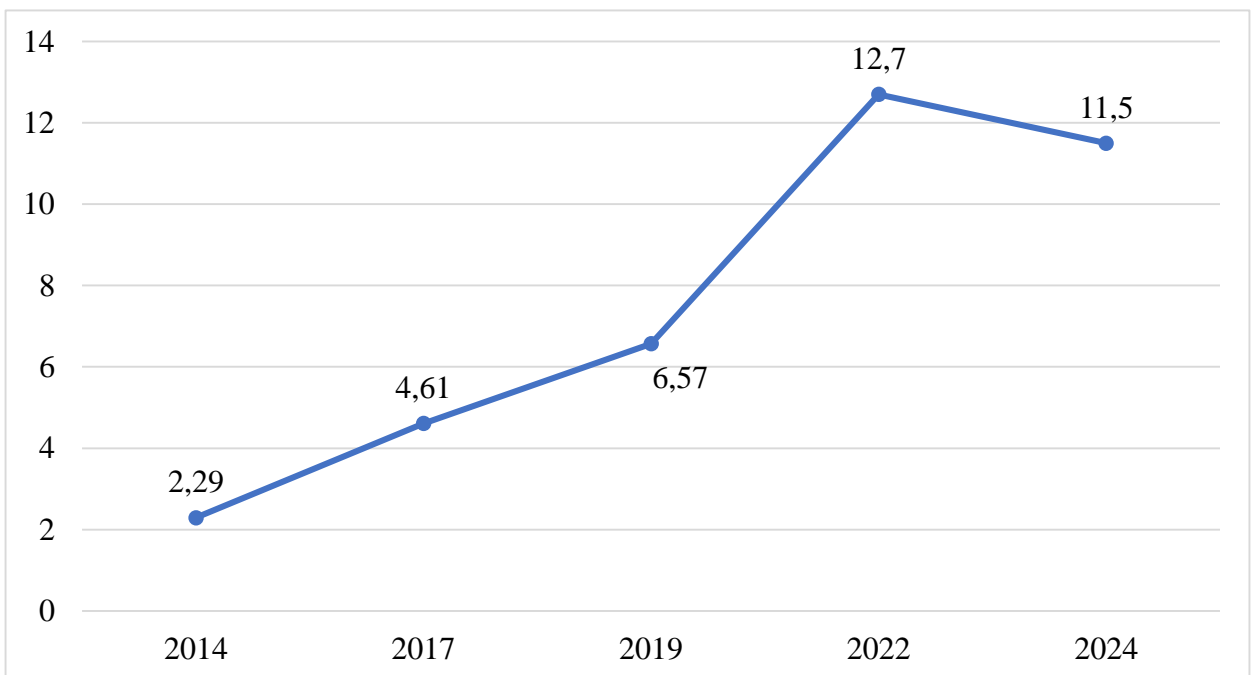


Рис.2.1. Частка ІТ-послуг серед загального експорту України, %

Джерело: створено автором на основі []

За даними рис.2.1. можна визначити, що протягом 2014-2022 років частка експорту ІТ-послуг серед усього українського експорту невпинно зростала, демонструючи зріст в середньому майже вдвічі, навіть у перший рік війни. Далі ж вітчизняні компанії почали стикатись із труднощами ведення бізнесу у воєнному стані та відтоком професійних кадрів, що негативно вплинуло на галузь і експорт ІТ-послуг – частка впала на 9,5%, однак ці дані не опустились ще до довоєнних, що однозначно є позитивною тенденцією. Щоб покращити значення і не допустити подальшого падіння, варто пропрацювати на одному з ключових рівнів для будь-якої галузі – державному. Серед основного: сформувати стабільне податкове середовище – бізнес буде довіряти державним інституціям, на відміну від нинішнього положення; стимулювати залучення і повернення спеціалістів, які почали працювати на закордонних ринках; залучати інвестиції у ІТ-програми та технічне навчання, а разом з тим і покращувати ІТ-інфраструктуру, аби компанії у такі мінливі часи як зараз мали впевненість у ефективній і стабільній роботі.

Не лише експорт ІТ-послуг є важливим для розуміння ситуації, адже крім надання послуг закордон, компанії працюють задля вітчизняних потреб, тому коректним був би і аналіз кількості ІТ-бізнесів за останні 10 років – часу, коли відбувалось багато змін у нашій країні. У 2024 році в Україні нараховувалось близько 7977 ІТ-компаній, як сервісних, так і продуктових, закордонних і українських. Якщо порівняти ці дані із 2014 роком, то показник збільшився на 41,1%, що каже про інтенсивне збільшення частки ІТ у бізнес-житті, однак якщо розібрати ці дані за кожен рік окремо, то динаміка була різною, характеризуючись то спадами в кількості компаній, то зростаннями. Найкращими роками були 2017-2019 роки, коли зростання становила 14,3%, ІТ-компанії починали захоплювати ринок, а технології були потрібні для розвитку в усіх сферах бізнесу, крім цього, наша держава розвивалась, хоча і не без криз, але бізнес створювався і поступово розвивався. Перші інтенсивні кризи почались із пандемією коронавірусу, коли існуючим компаніям треба було підлаштовуватись під нові реалії, а нові не поспішали засновуватись.

Ринок ІТ-компаній просів не одразу, але темп відкриття нових бізнесів значно зменшився. Найбільший спад був у 2022 році через повномасштабне вторгнення і становив 25,7%, частка ІТ-компаній закривалась через економічні проблеми, мобілізацію та міграцію населення. Кращою ситуація ставала лише після 2024 року, коли бізнеси більш-менш стабілізувались і розуміли, як далі розвиватись, однак темпи не такі високі, і кількості ІТ-бізнесів не вдалось досягнути жодних довоєнних показників. Разом з тим краще ситуацію можна зрозуміти з даними про напрямки діяльності ІТ-компаній, там ситуація по кожній сфері була схожою із загальними показниками (рис.2.2).

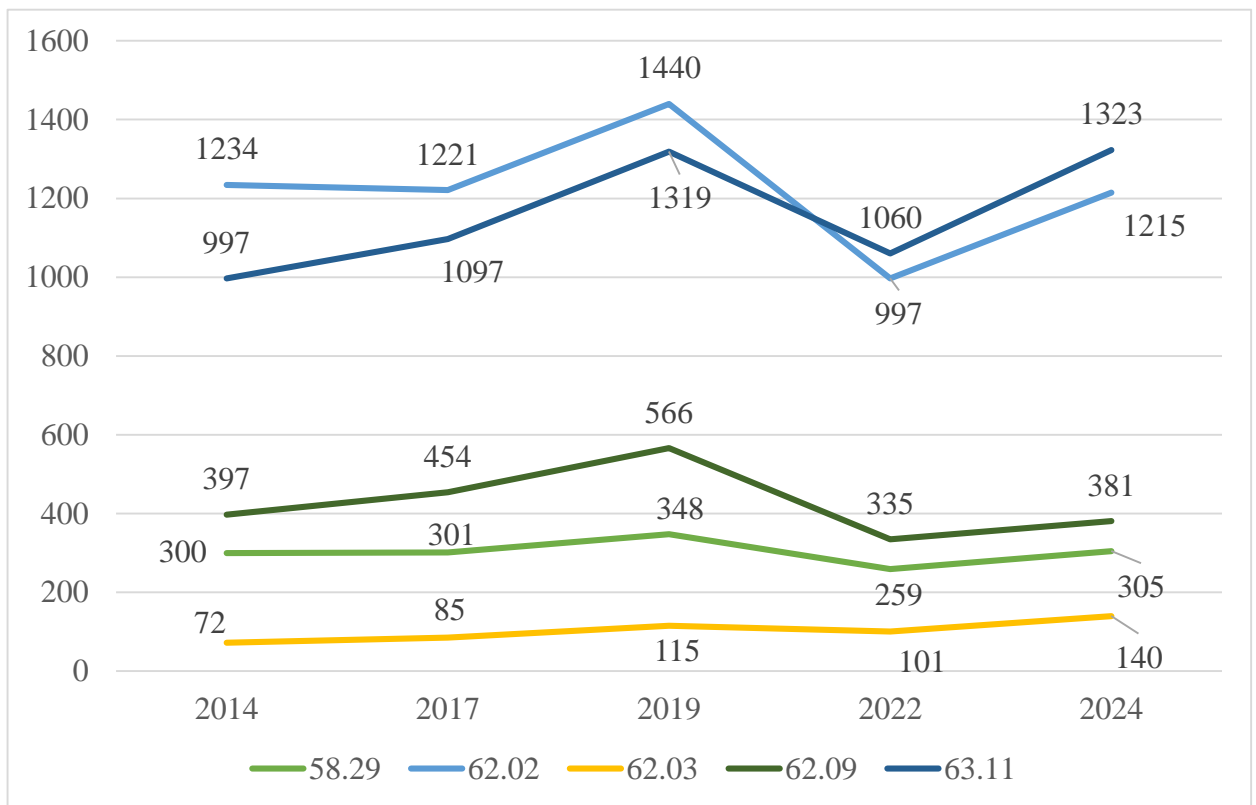


Рис.2.2. Кількість ІТ-компаній за різними напрямками діяльності

Джерело: створено автором на основі []

Із основних напрямків: 58.29. Видання програмного забезпечення (окрім комп'ютерних ігор), 62.02. Консультування з питань інформатизації, 62.03. Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, 63.11. Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

Перша сфера означає створення програмних продуктів, а саме операційних систем та інших бізнес додатків, серед яких є CRM та ERP-системи – це галузь є однією зі складніших, адже включає в себе вузькоспеціалізовані роботи із точними знаннями, тому цих компаній серед усіх ІТ не так багато, а показник із 2014 року за 10 років не піднявся на значну кількість, хоча протягом цього часу мав достатній ріст. Щодо другої сфери (62.02) – вона є однією з найбільших, і складає майже 1/3 від всіх ІТ-компаній і включає в себе надання консультативних послуг у сфері технологій та ІТ. Не відстає від неї за показниками сфера 63.11, яка розуміє під собою надання послуг з хостингу та розміщення порталів на своїх серверах. Останніми сферами є 62.03 та 63.09, які включають в себе експлуатацію комп'ютерних систем клієнтів та іншу діяльність пов'язані з інформаційними технологіями – для цих галузей кількість компаній змінювалась відповідно до загальної кількості, у 2019 році наставав значний пік, який спадав під впливом економічних, політичних і соціальних факторів.

ІТ-компанії можуть виконувати ряд послуг, які зазначались вище, однак серед основних є класифікація та поділ на два основних види: консалтингові ІТ-компанії і ІТ-підприємства, що пов'язані з розробкою програм та обробкою даних. Судячи з останніх статистичних даних, останні роки відчувається значна присутність консалтингових компаній і відповідно консалтингу на ринку послуг в Україні – не дивлячись на кризові події, така ситуація виникає через потребу консультативних послуг у різних сферах діяльності. Основна суть консалтингу – компанія, яка розбирається добре в одній сфері щодо ряду питань може надавати консультації спеціалістів для інших бізнесів, тобто відбувається робота фахівців з однієї ніші для компаній з іншої. Таке рішення підходить для малих і середніх підприємств, коли економічніше і ефективніше звернутись до стороннього спеціаліста, аніж наймати з кожної сфери.

Український консалтинг розвивається дуже швидкими темпами, прагне досягати європейської «планки», а досягає він цього завдяки висококваліфікованим спеціалістам та якісно наданими послугами, а також

виділяється різноманітністю і широким спектром діяльностей. Окрім бажання розвиватись за міжнародними стандартами, українські бізнеси стикаються із питаннями при веденні бізнесу, серед яких юридичні послуги, ІТ-послуги, маркетингові послуги, консультації щодо виходу на нові ринки чи створення нової продукції, останнім часом збільшилось кількість актуальних питань щодо релокації бізнесу, пошуку нових кадрів, налагодження логістичних ланцюжків тощо.

Серед цього широкого ряду питань все частіше з'являється потреба на ІТ-послуги і консультування в цій сфері, адже бізнеси стрімко розвиваються, автоматизують процеси і формувати відділи для розв'язання цих питань буває недоцільно – рішенням цього є можливість звертатись до спеціалістів. Крім вищезазначеного, розвивається швидкими темпами цифрові технології, нові комунікаційні канали, автоматизація бізнес-процесів, впровадження новітніх технологій на підприємстві. Консалтингові компанії створюються для підвищення ефективності бізнесів-клієнтів, оптимізації їхньої роботи, а вищезазначені рішення сприяють цьому стану.

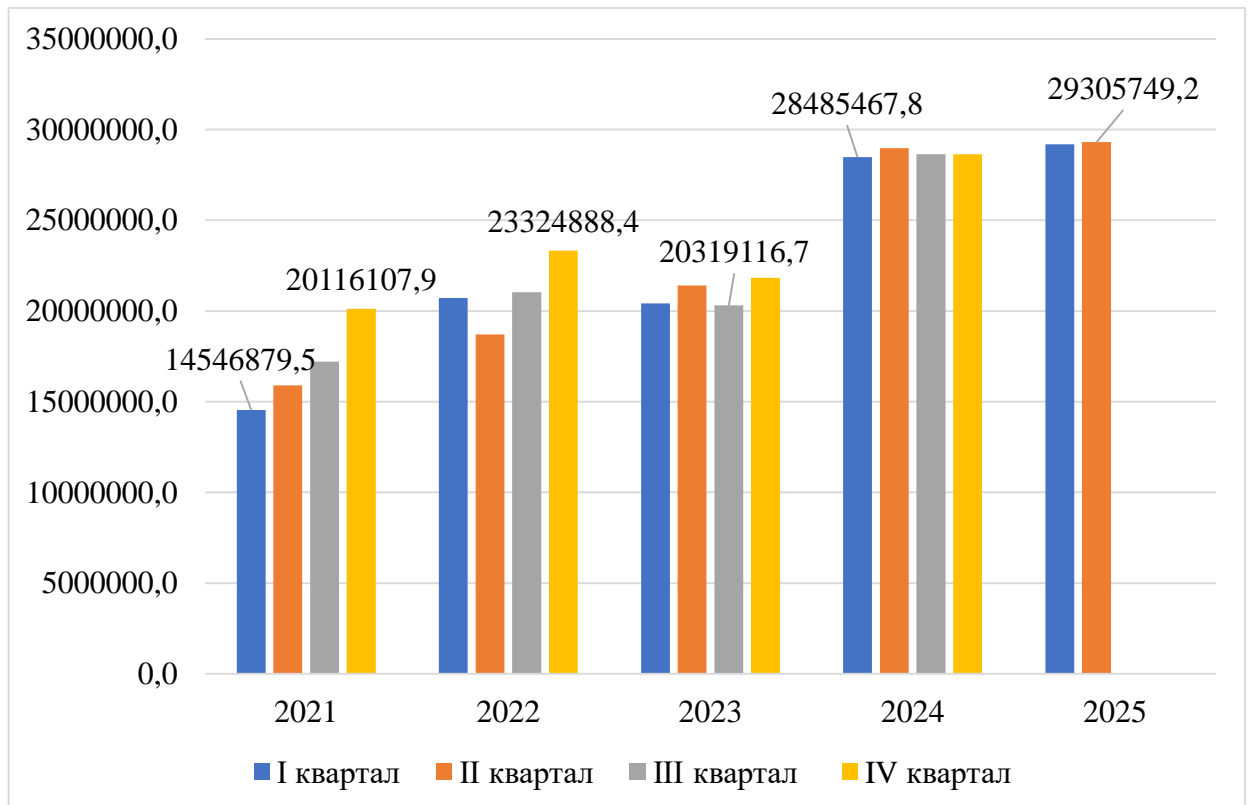


Рис.2.3. Обсяг реалізованих ІТ-послуг, тис. грн.

Джерело: створено автором на основі []

Аналізуючи показники щодо обсягів продажів по ІТ-консультуванню (рис.2.3.), можна зазначити, що з кожним роком його значення, тобто сума, зростало (аби краще дослідити значення обсягів продажів у додатку А наведена більш детальна інформація). Якщо досліджувати 2021-2022 роки, то саме друга половина року приносила більший дохід, а найбільш доходний проміжок часу був остання чверть року. Починаючи ж з 2023 року, який характеризується нестабільною динамікою, то більша сума була саме в першій половині року – такі коливання були спричинені різними причинами, серед яких різні потреби у послугах. Значний ріст у порівнянні з минулими роками відбувся саме у 2024 році – усі чотири досліджувані періоди відображають чітке зростання обсягу реалізованих послуг. Якщо ж порівнювати останні значення у 2023 році зі значеннями у 2024, то показник зріс на майже 40%. 2025 рік поки показує хоч і невеликий зріст, однак стабільні показники за першу половину роки, а при збереженні динаміки на кінець цього року може становити 30 млрд гривень.

За такими позитивними змінами за останні п'ять років стоять інновації, які впроваджують у свою діяльність ІТ-підприємства, вони розширюють свій ряд консультаційних послуг, поглиблюють знання та розширюють навички. Разом з тим, в Україні росте попит на консультаційні послуги саме в ІТ-сфері, адже бізнеси хочуть розвиватись і впроваджувати автоматизації у своїй бізнес-процесі, аби підвищувати ефективність діяльності.

ІТ-консалтинг охоплює широкий ряд послуг і не обмежується лише просто порадами щодо розгортання ІТ-інфраструктури чи встановлення програми, а також включає в себе стратегічне планування, налаштування хмарних рішень, впровадження CRM і ERP-систем, оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат і формування ефективного використання ресурсів і це не весь перелік того, що стоїть за консалтинговими ІТ-компаніями. Різні компанії можуть спеціалізуватись лише на одному напрямку щодо консультування, або обирати декілька і мати широкий ряд спеціалістів для різних ІТ-направлень.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Б.І.Т.»

ТОВ «Бізнес.Інновації.Технології.» (далі – ТОВ «Б.І.Т.») – українська ІТ-компанія, яка вже близько 13 років займається розвитком ІТ-сектору міста Дніпро. Компанія знаходиться на вулиці Богдана Хмельницького, будинок 4, офіс 210. Місією компанії є забезпечення інформаційно-технологічної підтримки безперервної роботи бізнесу клієнта, шляхом залучення і використання сучасних сервісів та інноваційних рішень, за допомогою кваліфікованого досвіду ІТ спеціалістів.

Серед основних напрямків діяльності визначених компанією відповідно до КВЕД слід виділити:

62.01 Комп'ютерне програмування

95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування

62.02 Консультування з питань інформатизації

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням.

Діяльність компанії «Б.І.Т.» можна розділити на декілька професійних напрямків, а саме консультування з ІТ-питань та ІТ-підтримка, звідси і виходить, що компанія є консалтинговою, тобто спеціалізується на наданні послуг, пов'язаних з технічним обслуговуванням комп'ютерного обладнання, а також впровадження готового програмного забезпечення, ключовим серед них є налаштування CRM та ERP-систем, а також налаштування IP-телефонії. Крім цього в переліку послуг є продаж готових програмних рішень, які надають їй компанії-партнери. Додатково компанія займається роботою із

комп'ютерним обладнанням, наприклад ремонтом комп'ютерів, а також продажем деталей та іншого ІТ-устаткуванням (табл.2.1.).

Таблиця 2.1. Сфери діяльності і надання послуг компанії «Б.І.Т.»

Напрями діяльності	Основні види послуг	Клієнти
ІТ-підтримка та консалтингові послуги	Обслуговування клієнтів, надання консультацій за ІТ-питаннями, супровід ІТ-систем, планові виїзди до клієнтів	Малий та середній бізнес з різних сфер діяльності
Впровадження CRM та ERP-систем	Налаштування BAS та інших облікових систем, підключення ІР-телефонії, інтеграція за допомогою API	Клієнти, які потребують автоматизації бізнес-процесів та налаштування обліку
Сервери та хмарні рішення	Оренда серверів та хмарних сховищ	Підприємства будь-яких розмірів
Продаж програмного продукту	Ліцензоване програмне забезпечення від компаній-партнерів	Бізнеси, які потребують готові ІТ-рішення
Обслуговування обладнання	Ремонт комп'ютерів, продаж деталей до техніки, перевірка справності	Як приватні особи, так і різні форми підприємств

Джерело: створено автором на основі []

В своєму портфелі клієнтів компанія вже має багато контактів, які стають постійними користувачами послуг і звертаються як за абонентським обслуговуванням, так і за рядом інших наданих робіт. Серед основних клієнтів є представники як малого, так і середнього бізнесу, що займаються різними

сферами діяльності (рис.2.4.). Також за ІТ-підтримкою звертаються фізичні особи, які мають труднощі в роботі із ІТ-обладнанням. Такий ряд клієнтів говорить про те, що компанія характеризується гнучкістю та індивідуальним підходом до кожного замовника, а також якістю наданих послуг. При цьому, компанія готова підлаштуватися під будь-який запит, що говорить про її конкурентоспроможність, але і крім цього, має ряд партнерів, які можуть допомогти із вирішенням проблеми клієнта.



Рис.2.4. Сфери діяльності клієнтів, яким компанія «Б.І.Т.» надає консультаційні послуги

Джерело: створено автором на основі []

Організаційна структура компанії «Б.І.Т.» не є занадто розгалуженою, адже компанія є невеликою. Основа компанії – її керівник, і як у більшості компаній, йому підпорядковується ряд відділів, отже можна зазначити, що вона відноситься до лінійного типу організаційної структури управління і

система розподілу функціональних повноважень виглядає наступним чином (рис.2.5.).

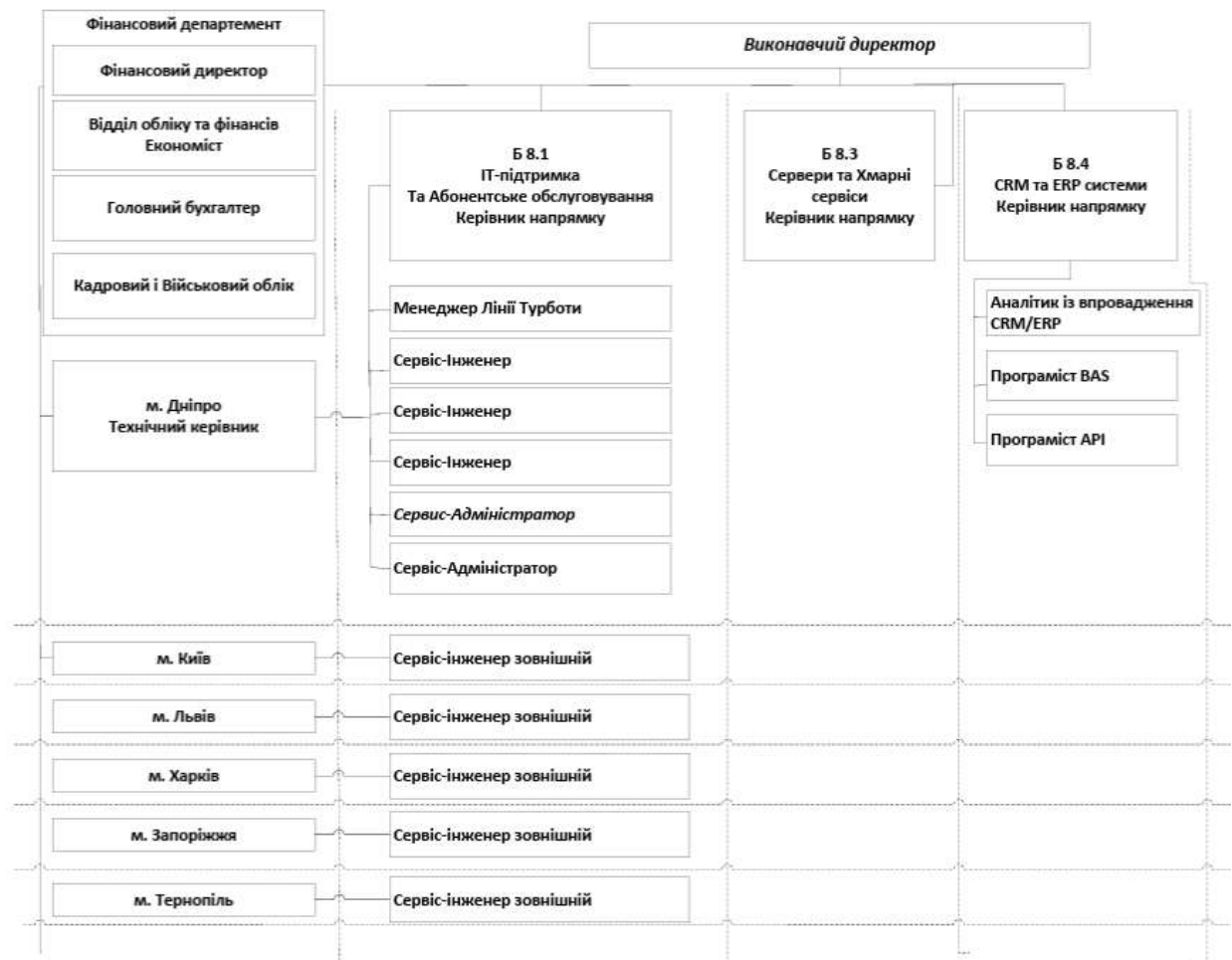


Рис.2.5. Організаційна структура компанії «Б.І.Т.»

Джерело: створено автором на основі []

Головною одиницею в ієрархії є виконавчий директор – він виконує управлінські функції, займаючись стратегічними питаннями, аналізом звітних документів і представляючи компанію на зовнішній «арені», просуваючи послуги і роботи, разом з тим залучаючи нових клієнтів. В свою чергу йому підпорядковується ряд відділів, що поділені відповідно до провідних напрямків роботи підприємства. Перший відділ – ІТ-підтримка та абонентське обслуговування, він є одним із найбільших та найважливіших в компанії, це базовий підрозділ підприємства, який займається більшістю питань клієнтів. Сюди входить ІТ-супровід та консультації, якщо у сторонньої компанії виникає будь-яке питання – від купівлі обладнання і встановлення

програмного продукту до налаштування роботи і аналізу їхнього ІТ-відділу.

Серед працівників є сервіс-інженери і сервіс-адміністратори – саме на них тримається весь відділ та ефективна робота наших постійних клієнтів і тих, що приходять за порадою фахівця. Додатково підтримує роботу цього відділу менеджер лінії турботи – працівник, який ввічливо обслуговує клієнтів, розподіляє на відповідного фахівця, контролює табелі та слідкує за адміністративними питаннями безпосередньо в офісі. Другий відділ – робота із серверами та хмарними серверами. Компанія «Б.І.Т» надає послуги із оренди сервера для документів і програм, що знаходяться як в нашій країні, так і закордоном, для бізнесу із будь-якої сфери діяльності. Цей підрозділ має лише поки керівника напрямку, роботу по цьому питанню часто беруть на себе співробітники іншого відділу. Третій відділ відповідає за напрямок впровадження CRM та ERP-систем – програмного продукту, який допомагає бізнесу стати більш ефективним, покращити відносини із клієнтами, керувати наявними ресурсами і працювати із звітами. До даного відділу відноситься декілька спеціалістів серед яких аналітик із впровадження CRM та ERP-систем і програміст, який займається налаштуванням програмного продукту BAS. Окрім них, також є спеціаліст по налаштуванню API, яке допомагає пов'язувати роботу різних програм швидко і без втрати важливої інформації. Важливо зазначити, що кожен із вищезазначених відділів має свого безпосереднього керівника.

Окрім відділів, що займаються ІТ-напрямами, є підрозділи, що займаються фінансовою діяльністю компанії – узагальнено це об'єднується у фінансовий департамент компанії, яким керує фінансовий директор, однак ділиться він на декілька складових, а саме відділ обліку та фінансів із економістом, як основним співробітником та головним бухгалтером – вони працюють із рахунками для клієнтів, оплатою платежів та купівлею обладнання і потрібних програм. Додатково також є спеціаліст, який займається кадровим і військовим обліком – усі питання, пов'язані із працівниками та їхніми справами вони беруть на себе. Окрім основного офісу

у місті Дніпро є ще невеликі дочірні підрозділи у таких містах як Київ, Львів, Запоріжжя, Тернопіль, Харків. Через популяризацію, необхідність і зручність онлайн-роботи часто клієнти звертаються з інших міст, тому спеціалісти компанії вільно надають допомогу в дистанційному режимі, а за потреби допоможуть із вибором фахівця, якщо питання знаходиться не в компетенції бізнесу.

### 2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Б.І.Т.»

Аналіз ключових питань розвитку підприємства є важливим, однак при дослідженні роботи компанії варто звернутись глибше до показників фінансово-господарської діяльності, аби зрозуміти стан ліквідності і фінансової спроможності бізнесу, аби чітко розуміти, чи може підприємство виконувати свої зобов'язання як перед клієнтами, так і перед партнерами, і постачальниками. Важливим цей розрахунок є не лише для керівництва компанії, а й для його майбутніх інвесторів, які чітко і швидко хочуть мати уявлення про можливі перспективи розвитку бізнесу. Для проведення усіх фінансових розрахунків компанії «Б.І.Т.» брались показники із декількох звітних документів: фінансової звітності мікропідприємства та звіту про фінансові результати за 2023 і 2024 роки (Додаток Б).

Першочерговим для виконання цього аналізу є робота із показниками ліквідності – база для будь-якого фінансового дослідження компанії. У таблиці 2.2 сформовані три показника: перший серед них – показник поточної ліквідності збільшився у звітному році більше, ніж вдвічі, що вказує на можливість компанії покривати свої поточні зобов'язання, однак значення не лише збільшилось, а і стало відповідати нормативному значенню (за різними джерелами цей показник становить 2-3). Другий досліджуваний показник – показник швидкої ліквідності також зріс у звітному році на 31,1%, компанія має відповідну кількість ліквідних оборотних коштів, аби закрити питання щодо зобов'язань. Останній – показник абсолютної ліквідності відображає

найбільше зростання серед усіх трьох, на майже 90%. Він показує можливість підприємства також покрити свої зобов'язання, але вже найбільш ліквідними активами – грошима та їх еквівалентами. Всі розраховані значення показують позитивні значення, більше за норму, що вказує на фінансову стабільність компанії «Б.І.Т.», її здатність закрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Таблиця 2.2. Розрахунок показників ліквідності компанії «Б.І.Т.»

Показник	2023	2024	Відхилення	%
Показник поточної ліквідності	1,98	3,10	1,12	56,66
Показник швидкої ліквідності	1,70	2,23	0,53	31,10
Показник абсолютної ліквідності	0,71	1,34	0,64	89,80

Джерело: створено автором на основі []

Не лише ліквідність вважається важливими показниками, додатково варто розглянути і стан фінансової стійкості. В даному випадку, для компанії цей розрахунок є критичним, адже показує можливість компанії далі працювати, залучати інвестиції, фінансова стійкість відображає залежність від зовнішніх залучених ресурсів, тобто чи може підприємство вкладати власні кошти у діяльність, що покривати їх власним прибутком і мати незалежність від сторонніх джерел фінансування. Перший показник – показник фінансової автономії, є одним із найважливіших і повністю відображає концепцію розрахунків – чи може підприємство профінансувати свої активи за рахунок власного капіталу (табл. 2.3.). У компанії «Б.І.Т.» цей показник у звітному році збільшується і відображає зменшення залежності від зовнішніх надходжень. Коефіцієнт фінансової стабільності відображає можливість компанії оплачувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі і за розрахунками

він показує суттєвий зріст значення – на 1,1, що підтверджує здатність компанії покривати свої зобов'язання в майбутньому. Третій показник, маневреність власного капіталу, також зріс у поточному році у порівнянні з минулим на майже 16% – більша частина грошових коштів знаходиться у вільному використанні, що підсилює гнучкість підприємства. Загалом, аналізуючи усі показники, то можна ствердно сказати, що у 2024 році відбулось стабілізація позиції компанії, що створило позитивні умови для ведення підприємницької діяльності.

Таблиця 2.3. Показники фінансової стійкості компанії «Б.І.Т.»

Показник	2023	2024	Відхилення	%
Показник фінансової автономії	0,56	0,70	0,14	25,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,29	2,38	1,10	85,02
Маневреність власного капіталу	0,76	0,88	0,12	15,98

Джерело: створено автором на основі []

Показники ділової активності характеризують швидкість перетворення активів підприємства у грошові кошти та ефективність управління оборотним капіталом. За даними таблиці 2.4, відбувалось падіння оборотності оборотних активів на 19%, активи стали обертатись повільніше. Це могло статись через збільшення дебіторської заборгованості або через вкладення коштів в активи, які повільно обертаються – ситуація є контрольованою, однак варто звернути на це увагу. На відміну від першого показника, наступні демонструють зростання: оборотність дебіторської заборгованості збільшилась, а це значить, що компанія стала швидше отримувати оплати від клієнтів; оборотність кредиторської заборгованості також зросла майже вдвічі, тобто компанія «Б.І.Т.» почала набагато швидше закривати свої заборгованості – ці фактори,

в принципі, можуть бути взаємопов'язаними: компанія швидко отримувала доходи і там само швидко закривала свої заборгованості. Серед інших показників – тривалість операційного циклу, хоча показників і зріст, але його сенс показує негативну ситуація: підприємству потрібно більше часу, щоб перетворити витрати на готові послуги, що могло статись через збільшення кількості проєктів, які виконуються або збільшення складності виконаних завдань. Як висновок, можна відмітити, що бізнес збільшує свої можливості і кількість наданих послуг, але загалом, інші показники ділової активності є позитивними і стабільно демонструють зріст.

Таблиця 2.4. Показники ділової активності компанії «Б.І.Т.»

Показник	2023	2024	Відхилення	%
Оборотність оборотних активів	16,43	13,19	-3,24	-19,74
Оборотність дебіторської заборгованості	43,77	56,11	12,34	28,20
Оборотність кредиторської заборгованості	3,74	5,44	1,70	45,57
Тривалість операційного циклу	61,60	106,45	44,85	72,81

Джерело: створено автором на основі []

Показники рентабельності відображають наскільки підприємство отримує прибуток від суми витрат, від використання власного капіталу і активів. Серед усіх проаналізованих показників за 2023 рік спостерігається негативне значення – це сталось через збиток, отриманий у цьому році підприємством, однак вже у 2024 році відбувалось зростання і всі значення стабілізувались, ставши прибутковими (табл.2.5).

Щодо рентабельності продажів, то там відбулось зниження собівартості

послуг, а також оптимізація операційних витрат на підприємстві – значення показника не суттєво, але піднялось на 3,18. Якщо говоримо про рентабельність активів та власного капіталу, то відбулось налагодження процесів, завдяки чому підвищилась ефективність використання цих категорій – обидва значення зросли майже вдвічі. Останній показник – рентабельність продукції також не відстала від інших показників і в звітному році демонструвала суттєво покращення. Загалом, такі дані роблять позитивний ґрунт для входження інвесторів в проєкт, а також характеризують успішну стабілізацію та розвиток бізнесу.

Таблиця 2.5. Показники рентабельності компанії «Б.І.Т.»

Показник	2023	2024	Відхилення
Рентабельність продажів	-1,30	1,88	3,18
Рентабельність активів (ROA)	-18,52	22,66	41,18
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-32,90	32,17	65,07
Рентабельність продукції (послуг)	-22,58	24,48	47,06

Джерело: створено автором на основі []

Для консалтингового підприємства «Б.І.Т.» найважливішим ресурсом в діяльності є його персонал, адже бізнес працює в ІТ-сфері, отже аналіз цих даних потребує найретельнішого підходу і роботи з ними (табл.2.6). Продуктивність праці у 2024 році показала невеликий зріст, що відбулось через збільшення отриманого підприємством прибутку, адже кількість працівників за весь досліджуваний час не змінювалась. Така сама ситуація відбувалась і з середньою заробітною платою – збільшився фонд оплати праці, а отже зросли відповідно і показники. Такі зміни є позитивними, адже при тій самій кількості співробітників дані все одно показали збільшення, отже маючи ті самі ресурси можна покращити свою позицію і політика управління кадрами демонструє ефективну роботу.

Таблиця 2.6. Показники ефективності використання персоналу в компанії «Б.І.Т.»

Показник	2023	2024	Відхилення	%
Продуктивність праці	440,48	441,26	0,78	0,18
Середня заробітна плата	53463,64	58810,00	5346,36	10,00

Джерело: створено автором на основі []

Ефективність використання основних фондів є ключовим показником і визначає конкурентоспроможність підприємства. Основний вплив фонди справляють на діяльність виробничого підприємства, однак і для консалтингової фірми займають не останнє місце в роботі. Якщо коротко, ці показники відображають наскільки раціонально підприємство використовує основні фонди для отримання прибутку (табл.2.7).

Перший показник, фондівіддача, зросла надзвичайно сильно, майже у п'ять разів – кожна гривня вкладена у основні засоби виробила прибутку більше, ніж у минулі роки. Така ситуація сформувалась через суттєве збільшення прибутку підприємства, а крім цього, через низьку залишкову вартість основних фондів – у 2024 році вона суттєво зменшилась. З одного боку цей ріст є позитивною ситуацією, але з іншого боку – може вказувати на збільшення навантаження на існуючі основні фонди. Хоча і підприємство є надавачем послуг і основних фондів має небагато, на цю ситуацію варто звернути увагу. У свою чергу, фондоємність зменшилася майже на 83 %, що означає, що для отримання 1 гривні доходу потрібно менше вкладень у основні засоби. Це повністю відповідає розрахунку фондоємності і означає ефективне використання основних засобів. Відмінною є ситуація із рентабельністю основних засобів – таке значення показника у 2023 році виникло через збиток замість прибутку, що зробило це значення негативним, у 2024 році чистий дохід вийшов у плюс і показник стабілізувався та показує позитивний результат.

Коефіцієнт зносу показує достатньо негативний результат, майже вся частка основних засобів вже закінчуються свій строк корисного використання і потребують термінової заміни. Це створює ризик зменшення навантаження на них, що вплине на прибутковість бізнесу, а також зниження надійності та постійні збої у подальшій роботі. В обох досліджуваних роках майже не оновлювались основні фонди, що відмічено завдяки коефіцієнту оновлення основних засобів. Цей показник з дуже малого значення у минулому році зменшився до нульового у 2024 році. На основі минулого показники це створює критичну ситуацію в роботі і потребує особливої уваги з боку керівництва. Отже, якщо зробити висновок, то частину показників відображає позитивний стан фондів і можливість формувати дохід, однак ці фонди потребують серйозного оновлення, аби далі продовжувати тримати цю доходність.

Таблиця 2.7. Показники ефективності використання основних фондів в компанії «Б.І.Т.»

Показник	2023	2024	Відхилення	%
Фондовіддача	323,02	1866,88	1543,86	477,95
Фондоємність	0,0031	0,0005	-0,0026	-82,70
Рентабельність основних засобів	-4,21	35,04	39,25	-
Коефіцієнт зносу	0,95	0,99	0,04	4,56
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,04	0,00	-0,04	-100,00

Джерело: створено автором на основі []

Останнім, однак, не менш важливим при комплексному аналізі господарської діяльності є коефіцієнт забезпеченості власними оборотними

коштами. Цей показник відображає, яка частина оборотних активів підприємства сформована за рахунок власного капіталу. Визначення цього значення є важливим, адже воно відображає, яку частку підприємство може профінансувати власним капіталом, без залучення зовнішніх джерел (табл.2.8). У 2023 році цей показник становив 0,49, що означало, що лише 49% оборотних активів було забезпечено власними джерелами. Наступного року ситуація змінилась в краще сторону – значення збільшилось на майже 37%, що є позитивною тенденцією. Це означає, що у підприємства покращилась фінансова стійкість і з'явилась більша стабільність у фінансуванні власної діяльності.

Таблиця 2.8. Показник забезпечення компанії «Б.І.Т.» власними фінансовими ресурсами

Показник	2023	2024	Відхилення	%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,49	0,68	0,18	36,99

Джерело: створено автором на основі []

Формуючи загальний висновок щодо комплексного аналізу дійсного підприємства «Б.І.Т.» можна однозначно сказати, що останній рік, а саме 2024, позитивно відобразив більшість наявних показників. Компанія стала більш конкурентоспроможною, характеризується покращенням ліквідності, фінансової стійкості, показників дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також одним із головних характеристик – зростанням рентабельності продажів, активів і власного капіталу. Такими темпами компанія має всі шанси залучати більше інвестиційних потоків, адже може зацікавити такими зростаючими економічними і фінансовими показниками. Однак до цього увагу треба звернути на тривалість операційного циклу, а також показники зносу матеріальних активів і оновити технічну базу, адже

вона є основою в роботі ІТ-компанії.

Для фінального заключення було також проведено розрахунок і визначення ризику банкрутства компанії «Б.І.Т.» за допомогою моделі Альтмана (1.1.), в основі якої є розрахунок ключових фінансових показників і за допомогою визначених коефіцієнтів сформовано універсальну формулу. За основу брались показники компанії за 2024 рік:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + X_5 \quad (1.1),$$

де показники мають такі значення (табл. 2.9)

Таблиця 2.9. Розрахунок показників за моделлю Альтмана

x1	оборотний капітал /сума активів	0,62
x2	нерозподілений прибуток /сума активів	0,549
x3	операційний прибуток /сума активів	0,227
x4	ринкова вартість акцій / заборгованість	0
x5	обсяг продажу /сума активів	12,074

Джерело: створено автором на основі []

Розрахунок наводиться наступним (2.2.).

$$Z = 1.2 * 0,62 + 1.4 * 0,549 + 3.3 * 0,227 + 0.6 * 0 + 12,074 = 14,335 \quad (2.2.)$$

За отриманим значенням маємо такий результат: показник становить 14,335, що належить діапазону [-14; +22], а отже компанія «Б.І.Т.» відповідає моделі розвитку підприємства з низькою ймовірністю банкрутства. З такими розрахованими показниками і відповідною стратегією компанія показує очевидну стабільність, однак керівництву не варто відпускати ситуацію – такі показники і мінімальна вірогідність ризиків лише результат постійної роботи.

Загальна ситуація по компанії є зрозумілим і проаналізованим, однак серед широкого переліку послуг, є один напрям, який поступово кроками

розвивається – «Впровадження CRM та ERP-систем». Компанія «Б.І.Т.» має два основних напрямки роботи за відділом впровадження CRM та ERP-систем, а саме дистрибуція цих систем від постачальників і розробників програмного продукту кінцевому споживачу, а також безпосереднє впровадження систем автоматизації бізнес-процесів підприємства. Розподіл напрямку саме на дві категорії є важливим, адже дає змогу бачити доходи та збитки, собівартість і частку у формуванні прибутку. Перша сфера – перепродаж систем, вона сформований на основі того, що більшість українських компаній, які розробляють автоматизовані продукти, мають перелік сертифікованих партнерів цих систем і компанії «Б.І.Т.» також має цей статус, законно надаючи програмні продукти своїм клієнтам. Друге сфера – безпосереднє впровадження, базується на роботах працівників, їхніх робочих годин, які ведуть комунікацію з клієнтами і налаштовують систему за їх запитом.

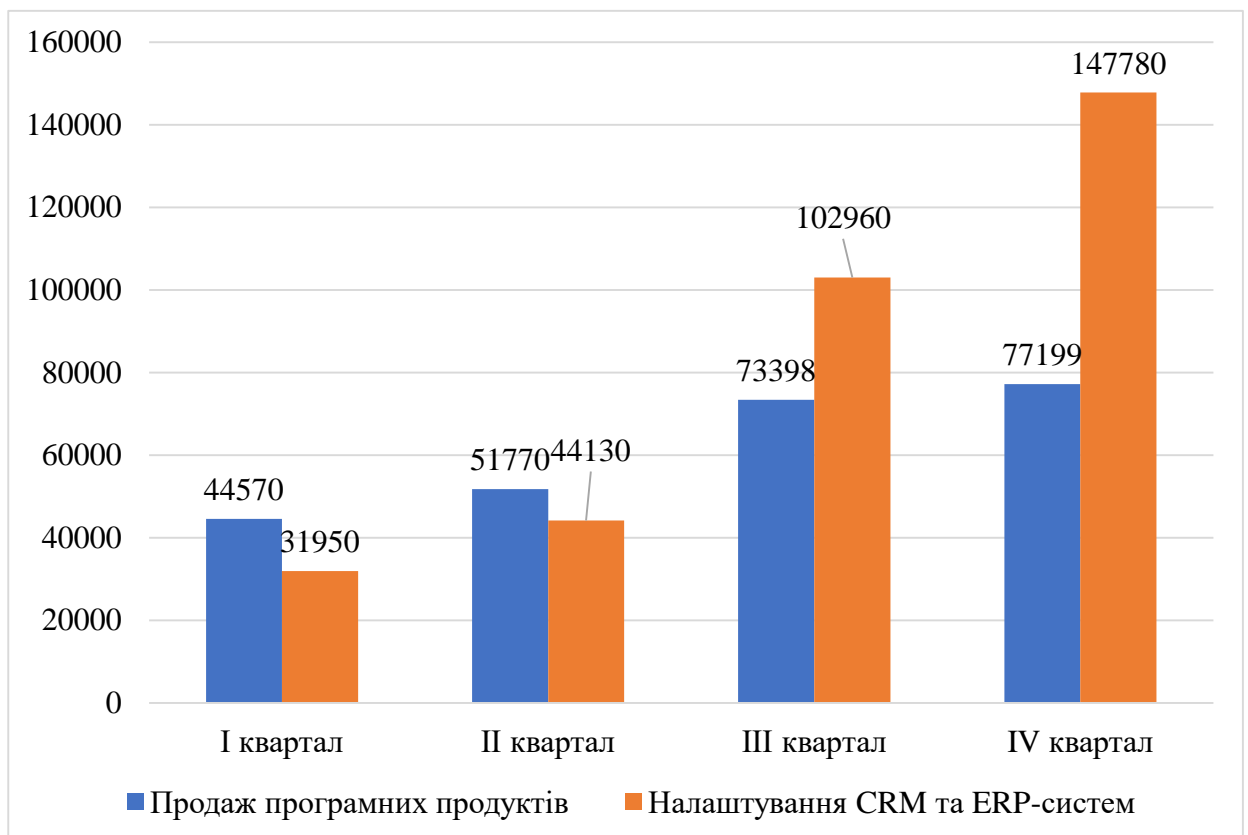


Рис. 2.6. Розподіл доходу напрямків роботи відділу «Впровадження CRM та ERP-систем у 2024-2025 роках»

Джерело: створено автором на основі []

Отже, відповідно до всього зазначеного, важливим є розподіл доходності обох напрямків. За основу брались показники з жовтня 2024 року по вересень 2025 року включно (рис.2.6)

Аналізуючи показники доходу, слід відзначити, що перші пів року більшу частку займали продаж програмних продуктів – майже 53-55% від загального доходу за цим відділом, тоді зручніше було перепродавати, а основні клієнти обирати нескладні в розборі продукти, які можна було налаштувати самостійно. Ситуація кардинально змінилась після початку третього кварталу – клієнти інтенсивно звертались із запитом впровадження ERP-систем, що стало поштовхом – по перше, до збільшення частки цього напрямку, а по-друге, значне збільшення загального прибутку по обох напрямках.

У другій половині року налаштування програмних продуктів становило від 58 до 66% – тобто ситуація змінилась кардинально, на 180 градусів і дохід стали приносити саме роботи з налаштування. Наразі цей напрямок є пріоритетним для роботи компанії «Б.І.Т.», фахівців заглиблюються у дослідження наявних продуктів на ринку та проходять навчання щодо інших систем, аби запропонувати клієнту потрібний йому продукт.

Наступним, окрім визначення доходів, для оцінювання показників напрямку беруться значення статей витрат і, які є найбільшими (рис.2.7).

Так як підприємство є невиробничим, то тут можна не побачити матеріалів для переробки, однак тут є інша «сировина» – програмні продукти від партнерів, вона складають основну частку витрат – 38%. Не відстає від них і оплата заробітної плати співробітникам – окрім програмних продуктів, для ІТ-компанії важливим є її працівники, отже і частка цих витрат є також значною – близько третини від усіх. Достатньо високі витрати йдуть на обладнання, маркетинг і рекламу та сплаті, що є характерним для більшості українських підприємств. Все інше розподіляється між мілкими витратами, які інколи бувають час від часу, але все одно включаються у розрахунок собівартості вироблених послуг.

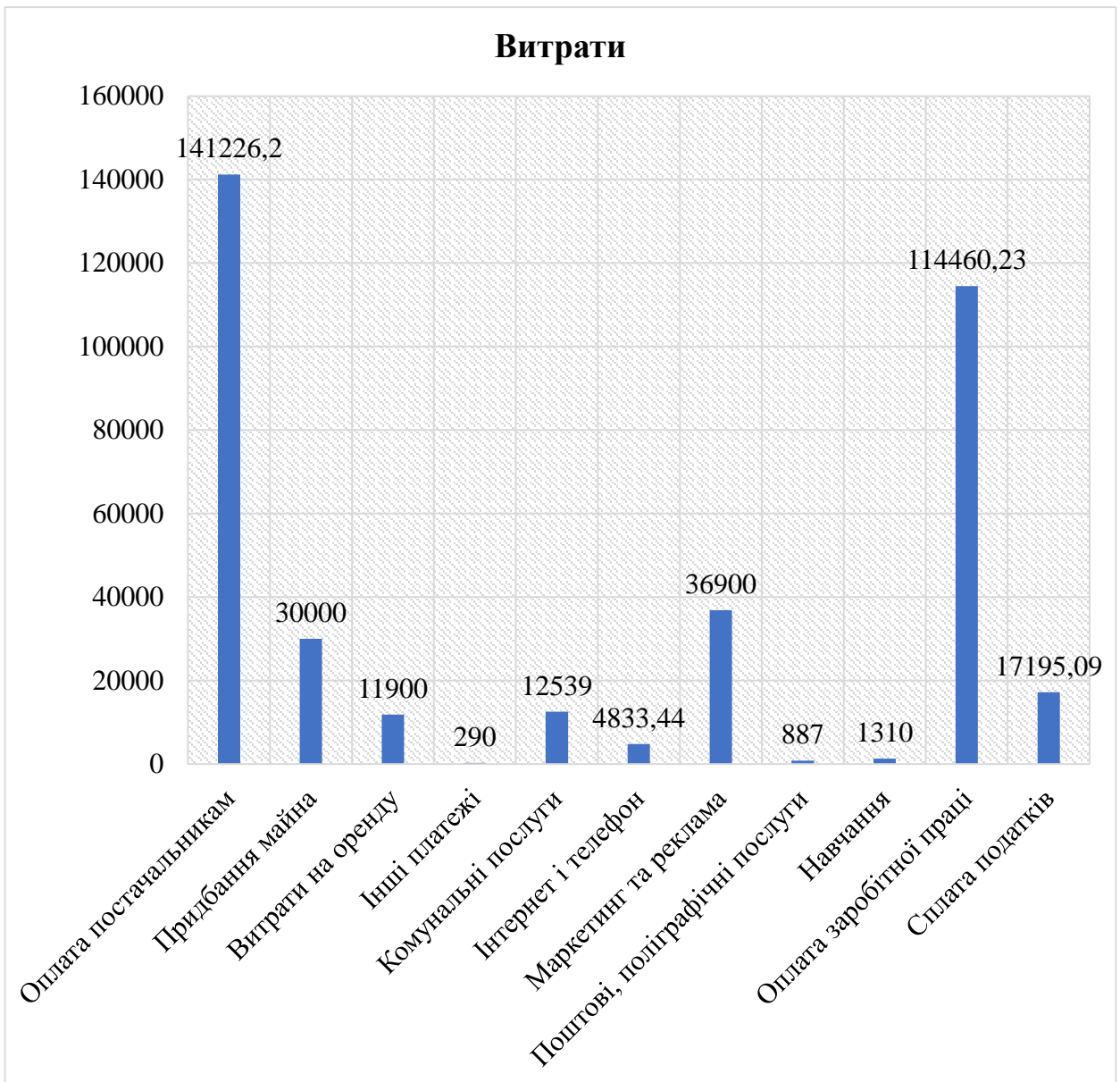


Рис.2.7. Аналіз витрат на напрямок «Впровадження CRM та ERP-систем» у 2024-2025 роках

Джерело: створено автором на основі []

Для глибшого аналізу витрат варто розібрати не лише за статтями витрат, а й за часткою оплати поставщикам за програмні продукти – у минулій діаграмі цій статі виділено майже 40% відсотків цих витрат, однак при розрахунку доходів напрямок продажу програмних продуктів знижується у другій половині року, отже варто дізнатись, що відбувалось із ключовими витратами на цей напрямок діяльності (табл.2.10).

Таблиця 2.10. Розрахунок частки оплати за програмні продукти постачальникам та інші витрати за 2024-2025 роки

	Квартали								Всього	%
	I	%	II	%	III	%	IV	%		
Оплата постачальникам	27274	31,47	24939	26,67	37834,2	23,44	51179	31,35	141226,2	27,97
Інші операційні витрати	59394,86	68,53	68587,77	73,33	123571,01	76,56	112062,89	68,65	363616,53	72,03
Всього	86668,86	100	93526,77	100	161405,21	100	163241,89	100	504842,73	100

Джерело: створено автором на основі []

Частка операційних витрат коливається від 23% до 31%, але загальний показник становить близько третини від всіх витрат на вироблення послуг. Якщо говорити про інші витрати, то вони відповідно коливаються від 69 до 73% – більша частка йде на інші витрати. При умові, якщо підприємство було виробничим, то витрати на матеріали і оплату постачальникам були б в рази більшими.

Метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є і отримання прибутку, який формується завдяки статтям доходу і витрат – вони були проаналізовані у минулих діаграмах. Не обходиться аналіз напрямку без розрахунку рентабельності – при дослідженні використовувались параметри за обома напрямками, щоб зрозуміти взагалі, чи доречним для компанії «Б.І.Т.» є розвиток та робота із CRM та ERP-система, а аналіз показників за кварталами допоможе визначити, який період часу був критичним (рис.2.8). Рентабельність діяльності відображає, чи раціональна компанія використовує свої ресурси для того, щоб отримати прибуток.



Рис.2.8. Рентабельність напрямку «Впровадження CRM та ERP-систем» у компанії «Б.І.Т.» у 2024-2025 роках, %

Джерело: створено автором на основі []

Перший квартал характеризується негативним значенням показника – тоді напрямок проходив певний етап розвитку, були вказані значні витрати, які накопичились, відбулась закупівля обладнання, оплата заробітної плати – все це вплинуло на прибуток і як наслідок, на показники рентабельності. Після другого кварталу відбулась точка беззбитковості, коли доходи почали перевищувати витрати і даний напрямок став виходити на шлях отримання позитивного чистого прибутку. Наступні досліджувані періоди продовжувати ріст показники вгору, в моменти, коли пішли інтенсивно нові замовлення на впровадження систем – витрати стабілізувались, команда почала працювати ефективніше, частка клієнтів цього напрямку поступово почала зростати. Отже, роблячи висновок, можна ззначити, що підприємство за напрямком впровадження автоматизованих систем пройшло шлях від збитків до високої ефективності роботи та прибутковості. На це могли вплинути стабілізація операційної діяльності і планування маркетингу компанії, який однозначно

збільшив клієнтський потік.

Одним із вирішальних факторів є ефективна і злагоджена команда, особливо в ІТ-компанії, де співробітники і інтелектуальна праця є ключовим інструментом для виконання послуг, а детальний аналіз даної сфери надає змогу побачити трудові ресурси формують доходну частину (табл.2.11).

Таблиця 2.11. Аналіз трудових ресурсів компанії «Б.І.Т.»

Показник	Квартали				Відхилення (початок і кінець періоду)	
	I	II	III	IV	+/-	%
Дохід	76520	95900	176358	224979	148459	194,01
Чисельність робітників	2	2	2	2	0,00	0,00
Фонд оплати праці	45000	54000	67182	81546	36546	81,21
Продуктивність праці	38260	47950	88179	112489,5	74229,5	194,01
Послуги на 1 грн. оплати праці	1,70	1,78	2,63	2,76	1,06	62,25

Джерело: створено автором на основі []

Вже за минулими схема було відображено ріст показників доходу – з першого кварталу, відповідно кожен наступний, відбувалось його збільшення, за чим стояло багато різних факторів, серед яких і персонал компанії. Росту кількості робітників не було, весь цей час це було дві людини, і поки ця цифра не змінюється, однак змінився фонд оплати праці – з початку досліджуваного періоду до кінця значення збільшилось майже вдвічі, що вказує на те, що відбувалось збільшення оплати робочих годин вже існуючим працівникам – причиною могла стати продуктивність праці. Щодо неї, то через збільшення доходу формується наступний висновок: продуктивність збільшилась майже втричі – надзвичайно позитивна цифра для компанії за рік ефективної роботи. Відповідно покращилось і значення доходу на одну гривню оплати праці –

воно зросло відповідно до росту доходу і заробітної праці співробітників. Загалом, слід відзначити, що всі ключові показники трудових ресурсів є позитивними і відображали позитивну динаміку за цей рік. Така тенденція сформована завдяки сильним професійним навичкам працівників та вибудованій кадровій політиці. Ситуація із незмінною кількістю працівників показала, що можна побудувати команду, не залучаючи великої кількості спеціалістів і отримувати збільшений дохід, продовжуючи далі зростати.

Дослідивши усі наявні і можливі показники по діяльності компанії «Б.І.Т.», можна впевнено сказати, що підприємство достатньо сильно зміцнило свої позиції щодо економічних показників, фінансової стабільності та позиції у конкурентоспроможності. Усі розглянуті показники рентабельності за рік показали зростання, однак можуть виникати певні проблеми із обладнанням, на яке варто звернути увагу і оновити для подальшої ефективної роботи компанії. Щодо одного з напрямків «Б.І.Т.» – «Впровадження CRM та ERP-систем», то він, як і компанія, загалом показує стабільне зростання та повноцінний успіх на продовження розвитку цього відділу – додатково він може потребувати залучення інвестицій, щоб покращувати цей шлях і залучати більше клієнтів, які потребують автоматизації бізнес-процесів.

#### 2.4. Юніт-економіка як інструмент оцінки ефективності бізнес-процесів ТОВ «Б.І.Т.»

Для детального аналізу роботи варто звернутись не лише за загальними показниками по підприємству, а і окремих підрозділів чи працівників, тому науковці та економісти розробили таке поняття, як unit-економіка. Unit-економіка або українською юніт-економіка – це система для визначення прибутку за певною одиницею, що і зветься юніт. Для кожного бізнесу, юніт може бути різними, наприклад, якщо підприємство виробляє взуття, то одиницею виробу буде одна пара, або на відомих стримінгових платформах,

де можна переглядати фільми та шоу юнітом можна вважати одного користувача, який купляє підписку, для інших бізнесів – це один укладений договір чи відпрацьована година – важливо розуміти специфіку діяльності, аби визначити юніт, тобто прибуток з однією одиниці виміру, а також скільки на неї пішло витрат. Якщо ж коротко, то завдяки цій моделі можна зрозуміти, скільки компанія заробляє з одного юніту, і чи взагалі заробляє, або ж йде в мінус і формувати прогнози на різні часові терміни.

Переваги використання unit-економіки:

1. Визначити прибутковість – розрахунок показників чітко визначить, коли підприємство буде в плюсі і цей етап краще розібрати ще на початку заснування бізнесу.

2. Розуміти бізнес-процеси компанії – юніт-економіка дає чіткий поштовх до розуміння дій всередині бізнесу, формування меж і визначення пріоритетів при веденні діяльності.

3. Оптимізація продукту – коли процес вже запущений, варто не наосліп продовжувати свою діяльність, а визначити які процеси є необхідними, формувати ціну і розуміти потенціал продукту.

4. Обсяг залучених клієнтів – юніт-економіка не лише про діяльність компанії та її загальні показники, вона – про більш деталізовані моменти, такі як рух клієнтів, скільки компанія вже залучила і скільки ще може залучити.

Вся модель юніт-економіки будується не на теоретичних визначеннях, а на стандартних, вже визначених розрахунках. Такі обчислення можна робити, як перед запуском бізнесу, розміщуючи цю інформацію в бізнес-план, так і впродовж діяльності, перед запуском нового проєкту чи продукту.

Для компанії «Б.І.Т.» цей розрахунок є важливим, адже він показує комунікацію із клієнтом, віддачу від вкладень та витрат, продуктивність роботи співробітників. Щоб розглянути процес і розрахунки детальніше, знов звернемось до відділу «Впровадження CRM та ERP-систем» – цей напрямок повністю пов'язаний з автоматизацією, він є сучасним і затребуваним у клієнтів, тому всі розрахунки і аналіз відбувається на основі нього.

Розрахунок ведеться для одного юніту, однієї одиниці, у випадку компанії «Б.І.Т.» це одна година роботи працівника, показника, який є коректним і підходящим для більшості ІТ-компаній, однак деякі показники краще все-таки відображають ситуацію у розрахунку на одного клієнта. Для подальших розрахунків важливо врахувати значення витрат – прямих (COGS), тобто витрати на виробництво товарів, а у випадку ІТ-компанії, створення послуг, і непрямих (ОРЕХ), ті, які не змінюються від кількості зробленої продукції, а саме маркетинг, оренда, комунальні послуги, тощо. Загалом, ці показники є основою для визначення подальших показників – собівартості, доходу та прибутку.

Таблиця 2.12. Розрахунок прямих і непрямих витрат напрямку «Впровадження CRM та ERP-систем»

Показник	Квартали				Відхилення (початок і кінець періоду)	
	I	II	III	IV	+/-	%
Прямі витрати	551,22	477,85	727,42	633,03	81,81	14,84
Непрямі витрати	73,16	67,81	113,89	108,82	35,66	48,74
Загальні витрати	624,38	545,65	841,31	741,85	117,47	18,81

Джерело: створено автором на основі []

Значення розраховувались у відповідності на один юніт, а саме – одну годину роботи одного працівника – за методикою unit-економіки. За даними таблиці 2.12 можна зробити висновок, що більшу частку витрат складають саме прямі витрати, а саме витрати на програмні продукти та оплата заробітної плати, так як вона залежить від кількості придбаних клієнтами годин. У порівнянні з початком періоду у кінці показник зріс майже на 15%, що є очевидним, адже за цей час зростали і кількість замовлень, і відповідно доходи з витратами. Велика частка прямих витрат також обґрунтовується тим, що

підприємство належить ІТ-сфері, де немає високих загальновиробничих витрат. Що ж до непрямих витрат, то очевидно, що вони також зросли, майже на 50%. Значення показників є звичним для цього бізнесу, і зрозуміло, що вони будуть зростати у відповідності до росту кількості клієнтів; загальновиробничі ж ростуть у відповідності до запиту компанії, де знадобилось більше витрат на маркетинг, а в якийсь період зросла оплата на оренду офісу.

Окрім розрахунку витрат, важливо звернутись до базових показників, які можна використати для подальшого аналізу. До них можна віднести дані за кількість проєктів та годин роботи співробітника, а також доходну частину.

Таблиця 2.13. Показники діяльності напрямку «Впровадження CRM та ERP-систем»

Показник	Квартали				Відхилення (початок і кінець періоду)	
	I	II	III	IV	+/-	%
Кількість працівників	2	2	2	2	0	0
Кількість проєктів на одну людину	8	10	12	12	4	50
Кількість годин роботи одного працівника	70	85	95	110	40	57,14
Вартість однієї години	750	800	850	1000	250	33,33
Дохід	76520	95900	176358	224979	148459	194,01

Джерело: створено автором на основі []

Аналізуючи таблицю 2.13, можна відмітити, що за час дослідження не змінювалась кількість працівників у відділі, отже можна вважати, що якщо були якісь зміни по іншим показникам, то база була незмінна. Показник кількість проєктів відображає дані по роботі із клієнтами, а саме кількість

унікальних клієнтів за один період для одного працівника. Під кінець року цифри збільшились, на 50% зросла кількість поточних проєктів, що знов таки відображає ріст кількості замовлень та прихід нових клієнтів і робочих завдань. Разом з проєктами збільшувалась і кількість робочих годин на одного працівника – на початку періоду це було близько 70 годин на квартал, в кінці – це вже більше ста годин роботи. Цей показник змінювався від різних факторів, основне з яких, прихід клієнтів із більшими запитами, де співробітник повинен приділити більше своєї уваги. Збільшувався і показник оплати години роботи для одного працівника – оплата праці збільшилась майже на третину від початку року, що говорить про політику оплати праці у компанії «Б.І.Т.» – бізнес цінує своїх співробітників і за виконану роботу мотивує збільшення оплати роботи. Усі вищезазначені фактори впливають на найважливіший показник роботи компанії – на його прибуток, що було вже визначено всі минулими розрахунками, однак варто зацентувати увагу, що при незмінній кількості працівників відбувались покращення інших показників: підвищення грошової мотивації вплинуло на роботу кадрів, а нові клієнти додали годин роботи співробітникам, що вкупі дало приріст доходу вдвічі лише за рік плідної роботи напрямку.

На основі витрат і доходів напрямку «Впровадження CRM та ERP-систем» можна побудувати графік і побачити зміни, які відбувались із цими показниками за досліджуваний період (Рис.2.9). Показники фіксувались за одну годину роботи над проєктом одного працівника – значення суттєво відрізнялись протягом всього періоду. У першому кварталі витрати на одну годину роботи співробітника витрачалась набагато більше за дохід, отже в кінцевому етапі виходив збиток, однак за наступні квартали показники суттєво ставали кращими. Загалом ситуація була наступною: видатки росли, збільшувався і дохід, отже прибуток ставав вищим – за рік роботи значення продовжувало зростати, це говорить про стабілізацію робочого процесу, оптимізацію витрат і прихід нових клієнтів, які збільшували чек своїх замовлень.

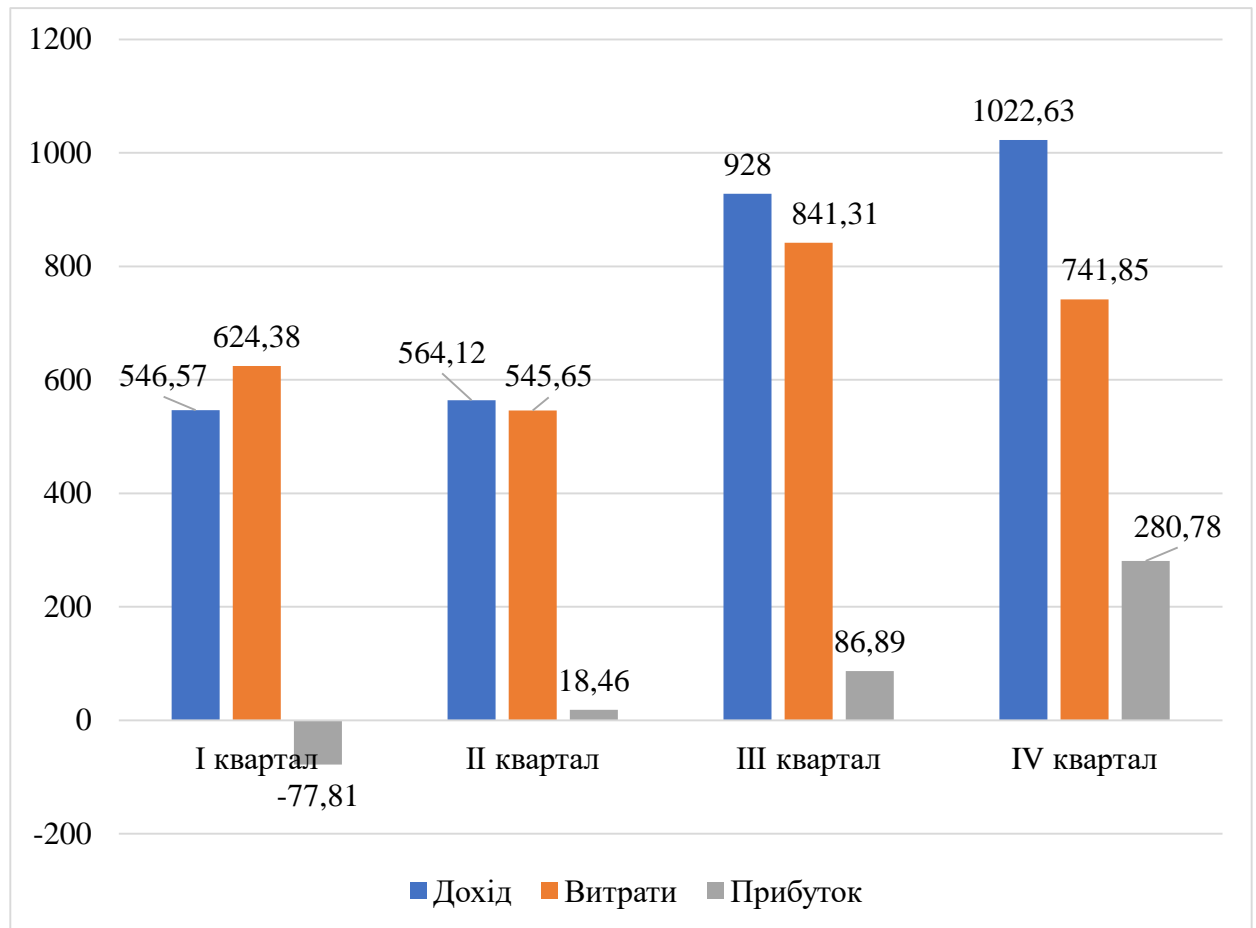


Рис.2.9. Показники прибутковості напрямку «Впровадження CRM та ERP-систем»

Джерело: створено автором на основі []

Показники доходів не завжди можуть відображати повну картину по роботу компанії або окремого напрямку, для більш наглядної ситуації можна звернутись до визначення рентабельності продажів і роботи загалом. Для компанії «Б.І.Т.», зокрема напрямку впровадження автоматизованих систем, ситуація виглядає наступним чином (Рис.2.10). На основі минулих розрахунків, стає зрозумілим, що у першому кварталі рентабельність є від'ємною через високу частку витрат. Далі ж ситуація стає стабільною, вартість години роботи проходить точку беззбитковості, отримує позитивне значення. В подальшому відбувалось зростання майже втричі у третьому і четвертому кварталах. Таке зростання відображає необхідність розвитку напрямку впровадження CRM і ERP-систем, яке через рік-два буде отримувати в рази більший прибуток, адже автоматизація стає обов'язковою потребою, як

для великого, так і для малого бізнесу.

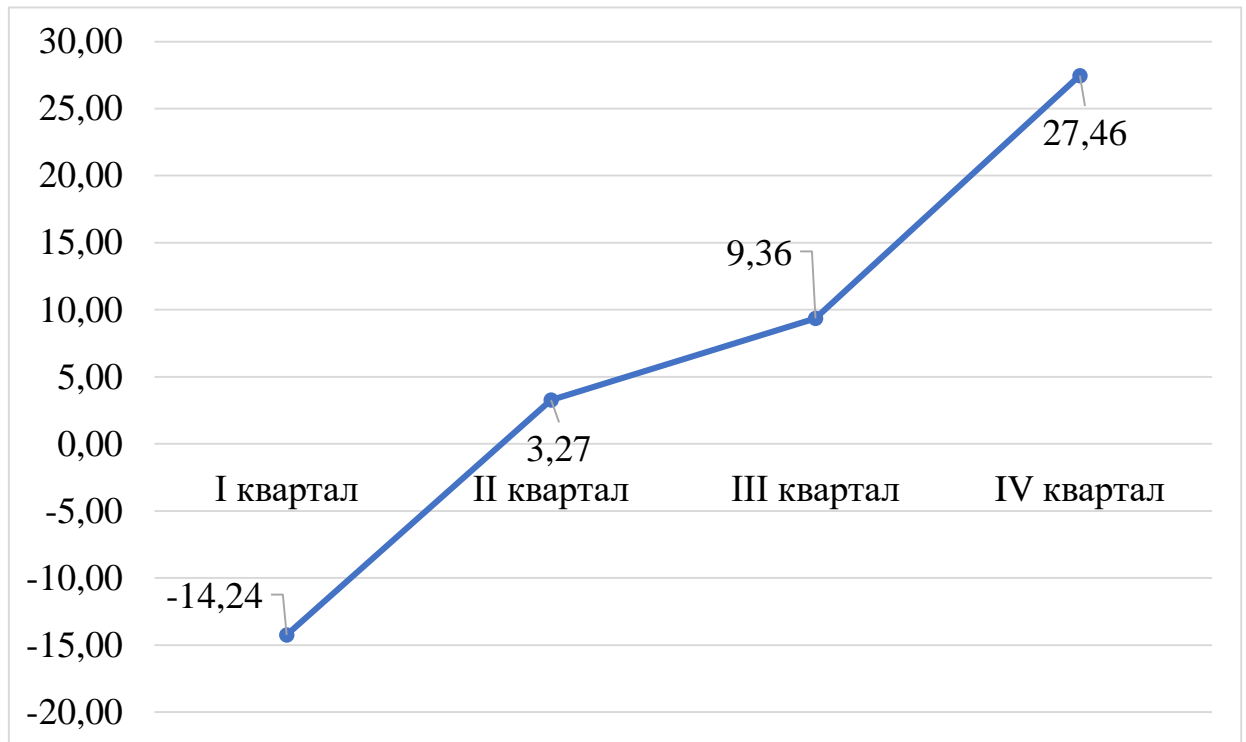


Рис.2.10. Рентабельність однієї години роботи працівника на прямку  
Джерело: створено автором на основі []

Одним із ключових показників юніт-економіки є вартість залучення одного клієнта, САС – він відображає співвідношення показників витрат на маркетинг до кількості нових залучених клієнтів. Компанія «Б.І.Т.» є невеликою компанією і на даному етапі має незначні витрати на маркетинг у порівнянні із великими ІТ-компаніями, однак певний відсоток людей йде із соціальних мереж та сайту. За даними таблиці 2.14 загальні витрати на маркетинг збільшились із початку досліджуваного періоду до кінця більше, ніж втричі, отже компанія бачить надходження клієнтів з маркетингових каналів і інтенсивно розвиває цей напрямок. Ріст потоку нових клієнтів також можна відмітити – компанія вже має постійних клієнтів, однак за допомогою маркетингу за рік залучила від одного до п'яти компаній, які потребують роботи із впровадження автоматизованих систем. Відповідно, спираючись на все вищезазначене, динаміка вартості залучення одного клієнта була зовсім

різною – на початку нових клієнтів було дуже мало, то витрати були достатньо високими, далі показник трохи впав, знов підіймався, і наприкінці показник становить майже три тисячі. Значення стрибало то вгору, то вниз, однак найкраще порівнювати цей показник із цінністю клієнта, адже тоді так можна зрозуміти, чи вигідними і ефективними є витрати на залучення нових клієнтів.

Таблиця 2.14. Показники залучення одного клієнта

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Вартість залучення одного клієнта	4500	2166,67	3783,33	2910
Витрати на маркетинг	4500	6500	11350	14550
Кількість клієнтів залучених	1	3	3	5

Джерело: створено автором на основі []

Показники життєвої цінності клієнта показують, скільки підприємство може отримати прибутку від співпраці із одним клієнтом, це значення також є частиною юніт-економіки. Він відображає реальні показники доходів і допомагає проаналізувати доцільність роботи, порівняти із даними щодо витрат на маркетингові дії та розвиток цього напрямку.

Таблиця 2.15. Показники життєвої цінності клієнта

Показник	Квартали			
	I	II	III	IV
Середній чек (AOV)	7500	8000	8500	10000
Кількість продажів для одного клієнта	2	3	5	5
Тривалість утримання	0,5	1	1	1
LTV	7500	24000	42500	50000

Джерело: створено автором на основі []

Компанія «Б.І.Т.» має достатньо клієнтів, з якими працює на

довготривалих умовах, а отже цей показник відобразить який економічний ефект отримується від таких робіт. За даними таблиці 2.15 можна проаналізувати і складові розрахунків цінності клієнта. Починаючи з початку досліджуваного періоду, відбулось зростання середнього чеку, а причиною цього було збільшення ціни однієї години роботи – отже рахунки клієнтів містили ту саму кількість годин лише за вищою ціною, тому і чек був відповідно вищим. Разом з тим, підвищувалась кількість продажів на одного клієнта – вони звертались не просто за разовими допрацюваннями, а за повноцінними проєктами, де відбувалось повне впровадження ERP-системи. Збільшилась також і тривалість утримання, а це пов'язано з минулим показником – збільшуються проєкти, зростає і тривалість роботи з цими клієнтами. Одним показником є вже цінність клієнта: у першому кварталі показник становив 7500 гривень, що зумовлено невеликим середнім чеком і тривалістю утримання клієнта, далі показник росте разом з іншими даними. Останній квартал відображає найбільше значення, що зумовлено більшим оцінюванням своїх послуг, а також ефективною стратегією роботи із клієнтами, де відбувається довше утримання і фокус на довгострокову співпрацю.

Важливим є не лише розрахунок показників, але і їх порівняння – визначення співвідношення вартості залучення одного клієнта до життєвої цінності клієнта, саме це порівняння визначить чи приносить клієнт стільки доходу, аби витрати на маркетинг були доцільними. На рисунку 2.11 зображено значення обох показників – у першому кварталі спостерігається невелика різниця через великі витрати на маркетинг і поки низькі прибутки за напрямком, саме співвідношення складає лише 1,67. У наступні квартали відбувалось покращення показників: у другому кварталі співвідношення стало складати 11,07, у третьому відбувся не такий великий зріст – 11,23. Найкраще співвідношення було в останньому кварталі – 17,18, воно сформувалось вже на основі довготривалої роботи із клієнтами та їх високим залученням до співпраці, разом з тим, збільшилась частка нових залучених клієнтів, що

зменшило навантаження на маркетинг щодо залучення одного клієнта.

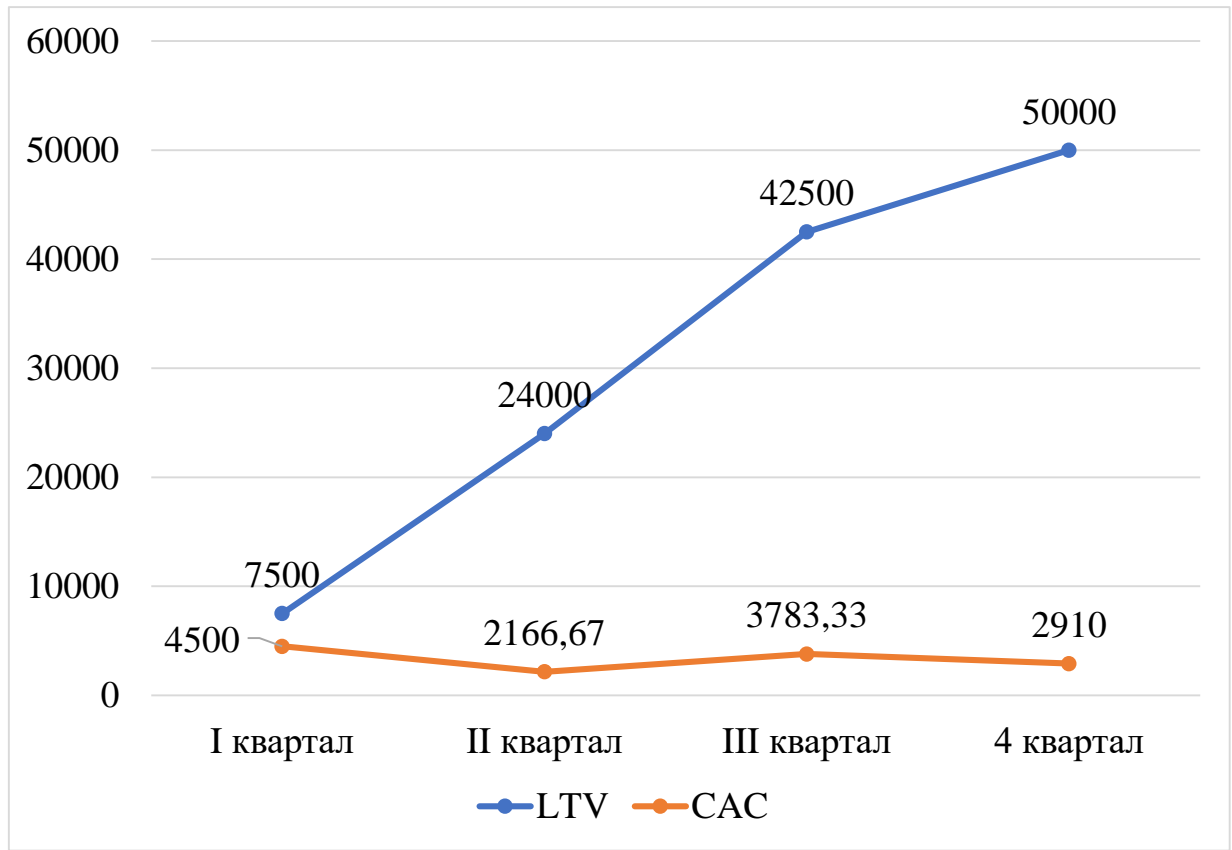


Рис.2.11. Співвідношення показників вартості одного клієнта і його життєвої цінності для підприємства

Джерело: створено автором на основі []

Як висновок, такі дані демонструють ефективність роботи напрямку і вказують на доцільність маркетингових витрат – ці інвестиції приносять більше прибутку, отже така стратегія роботи підприємства є результативною і відповідає усім нормам показників юніт-економіки.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз ринку, в якому працює підприємство, є критично важливим, адже повністю відображає стан макросередовища, усі чинники і фактори, які безпосередньо впливають на бізнес. Вітчизняний ІТ-ринок характеризується динамічністю змін, постійними оновленнями, швидкими темпами розвитку, зростанням конкуренції, однак разом з тим на нього, як і на інші сфери, впливає повномасштабне вторгнення, що спричинило міграцію робочих кадрів, кризове положення підприємств, енергетичними проблема. Враховуючи все це, ІТ-сфера залишається провідною галуззю і характеризується стратегічною у напрямку експорту послуг – українські фахівці цінуються на закордонних ринках, а вітчизняні розробки і продукти отримують нових користувачів. За допомогою аналізу показників було встановлено, що потреба у технологічній трансформації бізнесів пропорційно збільшується із ростом обсягів реалізованих ІТ-послуг. Підприємства потребують не лише разових послуг, які тимчасово вирішують їх проблему, а комплексного автоматизації їхньої діяльності з подальшою підтримкою у сфері фінансів, управління та обліку ресурсів, що підвищить продуктивність і ефективність діяльності.

Діяльність компанії «Б.І.Т.» розвивається відповідно до запитів ринку, підприємство працює у сфері ІТ-консалтингу, що є актуальним у теперішніх тенденціях, особливо у сфері автоматизації для малого та середнього бізнесу. Основним ресурсом компанії, як і в будь-якій, що належить до ІТ-сфери, є людський капітал, на основі якого будуються і розвиваються послуги підприємства. Окрім цього, важливим є інші нематеріальні ресурси – знання, навички персоналу, а також програмні продукти і інформаційні технології, які є основою для розрахунку собівартості послуг.

Аналізуючи фінансові показники роботи підприємства за останні два роки варто зазначити, що відбулось зростання рентабельності та перехід від збиткових значень до стабільної прибутковості, що вказує на оптимізацію

структури доходів і витрат при стабільній кількості працівників. Щодо класичних фінансових показників, такі як ліквідність та фінансова стійкість, то вони також демонструють впевнену стабільність до зростання – компанія має можливість закривати свої зобов'язання та фінансувати свої наступні ІТ-проекти. Однак, не всі показники є позитивними – проблеми виникли із надмірним зносом обладнання, яке є другим за потребою для ІТ-компанії.

Особливу роль варто віднести напряму, пов'язаним із CRM та ERP-системами – отримані дані чітко відображають, що компанія комплексно розвиває цю сферу, адже діяльність розпочиналась з продажу ліцензій цих систем, а зараз вже продовжується повноцінним впровадженням та інтеграцією для своїх клієнтів. Інші ж проаналізовані показники лише підтверджують це – компанія має ресурси у вигляді людського капіталу, які за незмінних умов створювали та реалізовували послуги на суму, яка зростає за рік. Використання моделі unit-економіки допомогло більш детально розібрати бізнес-процеси за певним напрямком, а не лише компанію загалом і визначити ефективність роботи працівника та розрахувати доходність від одного клієнта, крім того, ці показники є важливими для роботи ІТ-компанії, де треба вимірювати саме роботу співробітників. Розрахунок показує, що з незмінною кількістю працівників, вони вміло справляються із кількістю клієнтів і швидко виходять на точку беззбитковості, отже обрана модель управління є ефективною і відображає достатньо високі показники роботи напряму. Важливо звернути увагу на співвідношення життєвої цінності клієнта і маркетингових витрат на його залучення – за розрахунками воно вказує на їхню доцільність і ефективну роботу щодо залучення нових клієнтів – якісна робота, висококваліфіковані спеціалісти, які мають навички з ряду послуг з автоматизації і є основою для подальшої прибуткової діяльності.

Узагальнюючи отримати результати, можна вважати, що організація обліку побудована ефективним шляхом і підприємство має стабільні фінансові показники не лише загалом, а і за конкретним напрямком, що створює позитивні умови для подальшої роботи і залучення нових інвестицій.

### Розділ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ ДЛЯ ТОВ «Б.І.Т.»

#### 3.1. Формування передумов впровадження ERP-системи для автоматизації обліку

Сучасні тенденції та зміни формують потребу у компаній швидше запроваджувати інновації та автоматизацію для повноцінної роботи на ринку. Актуальність підсилюється для компаній, які працюють у сфері технологій і розвитку, з галуззю ІТ. Діяльність компанії «Б.І.Т.» спрямована на розвиток і підтримку ІТ-напрямку підприємств, які не мають постійних фахівців. Натомість при веденні власної діяльності компанії зіштовхується з певними нюансами, які можуть негативно впливати на роботу. З минулих розділів стало зрозуміло, що компанія за рік змогла розвинути один із своїх напрямків із впровадження CRM та ERP-систем і довела ефективність розвитку цієї діяльності. На даний момент показники зростають, разом з тим маючи ріст кількості клієнтів, формуванню документів, підведенню фінансових підсумків, обліку проєктів тощо. Для фіксування усіх даних доводиться використовувати різні програми та застосунки, які будуть вирішувати питання обліку та автоматизації бізнес-процесів. Крім того, для розширення ряду послуг компанії доводиться опрацьовувати різні системи, аби обрати не лише для себе якісний варіант, а і мати змогу запропонувати варіанти для своїх клієнтів. Отже, у зв'язку із очевидним ростом усіх фінансових показників формується рішення щодо вибору і впровадження у діяльність компанії «Б.І.Т.» ефективного рішення – ERP-система, яка допоможе фіксувати дані, прискорить роботу і систематизує дані показники для контролю, аналізу і формуванню стратегічних рішень. Таке рішення – не просто впровадження система в діяльність, не просто вибір однієї системи, яка частково буде вирішувати поточні питання, а повноцінний управлінський проєкт.

До прийняття рішення і роздумів про впровадження змін, компанія

працювала за допомогою різних програм спрямованих на опрацювання всіх бізнес-процесів. Для фіксування лідів використовувались застосунки, аби просто вписати дані, або десь ставилась помітка, щоб внести дані в CRM-систему, яка не до кінця тягнула усі інші процеси. Для запису виконаних робіт використовувався звичайний лист в програмі Excel, який кожен місяць треба оновлювати і підбивати підсумки, скільки клієнт повинен оплатити за виконану роботу, таким варіантом користується багато підприємств, в тому числі, більшість наших клієнтів, до того, як вони звернулись до нас. Таблиці були не найзручнішим варіантом, адже дані постійно губились, файли могли попадати в ненадійні руки, а конфіденційну інформацію було важко зберегти. Серед важливого – усі звіти по оплаті фіксувались у програмах російської розробки, які після початку повномасштабного вторгнення варто було замінити. Компанія стикалась із певними складнощами при роботі, адже всі ці операції були у різнопланових застосунках, які неможливо було інтегрувати один з одним, або інформація містилась у особистих файлах різних працівників, що ускладнювало процес збору і прийняття управлінських рішень. Таке положення ускладнювало операційну роботу, впливало на збільшення кількості помилок, а також знижувало швидкість реагування на зміни діяльності, адже рішення формувалось в момент появи помилки, а не на основі попередніх даних і завчасного аналізу. Усі ці фактори, а також підвищення продуктивності роботи і збільшення кількості клієнтів за всіма напрямками підштовхнули до автоматизації усіх бізнес-процесів, інтеграції відділів у один інформаційний простір, тому для компанії «Б.І.Т.» рішенням було впроваджувати ERP-систему.

Передумови для прийняття рішення про впровадження сформувались під впливом факторів, серед яких як внутрішні, так і зовнішні, серед яких розвиток технологій та ринку автоматизацій, швидка зміна процесів і операцій (табл.3.1). Основні передумови для більшості компаній є схожими – вони хочуть автоматизувати усі бізнес-процеси, на які в даний час витрачається багато часу співробітників, бо всі вони виконуються вручну.

Таблиця 3.1. Передумови впровадження ERP-систему для компанії «Б.І.Т.»

№	Передумова/Проблема	Поточний стан	Вирішення
1.	Збільшення обсягу реалізованих послуг	Розрахунки ведуться у стандартних таблицях, можуть губитись дані	Системи мають стандартний набір для фіксування замовлень, контроль за їх виконанням, створення і відправка рахунків
2.	Зростання кількості клієнтів	Інформація про лідів і клієнтів зберігається в різних місцях, з різними не систематизованими даними	Базовий модуль будь-яких систем – CRM, де можна фіксувати абсолютно будь-які дані клієнта, встановлювати фільтр і сортування
3.	Фіксація робіт і проєктів	Є спроби записувати ці дані через інші застосунки, але поки не виходить робити це періодично	Системи ведуть облік годин, проєктів, а також формують на основі цього нові рахунки для клієнтів
4.	Контроль доходів і витрат	На даний момент використовується програмне забезпечення країни-агресора, яке варто замінити	Будь-яка ERP-система веде облік доходів і разом з ними і затрат за відповідними статтями
5.	Ріст і масштабування бізнесу	Зараз компанія не має об'єднаної системи для управління	Розробка єдиного простору не лише для керівництва, а і для кожної посади з різним переліком доступів і прав

Джерело: створено автором на основі []

Аналізуючи попередню таблицю, з'являється чітке розуміння, що компанія, яка займається ІТ-підтримкою та розвитком цих напрямків потребує і власної автоматизації. Велика кількість операцій, різні сфери розвитку бізнесу, поява нових напрямків, збільшення клієнтської бази – усі ці процеси не мають можливості ефективно розвиватись через відсутність спільної

системи. Перед запуском проєкту виникла необхідність провести аналіз бізнес на готовність до змін та виявлення реальної необхідності впровадження ERP-системи, зрозуміти напрямки його розвитку, а також загрози і виклики, які можуть виникати на цьому шляху, тому було прийнято рішення провести SWOT-аналіз. Для аналізу цього напрямку був виконаний перехресний SWOT-аналіз, який визначає не лише сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, а і безпосередній вплив цих факторів один на одного, як вони посилюють чи послаблюють позиції компанії (табл.). Якщо проаналізувати перетин цих факторів, то виходить таке: використання сильних сторін відкриває шлях до нових можливостей, розвитку нових напрямків, покращенню вже існуючих послуг, пошуку нових професіоналів, які в подальшому будуть сприяти лише професійному зростанню, а робота із малим та середнім бізнесом допоможе розвивати гнучкість і підлаштовуватись під різні запити. Перспективним напрямком буде розробка власного програмного продукту, який буде побудований на автоматизації бізнес-процесів та подальший продаж його для інших компаній. Окрім підвищення ефективності роботи компанії «Б.І.Т.» і її сильних сторін, можливості також можуть впливати на слабкі сторони, мінімізуючи їх вплив на всю діяльність. Серед основного – можливості компанії розвивати ІТ-ринок міста і створювати власний автоматизований продукт перекриває проблему відсутності контролю фінансових даних на власному підприємстві, а штучний інтелект допоможе у розвитку та покращенні основних бізнес-процесів. Серед переліку основних загроз для компанії, більшість сформовані через нестабільні умови в країні, і стали глибоко виражені саме після початку повномасштабного вторгнення, а отже підприємствам треба було за цей час вибудувати стратегію для мінімізації негативних наслідків. Саме сильні сторони компанії допомагають їй вирішити ці виклики – вибудована репутація допомагає будувати із клієнтами довготривалі та надійні відносини, а стабільна співпраця і доходи від роботи запобігають негативному впливу макросередовища. Поєднання слабких сторін і загроз з боку зовнішнього середовища є одним із найскладніших, але

найважливіших, коли підприємство повинно побудувати план можливих ризиків, з якими він зіштовхнеться. Для боротьби із ними компанії «Б.І.Т.» варто зменшити залежності від інших компаній та сторонніх сервісів, а також більше звернути увагу на стандартизацію власних бізнес-процесів та впровадження системи для обліку.

Таблиця 3.2. Перехресний SWOT-аналіз діяльності ІТ-компанії «Б.І.Т.»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>1. Високий рівень навичок працівників, а також бажання керівництва розвиватись і вкладатись у розвиток співробітників</p> <p>2. Збалансовані ціни, що відповідають ринку і запиту на ньому</p> <p>3. Відпрацьована репутація серед компаній на ІТ-ринку міста</p> <p>4. Широкий перелік послуг, що надає компанія</p> <p>5. Адаптованість до роботи як з малим, так і з середнім бізнесом</p>	<p>1. Відсутність внутрішнього програмного продукту та автоматизації для робочого процесу</p> <p>2. Зосередженість лише на українському ринку</p> <p>3. Залежність виконання роботи працівників від людського фактору</p> <p>4. Недостатній контроль за управлінськими показниками та рухом грошових потоків</p> <p>5. Часта залежність від роботи сторонніх сервісів та рішень</p>
Загрози	Сильні загрози	Слабкі загрози
<p>1. Висока конкуренція на ринку ІТ-послуг</p> <p>2. Постійна нестабільна економічна, політична, енергетична ситуація в країні</p> <p>3. Міграція та мобілізація населення – втрата як співробітників, так і клієнтів</p> <p>4. Можливі кібератаки на програмні продукти та ІТ-інфраструктуру, а також ризик технічних збоїв</p> <p>5. Підвищення витрат та складність залучення нових клієнтів</p>	<p>Професіоналізм працівників, унікальні послуги та впізнаваність компанії на ІТ-ринку – ці фактори допоможуть бізнесу боротись із загрозами з зовнішнього середовища, серед яких також присутня значна кількість конкурентів. Серед основних також варто відмітити навчання працівників, що залучає нові робочі кадри та вміє утримувати наявних працівників, а їхні знання допомагають швидко боротись із кіберзагрозами на інфраструктуру.</p>	<p>Конкуренти на ІТ-ринку завжди будуть і якщо працювати лише на українському ринку це буде становити загрозу, якщо не масштабуватись на нові ринки. Відсутність нормального контролю за показниками додатково може послабити позиції компанії, додавши людський фактор – проблеми з персоналом та відсутністю нових кадрів на ринку. Для цього варто стандартизувати процеси, починати вводити систему для контролю, а також розвивати базу знань для працівників. Якщо компанія має залежність від сторонніх продуктів і загрозу кібератак, то варто переходити на власні сервісні рішення та розвивати резервні канали.</p>

## Продовження таблиці 3.2

Можливості	Сильні можливості	Слабкі можливості
<p>1. Високий попит на ІТ-послуги на українському ринку, серед яких автоматизація бізнес-процесів</p> <p>2. Розвиток хмарних технологій та інфраструктури</p> <p>3. Зростання необхідності аутсорсингу ІТ-підтримки</p> <p>4. Подальше комерційне впровадження ERP-системи, якою будемо користуватись</p> <p>5. Оптимізація роботи за допомогою використання штучних технологій</p>	<p>Високий рівень потреби ІТ-послуг, серед яких аутсорсинг, і значна популярність компанії у відповідних колах відкриває широке поле для розвитку, це той баланс між попитом і пропозицією, коли до того ж компанія має сильні ІТ-кадри для налаштування будь-яких автоматизацій та необхідного обладнання. Такі сильні сторони також відкривають перспективу до розвитку нових напрямків, де керівництво готове до змін, нових робочих кадрів та навчання професійним знанням. Крім цього, компанія може розробляти пакетні послуги на основі всіх можливостей і послуг, які вони мають.</p>	<p>Зосередженість на локальному ринку допоможе закривати відповідні потреби, адже українські компанії мають великий запит на ІТ-послуги, а проблему з відсутністю автоматизації та контролю бізнес-процесів можна вирішити за допомогою створення власного програмного ERP-продукту і демонструвати даний кейс для своїх клієнтів.</p> <p>Якщо говорити про роботу і можливості, пов'язані зі штучним інтелектом, то вона може частково закрити питання із проблемою людського фактору чи залежністю роботи від інших компаній.</p>

Джерело: створено автором на основі []

Після розуміння сильних сторін та можливостей компанії, і враховуючи загрози, з якими можна зіштовхнутись, починай формуватися список вимог до нової ERP-системи. Не слід обирати програму для ведення господарського обліку лише за популярністю чи просто за відгуками колеги-підприємця, для цього варто співпрацювати із своїми співробітниками, які вже безпосередньо будуть працювати із продуктом – визначення мети впровадження автоматизованого рішення є одним із пріоритетних для керівництва, потім вже ознайомлення із ринком систем для ведення обліку і консультування із компаніями, які або розробляють дані програми, або з компаніями, які вже повністю займаються впровадженням цих рішень, часто саме останні підготують цілий список програм, відмітять нюанси, можливості і загрози кожного варіанту і зможуть надати власні рекомендації. Тому від компанії «Б.І.Т.» – керівництва та робочих відділів були сформовані основні та

найважливіші умови роботи. Серед вимог є основні, які будуть важливими для бізнесу з будь-якої сфери, так і спеціальні, засновані на специфіці роботи ІТ-компанії.

Загальні (базові) вимоги	Технічні вимоги	Спеціальні (кастомні) вимоги
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Облік фінансів (внесення первинних документів, контроль заборгованості, аналіз грошових потоків)</li> <li>• Облік послуг і робіт (калькуляція та фіксація виконаної роботи)</li> <li>• CRM-розділ (ведення клієнтської бази)</li> <li>• Управління персоналом</li> <li>• Управлінська звітність</li> <li>• Облік наявного обладнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість роботи хмарної та локальної версії</li> <li>• Інтеграції із соціальними мережами і телефонією</li> <li>• API для роботи із сторонніми застосунками</li> <li>• Гнучкість у розподілі ролей і прав</li> <li>• Захищеність персональних даних</li> <li>• Масштабованість для подальшого зростання бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення документів за власними шаблонами</li> <li>• Можливість додавання власних полів в інформаційних картках</li> <li>• Фіксація усіх звернень</li> <li>• Фіксація роботи спеціалістів, аналітика зайнятості</li> <li>• Облік техніки та ІТ-інфраструктури</li> <li>• Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів</li> <li>• Облік впровадження і роботи з проектами</li> </ul>

Рис. 3.1. Вимоги до ERP-системи перед впровадження у діяльність компанії «Б.І.Т.»

Джерело: створено автором на основі []

Такий аналіз потреб компанії та його бізнес-процесів допомагає визначити основні напрямки роботи і обґрунтувати необхідність

впровадження ERP-системи, а також сформувані базу для вибору програмного продукту і розробити план для подальшої інтеграції системи в основну роботу підприємства.

### 3.2. Практичні аспекти вибору і впровадження ERP-системи

Реалізація проєкту провадження ERP-системи повинно бути поступовим процесом і у нашому випадку буде відбуватись у декілька етапів, що дозволить робити його більш системно та контрольовано. Такий процес зменшить появу ризиків в роботі та дасть можливість краще персоналу і всіх процесах «адаптуватись» у новому робочому середовищі. Так я виступаю в ролі автора, і в ролі людини, що впроваджує систему, це дозволить розписати усю роботу повністю по всіх процесах.

Першим етапом є передпроєктне обстеження бізнесу, фінансових показників – це було виконано у минулих підрозділах, враховуючи і визначення передумов до такого рішення. В цей етап включається багато підготовчої роботи, необхідно було дослідити діяльність компанії, починаючи від сфери, в якій вона працює і кількості співробітників до проблем, які обрана система повинна вирішити. Варто розуміти, які бізнес-процеси, категорії та довідники будуть перенесені в цю систему. Також було розглянуто модель фіксування звітності і компанії, а також порядок ведення обліку за поточними проєктами. Всі ці процеси були проаналізовані і наштовхнули на висновок, підтвердивши всі припущення, що компанія потребує впровадження ERP-системи. Серед працівників для виконання роботи у системі було обрано перелік документів, з якими будуть працювати, саме вони є ключовими, а їх шаблони є необхідними для внесення в систему, серед них комерційна пропозиція, договір на виконання робіт, рахунок на оплату, прибутковий касовий ордер (надходження грошових коштів), товарно-транспортна накладна, акт виконаних робіт, специфікації, завдання (заявки) для технічних спеціалістів, картки послуг (товарів), клієнтів, лідів, особисті дані

співробітників, прибуткові накладні, облік обладнання клієнтів – цих документів достатньо для подальшої роботи із постачальниками і клієнтами.

Важливим елементом було визначення бюджету та інших ресурсів, що закладаються для цієї роботи, він був сформований орієнтовно і складається з витрат на придбання ліцензій на систему, а також її впровадження.

Другим етапом є вибір програмного продукту – основний етап, який сильно вплине на подальші дії. Важливо детально ознайомитись із ринком автоматизованих систем, це можливо зробити самостійно чи звернутись до незалежних компаній, які можуть надати перелік можливих ERP-систем, часто ці ж компанії і впроваджують ці ж автоматизовані рішення, більше розбираються і можуть краще порекомендувати, ніж компанії-розробники. Перелік програмних рішень на ринку України є під будь-який бюджет і достатньо широким, хоча і не ідеальним, тому варто відповідально віднестись до цього. Багато компаній пропонують тестові кабінети систем і демоверсії, аби спробувати роботу в програмі – таким чином можна перевірити, чи задовольняє система всі потреби. Для подальшої ефективної роботи було виконано порівняння систем, які є на українському ринку у відповідності до ключових запитів компанії «Б.І.Т.» (Додаток В), з урахування специфіки роботи підприємства, потребами в аналітиці, звітах та можливих автоматизацій бізнес-процесів. Для кожного критерію було виділено відсоток його важливості для подальшої роботи. Порівняння відбувалось між чотирма продуктами:

- Українська система «LBS-Cloud» – сучасна хмарна система, побудована відповідно до вимог бізнесу в нинішніх умовах. Продемонстрована як повноцінна, функціональна система, де відображається повний облік, гнучкі аналітичні можливості та відповідність українському законодавству, а також має інтеграції із багатьма сервісами: соціальні мережі, поштові доставки, системи банкінгу.

- Бельгійський програмний продукт Odoo – масштабна розробка однойменної бельгійської компанії, зарекомендувала себе на європейському

ринку і успішно інтегрується на вітчизняних підприємствах; була основою для побудови вищезгаданої платформи, отже має схожий функціонал, однак кастомізація під український ринок є додатковою витратою до достатньо високої ціни цієї системи. Це також є проблемою для інтеграцій із сторонніми застосунками, тому прямої прив'язки до звичних для українського бізнесу додатків не буде, однак якщо мати достатньо ресурсів і бажання працювати, можна налаштувати відповідно до запиту, адже функціонал система має достатньо розвинений і є прикладом для розвитку ERP-систем.

- **Bas Малий Бізнес** – класична і усім відома програма для обліку діяльності, має декілька конфігурацій під різні сфери діяльності бізнесу, а однією з найпоширеніших є саме версія «Малий Бізнес». Програма є базовою для ведення обліку і має певні обмеження по гнучкості функціоналу, також є обмеження по роботі із фіксуванням проєктної діяльності та обліком завдань.

- **Uspasy** – також вітчизняна програма, яка поки не позиціонує себе як ERP-система, однак вже зараз має широкий функціонал і за поки незначний час свого існування встигла отримати в свої клієнти ряд українських бізнесів і далі продовжує інтенсивно розвиватись.

Отже, аналізуючи наявні системи, які розглядались, з урахуванням сформованих вище вимог, у висновку вибір йде на користь ERP-систему LBS, яка повністю охоплює усі можливості та надає комплексну автоматизацію процесів, забезпечує управлінський облік та аналітику, а також допомагає вести проєктну діяльність, що відповідає запиту компанії «Б.І.Т.».

ERP-система LBS Cloud – сучасний вітчизняний програмний продукт, побудований на основі європейської програми Odoo, розроблений для роботи із комплексним обліком на підприємстві, налаштований для повноцінної автоматизації усіх бізнес-процесів, з урахуванням запиту бізнесів на українському ринку. Система будується на основі модулів, які користувач обирає, що вказує на її гнучкість до потреби компанії та повну функціональність, блоки можна включати та прибрати зайві (рис.3.2). Серед основних можливостей є наявність блоку CRM, одного з найважливіших

модулів, який відповідає за збір лідів, контактів, компаній тощо – така можливість знімає запит пошуку окремої системи для цього. Впливаючи з цього відмічається наявність обліку договорів та рахунків клієнтів, тобто повна їх комунікація, воронка продажів і зв'язки із компанією фіксуються у системі. LBS пропонує роботу із блоками виробництво, де головними є специфікації та облік матеріалів і запасів, або складський облік – хоч компанія «Б.І.Т.» є консалтинговою компанією, такий функціонал може знадобитись у найближчому майбутньому при можливому розширенні напрямків.

Система підтримує інтеграції із телефоніями і соціальними мережами, серед яких Facebook, Instagram, Telegram, Viber, з поштовими сервісами (Нова Пошта), з товарними платформами (Rozetka), сервісами масових розсилок, платіжними системами тощо. При роботі із проектами є можливість роботи прив'язку до клієнтів та їхніх рахунків, аби одразу відправляти звітність їм на пошту та фіксувати відпрацьовані години.

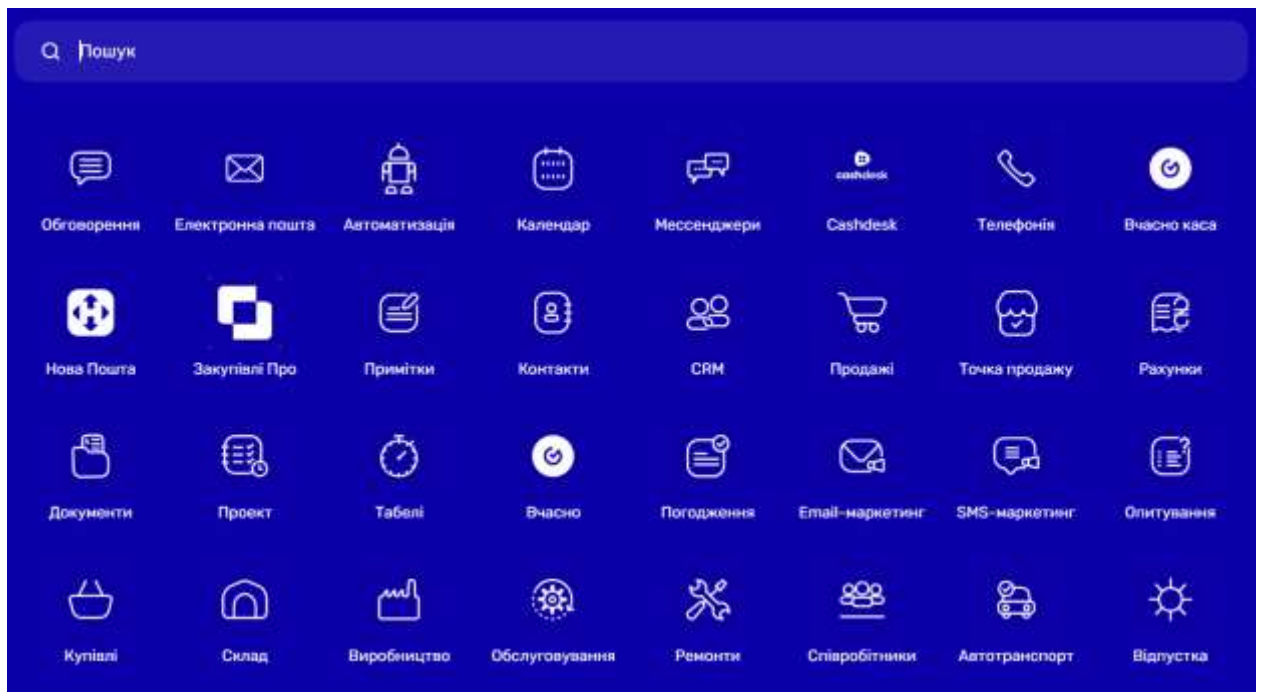


Рис.3.2. Перелік модулів, доступних у системі LBS Cloud

Джерело: створено автором на основі []

Серед основного у системі є можливість налаштування автоматизацій

різної складності, які є просто необхідними при рішенні впроваджувати систему такого типу, адже без них це буде така сама монотонна ручна робота. З технічних моментів – система розгортається у хмарному середовищі, що дає змогу працювати у будь-якій точці, а також підтримується імпорт даних та міграція, якщо компанія вже має напрацьовану базу. Компанія надає можливість допомогти із впровадженням системи, а також має перелік партнерів, які допоможуть із цим питанням (серед них є і компанія «Б.І.Т.», тому для них це впровадження буде набагато легшим і швидшим). Компанія LBS працює вже більше 11 років на ринку ERP-систем і користується повною довірою клієнтів до свого продукту, отже і вибір компанії «Б.І.Т.» є цілком виправданим. Підсумувавши, система має увесь необхідний функціонал для діяльності, зарекомендувала себе на ринку, відповідає нинішній ситуації та підходить для можливого масштабування бізнесу у майбутньому.

Третім етапом є планування і впровадження. Після вибору ERP-системи можна перейти до її впровадження: якщо звертатись до сторонніх компаній, вони можуть запропонувати перелік процесів і ключових етапів переходу, які будуть здійснювати, а також дати залучення і навчання персоналу. З початкових етапів слід відзначити імпорт довідників із даними клієнтів, товарів, цін тощо, а також інтеграції з іншими системами, наприклад, соціальними мережами.

Варто також розуміти, які бізнес-процеси вже автоматизовані на підприємстві і як їх інтегрувати із новою програмою. Для компанії «Б.І.Т.» було сформовано перелік операцій та процесів, які будуть ключовими, а також частково або повністю автоматизовані за рахунок системи:

- Облік проєктних робіт і фіксування робочого часу (планування етапів роботи, контроль строків та призначення відповідальних);
- Взаємодія із клієнтами, а також автоматичні нагадування, відправка рахунків, проведення дзвінків та зустрічей;
- Робота із постачальника програмних продуктів (схожий процес автоматизації із роботою з клієнтами);

- Зберігання довідників клієнтів, послуг і цін;
- Облік трудових ресурсів (наймання на роботу, сплата заробітної плати, фіксація завантаженості);
  - Контроль розрахунків (автоматичне створення платіжних документів, нагадування про строки оплати, формування дебіторської заборгованості);
  - Внутрішні комунікації між співробітниками;
  - Аналіз та планування (наявність автоматичних звітів, прогнозування показників роботи для стратегічних рішень).

Частина цих процесів вже велась компанією в інших програмах, окрім автоматизованих дій, отже є потреба просто коректно інтегрувати наявні бази із новою робочою системою. Важливо звернути увагу на інтеграцію із зовнішніми застосунками – для компанії «Б.І.Т.» на початкових етапах є Viber, Telegram та Instagram.

Також для роботи варто виділити відповідальних, які будуть залучені до даного проекту:

- Керівник компанії – контролює процес впровадження, формує запити для роботи, оцінює виконану роботу.
- Головний бухгалтер, фінансист – оцінюють та допомагають при налаштуванні фінансового обліку, рахунків і аналітичної частини.
- Спеціаліст із впровадження ERP-системи – займається основним процесів налаштування, імпорту даних, тестуванню і виконанню доопрацювань відповідно до запиту працівників.
- Інші працівники – приймають участь у корегуванні впровадження, надають бачення процесів, за які вони є відповідальними в компанії, а також будуть залучені до навчання.

Робота спеціаліста із впровадження є найголовнішою, отже йому варто побудувати графік роботи, спланувати етапи і процеси, мати розуміння строків тривалості впровадження ERP-система, тому для цього побудовано діаграму Ганта, яка допоможе розібратись у часових показниках та основних процесах

роботи. Така система допомагає чітко розуміти часові проміжки кожного етапу, за потреби виконувати паралельні процеси, зменшити можливі робочі затримки (табл.3.3).

Таблиця 3.3. Діаграма Ганта для впровадження ERP-системи

	Тижні впровадження ERP-системи											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Передпроектне обстеження												
Вибір програмного продукту												
Налаштування і впровадження ERP												
Імпорт даних з інших систем												
Навчання персоналу												
Тестовий період і початок роботи												

Джерело: створено автором на основі [ ]

Наступним етапом є повноцінна установка програми, тестування наявних модулів, остаточне перенесення усіх бізнес-процесів. На цьому етапі починається повноцінна робота, усі минулі етапи були проведені і перевірені, інтегратори завершують свою основну роботу, замовник же в свою чергу перевірює наявну систему, за потреби виправляються помилки, підлаштовується програма для щоденної повноцінної роботи. Тестування роботи проводяться разом із співробітникам компанії адже інтегратор не завжди розуміється на тонкощах роботи певного спеціаліста.

Паралельно з цим відбувається навчання персоналу – часто проходить ще під час впровадження, якщо було це обумовлено договором. Цей етап також проводиться інтеграторами продукту, які готують матеріали під кожного клієнта чи мають перелік готових інструкцій та навчань. У випадку компанії «Б.І.Т.» усі процеси впровадження є внутрішніми, без залучення сторонніх компаній та осіб, а роботу легше налаштувати, адже кількість працівників є невеликою, що легко пришвидшить увесь процес. Важливу увагу в навчанні приділяється ключовим співробітникам, які працюють із звітними даними, бухгалтерськими налаштуваннями та роботою із

клієнтською базою.

Фінальний етап – підтримка і супровід – коли основне впровадження і навчання закінчується, компанія вже повноцінно користується системою, але за потреби йде підтримка від підприємства, що займалось налаштуванням програми обліку. Таким чином, процес впровадження завершується, але після цього проходить ще певний час, коли підприємство може отримувати фінансові показники, аби зрозуміти ефективність після проєкту.

Після такого впровадження варто зазначити ще важливість одного етапу – оцінка можливих ризиків, зазвичай він відбувається ще на початкових етапах, коли тільки відбувається планування, бо варто усвідомлювати втрати та загрози, які так чи інакше можуть вплинути на процес. Перед початком було побудовано матрицю оцінки ризиків для компанії «Б.І.Т.» – в ній фіксуються ступені впливу фактора проєкту та можливість його настання (табл.3.4).

Таблиця 3.4. Матриця оцінки ризику проєкту впровадження

Вплив \ Ймовірність	Низька	Середня	Висока
Високий	3	6	9
Середній	2	4	6
Низький	1	2	3

Джерело: створено автором на основі []

На основі вищезазначеної матриці був сформований перелік можливих ризиків та критичних ситуацій, які можуть стати на заваді компанії «Б.І.Т.» при впровадженні ERP-системи, і разом з тим наданий ступінь ризику, аби розуміти важливість роботи із цієї можливою проблемою, а також перелік порад для того, щоб мінімізувати цю загрозу (табл.3.5). Особливу увагу варто приділити ризику опору працівників, які можуть не виявити бажання для впровадженню нових змін в своїй роботі, однак ситуація фактично може бути іншою, адже компанія працює у сфері ІТ, де нововведення є абсолютною нормою, а інструкції і матеріали для роботи допоможуть співробітникам

легше адаптуватись до цих змін. Крім цього, ризиковим є невиконання процесу впровадження за строками, але чітке формування календарного плану, строків і робота із діаграмою Ганта допоможуть полегшити цей процес і мінімізувати ризик настання цієї загрози.

Таблиця 3.5. Оцінка ризиків впровадження ERP-системи

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи для мінімізації
Технічні збої	Низька	Високий	3	Тестування роботи функцій, звернення до відповідальних інтеграторів
Більші витрати, аніж заплановано	Низька	Середній	2	Попередній аналіз та детальне планування витрат
Опір працівників	Середня	Високий	6	Навчання персоналу та відображення важливості змін для їхньої роботи
Невиконання за строками	Середня	Середній	4	Формування діаграми Ганта, чітке визначення строків
Невідповідність ERP-системи потребам	Низька	Високий	3	Попередній аналіз і відповідальний вибір системи на основі ТЗ
Проблеми із інтеграціями з іншими системами	Низька	Середній	2	Тестування інтеграцій, аналіз можливостей майбутньої ERP-системи

Джерело: створено автором на основі []

Отже, визначення ризиків є невід'ємним процес будь-якого проєкту, а перелік дій для їх мінімізації негативного впливу допоможе швидше скоординувати роботу задля запобігання екстрених ситуацій. Такі дії забезпечать процес впровадження та інтеграцій меншою кількістю відхилень по запланованим ресурсам та етапам і збережуть контрольованість.

### 3.3. Вплив впровадження ERP-системи на управлінські та операційні показники компанії

Після всіх етапів впровадження системи варто провести один із найважливіших процесів – аналіз показників діяльності, аби мати чітке розуміння, чи дійсно прогнозовані покращення відбулись, або витрати і роботи були марними. Серед основних значень робиться порівняння із показниками за звітні періоди. Щоб зіставити дані, пройшов термін у три місяці, однак навіть за такий час зміни могли не бути сильно відчутними. Отже, варто зазначити, що тільки встановлена ERP-система не підвищить одразу всіх показників, однак може позитивно вплинути, зробити зручним контроль за діяльністю компанії, допоможе контролювати взаємодію із клієнтами та етапи виконання проєктів.

Першим для аналізу беруться зміни в бізнес-процесах, і насамперед це дані щодо управлінської та операційної діяльності (табл.3.6) – одразу варто відмітити лише позитивні зміни, які відбулись за цей час. Збільшилась частка проєктів, які виконуються у строк – це була значна проблема, адже часто запити могли губитись або забуватись і клієнту доводилось повторно наголошувати на цьому, однак зараз рівень клієнтських відгуків зріст разом із швидкістю і вчасністю виконання. Разом з цим, значно покращилось значення фіксації виконаної роботи – це допомагає розуміти терміни роботи і кількість годин, яка піде в рахунки, а завдяки трекеру часу у системі це вдалось реалізувати. Покращився процес збору і введення показників витрат і доходів – система має гнучкі рахунки і картки замовлень, що оптимізувало ручне

введення, а після аналізу цих даних, завдяки розширеним аналітичним звітам стала ефективнішою робота, адже одразу можна знайти проблемні місця і запобігти подальшим значним фінансовим втратам. Всі ці покращення і зміни вплинули не лише на ріст доходної частини компанії, а й на задоволеність клієнтів, що є найважливішим показником для підприємства, вони стали частіше повертатись і рекомендувати послуги інших компаніям.

Таблиця 3.6. Аналіз змін діяльності компанії «Б.І.Т.» після впровадження ERP-системи

Показник	До впровадження ERP	Після впровадження ERP	Зміна
Завершені у термін проекти	75%	90%	Контроль виконання проектів на всіх стадіях
Фіксація годин роботи	50%	95%	Зручний механізм контролю часу роботи і виставлення його в рахунки
Ведення операційних витрат та отриманих доходів	Введення відбувалось у забороненому продукті	Процес оптимізовано	Витрати знизились, доходи почали рости ще більше, а процес автоматизувався
Термін, за який формуються звіти	Треба до купи збирати всі дані і показники	Аналітика розширена, звіти робляться за декілька секунд	Процес став швидшим, не треба витрачати купу часу та залучати до цього інших співробітників

## Продовження таблиці 3.6

Рівень задоволеності клієнтів	Середній	Високий	Частка зростає, адже йде контроль виконанням проєктів і фіксація завдань
-------------------------------	----------	---------	--

Джерело: створено автором на основі []

Позитивні зміни у бізнес-процес компанії створили стійку основу для покращення фінансових показників діяльності – змін зазнала доходна частина і, як наслідок, відбувся ріст рентабельності у звітному періоді. Отже, за даними таблиці, можна зробити висновок, що як доходи компанії, так і витрати зросли на декілька позицій, прибуток же зріс майже на 42%, що є дуже непоганою динамікою – причиною цього було не лише впровадження автоматизованої системи, яка допомогла систематизувати усі економічні дії, а і час в кінці року, коли відбувається планування діяльності на наступний рік, коли бізнеси задумуються над впровадженням CRM та ERP-систем, тобто підвищений попит. Однак за прогнозними оцінками, цей показник буде продовжувати зберігати позитивне зростання, адже бізнеси будуть продовжувати співпрацювати із компанією завдяки якісному обслуговуванню, а також через специфіку оплати рахунків перед виконанням робіт. Відповідно до цього, буде зростати показник рентабельності – послуги є затребуваними, а додаткові купівля програмних продуктів є необхідністю при будь-якому впровадженні.

Таблиця 3.7. Показники прибутковості після впровадження ERP-системи

	До впровадження, тис. грн	Після впровадження, тис. грн	Зростання, тис. грн	Приріст, %	Прогноз
Дохід	224979	274025	49046	21,80	323349,50

## Продовження таблиці 3.7

Витрати	163241,89	185367,00	22125,11	13,55	213172,05
Прибуток	61737,11	88658,00	26920,89	43,61	110177,45
Рентабельність	27,44	32,35	4,91	17,90	34,07

Джерело: створено автором на основі []

Окрім показників прибутковості слід звернути увагу і на значення, пов'язані з роботою персоналу (табл.3.8). Компанія не планує змінювати чисельність працівників напрямку «Впровадження CRM та ERP-систем», однак вважає за потрібним вкладатись у наявних спеціалістів через навчання, а також збільшення витрат на оплату праці на 16%, а в подальшому ще на 10%, що також зумовлено збільшенням кількості виконаних проєктів – у наступному робочому кварталі планується до 15 дійсних проєктів, як короткострокових, так і тих, що виконуються на довготривалій співпраці. Система допомогла фіксувати їх і відпрацьовані години на завдання не лише частково, забувши відмітити в календарі, а повноцінно для розрахунку оплати рахунків. Дивлячись на ці показники, вже зараз відбувся зріст продуктивності роботи, на що також вплинула нова система обліку, а в прогнозованому періоді відбудеться ще більший зріст завдяки збільшенню кількості роботи.

Таблиця 3.8. Показники ефективності кадрів після впровадження

	До впровадження, тис. грн	Після впровадження, тис. грн	Зростання, тис. грн	Приріст, %	Прогноз
Чисельність працівників	2	2	0	0,00	2
Фонд оплати праці	81 546	95000	13454	16,50	105000

## Продовження таблиці 3.8

Продуктивність	112 490	137012,5	24523	21,80	161674,75
Кількість проєктів	12	13	1	8,33	15

Джерело: створено автором на основі []

Не оминати і показники юніт-економіки при аналізі впливу впровадження ERP-системи – як і інші вони характеризуються зростанням: збільшується кількість клієнтів та проєктів, які під них виконуються, відбувся зріст продажів на одного клієнта – на 20%, хоча абсолютне збільшення фіксує лише 1, фактично це один додатковий чек на достатню суму, компанії частіше обирають більші системи або звертаються за складнішою роботою щодо налаштування (табл.3.9). Крім того, компанія побудувала довіру до клієнтів і вони продовжують звертатись за додатковими налаштуваннями або технічною підтримкою, що допоможе в майбутньому збільшити і середній чек для клієнта. Разом з тим, збільшуються витрати на маркетинг, для залучення клієнтів, що є очевидним станом для будь-якої компанії, що розвивається – вже у нинішньому кварталі значення зросло майже на 10%.

Таблиця 3.9. Прогнозні показники юніт-економіки після впровадження

	До впровадження, тис. грн	Після впровадження, тис. грн	Зростання, тис. грн	Приріст, %	Прогноз
Витрати на маркетинг	14550	16000	1450	9,97	16800
Кількість залучених клієнтів	5	6	1	20	7
Середній чек (AOV)	10000	10000	0	0	11000
Кількість продажів для одного клієнта	5	6	1	20	6
Тривалість утримання	1	1	0	0	1

Джерело: створено автором на основі []

Минула таблиця є основою не лише для аналізу показників діяльності напрямку після впровадження ERP-системи, а й інструментом для розрахунку життєвої цінності клієнта і витрат на його залучення, і допомагає побудувати відповідне співвідношення, щоб проаналізувати його. За даними рисунку 3.3, можна побачити показник співвідношення за останній досліджуваний квартал, позитивну зміну показника після впровадження і тенденцію до продовження зростання у наступному році до значення 27,3 (зріст відбувся на майже 60%), отже компанія буде витратити кошти на залучення нових клієнтів, однак з тим, буде збільшуватись і співпраця із клієнтами – вони будуть частіше звертатись за послугами, поглиблювати робочий процес додатковими інтеграціями і автоматизаціями.

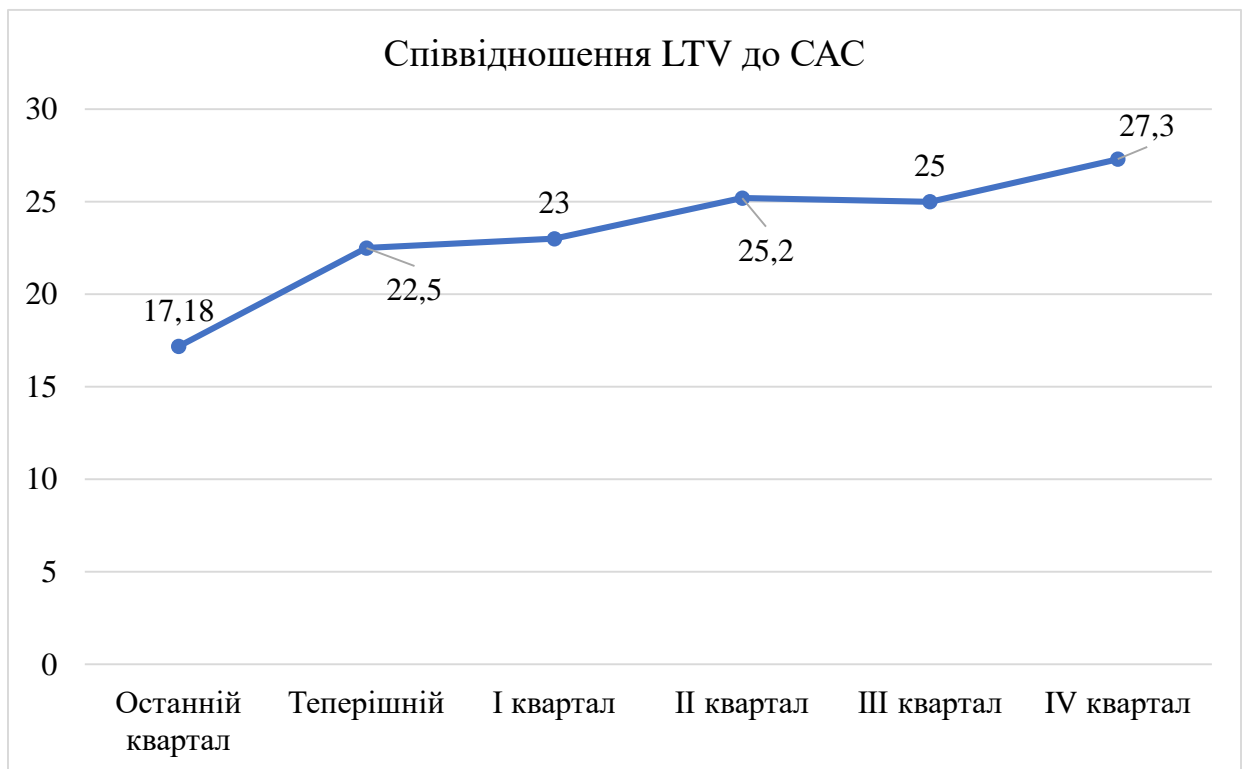


Рис.3.3. Співвідношення показників життєвої цінності клієнта до витрат на його залучення

Джерело: створено автором на основі []

Після впровадження проекту критичним показником є розрахунок його окупності, за допомогою показника ROI, який відображає наскільки вкладені

кошти у впровадження повернуться у його дохід (табл.3.10). Для розрахунку показників окупності проекту в ІТ-сфері використовується значення економічного ефекту, який принесло впровадження нової системи, а до переліку витрат належить витрати на купівлю модулів і впровадження ERP-системи, тобто у випадку компанії «Б.І.Т.» на оплату заробітної плати спеціалісту.

За використанням цих показників, визначимо, що ROI для першого місяця роботи системи становить 36,24%, отже компанія може отримувати дохід, не дивлячись на витрати. Якщо говорити про перше півріччя роботи, то показник становить 90,24%, що вказує на високу окупність інвестицій у впровадження і ефективність роботи системи. Це зумовлено невисокою ціною програми та модулів, а також те, що компанія спеціалізується в цій сфері, має знання і не замовлення впровадження у стороннього бізнесу, а співробітники напрямку самостійно змогли виконати цей процес, отримуючи за це оплату праці.

Таблиця.3.10 Показники економічного ефекту та рентабельності інвестицій після впровадження ERP-системи

№	Показник	Перший квартал	Півріччя після впровадження
1.	Економічний ефект	49 046	103 000
2.	Загальні витрати	36 000	54 000
3.	Придбання модулів	6 000 грн./місяць	
4.	Кількість користувачів	12	
5.	Витрати на впровадження (серед них оплата праці)	18 000	
6.	ROI	36,24%	90,74%

Джерело: створено автором на основі []

Загалом, проект був побудований за модулю MVP, тобто мінімального

життєвого продукту, адже десь може не відображати усі наявні процеси компанії «Б.І.Т.», робота була сфокусована на основних стандартних модулях (рахунках, замовленнях, лідах, базова фінансова звітність). Такі роботи були орієнтовані на достатньо невеликий проміжок часу, аби швидше побачити результати і мати змогу протестувати різні гіпотези і варіанти подальшої роботи. Крім того, основний рахунок вівся лише на основі одного напрямку, а саме «Впровадження CRM та ERP-систем», що дозволило зрозуміти доцільність застосування даної ERP-системи і на інші напрямки – показники фіксують лише повну ефективність від роботи даної системи, отже усі значення і роботу компанії можна інтегрувати із системою LBS. Також, варто зазначити, що увесь процес інтеграції є внутрішніми і був виконаний співробітниками компанії, всі витрати залишались на внутрішнім статтях.

Отже, можна зробити висновок, що використовуючи за основу показники діяльності компанії протягом року і провівши аналіз цих значень після реалізації впровадження української ERP-системи LBS, компанія «Б.І.Т.» вийшла на стабільне зростання усіх економічних показників діяльності і проект впровадження є доцільним і буде продовжувати розвиватись задля ще більшого зростання. Розглянувши розрахунки та довівши ефективність цієї системи, можна використовувати її для інтеграції у роботи для клієнтів компанії «Б.І.Т.»

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У часи розвитку сучасних технологій і застосування автоматизацій важливо триматись тенденцій, особливо, якщо підприємство належить до ІТ-сфери чи суміжною з нею. В таких випадках автоматизація є не просто інструментом, що пришвидшує роботу, а і засобом для аналізу діяльності і прийняття стратегічних рішень. Компанія «Б.І.Т.» характеризується високим розвитком та ефективністю наданих послуг, з часом отримує ще більше клієнтів та відповідно проєктів, що спонукає до системності, контролю бізнес-процесів, їхньому аналізу, фіксації робіт і годин, управлінню проєктами, формуванні аналітичних звітів. Довгий час компанія використовувала абсолютно різні інструменти для роботи, які не були інтегровані в одну єдину систему і це очевидно стримувало розвиток компанії, і створювало ризик втрати інформації та даних, а також виникнення помилок при роботі із статичними показниками. Така розрізненість у використанні програм і додатків, електронних таблиць і записників, а також часта неможливість їхньої інтеграції одна з одною спонукали до пошуку нового рішення, яке зможе закрити цю потребу. Враховуючи це, впровадження ERP-системи для компанії «Б.І.Т.» є цілком виправданим рішенням і допоможе покращити якість роботи із клієнтами, підвищить продуктивність та збільшить конкурентоспроможність підприємства, і як наслідок, отримати єдиний програмний продукт, а саме його впровадження розглядати як повноцінний комплексний проєкт з інтеграції організованого простору у діяльність компанії.

Рішення про впровадження нової системи було сформовано на основі внутрішніх і зовнішніх чинників, а аналіз поточних бізнес-процесів вказує, що з подальшим масштабуванням бізнесу, управління компанією без впровадження змін може призвести до втрати контролю та зниження ефективності наявних ресурсів, тобто автоматизація стає ключем до майбутнього успіху підприємства.

Як вихідні дані маєм стабільну компанію з побудованою репутацією, яка впевнено почувається на своєму ринку, має ряд постійних клієнтів та тих, які звертаються за разовими питаннями, має досвід роботи з малим та середнім бізнесом, розуміється на автоматизації. Вибір програмного продукту був заснований на певному сформованому досвіді роботи з ERP-система, компанія вже мала перелік вимог, як технічних, так і спеціальних, побудованих на специфіці роботи. Вітчизняна ERP-система LBS має перелік необхідних модулів – від карток товарів/послуг і клієнтської бази (CRM – один із найважливіших блоків для бізнесу) до розвинутих аналітичних звітів і складського обліку, а також список інтеграцій з банківськими системами, поштовими перевізниками, соціальними мережами, телефонією тощо. Її структура, сформована на виборі необхідних модулів є зручною для використання, користувач сам обирає які блоки йому потрібні для роботи і може поступово починати працювати з ними у міру розвитку компанії.

Впровадження системи за основою MVP допомогло уникнути можливих ризиків і простоїв, виконувати усе по сформованим етапам та протестувати базові блоки в роботі – як наслідок, протягом трьох місяців компанія вже могла бачити перші результати роботи. Згодом, через квартал компанія вже побачила певні зміни у операційній та управлінській діяльності. Серед змін: покращився контроль за виконанням завдань та роботою у проектах, а також підвищилась якість наданих послуг, що покращило рівень задоволення клієнтів. Для управлінців зменшився час створення звітних документів, що вплинуло на час прийняття критичних рішень. Позитивно змінились і фінансові показники: зростання доходу і прибуток, а також контроль витратної частини, важливої для підприємства з будь-якої сфери – як наслідок, зростання рівня рентабельності, а також ріст заробітної плати співробітників – вони демонструють збільшення продуктивності роботи, отже отримують перерахунок системи мотивації.

Для оцінки ефективності ІТ-послуг знов використовувався аналіз unit-економіки, де відбулось порівняння робочого процесу після впровадження

ERP-системи. Серед основного, то слід виділити наступне: збільшилась кількість залучених клієнтів (цьому передуює як і покращення якості послуг, так і більші витрати на маркетингові заходи, що дало можливість якісніше підійти до пошуку нових клієнтів), а також кількість повернень клієнта до співпраці, що також вказує на якість наданих послуг, а ще на збільшення розмірів проєктів – клієнти звертаються не за незначними доопрацюваннями, а за глобальними роботами з інтеграції. Крім того, відбулась стабілізація показники співвідношення LTV до витрат на залучення клієнта – компанія вдало працює не лише з системою обліку, а з маркетинговими заходами і утриманням клієнтів, що дає змогу інвестувати у це і нові напрямки.

Як узагальнюючий розрахунок, було проаналізовано показник окупності проєкту – його високе значення на початковому етапі вже говорить про сильний розвиток впровадження, вкладені кошти починають повертатись і приносити додатковий дохід. Такі дані є важливими при роботі із інвестиціями і новими технологіями, адже показують доцільність роботи із даним проєктом – у випадку з компанією «Б.І.Т.» впровадження нової ERP-системи було повністю виправданим – підприємство мало умови і критерії, розумілась на потребі і який має бути кінцевий результат і отримала позитивну окупність цього рішення, а також новий досвід у впровадженні таких систем, що стало етапом до подальшого розвитку, залучення нових клієнтів і бачення подальшої роботи, а також прозорість бізнес-процесів, крок до автоматизації бізнесу і його масштабування та можливість стратегічних змін. Як висновок, цей проєкт став підтвердженням того, що автоматизація є не лише трендом, а необхідністю, і вдалий вибір продукту є етапом до подальшого ефективного розвитку.

## ВИСНОВКИ

1. Господарська діяльність – процес побудований на всебічному розвитку підприємства, який у сучасних реаліях неможливий без структуровано побудованого обліку бізнес-процесів та інших операцій. Основний сенс – отримувати прибуток від ведення діяльності: продажу товарів і виконання послуг своїм клієнтам. Сам же господарський облік виконує важливу місію – стати базою для подальшої роботи, адже саме він відображає рух усіх операцій, активів, пасивів, грошових потоків тощо. Безпосередньо господарський облік є відображенням роботи компанії, а не просто умовними розрахунками, і яке надається аби розуміти рух бізнесу, подальші стратегічні можливості, дані для сторонніх інвестицій. При фіксуванні показників зібрана інформація, яка в подальшому буде використана для аналізу, повинна бути чіткою і надійною, а також точною і своєчасною, адже буде використовуватись як внутрішніми користувачами, так і зовнішніми.

2. За період розвитку України постійно утворювались підприємства, як великі, так і малі – бізнес, не дивлячись на постійні економічні кризи шукав змоги триматись і формувати прибутки. в останні ж роки саме малі і середні підприємства складають найбільшу частку серед бізнес в Україні. Разом з тим, розвивались і шляхи покращення і полегшення ведення діяльності – підприємства пройшли шлях від звичайних розрахунків на папері до складних автоматизованих економічних програм під різні ніші та запити. В умовах сучасної модернізації та автоматизації більш популярними стають системи, що полегшують фіксацію показників діяльності підприємства та покращують оперативність контролю обліку. Використання сучасних облікових автоматизованих програм підвищує ефективність роботи та допомагає працювати із більш глибокою і детальною інформацією, не витрачаючи значну кількість часу на пошук великого обсягу інформації. Сама автоматизація зменшує вплив людського фактору та час на виконання рутинних операцій, а

також допомагає контролювати наявні бізнес-процеси. Для ІТ-компанії такі функції є необхідними, адже багато робочого часу може витратитись на заповнення документів та внесення змін, а це саме та сфера, де принципи автоматизації для компанії є критичними.

3. Найбільш повним і комплексним рішенням для ведення діяльності є сучасні ERP-системи, інноваційні продукти побудовані на основі модульних блоків, які поєднують у собі кадровий, виробничий, складський, управлінський облік, ведення договорів, CRM-складову та ряд аналітичних звітів та формуються в одну інтегровану форму, доступ до якої мають усі відділи та працівники компанії. Ринок ERP-систем є широким та гнучким, представлений як масштабними закордонними продуктами, так і вітчизняними розробками, а також адаптовані під запити бізнесу з будь-якої ніші. Важливо обирати систему саме під конкретний бізнес, визначити запити та потреби, адже ціни на них є абсолютно різними, як і час на впровадження та навчання персоналу.

4. Для аналізу діяльності була обрана консалтингова компанія «Б.І.Т.», яка спеціалізується на ІТ-послугах, пропонує професійну підтримку і консультування, надає хмарні сервери, а також впроваджує CRM та ERP-системи. За розрахованими показниками, підприємство демонструє стабільне зростання за всіма значеннями, серед яких ключові – прибутковість і рентабельність продажів. Крім цього, компанія має достатньо стабільні показники ліквідності і фінансової стійкості, що лише вказує на змогу покривати свої зобов'язання та платежі. Однак, компанія має певні проблеми із зносом наявного обладнання, що можна виправити закупивши нове для роботи, адже для ІТ-компанії воно є достатньо важливим в роботі. Як висновок, можна сказати, що підприємство має достатній потенціал для розвитку в своїй сфері та хороші передумови для інвестицій.

5. Проводячи аналіз діяльності, ще однією складовою була unit-економіка – метод розрахунків показників, де за основу береться один юніт, а це може бути один клієнт, одна година робота або один проєкт, тобто певна

одиниця, доходи і витрати з якої будуть рахуватись. Така система розрахунків допомагає визначити не лише показники за бізнесом загалом, а і за окремими напрямками чи проєктами. Для компанії, за допомогою розрахунків unit-економіки, було визначено, що витрати на одну робочу годину співробітника є прийнятними і повністю окупаються завдяки отриманому доходу. Крім цього, було визначено і підтверджено ефективність маркетингових витрат до кількості залучених клієнтів та їх життєвої цінності, яку вони приносять при роботі з компанією, що вказує на дієву бізнес-модель компанії.

6. У роботі було описано проєкт впровадження ERP-систему у діяльність компанії «Б.І.Т.» – таке рішення сформовано певними чинниками, серед яких актуальність автоматизації і збільшення кількості клієнтів і відповідно проєктів. Сам проєкт був виконаний на основі MVP, тобто мінімальний життєздатний продукт, аби була змога спробувати і протестувати дану систему, розглянути найважливіші модулі, не зупиняючи основну операційну діяльність, а поступово переходячи на новий продукт. Вибір програми був заснований на досвіді компанії, відповідних вимогах, які були сформовані через технічні особливості підприємства, тому фінальним рішенням стала ERP-система LBS Cloud вітчизняного виробництва, яка характеризується гнучкістю модулів і відповідністю українському законодавству.

7. Для коректного переходу на нову систему у діяльності компанії були виділені бізнес-процеси, які характерні для ІТ-сфери і потребували автоматизації. До того, як було прийнято рішення розробляти даний проєкт, компанія користувалась розрізненими механізмами. Впровадження ERP-системи була рішення для об'єднання і єдиний простір і проводилась для таких процесів: облік клієнтської бази, ведення карток послуг, де включалась собівартість, фіксація замовлень клієнтів та рахунки, що виставлялись контрагентам, інтеграція телефонії та соціальних мереж. Також важливими були фіксація робочих годин і проєктних робіт, які також є властивими для ІТ-компанії. Управлінські рішення тепер базуються на оновленому ресурсі, де

проводиться як автоматична, так і ручна генерація звітних документів, а сам процес є прозорим, надійним і швидким.

8. Впровадження нової ERP-системи були суттєвим покращенням для роботи компанії «Б.І.Т.» – таку тенденцію відображають показники, проаналізовані на фінальних етапах проєкту. У перший квартал після впровадження системи доходна частина зросла на більше, ніж 20%, а майбутнє прогнозоване значення доходів збільшується на майже 45% у порівнянні з даними перед впровадженням. Звіди виходить, що прогнозований показник окупності за перше півріччя буде становити 90,74%, що доводить ефективність впровадження, якість наданих послуг і доцільність інвестицій у розробку і виконання проєктних робіт. Це чудова база для подальшої роботи ІТ-компанії, її розвитку, стратегічних змін, залучення інвестицій і грантів для розвитку бізнесу і нових напрямків.

Увесь пророблений проєкт є абсолютно реальним і виконувався для оцінки ERP-системи, доводячи якість вітчизняного продукту LBS Cloud, а також доцільності впровадження у роботу консалтингової ІТ-компанії «Б.І.Т.», яка цією роботою не лише відкрила новий продукт для своїх послуг, а підтвердила і сформувала подальший курс роботи і розвитку бізнесу.

## ДЖЕРЕЛА

ДОДАТКИ

## Обсяг реалізованих послуг у сфері ІТ-консультування, тис.грн.

	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2021	14546879,5	15895676,4	17201183,2	20116107,9
2022	20711513,7	18714235,0	21032791,9	23324888,4
2023	20410157,1	21402246,8	20319116,7	21826751,8
2024	28485467,8	28982819,0	28637108,2	28637108,2
2025	29192615,3	29305749,2	-	-

Додаток 2  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
25 "Спрощена фінансова звітність"

ДОКУМЕНТ ПЕРІОДИЧНО

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство <b>ТОВ "Б.І.Т."</b>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди <b>2025 01 01</b>
Територія <b>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА</b>	за ЄДРПОУ	<b>36441714</b>
Організаційно-правова форма господарювання: <b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КАТОТТГ	<b>0A12030010010231</b>
Вид економічної діяльності: <b>Кваліфікаційне підтримання</b>	за КОПФГ	<b>764</b>
Середня кількість працівників, осіб: <b>7</b>	за КВЕД	<b>240</b>
Одиниця виміру: <b>тис. грн. з одним десятковим знаком</b>		<b>62.01</b>
Адреса, телефон: <b>вулиця Богдана Хмельницького, буд. 4, оф. 210, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49051, Україна</b>		<b>0672643054</b>

1. Баланс на **31 грудня 2024** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби :	1010	15,0	2,6
нерівнісна вартість	1011	287,1	287,1
знос	1012	( 272,1 )	( 284,5 )
Інші необоротні активи	1090	31,3	31,3
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>46,3</b>	<b>33,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	41,5	103,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	110,7	86,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	105,6	159,7
Інші оборотні активи	1190	37,1	16,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>294,9</b>	<b>366,1</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>341,2</b>	<b>402,0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Капітал	1400	62,5	62,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	129,6	220,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>192,1</b>	<b>283,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	33,7	22,5
розрахунками з бюджетом	1620	19,3	26,7
розрахунками зі страхування	1625	4,2	4,0
розрахунками з оплати праці	1630	17,7	15,2
Інші поточні зобов'язання	1690	74,2	50,4
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>149,1</b>	<b>118,8</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>341,2</b>	<b>402,0</b>

## Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2024Форма № 2-мс  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 842,1	4 843,9
Інші доходи	2160	11,8	1,4
<b>Разом доходи (2000 +2160)</b>	<b>2280</b>	<b>4 853,9</b>	<b>4 845,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 372,1 )	( 279,9 )
Інші витрати	2105	( 4 390,7 )	( 4 620,6 )
<b>Разом витрати (2050 +2105)</b>	<b>2285</b>	<b>( 4 762,8 )</b>	<b>( 4 900,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	91,1	(63,2)
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)</b>	<b>2350</b>	<b>91,1</b>	<b>(63,2)</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Кошманенко

Ярослав

КОШМАНЕНКО

ГАННА

Кошманенко Ярослав Михайлович

ОЛЕКСАНДРІВНА

(ініціали, прізвище)

А

КАРПУХА ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Критерій	Важливість	LBS	Odoo	Bas Малий Бізнес	Uspasy
Розробник	-	Українська компанія ЛБС Груп	Бельгійська компанія Odoo S.A.	Польська компанія NetHelp	Українська компанія Uspasy
Функціональність	20%	Перелік модулів – від продажів до виробництва і кадрів	Наповнення є схожим до LBS	Середня, може не закрити індивідуальні потреби бізнесу	Лише починає розвиватись, і більше налаштована як CRM та іншу роботу з клієнтами
Інтеграції	12%	Більшість українських сервісів (Нова Пошта, Маркетплейси, банки)	Закордонний продукт, який немає прямих інтеграцій, можна докупляти модулі у сторонніх розробників чи налаштувати за допомогою API	Обмежені інтеграції	Налаштування із соціальними мережами, телефонією, банками та маркетплейсами
Аналітика	8%	Гнучкі дашборди, наявність багатьох звітів, разом з управлінськими	Розвинена аналітика	Є, але для налаштування індивідуальних для бізнесу, треба залучити програміста	Обмежені звіти
Автоматизація	8%	Побудова робочих сценаріїв, нагадувань та задач	Створюється через додаткові модулі та глибшу роботу з використанням програмування	Мінімальна	Є, але сфокусована лише на CRM (так як глибшої ERP немає)

## Продовження додатку В

Підтримка користувачів	7%	Є постійна підтримка	Лише через партнерів	Є	Постійний чат-підтримки
Локалізація під український ринок	10%	Є, сам продукт є українським, побудований під вітчизняне законодавство	Є, але робота лише через партнерів	Є	Продукт вітчизняний, тому повністю українізований
Вартість впровадження	10%	Сама програма є доступною для українського бізнесу (але частіше для середнього).	Висока	Середня, залежить від конфігурації та кількості користувачів	Достатньо демократична, мають знижки на придбання на великі періоди (півроку, рік)
Хмарне/локальне розміщення	10%	Хмарне	Хмарна, коробкова (локальна)	Хмарна, локальна	Хмарна, працює через веб-сторінку
Масштабованість	8%	Висока	Висока	Підходить для малого та середнього бізнесу	Ідеально для невеликих компаній або тих, де основна увага приділяється роботі з клієнтом
Гнучкість кастомізації	7%	Система створена під український бізнес, можна легко налаштувати і потрібні модулі, форм, додатково можна працювати з API	Позиціонує себе як систему, яку можна змінювати під бізнес, однак потрібні професіонали, які розбираються на програмуванні	Менш гнучка за всі інші, масштабна кастомізація не потрібна, але можна залучити програміста, який зможе дописати за потреб бізнесу	Система є більш CRM-моделлю, але розвивається і має окремий блок "Для розробників", тому можна вносити хоч не масштабні, але певні доопрацювання