

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“\_\_” \_\_\_\_\_ 2021

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“МАГІСТР”

Тема: Удосконалення системи управління підприємством ТОВ “Мій Київ офіс”

Виконала: Авксентьєва Іванна Олегівна

Керівник: д.е.н., професор Наумов Олександр Борисович

Консультанти з розділів: \_\_\_\_\_

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_ (Наумов О.Б.)

\_\_\_\_\_ (Серьогін С.С.)

Національний Авіаційний Університет

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2021

### ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Авксентьєвої Іванни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення системи управління підприємством ТОВ «Мій Київ офіс»

затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021, № \_\_\_\_/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2021 до «14» грудня 2021

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: звітність, організаційна структура, статут підприємства, додатки по використанню ERP system, літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність системи управління на підприємстві, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Мій Київ офіс»; провести аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи покращення системи управління ТОВ «Мій Київ офіс» та

представити шляхи їх реалізації, а саме впровадження ERP system.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. –2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –7, рис –3; формули – 2

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –1, рис. –6, діагр.-1

| № п/п | Етапи виконання кваліфікаційної роботи  | Термін виконання етапів | Примітка |
|-------|---|-------------------------|----------|
| 1.    | Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «Мій Київ офіс»  | 01.10.2021 - 04.10.2021 | виконано |
| 2.    | Визначення та аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі  | 05.10.2021- 15.10.2021  | виконано |
| 3.    | Визначення основних напрямків управління конкурентспоможністю ТОВ «Мій Київ офіс»   | до 25.10.2021           | виконано |
| 4.    | Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках                       | до 29.10.2021           | виконано |
| 5.    | Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи  | до 01.11.2021           | виконано |
| 6.    | Підготовка та оформлення теоретичного розділу   | до 05.11.2021           | виконано |
| 7.    | Вибір напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників | до 25.11.2021           | виконано |
| 8.    | Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи   | до 01.12.2021           | виконано |
| 9.    | Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)  | до 05.12.2021           | виконано |
| 10.   | Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи   | до 10.12.2021           | виконано |
| 11.   | Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі                  | до 12.12.2021           | виконано |

Студентка

(Авксентьева І.О.)

Керівник кваліфікаційної роботи

(д.е.н., проф. Наумов О.Б.)

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю; рис. – рисунок; тис. грн. – тисячі гривень;

НБУ – Національний банк України

НТР – науково-технічний розвиток

ОФ – основні фонди

ПІІ – прямі іноземні інвестиції

ERP system – спільне підприємство

ERP system - ERP system

## АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції та приведено приклад реалізації та впровадження ERP системи як методу удосконалення управління ТОВ «Мій Київ офіс» на українському ринку для посилення його конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління підприємством, роль підвищення ефективності та їх шляхи. Також проведено аналіз основних методів для заохочення та аналізу роботи працівників. У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, здійснено аналіз заохочення працівників в ТОВ «Мій Київ офіс» та оцінку стратегічних можливостей підприємства.

У третьому розділі визначено етапи процесу вдосконалення діяльності підприємства, а саме запропоновано використання ERP системи та наведено приклади реалізації її в підприємстві.

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

## АННОТАЦИЯ

В результате проведения исследования предоставлены предложения и приведен пример реализации и внедрения ERP системы как метода усовершенствования управления ООО «Мой Киев офис» на украинском рынке для усиления его конкурентных позиций.

Во введении определяется актуальность выбранной темы квалификационной работы, объект, предмет, цель и задачи будущих исследований.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы управления предприятием, роль повышения эффективности и их пути. Также проведен анализ основных методов для поощрения и анализа работы работников.

Во втором разделе рассмотрены организационно-экономическую характеристику предприятия и его финансовое состояние, проведен анализ и оценку конкурентоспособности продукции предприятия, осуществлен анализ поощрения работников в ООО «Мой Киев офис» и оценку стратегических.

В третьем разделе определены этапы процесса совершенствования деятельности предприятия, а именно предложено использование ERP системы и приведены примеры реализации ее в предприятии.

В заключение указаны основные выводы по выполненному исследованию и предоставлены конкретные предложения по реализации задач квалификационной работы.

## ABSTRACT

As a result of the research, proposals were provided and an example of implementation and implementation of the ERP system as a method of improving the management of My Kyiv Office LLC in the Ukrainian market to strengthen its competitive position was given.

The introduction determines the relevance of the chosen topic of the qualification work, object, subject, purpose and objectives of future research.

The first section discusses the theoretical foundations of enterprise management, the role of efficiency and their ways. An analysis of the main methods for encouraging and analyzing the work of employees was also conducted.

The second section considers the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition, analyzes and assesses the competitiveness of the enterprise's products, analyzes the incentives of employees in LLC "My Kyiv Office" and assesses strategic strategies.

The third section identifies the stages of the process of improving the activities of the enterprise, namely, the use of ERP system is proposed and examples of its implementation in the enterprise.

In the conclusion the basic conclusions concerning the executed research are specified and concrete offers concerning realization of tasks of qualifying work are given.



## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП   |     |
| РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ                 | 12  |
| 1.1. Сутність та особливості управління підприємством   | 12  |
| 1.2. Роль підвищення ефективності діяльності підприємства   | 20  |
| 1.3. Шляхи підвищення ефективності роботи   | 33  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МІЙ КИЇВ ОФІС» | 43  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мій Київ офіс»  | 43  |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Мій Київ офіс»                                 | 54  |
| 2.3. Аналіз матеріального мотивування і заробітної плати ТОВ «Мій Київ офіс»                              | 59  |
| РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ "МІЙ КИЇВ ОФІС"                                | 71  |
| 3.1. Методи вимірювання продуктивності в ТОВ “Мій Київ офіс”  | 71  |
| 3.2 Порівняльна характеристика ERP систем для впровадження в підприємство                                 | 79  |
| 3.2. Шляхи для підвищення продуктивності в ТОВ "Мій Київ офіс"  | 98  |
| ВИСНОВОК  | 114 |
| ДОДАТОК А   | 119 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ  | 123 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено необхідністю впроваджувати нові методи покращення управління на підприємствах в умовах високої конкуренції на ринку та підтримки відповідності рівня пропозицій і для працівників і для клієнтів.

Метою роботи є аналіз та впровадження найкращих методів для покращення процесу управління

Завданням дипломної роботи є пошук, систематизація, аналіз та конкретизація фактичного матеріалу, вивчення та аналіз літературних джерел, відповідних наукових шкіл щодо актуальності, наукової новизни та практичного значення досліджуваної проблеми.

Конкретні завдання дослідження в рамках виробничої та переддипломної практики:

- дослідити сутність, роль та етапи підвищення ефективності діяльності підприємства;
- дослідити особливості впровадження нових методів роботи підприємства.
- проаналізувати шляхи підвищення ефективності; Об'єктом дослідження є система управління підприємства, а саме ERP system.

*Предмет дослідження* – система для планування ресурсів в межах ТОВ «Мій Київ офіс».

*Базою дослідження* обрано підприємство ТОВ «Мій Київ офіс», що знаходиться у м. Київ. Підприємство «Мій Київ офіс» – є аутсорс компанією з надання послуг розробки серверної частини та прикладного інтерфейсу додатків в сфері інформаційних технологій.

*Методи дослідження.* У процесі виконання магістерської дисертації було використано комплекс загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до системи управління стійким розвитком підприємства застосовувалися: системний підхід, метод групування, методи економічного аналізу, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані бухгалтерської звітності

підприємств, інформації з інтернет ресурсів підприємства. Для отримання прикладів впровадження системи покращення управління були взяті скріни ERP system. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням вивчення та вдосконалення менеджменту компаній.

Практична значущість для підприємства, організації. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи вдосконалення управління підприємством можуть бути використані на практиці.

Керівництвом ТОВ “Мій Київ офіс” було впроваджено описану систему та ведеться подальше її покращення

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

### 1.1. Сутність та особливості управління підприємством

На даний момент сучасні технології та системи управління являються основним напрямком перебудови менеджменту, його докорінного удосконалення та пристосування до сучасних умов. Сьогодні відзначається тенденцією до переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру. Значна увага управління в компанії приділяється аспектам соціальної взаємодії.

Тому актуальними для даної галузі є питання соціальної сфери:

проблема підготовки керівників та працівників, які здійснюють технологічно орієнтований менеджмент компаній, та проблема соціальної взаємодії в умовах групової діяльності. Дослідження тенденцій світового менеджменту дозволяє виявити два основні напрями:

- визначальній ролі людських ресурсів серед факторів іншого характеру;
- чітка практична спрямованість на вирішення конкретних проблем [1].

Перша з тенденцій є провідною у сучасних поглядах на менеджмент.

Отож, на даний час значна увага управління в компанії приділяється аспектам соціальної взаємодії, налагодження комунікаційних та міжособистісних стосунків. Підвищення ефективності підприємства шляхом підвищення ефективності людських ресурсів, розвиток системного підходу призводить до результатів, які властиві сучасному етапу розвитку менеджменту [6].

Можна чітко стверджувати, що сучасні тенденції мають відображення в системах менеджменту. Різні фахівці в галузі управління по-різному трактують поняття «система управління» (І. Ансофф, О.С. Віханській, А.І. Наумов, Д.М.

Розенберг, Р.А. Фатхутдінов та ін.). Одним з них є наступне: система управління - це сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами організації.

Критерієм приналежності деякої системи до системи управління розглянемо наступне положення: якщо дана система є важливою частиною організації, її діями здійснюється управління організацією і вона вирішує тільки управлінські завдання, то її можна розглядати як спеціалізовану систему або ж як систему управління [2]. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що управління підприємством здійснюється лише в тому випадку, коли наявна діюча система, яка працює над вирішенням завдань управління.

Системи управління за характером взаємодії з навколишнім середовищем класифікують на два види: відкриті і закриті. Основна відмінність між цими двома типами систем полягає в тому, що Закриті системи характеризуються наступним показником: блок управління є складовою частиною тієї системи, якою він керує, що є основною відмінністю у порівнянні з закритою системою.

В залежності від характеру управляючої дії системи управління класифікують на:

- адаптивну;
- саморегульовану;
- регульовану;
- програмну або жорстку [4].

Задля підвищення керованості, система управління поділяється на кілька складових:

- управління якістю (менеджменту якості);
- управління виконанням плану виробництва та поставок продукції відповідно до контрактів;
- управління розвитком виробництва та вдосконаленням управління;
- регулювання витрат та управління ресурсами;

- управління соціальним розвитком колективу;
- управління охороною навколишнього середовища;
- управління ризиками.

Основою систем менеджменту є технологія, яка є інструментом трансформаційного процесу систем. Ними через суб'єкт управління здійснюється вплив на об'єкт. У результаті цього процесу на вихідному каналі створюються продукти діяльності системи (рис. 1.1). Термін "технологія" можна тлумачити як засновані на окремих принципах, методах і закономірностях способи дій або сукупність дій над предметом, сировиною, ресурсом, з метою отримання результату, продукту, або нової якості, стану [5].

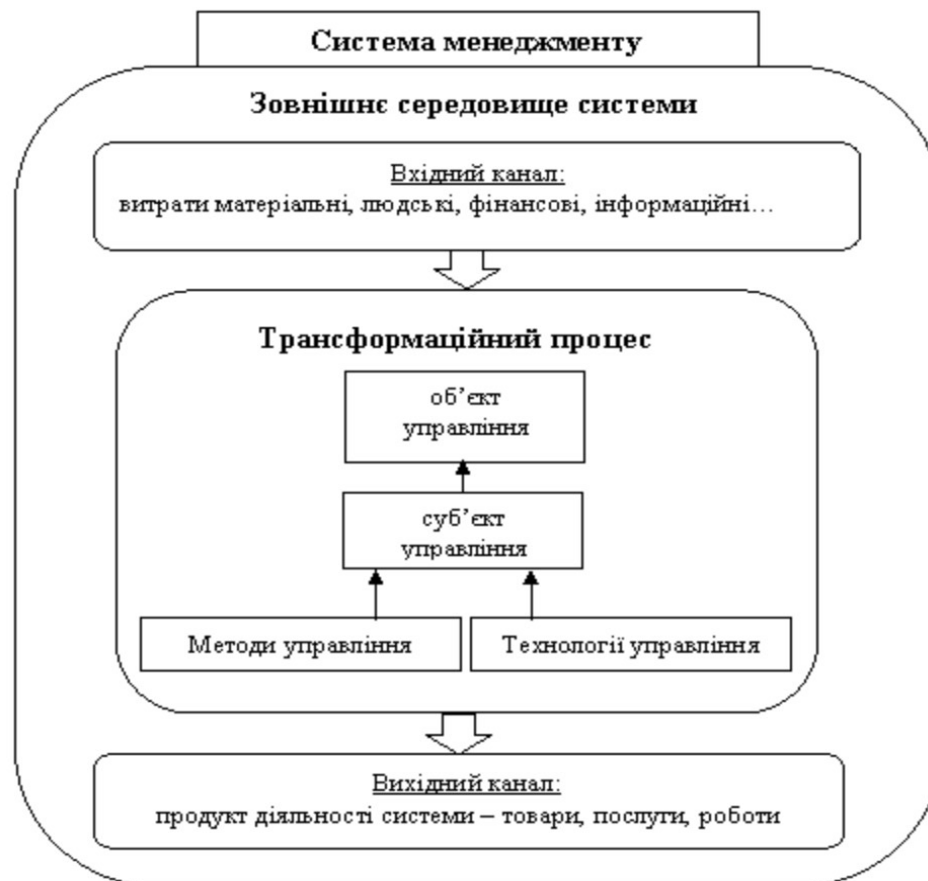


Рис. 1.1. Технології у системі менеджменту

О.Г. Мельник і О.Є. Кузьмін у своїх роботах вважають, що: "технологія менеджменту - послідовне протікання загальних функцій менеджменту

(планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Інакше кажучи, це процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту" [7].

Однак Гріфін Р. стверджує, що: "...це конверсійний процес, який використовують для трансформації вкладень (матеріалів або інформації) у випуск товарів чи надання послуг." [3].

Томас Кук зауважив, що технологія управління є саме знання, процедури, і застосування організаційних методів при залученні ресурсів у виробництво планової продукції [6].

Отож, можна підсумувати, що технології менеджменту не мають чітких меж, але мають чітко визначену мету: забезпечити процес перетворення об'єкта управління з вихідного стану в новий цільовий конкурентний стан або якість, або забезпечити його гарантоване ефективне функціонування.

Втілення даної мети здатне відбуватися за допомогою етапів керівництва, а саме основних складових технології (рис. 2.):

- а) функції менеджменту;
- б) управлінські рішення;
- в) методи управління;
- г) інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.

У Західному менеджменті виділяють три основні групи технологій: технології планування управлінських рішень; технології зміни структури організації; технології реалізації управлінських рішень.

У нашій країні найпоширенішим способом є тематично галузеве угруповання технологій за розділами менеджменту (управління персоналом, стратегічне управління, управління логістикою, управління бізнеспроцесами тощо), за

функціями менеджменту (планування, мотивація, організація, контроль), або за основними перспективами управління (фінанси, внутрішні процеси, клієнти, навчання і розвиток).

Зважаючи на зміщення уваги управління в компанії до аспектів соціальної взаємодії, ролі людських ресурсів, комунікацій, а також з врахуванням проблемних питань соціальної сфери, доцільним є розгляд системи управління соціальним розвитком колективу.

Таким чином, працівники підприємства є об'єктом системи, менеджери підприємства є суб'єктом, а управління соціальним розвитком колективу - предметом.

Соціальним розвитком колективу є процес удосконалення умов та форм життєдіяльності працівників шляхом змін у їх розвитку, оплаті праці та соціальній сфері.

Завдяки вдосконаленню системи соціального розвитку колективу спостерігається зростання соціальної активності персоналу, зростання фінансового добробуту персоналу та підвищення результативності діяльності підприємства.

Серед технологій в межах цієї системи, було обрано технології грейдингу та соціометрії, як інструмент найефективнішого розв'язання проблем соціальної сфери в сучасному менеджменті. [54]

Розглянемо:

- грейдинг, як технологію залучення і утримання висококваліфікованих управлінських кадрів;
- соціометрію, як технологію вдосконалення міжособистісних і міжгрупових відносин.

Грейдинг (від англ. Grading) - класифікація, сортування, упорядкування [10]. В економічному словнику дається визначення грейдування як управління посадовою ієрархією. Грейдерування дає можливість ефективно здійснювати управління кадровим потенціалом компанії: об'єктивно і справедливо



забезпечувати оцінювання праці наявних фахівців і утримувати кращих.

Виокремлюють такі етапи розробки технології грейдування:

1. Формування робочої групи;
2. Розробка методики;
3. Оцінка цінності праці;
4. Розробка моделі грейдів

Чемеков В. у своїх дослідженнях використання грейдингу вказує, що розробка грейдів потребує немало тимчасових і матеріальних вкладень, однак при правильному підході компанія все ж таки отримує інструмент, який здатен об'єднати в єдине ціле всі основні системи управління персоналом, а саме: мотивацію, оплату праці, оцінку і навчання. [65]

Відповідно погляду Чемекова «грейдинг» є технологією побудови системи управління персоналом, а «грейд» - встановленим інтервалом рангів, всередині якого посади є рівнозначними для організації і належать до одного діапазону оплати (тарифу). «Тарифні розряди – мінімальні одиниці розрізнення оплати для посад. Кілька тарифних розрядів включаються в грейд (тариф) ». Таке розуміння терміна «Тарифний розряд» відрізняється від традиційно прийнятого [9].

Узагальнюючи рекомендації практиків впровадження грейдингу в організації виглядають наступним чином:

- при введенні грейдування посад зазвичай з'ясовується, що для результативної роботи треба перерозподілити фонд заробітної плати;
- працівникам, на який покладалась велика відповідальність в силу вимог технологічного процесу, безсумнівно, підвищують оплату праці
- частина колективу, які отримували високий дохід в силу сформованих традицій, змушені будуть або втратити в доходах, або розширити зону своєї відповідальності;
- грейдерування оптимально підходить для досить великої або помірно середньої виробничої компанії;

- HR-фахівцям до нової системи адаптуватись не складно, особливо, якщо вони брали безпосередню участь в розробці грейдів;
- оплата праці на основі грейдингу анулює питання необґрунтованої і несправедливої оплати праці;

По завершенню проведення грейдування, змінення рівня матеріального забезпечення деяких працівників завдяки перерозподілу фонду заробітної плати, є можливість виникнення міжособистісних та міжгрупових конфліктів. З метою уникнення та подолання даної проблеми запропоновано використовувати технологію соціометрії. [72]

Соціометрія як один з методів визначення міжособистісних відносин в колективі розглядається учнем Фрейда - Джекобом Морено (1889-1974). Відповідно до теорії Дж. Морено, всі непорозуміння, конфлікти, зокрема соціальні, спричинені розбіжністю мікро- і макроструктури групи. На його думку ця невідповідність означає, що система симпатій і антипатій, яка вказує на психологічне відношення індивіда до оточуючих, здебільшого не вміщається в рамки заданої індивідом макроструктури: найближчим може стати оточення, що складається з неприйнятних в психологічному плані людей. Основне завдання полягає в наступному: приведення у відповідність макро і мікроструктури. Саме тому необхідно використовувати означену методику, яка сприятиме дослідженню симпатії і антипатії, аби мати можливість здійснити необхідні зміни.

Термін «соціометрія» буквально означає «соціальний вимір», соціометрична методика націлена на оцінку міжособистісних відносин неформального типу: симпатій та антипатії, привабливості. Маючи характер опитування, соціометрія чітко відрізняється від анкетного опитування та інтерв'ю тим, що питання розробляються відповідно емоційної сфери відносин людей [8].

Техніка соціометрії застосовується для визначення внутрішніх відносин у колективі для їх зміни і вдосконалення. Дана методика забезпечує вивчення поведінки людей у соціальному середовищі, дає можливість робити висновки про сумісність членів конкретних груп. Цілями соціометрії є:

- а) вимірювання ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі;
- б) виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідносного авторитету членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах знаходяться «лідер» групи і «відкинутий»;
- в) визначення внутрішньо групових підсистем, згуртованих утворень, які мають своїх неформальних лідерів.

Дана технологія(рис. 1.2) дає можливість визначати формального і неформального лідерів задля перегрупування людей в командах та зниження напруги в колективі. Зазначену методику можна проводити груповим методом, так як процес проведення не потребує великих витрат часу (до 15 хв.). Її використання найбільш корисне в роботах по вдосконаленню стосунків в колективі.

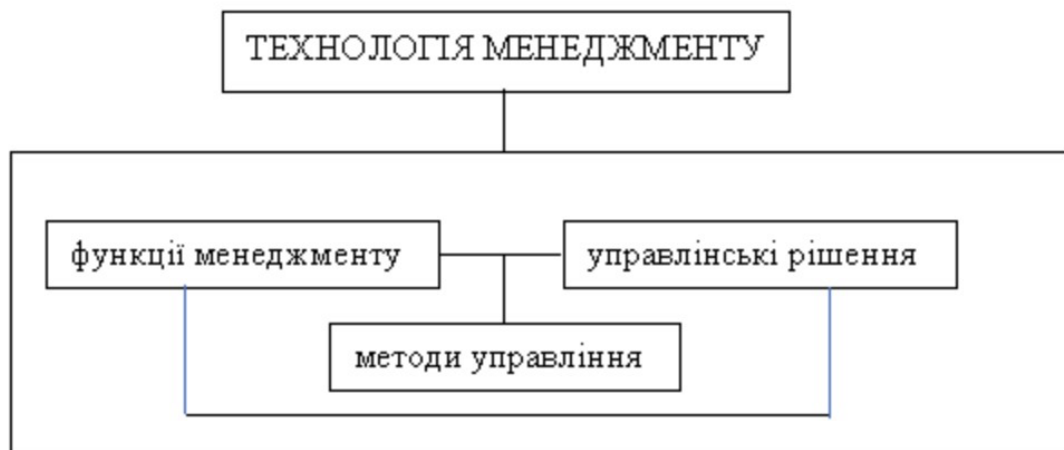


Рис. 1.2. Основні складові технології менеджменту

Однозначно можна стверджувати, що на даний час одним з визначних елементів росту і розвитку будь-якого виробництва є персонал - людина та її прагнення до діяльності. Відповідно до класичного визначення, персонал будь-якого підприємства являє собою сукупність інтелектуальних та фізичних здібностей людини, набутих знань, вмінь та досвіду, якими вона користується у процесі виробництва, її здатність до активної діяльності. Безперечно, персонал можна охарактеризувати як постійний колектив, що отримав необхідну професійну

підготовку та має практичний досвід роботи та володіє сукупністю вмінь та відповідних компетентностей. Також, не мало важливою є плідність роботи (продуктивність праці) - ознака, яка є одним з критеріїв результативності праці, та вказує на здатність робітників виготовляти за одиницю часу якусь певну кількість товару.[55]

## **1.2. Роль підвищення ефективності діяльності підприємства**

Доцільно зауважити, що на сьогоднішній день однією з актуальних і складних завдань є саме пошук оптимальних шляхів збільшення продуктивності праці. Потрібно визнати, що американські, японські і європейські компанії залишають більшість українських підприємств далеко позаду за даним показником. Для економічної діяльності край необхідним є постійне покращення персоналу, знаходження різних можливостей для вдосконалення праці задля створення більш якісного продукту при незмінних або менших затратах праці. Тому, для знаходження шляхів підвищення продуктивності праці потрібно спершу виокремити фактори, що визначають її рівень. Відповідно до характеру впливу їх поділяються на: економічні, організаційні, соціальні, технічні. [16]

Організаційними факторами є: оптимальний вибір територій, на яких знаходяться підприємства, корекція чисельності і структури персоналу, компетентісне розділення праці між групами колективу, покращення санітарно-гігієнічних умов праці, якісне кваліфіковане навчання та стимулювання робітників та багато іншого. До технічних факторів належить: автоматизація виробництва, збільшення потужності машин, використання удосконалених технологій, економія матеріальних ресурсів, підвищення енергозброєності праці, зниження матеріаломісткості продукції, застосування нових джерел енергії.

З соціально-економічних факторів підвищують продуктивності праці такі:

- результат праці як стимул у матеріальному та моральному плані як одного робітника, так і всього колективу;

- покращення кваліфікаційного рівня робітників;
- індивідуальна виховна робота;
- трудова дисципліна колективу та їх власна дисципліна, в основі якої є зацікавленість;
- інформаційна доступність для працівників;
- ефективність та якість освіти;

Варто зазначити, що, коли постає питання про вдосконалення бізнесу, практично усі керівники вкладають кошти в нове обладнання, здійснюють закупівлю нової техніки, орендують додаткові приміщення. Однозначно, що це також потрібно. Однак, вважаємо, що це не є зовсім вірним рішенням, оскільки потрібно спершу сприяти підвищенню рівня працездатності кадрів. Кожен керівник має свої методи мотивацій, заохочення та штрафування працівників, однак існують і такі, що мають виконуватись усюди. Виділяють такі шляхи підвищення продуктивності праці:

1. Конкретність та зрозумілість при постановці задачі підприємством.
2. Залучення та заохочення працівників.
3. Систематична атестація.
4. Інформування персоналу про досягнуті цілі.
5. Створення належних соціально-економічних та організаційно-технічних умов праці
6. Матеріальне заохочення підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
7. Індивідуальне заохочення праці робітників.
8. Своєчасно висловлена подяка працівникам сприятиме підтриманню рівня їх мотивації.
9. Формування нових потреб для персоналу і пошук способів їх досягнення.
10. Застережні засоби (штрафні санкції), які сприятимуть організованості працівників.

Мотивація працівників є одним з основних чинників збільшення продуктивності праці. Стимулювання співробітників сприятиме досягненню поставлених цілей, підвищенню досвіду роботи. Робітники сумлінно виконуватимуть свої посадові обов'язки, а свої сили спрямовуватимуть на досягнення спільних цілей компанії. Таким чином можна значно попередити, чи то зменшити плінність кадрів.

Отже, для кожного підприємства зростання продуктивності праці має важливе економічне значення. Головним чинником підвищення продуктивності праці є засоби заохочення кадрів. Також неабияке значення має і освіта, яка надає фахові знання, вміння та навички, дисциплінує, та підвищує продуктивність праці. До факторів виробничого процесу належать умови праці, а саме: дотримання санітарногігієнічних умов, психофізіологічних (оптимальний об'єм навантаження та темп роботи, зручна робоча поза, комфорт та відсутність емоційної напруги), естетичних (сприятливе для сприйняття колірне оформлення інтер'єрів і робочих місць, озеленення територій).

Важливо, щоб служби управління персоналом на підприємстві розробляли нові комплексні програми підвищення продуктивності праці та несли за них відповідальність. Кадрова політика організації має спрямовуватись на підвищення мотивації працівників, професійне навчання і постійний розвиток персоналу.[78]

ERP system здавалися справжньою мрією. Комерційні пакети програмного забезпечення обіцяють безперебійну інтеграцію всієї інформації, що протікає через компанію — фінансової та бухгалтерської інформації, інформації про людські ресурси, інформації про порядок поставок, інформації про клієнтів. Для менеджерів, які боролися з несумісними інформаційними системами та суперечливою практикою, за великі витрати та з великим розчаруванням, обіцянка готового рішення проблеми бізнес-інтеграції є привабливою.[15]

Тому не дивно, що компанії пробивають шляхи до дверей розробників корпоративних систем. Продажі найбільшого постачальника на цьому ринку, німецького SAP, зросли з менш ніж 500 мільйонів доларів у 1992 році до приблизно 3,3 мільярда доларів у 1997 році, що зробило її найшвидше зростаючою компанією

програмного забезпечення в світі. Відповідно автоматизація процесів всередині корпорацій посіла своє чітке місце серед можливостей для удосконалення процесів корпорацій. Конкуренти SAP, включаючи такі компанії, як Baan, Oracle і PeopleSoft, також відчули швидке зростання попиту на їхні пакети. Підраховано, що компанії в усьому світі зараз витрачають 10 мільярдів доларів на рік на корпоративні системи, які також зазвичай називають системами планування ресурсів підприємства або ERP, і ця цифра, ймовірно, подвоїться, якщо додати відповідні витрати на консультації. Незважаючи на те, що розвиток Інтернету привернув найбільшу увагу ЗМІ в останні роки, прийняття діловим світом корпоративних систем насправді може бути найважливішим подією в корпоративному використанні інформаційних технологій у 1990-х роках.

Але чи відповідають корпоративні системи очікуванням компаній? Зростаюча кількість жахливих історій про невдалі або вийшли з-під контролю проекти, безсумнівно, має посіяти у менеджерів зарно роздумів. FoxMeyer Drug стверджує, що її система допомогла довести її до банкрутства. Mobil Europe витратила сотні мільйонів доларів на свою систему лише для того, щоб відмовитися від неї, коли її партнер по злиттю заперечив. Dell Computer виявила, що її система не відповідає її новій децентралізованій моделі управління. Applied Materials відмовився від своєї системи, коли виявився перевантаженим організаційними змінами. Dow Chemical витратила сім років і близько півмільярда доларів на впровадження корпоративної системи на базі мейнфрейма; тепер він вирішив почати знову на базі моделі клієнт-сервер.[64]

Частиною провини в таких невдачах є величезні технічні проблеми, пов'язані з розгортанням корпоративних систем — ці системи є надзвичайно складним програмним забезпеченням, і їхнє встановлення вимагає великих вкладень грошей, часу та досвіду. Але технічні проблеми, якими б великими вони не були, не є основною причиною невдачі систем. Найбільші проблеми — це проблеми бізнесу. Компанії не можуть узгодити технологічні імперативи корпоративних систем з бізнес-потребами самого підприємства.

Системи на ринку нав'язують власну логіку стратегії, культури та організації

компанії. Вона штовхає компанію до повної інтеграції, навіть якщо певний ступінь сегрегація бізнес-одиниці може бути в його найкращих інтересах. І це підштовхує компанію до загальних процесів, навіть якщо індивідуальні процеси можуть бути джерелом конкурентної переваги. Якщо компанія поспішає встановлювати корпоративну систему без попереднього чіткого розуміння наслідків для бізнесу, мрія про інтеграцію може швидко перетворитися на кошмар. Логіка системи може суперечити логіці бізнесу, і або впровадження зазнає невдачі, витрачаючи величезні суми грошей і спричиняючи значні збої, або система послабить важливі джерела конкурентної переваги, гальмуючи компанію.

Системи підприємства дозволяють компанії інтегрувати дані, які використовуються в усій організації. Наведемо список можливих функцій, на прикладі пакету SAP R/3.

— *Фінанси*

- Дебіторська та кредиторська заборгованість
- Облік активів
- Управління грошовими коштами та прогнозування
- Бухгалтерський облік за елементами витрат і центрами витрат
- Виконавча інформаційна система
- Фінансова консолідація
- Облік собівартості продукції
- Аналіз рентабельності
- Бухгалтерський облік прибуткового центру
- Стандартна та періодна калькуляція витрат

— *Людські ресурси*

- Кадровий облік часу
- Заробітна плата
- Планування персоналу
- Витрати на відрядження



— *Операції та логістика*

- Управління запасами
- Планування матеріальних потреб
- Управління матеріалами
- Планування виробництва
- Управління проектами
- Закупівля
- Управління якістю
- Управління маршрутизацією
- Доставка
- Оцінка постачальника

— *Продажі й маркетинг*

- Управління замовленнями
- Ціноутворення
- Управління продажами
- Планування продажів

Звичайно, ERP system можуть приносити великі винагороди, але ризики, які вони несуть, однаково великі. Розглядаючи та впроваджуючи корпоративну систему, менеджери повинні бути обережними, щоб їхній ентузіазм щодо переваг не закривав їх очі перед можливими небезпеками.

Щоб зрозуміти привабливість корпоративних систем, а також їх потенційні небезпеки, спочатку потрібно зрозуміти проблеми, які вони призначені вирішувати: фрагментацію інформації у великих бізнес-організаціях. Кожна велика компанія збирає, генерує та зберігає величезну кількість даних. Однак у більшості компаній дані не зберігаються в одному сховищі. Швидше, інформація поширюється на десятки або навіть сотні окремих комп'ютерних систем, кожна з яких розміщена в окремій функції, бізнес-підрозділі, регіоні, заводі чи офісі. Кожна з цих так званих застарілих систем може надати неоціненну підтримку для певної

діяльності. Але в поєднанні вони є одним із найважчих факторів, що гальмують продуктивність і продуктивність бізнесу, які зараз існують.[89]

Підтримка багатьох різних комп'ютерних систем призводить до величезних витрат — на зберігання й раціоналізацію зайвих даних, на повторне введення та форматування даних з однієї системи для використання в іншій, на оновлення та налагодження застарілого програмного коду, на програмування комунікаційних зв'язків між системами для автоматизації передачі даних. Позглянемо декілька прикладів процесів які потребують удосконалення:

- Якщо системи продажів і замовлень компанії не можуть взаємодіяти з її системами планування виробництва, від цього страждає продуктивність виробництва.
- Якщо його системи продажів і маркетингу несумісні з його системами фінансової звітності, тоді керівництву залишається приймати важливі рішення інстинктивно, а не відповідно до детального розуміння продукту та прибутковості клієнтів.

Говорячи прямо: якщо системи компанії фрагментовані, її бізнес фрагментований.

Увійдіть в систему підприємства. Його ядром є єдина комплексна база даних. База даних збирає дані та передає їх у модульні програми, які підтримують практично всю бізнес-діяльність компанії — між функціями, бізнес-підрозділами, у всьому світі. (рис. «Анатомія ERP system».) Коли нова інформація вводиться в одному місці, пов'язана інформація автоматично оновлюється.

рис. Анатомія ERP system[22]

До прикладу, торговий представник американського виробника комп'ютерів у Парижі готує пропозицію для клієнта за допомогою ERP system. Продавець вводить деяку основну інформацію про вимоги клієнта до свого портативного комп'ютера, і ERP system автоматично створює офіційний контракт французькою мовою, в якому вказується конфігурація продукту, ціна та дата доставки. Коли клієнт приймає пропозицію, торговий представник натискає ключ; система після

перевірки кредитного ліміту клієнта записує замовлення. Система планує відправлення; визначає найкращий маршрут; а потім, працюючи назад від дати поставки, резервує необхідні матеріали з інвентаризації; замовляє необхідні запчастини у постачальників; і планує збірку на заводі компанії в Тайвані.

Відразу оновлюються прогнози збуту та виробництва, створюється плановий перелік потреб у матеріалах та відомість матеріалів. На рахунок заробітної плати торгового представника нараховується правильна комісія у французьких франках, а на його туристичний рахунок зараховуються витрати на дзвінок з продажу. Фактична собівартість продукту та рентабельність розраховуються в доларах США, а баланси підрозділів та підприємств, бухгалтерська книга кредиторської та дебіторської заборгованості, рахунки центрів витрат та корпоративні рівні грошових коштів – усі автоматично оновлюються. Система виконує майже кожну інформаційну транзакцію, що виникає в результаті продажу.

ERP system оптимізує потоки даних компанії та надає керівництву прямий доступ до великої кількості оперативної інформації в реальному часі. Для багатьох компаній ці переваги призвели до різкого підвищення продуктивності та швидкості.[23]

Autodesk, провідний виробник програмного забезпечення для автоматизованого проектування, в середньому займав два тижні для доставки замовлення клієнту. Тепер, встановивши ERP system, він відправляє 98% своїх замовлень протягом 24 годин. Підрозділ систем зберігання даних IBM скоротив час, необхідний для переоцінки всіх своїх продуктів з 5 днів до 5 хвилин, час доставки запасної частини з 22 днів до 3 днів, а час для завершення перевірки кредитоспроможності з 20 хвилин до 3 секунд. Fujitsu Microelectronics скоротила час циклу виконання замовлень з 18 до півтора днів і скоротила час, необхідний для закриття своїх фінансових книг, з 8 днів до 4 днів.

Очевидно, що ERP system пропонують великі переваги. Але сама якість систем, що робить можливими ці переваги — їх майже універсальне застосування — також становить небезпеку. Розробляючи інформаційні системи в минулому, компанії спочатку вирішували, як вони хочуть вести бізнес, а потім вибирали пакет

програмного забезпечення, який підтримуватиме їхні власні процеси. Вони часто переписували великі частини програмного коду, щоб забезпечити відповідність потребам. Однак у корпоративних системах послідовність зворотна. Бізнес часто доводиться змінювати, щоб відповідати системі.

Зрештою, ERP system — це загальне рішення. Його дизайн відображає низку припущень про те, як компанії працюють загалом. Постачальники намагаються структурувати системи так, щоб вони відображали найкращий досвід, але саме постачальник, а не клієнт визначає, що означає «найкращий». У багатьох випадках система дозволить компанії працювати ефективніше, ніж раніше. Однак у деяких випадках припущення системи будуть суперечити найкращим інтересам компанії.

Можливий певний ступінь налаштування ERP system. Наприклад, оскільки системи є модульними, компанії можуть встановлювати лише ті модулі, які найбільше підходять для їхнього бізнесу. Однак, складність системи робить серйозні модифікації неможливими. (Див. «Налаштування корпоративної системи».) У результаті більшості компаній, які встановлюють ERP system, доведеться адаптувати або навіть повністю переробити свої процеси, щоб вони відповідали вимогам системи. Керівник однієї компанії, яка прийняла систему SAP, підсумовує її словами: «SAP не є пакетом програмного забезпечення; це спосіб ведення бізнесу». Питання в тому, чи це найкращий спосіб ведення бізнесу? Чи збігаються технічні вимоги системи або суперечать бізнес-імперативам компанії?[24]

Конфігурація корпоративної системи в основному полягає в досягненні компромісів, балансуванні між тим, як ви хочете працювати, і тим, як система дозволяє вам працювати. Ви починаєте з рішення, які модулі встановити. Потім для кожного модуля ви налаштовуєте систему за допомогою таблиць конфігурації, щоб найкраще відповідати процесам вашої компанії. Давайте детальніше розглянемо ці два механізми конфігурації:

- *Модулі.* Більшість корпоративних систем є модульними, що дозволяє компанії впроваджувати систему для одних функцій, але не для інших.

Деякі модулі, наприклад модулі для фінансів та бухгалтерського обліку, прийняті майже всіма компаніями, які встановлюють ERP system, тоді як інші, наприклад, модуль для управління людськими ресурсами, прийняті лише деякими компаніями. Іноді компанії просто не потрібен модуль. Наприклад, бізнес-сервісу навряд чи знадобиться модуль для виробництва. В інших випадках компанії вирішують не впроваджувати модуль, оскільки у них вже є працездатна система для цієї конкретної функції або у них є власна система, яка, на їхню думку, забезпечує унікальні переваги. Загалом, чим більше вибрано модулів, тим більші вигоди від інтеграції, але й більші витрати, ризики та зміни.

- *Таблиці конфігурації.* Таблиця конфігурації дає змогу компанії адаптувати певний аспект системи до способу ведення бізнесу. Організація може вибрати, наприклад, який вид обліку запасів — FIFO(перший зайшов - перший оброблений) чи LIFO(останній зайшов - перший оброблений) — вона використовуватиме, чи хоче вона визнавати дохід від продукції за географічними одиницями, лінійкою продуктів чи каналом розподілу. SAP R/3, одна з найбільш повних і складних пропозицій ERP system, має понад 3000 таблиць конфігурації. Перегляд усіх них може зайняти багато часу. Dell Computer, наприклад, витратив на це завдання більше року.

Хоча модулі та таблиці конфігурації дозволяють певною мірою налаштувати систему, ваші можливості будуть обмежені. Якщо у вас є особливий спосіб ведення бізнесу, ви, ймовірно, виявите, що він не підтримується ERP system. Одна компанія, наприклад, вже давно має практику надавати пільговий режим своїм найважливішим клієнтам, час від часу відправляючи їм продукти, які вже були розподілені на інші рахунки. Він виявив, що його ERP system не надає йому гнучкості, необхідної для прискорення замовлень таким чином. Інша компанія завжди відстежувала доходи як за продуктом, так і за географією, але її ERP system дозволяла їй відстежувати дохід лише одним способом.

Що відбувається, коли параметри, дозволені системою, просто недостатньо хороші? У компанії є два варіанти, жоден з яких не ідеальний. Він може фактично переписати деякий код ERP system, або він може продовжувати використовувати існуючу систему та будувати інтерфейси між нею та ERP system. Обидва ці маршрути додають час і витрати на впровадження. Більше того, вони можуть розбавити переваги інтеграції ERP system. Чим більш персоналізованою стає корпоративна система, тим менше вона зможе безперешкодно взаємодіяти з системами постачальників і клієнтів.[92]

Наприклад, виробника промислової продукції, який побудував свою стратегію навколо своєї здатності надавати надзвичайне обслуговування клієнтів при виконанні замовлень на запчастини. Оскільки він здатний постійно постачати запчастини клієнтам на 25% швидше, ніж його конкуренти, часто обходячи офіційні процеси та системи, він отримав велику і лояльну клієнтуру, яка рада платити за її продукцію високу ціну. Якщо після встановлення ERP system компанія повинна дотримуватися більш раціонального, але менш гнучкого процесу для виконання замовлень, її основне джерело переваг може бути під загрозою. Компанія може інтегрувати свої дані та вдосконалювати свої процеси лише для того, щоб втратити перевагу обслуговування та, у свою чергу, своїх клієнтів.[25]

Ця небезпека стає все більш актуальною у світлі поширення корпоративних систем. Зараз єдиний пакет ERP system використовується практично кожною компанією в галузі. Наприклад, пакет SAP R/3 впроваджується майже кожною компанією в індустрії персональних комп'ютерів, напівпровідників, нафтохімічної та, дещо меншою мірою, у галузі споживчих товарів. (R/3 – це клієнт-серверна версія програмного забезпечення SAP; R/2 – версія мейнфрейму.) Така конвергенція навколо єдиного програмного пакета має викликати у керівників тверезого питання: наскільки подібними можуть бути наші інформаційні потоки та наші процесів у наших конкурентів, перш ніж ми почнемо підривати власні джерела диференціації на ринку?

Це питання буде спірним, якщо конкурентна перевага компанії впливає насамперед із відмінності її продукції. Apple Computer, наприклад, має багато

проблем, але втрата конкурентної диференціації через його ERP system не є однією з них. Завдяки сильному бренду та унікальній операційній системі його комп'ютери все ще суттєво відрізняються від конкуруючих пропозицій. Але Apple – це незвичайний випадок. Серед більшості виробників персональних комп'ютерів диференціація базується більше на сервісі та ціні, ніж на продукті. Для цих компаній існує цілком реальний ризик того, що корпоративна система може знищити їх джерела переваг.

Compaq Computer є хорошим прикладом компанії, яка ретельно продумала стратегічні наслідки впровадження корпоративної системи. Як і багато компаній, що займаються персональними комп'ютерами, Compaq вирішила перейти від бізнес-моделі зі створення на складі до моделі виробництва на замовлення. Оскільки успіх моделі створення на замовлення залежить від швидкості, з якою інформація протікає через компанію, Compaq вважав, що повністю інтегрована корпоративна система є важливою. У той же час, однак, Compaq побачила небезпеку у впровадженні процесів, які не відрізняються від процесів своїх конкурентів.[25]

Він усвідомив, зокрема, що в середовищі створення на замовлення будь-яка компанія з чудовими можливостями прогнозування попиту та обробки замовлень матиме важливу перевагу. Тому Compaq вирішив інвестувати в написання власних програм для підтримки процесів прогнозування та управління замовленнями. Щоб гарантувати, що ці програми будуть сумісні з його ERP system, Compaq написав їх комп'ютерною мовою, якою користується постачальник її ERP system. [26]

Курс Compaq не був очевидним. Розробка власних програмних модулів коштувала компанії значно дорожче, ніж використання модулів, запропонованих постачальником ERP system. А використання налаштованих додатків означало відмову від деяких переваг інтеграції чисто корпоративної системи. Але Compaq вважав це рішенням стратегічною необхідністю: це був єдиний спосіб захистити потенційно критичне джерело переваг.

Для компаній, які конкурують за вартістю, а не за відмінними продуктами

або відмінним обслуговуванням клієнтів, ERP system викликають різні стратегічні проблеми. Величезні інвестиції, необхідні для впровадження ERP system у великих компаніях, які зазвичай варіюються від 50 мільйонів доларів США до понад 500 мільйонів доларів США, потрібно ретельно зважити з кінцевою економією, яку дасть система. У деяких випадках компанії можуть виявити, що, відмовившись від ERP system, вони можуть отримати перевагу у витратах перед конкурентами, які використовують системи. Можливо, у них не найелегантніша комп'ютерна система чи найбільш інтегровані інформаційні потоки та процеси, але якщо клієнтів хвилює лише ціна, це може не мати значення.[14]

Air Products and Chemicals, наприклад, побачила, що багато її конкурентів встановлюють великі, складні ERP system. Після ретельної оцінки було прийнято рішення не наслідувати їх приклад. Його менеджери міркували, що вартість ERP system може змусити компанію підвищити ціни, що призведе до втрати продажів на деяких ринках товарного газу, на яких вона конкурує. Існуючі системи компанії, хоча й не є найсучаснішими, були достатніми для задоволення її потреб. І оскільки компанія не планувала обмінюватися інформацією з конкурентами в електронному вигляді, вона не турбувалася про те, що вона є дивною людиною у своїй галузі.[27]

Звичайно, довгострокове підвищення продуктивності та підключення, створене корпоративними системами, часто є настільки переконливим, що не може бути й мови. У нафтохімічній промисловості, наприклад, системи підприємства покращили потік інформації через ланцюжок поставок до такої міри, що стали де-факто робочим стандартом. Оскільки учасники галузі регулярно обмінюються інформацією в електронному вигляді, сьогодні компанії було б важко вижити в бізнесі без ERP system. І все-таки вартість впровадження має бути першочерговою проблемою. Часто в інтересах компанії буде продовжити та переробити свої процеси, щоб вони відповідали системним вимогам. Альтернатива — налаштування системи відповідно до процесів або написання власних програмних модулів — буде занадто дорогою, щоб її виправдати. Як каже генеральний директор однієї великої хімічної фірми, «конкурентна перевага в цій галузі може бути результатом найкращої та найдешевшої роботи з впровадження SAP».[27]



### 1.3. Шляхи підвищення ефективності роботи

Окрім важливих стратегічних наслідків, ERP system також мають прямий і часто парадоксальний вплив на організацію та культуру компанії. З одного боку, забезпечуючи універсальний доступ у режимі реального часу до операційних та фінансових даних, системи дозволяють компаніям упорядкувати свої управлінські структури, створюючи більш плоскі, гнучкі та демократичніші організації. З іншого боку, вони також передбачають централізацію контролю над інформацією та стандартизацію процесів, що є якостями, які більше відповідають ієрархічним, командно-адміністративним організаціям з єдиною культурою. Фактично, можна стверджувати, що причиною виникнення корпоративних систем у Європі є те, що європейські компанії, як правило, мають більш жорсткі, централізовані організаційні структури, ніж їхні аналоги в США.[70]

Деякі керівники, особливо в швидкозростаючих високотехнологічних компаніях, використовували системи підприємства, щоб ввести більше дисципліни у свої організації. Вони розглядають системи як важіль для здійснення більшого контролю управління та нав'язування більш уніфікованих процесів вільним, високопідприємницьким культурам. Наприклад, керівник напівпровідникової компанії каже: «Ми плануємо використовувати SAP як тарану, щоб зробити нашу культуру менш автономною». Менеджер із впровадження ERP system в комп'ютерній компанії висловлює подібну думку: «У минулому у нас була культура відступності, але наша нова система змусить усіх підпорядкуватися».

Але деякі компанії мають протилежну мету. Вони хочуть використовувати свої корпоративні системи для руйнування ієрархічних структур, дозволяючи своїм людям бути більш інноваційними та гнучкими. Візьміть Union Carbide. Як і більшість компаній, що впроваджують корпоративні системи, Union Carbide стандартизує свої основні бізнес-операції. Однак, на відміну від багатьох інших компаній, керівники проекту ERP system вже глибоко замислюються над тим, як компанією буде керувати по-іншому, коли проект буде завершено. Вони планують

надати менеджерам низького рівня, працівникам і навіть клієнтам і постачальникам набагато ширший доступ до оперативної інформації. Стандартизація транзакцій зробить Union Carbide більш ефективним; обмін інформацією в реальному часі зробить його більш креативним.[13]

Для мультинаціональної корпорації корпоративні системи викликають ще одне важливе організаційне питання: наскільки однаково має існувати спосіб ведення бізнесу в різних регіонах чи країнах? Деякі великі компанії використовували свої корпоративні системи для впровадження більш послідовних операцій у своїх територіально розкиданих підрозділах. Наприклад, Dow Chemical рано перейшов на корпоративні системи, оскільки бачив у них спосіб скоротити витрати шляхом оптимізації глобальних фінансових та адміністративних процесів. (В принципі хороша ідея, хоча досягти її стало набагато дорожче, ніж очікував Dow.) Деякі великі виробники були ще більш амбітними, використовуючи системи як основу для впровадження глобальної моделі бережливого виробництва. Нав'язуючи спільні операційні процеси всім підрозділам, вони можуть досягти тісної координації у всьому своєму бізнесі. Вони можуть швидко змінювати функції постачання, виробництва та розподілу по всьому світу у відповідь на зміну моделей попиту та пропозиції. Ця можливість дозволяє звести до мінімуму надлишкові виробничі потужності та зменшити запаси як компонентів, так і готової продукції.[27]

Оуенс Корнінг, наприклад, прийняв ERP system на заміну 211 застарілих систем. Щоб компанія могла розвиватися на міжнародному рівні, її виконавчий директор Глен Хайнер вважав, що важливо координувати процеси управління замовленнями, фінансової звітності та ланцюга поставок у всьому світі. Впровадивши систему та створивши нову глобальну організацію закупівель, компанія тепер може укласти більші та вигідніші міжнародні контракти на постачання. Запаси готової продукції можна відслідковувати щодня, як на складах компанії, так і в каналі дистрибуції, а запаси запасних частин зменшено на 50%. Компанія очікує заощадити 65 мільйонів доларів в результаті впровадження цих глобально скоординованих процесів.

Однак для більшості компаній відмінності на регіональних ринках залишаються настільки глибокими, що суворі уніфікація процесу була б контрпродуктивною. Якщо компанії за таких обставин не дозволять своїм регіональним підрозділам адаптувати свою діяльність до місцевих вимог та нормативних обмежень, вони ризикують пожертвувати ключовими ринками заради більш гнучких конкурентів. Щоб зберегти місцеву автономію при збереженні певного рівня корпоративного контролю — те, що можна назвати федералістською операційною моделлю — необхідно застосувати зовсім інший підхід до корпоративних систем. Замість того, щоб впроваджувати єдину глобальну ERP system, цим компаніям потрібно розгорнути різні версії однієї системи в кожній регіональній одиниці, пристосовані для підтримки місцевих операційних практик.[17] Такий підхід скористався рядом великих компаній, включаючи Hewlett-Packard, Monsanto і Nestlé<sup>®</sup>. Вони створюють ядро загальної інформації — скажімо, фінансової, — яку поділяють усі підрозділи, але вони дозволяють збирати, зберігати та контролювати іншу інформацію — скажімо, про клієнтів. Цей метод впровадження компенсує частину чистоти та простоти ERP system для більшої чутливості ринку.

Федералістська модель ставить перед керівником, що впроваджує ERP system, найскладнішу проблему: визначити, що має бути спільним для всієї організації, а що має бути дозволено змінюватися. Керівникам корпоративних і бізнес-підрозділів доведеться сісти разом — задовго до початку впровадження системи — щоб продумати кожен основний тип інформації та кожен основний процес у компанії. Необхідно поставити складні питання: наскільки важливо для нас обробляти замовлення послідовно в усьому світі? Чи означає термін «клієнт» одне й те саме в кожній бізнес-одиниці? Відповіді на такі запитання мають важливе значення для досягнення успіху ERP system.

Різні компанії, звичайно, приймуть дуже різні рішення щодо правильного балансу між спільністю та мінливістю. Розглянемо різко різні підходи Monsanto та Hewlett-Packard. Менеджери Monsanto знали, що різні операційні вимоги виключатимуть повну стандартизацію даних у її агрохімічних, біотехнологічних та

фармацевтичних підприємствах. Тим не менш, вони приділяли високий пріоритет досягненню максимально можливого ступеня спільності. Після вивчення вимог до даних кожного бізнес-підрозділу, менеджери Monsanto змогли повністю стандартизувати 85% даних, які використовуються в ERP system. Компанія перейшла від використання 24 схем кодування для постачальників до використання лише однієї, і вона стандартизувала всі дані про матеріали, використовуючи новий набір ідентифікаційних кодів речовин. Хоча дані клієнтів і заводів не були повністю стандартизовані — відмінності між клієнтами одиниць і виробничими процесами занадто великі, щоб вмістити загальні дані, Monsanto досягла надзвичайного рівня спільності в різноманітних глобальних компаніях.

У Hewlett-Packard, компанії з сильними традиціями автономії бізнес-одиниці, керівництво не домагається спільності кількох великих підрозділів, які впроваджують корпоративну систему SAP. За винятком невеликої кількості загальних фінансових даних, необхідних для згортання результатів для корпоративної звітності, федералістський підхід HP надає всі повноваження «штатам», у яких стосуються рішень ERP system. Цей підхід добре відповідає культурі HP, але він дуже дорогий. Кожну розподілену ERP system довелося впроваджувати окремо, з невеликим розподілом ресурсів. Менеджери підрахували, що до завершення різних проектів корпорація витратить понад мільярд доларів.

#### Розглянемо інтеграцію ERP system на прикладі Elf Atochem

Враховуючи далекосяжні стратегічні та організаційні наслідки ERP system, найгірше, що може зробити компанія, — це приймати рішення щодо системи на основі лише технічних критеріїв. Насправді, вивчивши більше 50 підприємств із корпоративними системами, я можу з певною впевненістю сказати, що найбільші переваги від своїх систем отримують ті компанії, які з самого початку розглядали їх насамперед у стратегічних та організаційних аспектах. Наголошували на підприємстві, а не на системі.

Хорошим прикладом є Elf Atochem North America, регіональна хімічна дочірня компанія французької компанії Elf Aquitaine вартістю 2 мільярди доларів. Після серії злиттів на початку 1990-х років Elf Atochem виявилася на заводі через

фрагментацію критично важливих інформаційних систем між її 12 бізнес-підрозділами. Системи замовлення не були інтегровані з виробничими системами. Прогнози продажів не були прив'язані до систем бюджетування чи систем вимірювання ефективності. Кожен підрозділ самостійно відстежував і звітував про свої фінансові дані. Внаслідок багатьох несумісних систем операційні дані не надходили безперебійно через організацію, а вище керівництво не отримувало інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих і своєчасних бізнес-рішень.

Керівники компанії побачили, що корпоративна система буде найкращим способом інтеграції потоків даних, і вирішили скористатися системою SAP R/3, яка швидко ставала стандартом у галузі. Але вони ніколи не називали проект ERP system просто технологічною ініціативою. Скоріше, вони розглядали це як можливість по-новому поглянути на стратегію та організацію компанії.

Виходячи за рамки технології, керівники побачили, що справжнім джерелом труднощів Elf Atochem була не фрагментація її систем, а фрагментація її організації. Хоча 12 бізнес-підрозділів мали багато одних і тих самих клієнтів, кожне підрозділ керувалося автономно. З точки зору клієнта, відсутність безперервності між підрозділами зробило ведення бізнесу з компанією пробним. Щоб зробити одне замовлення, клієнту часто доводиться робити багато різних телефонних дзвінків у багато різних підрозділів. А щоб оплатити замовлення, клієнту довелося б обробити ряд рахунків-фактур.

Усередині компанії все було так само заплутано. На обробку замовлення знадобилося чотири дні — і сім передавань між відділами — навіть якщо фактичної роботи було лише чотири години. Оскільки кожен підрозділ самостійно керував запасами та планував виробництво, компанія не змогла консолідувати запаси або координувати виробництво на корпоративному рівні. Щороку списувалося понад 6 мільйонів доларів, і заводи доводилося часто закривати через незаплановані зміни виробничої лінії. А оскільки системи замовлення та виробництва не були пов'язані, торгові представники не могли обіцяти твердих дат поставки, що призводило до втрати клієнтів.

Керівництво знало, що в нафтохімічному бізнесі, де багато продуктів є

товаром, компанія, яка може запропонувати найкраще обслуговування клієнтів, часто виграє замовлення. Таким чином, вона структурувала впровадження своєї ERP system таким чином, щоб вона дозволила радикально підвищити рівень обслуговування. Її мета полягала в тому, щоб перетворитися з відстаючої галузі в лідера галузі. Незважаючи на те, що багато конкурентів також використовували пакет R/3, Elf Atochem знала, що якщо вона зможе досягти більш щільного та плавного збігу між своїми бізнес-процесами та системою, вона зможе отримати та зберегти перевагу в сервісі.[88]

Компанія вирішила зосередити свої зусилля на чотирьох ключових процесах: управління матеріалами, планування виробництва, управління замовленнями, фінансова звітність.

Ці процеси між підрозділами були тими, які найбільше спотворені фрагментованою організаційною структурою. Більше того, вони найбільше вплинули на здатність компанії керувати відносинами з клієнтами таким чином, щоб підвищити рівень задоволеності клієнтів і підвищити прибутковість компанії. Кожен із процесів був перероблений, щоб повністю використати можливості нової системи, зокрема її здатність спрощувати потік інформації. Рівні інформаційних посередників, які були колись необхідні для передачі інформації через несумісні підрозділи та корпоративні системи, були усунені, щоб пришвидшити хід роботи та зменшити ймовірність помилок.

Щоб зберегти свою орієнтацію на клієнта, компанія вирішила встановити лише ті модулі R/3, необхідні для підтримки чотирьох цільових процесів. Він, наприклад, не встановлював модулі для управління людськими ресурсами чи обслуговування заводів. Ці функції не мали прямого впливу на клієнтів, і існуючі інформаційні системи, які їх підтримували, були визнані адекватними.

Elf Atochem також вніс фундаментальні зміни у свою організаційну структуру. У фінансовій сфері, наприклад, усі відділи дебіторської заборгованості та кредити компанії були об'єднані в єдину корпоративну функцію. Ця зміна

дозволила компанії об'єднати всі замовлення клієнта в єдиний обліковий запис і виставити єдиний рахунок-фактуру. Це також дозволило компанії контролювати загальну прибутковість клієнтів і керувати ними — те, що було неможливо зробити, коли замовлення були фрагментовані між підрозділами. Крім того, Elf Atochem об'єднав усі відділи обслуговування клієнтів своїх підрозділів в один відділ, надавши кожному клієнту єдиний контактний пункт для перевірки замовлень та вирішення проблем.

Можливо, найважливіше те, що система вперше дала Elf Atochem інформацію в режимі реального часу, необхідну для з'єднання планування продажів і виробництва — попиту та пропозиції. Коли замовлення вводяться або змінюються, система автоматично оновлює прогнози та заводські графіки, що дозволяє компанії швидко змінювати свої виробничі цикли відповідно до потреб клієнтів. Лише одна інша компанія в галузі мала таку можливість, а це означало, що Elf Atochem отримав важливу перевагу над більшістю конкурентів.[11]

Однак компанія зрозуміла, що наявність даних не обов'язково означає, що вони будуть правильно використані. Комп'ютерні системи самі по собі не змінюють поведінку організації. Тому він створив нову посаду — менеджера з попиту — щоб бути координаційним центром для інтегрованого процесу продажів і планування виробництва. Спираючись на систему підприємства, менеджер попиту створює початковий прогноз продажів, оновлює його з кожним новим замовленням, оцінює потужність заводу та рентабельність рахунку та розробляє детальні плани виробництва. Менеджер попиту може запланувати замовлення клієнта — і пообіцяти дату доставки — за шість тижнів до початку виробництва. Раніше виробництво можна було розподіляти на окремі замовлення не більше ніж на тиждень. Роль менеджера попиту, яка зараз є центральною в діяльності компанії, навіть не могла існувати в минулому, оскільки інформація, необхідна для її виконання, була розкидана по всій компанії.[11]

Те, як Elf Atochem керує зусиллями щодо впровадження, також відображає широту його цілей. Проект очолює основна команда впровадження, що складається з 60 осіб, яка підпорядковується члену виконавчого комітету компанії. Команда

включає як бізнес-аналітиків, так і інформаційних технологів, і їй допомагає набір так званих суперкористувачів, які представляють бізнес-одиниці та корпоративні функції. Ці суперкористувачі допомагають гарантувати, що рішення щодо конфігурації системи приймаються з максимально широким розумінням бізнесу. Вони також відіграють вирішальну роль у поясненні нової системи своїм відповідним відділам та навчанню людей її використанню.

Команда встановлює ERP system по одному бізнес-підрозділу, при цьому кожен підрозділ реалізує ту саму конфігурацію системи та набір процедур для обробки замовлень, управління постачальниками та фінансової звітності. Поодинокий процес гарантує, що зусилля можна керувати, а також допомагає команді вдосконалювати систему та процеси під час її виконання. Наприклад, другий підрозділ, який впровадив систему, виявив, що він недостатньо підтримує масові відвантаження, які є основним способом доставки продукції клієнтам. (Перший блок використовує пакетну доставку для всіх замовлень.) Потім систему було модифіковано для підтримки масової та пакетної доставки, і нова конфігурація стала новим стандартом.

Використовуючи велику та широко представницьку команду впровадження, а також розгортання один за одним, Elf Atochem зміг укомплектувати зусилля переважно власними людьми. Для надання допомоги в проекті довелося залучити лише дев'ять зовнішніх консультантів — набагато менше, ніж зазвичай. Залежність на внутрішні ресурси не тільки знижує вартість впровадження, але також допомагає гарантувати, що співробітники Elf Atochem зрозуміють, як працює система після того, як консультанти підуть.

ERP system від Elf Atochem наразі завершено більш ніж на 75% — 9 з 12 бізнес-підрозділів запущені та працюють на новій системі, — і впровадження відбувається з випередженням графіка та за бюджетом. Рівень задоволеності клієнтів уже зріс, і компанія йде на шляху до своєї мети – підтвердити 95% усіх замовлень одним дзвінком, що є значним покращенням порівняно з попереднім середнім показником із п'яти дзвінків. Окрім покращення сервісу, компанія працює ще ефективніше. Рівні запасів, дебіторська заборгованість і витрати на оплату праці



та розподілу були скорочені, і компанія очікує, що система в кінцевому підсумку зменшить щорічні операційні витрати на десятки мільйонів доларів.[29]

Кожна компанія, яка встановлює ERP system, бореться з його вартістю та складністю. Але найбільші проблеми — проблеми, які можуть призвести до катастрофи — це компанії, які встановлюють ERP system, не замислюючись про всі його наслідки для бізнесу.[93]

У менеджерів цілком можуть бути вагомі причини для швидкого руху. Наприклад, вони можуть роками боротися з несумісними інформаційними системами і можуть розглядати ERP system як срібну кулю. Можливо, вони шукають швидкого вирішення проблеми 2000 року (ERP system не заражені такою страшною помилкою тисячоліття). Або вони можуть намагатися не відставати від конкурента, який уже впровадив ERP system. Небезпека полягає в тому, що, хоча корпоративна система може допомогти їм вирішити їх безпосередній виклик, сам акт її впровадження може створити ще більші проблеми. Швидке впровадження ERP system може бути мудрим діловим кроком; необдумана реалізація — ні.[12]

Перед прийняттям будь-яких рішень необхідно відповісти на ряд питань:

- Як ERP system може посилити наші конкурентні переваги?
- Як це може їх зруйнувати?
- Яким буде вплив системи на нашу організацію та культуру?
- Чи потрібно нам розширити систему на всі наші функції, чи слід реалізувати лише певні модулі?
- Чи було б краще розгорнути систему глобально чи обмежити її певними регіональними підрозділами?
- Чи існують інші альтернативи для управління інформацією, які можуть нам краще підійти, ніж ERP system?

Досвід Elf Atochem та інших успішних користувачів корпоративних систем підкреслює необхідність ретельного обміркування. Він також підкреслює важливість безпосереднього залучення вищого керівництва до планування та впровадження ERP system. Не тільки виконавчий комітет Elf Atochem наглядає за

його проектом ERP system, але й вся його рада переглянула та схвалила плани. У Compaq рішення про використання ERP system також було прийнято на рівні правління, і команда вищого керівництва брала участь у впровадженні на кожному кроці цього шляху.

Однак багато керівників продовжують розглядати встановлення ERP system як перш за все технологічний виклик. Вони перекладають відповідальність за це на свої відділи інформаційних технологій. У зв'язку з глибокими бізнес-наслідками ERP system — і, зокрема, ризиком того, що сама технологія може підірвати стратегію компанії — перекладання відповідальності на технологів є особливо небезпечним. Тільки генеральний менеджер здатний діяти як посередник між імперативними вимогами технології та імперативами бізнесу. Якщо розвиток ERP system ретельно не контролюється керівництвом, менеджмент незабаром може опинитися під контролем системи.

## **Висновки**

Сформуємо базовий список побажань та правил на основі досвіду інших компаній для інтеграції ERP system:

- ERP system нав'язує власну логіку стратегії, культури та організації компанії.
- Корпоративні системи можуть приносити великі винагороди, але ризики, які вони несуть, однаково великі
- Найбільшу вигоду отримали ті компанії, які наголошували на підприємстві, а не на системі.
- Швидке впровадження корпоративної системи може бути мудрим діловим кроком, але необдумане впровадження — ні.
- Тільки генеральний менеджер здатний діяти як посередник між імперативними вимогами технології та бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МІЙ КИЇВ ОФІС»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мій Київ офіс»**

ТОВ «Мій Київ офіс » був заснований в 2018 році.

Організація відповідає за виготовлення програмного забезпечення в галузі інформаційних технологій та надає послуги з інтеграції та підтримки процесів автоматизації на всіх етапах клієнтського бізнесу . Компанія працює в м. Київ. Ідеєю компанії було, що будівельні роботи повинні виконуватись простіше, швидше і безпечніше.

Форма власності компанії – товариство з обмеженою відповідальністю .

Риси( особливості роботи) компанії:

1. Наявність високкваліфікованого персоналу, який на високому рівні підтримує якість роботи компанії;
2. Наявність високоорганізованого процесу розвитку компанії( в тому числі проведення відповідних заходів);
3. Наявність організованого процесу підбору персоналу відносно до кваліфікаційного рівня
4. Наявність можливості до росту та розвитку працівників за кошти підприємства( з участю сторонніх компаній) та шляхом використання внутрішніх ресурсів
5. Автоматизація процесів роботи шляхом впровадження нових систем з управління персоналом.

Завданням та метою ТОВ «Мій Київ офіс» є виготовлення якісного програмного забезпечення відносно технічному завданню розробленому сумісною командою та замовником та надання всіх відповідних технологічних та документальних матеріалів для подальшого використання.

Компанія має структуру:

Кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства являються майном підприємства.

Основний принцип роботи ТОВ «Мій Київ офіс»- забезпечувати найкраще з можливих рішень, відповідне до потреб замовника.

Цінності компанії ТОВ «Мій Київ офіс» ґрунтуються на:

- індивідуальному підходу
- надійності
- якості
- відкритості

Згідно законодавству майно підприємства формується з [2]:

- внесків засновників (грошових та матеріальних);
- доходів, одержаних в результаті співпраці;
- доходів від продажу цінних паперів;
- кредитів взятих у банку( або з інших джерел);
- дотації з бюджету місцевого, регіонального значень;
- внески засновників;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Самостійно здійснює маркетингову діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності. Підприємство має право самостійно визначати порядок найму та звільнення працівників, форм і систем сплати праці, розпорядку робочого дня та змінності роботи. Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Вищим керівним органом даного товариства є генеральний директор. Директором даного товариства є Рогоза Віталій Степанович. ТОВ має лінійно-функціональну організаційну структуру, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. Комбіновані структури забезпечують такий поділ праці,

при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультиувати, інформувати, організовувати, планувати  
 Організаційна структура ТОВ «Мій Київ офіс» представлена на рис. 2.1.

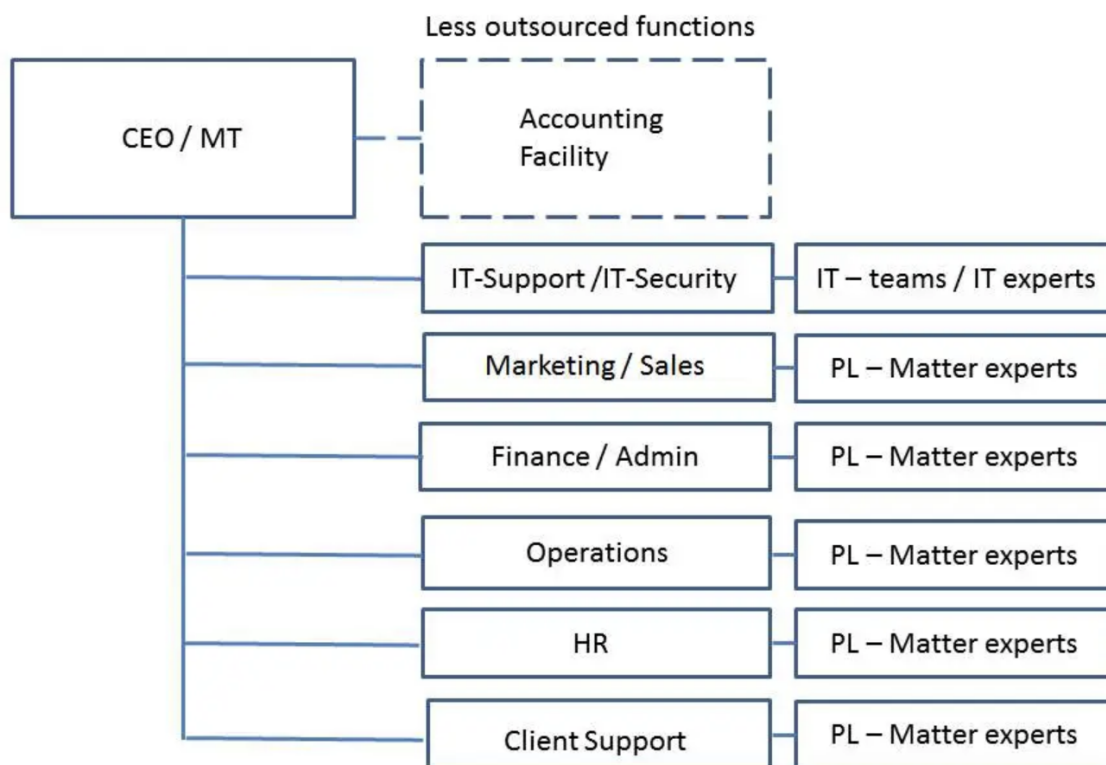


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «Мій Київ офіс»\*

\*Складений автором на основі даних компанії

Лінійно-функціональна структура – одна з поширених структур ієрархічного типу, що користується популярністю в усьому світі дотепер, функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їх функціональною спеціалізацією. Їх доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у достатньо стабільних зовнішніх умовах, зі однаковим набором представлених послуг.

Організаційна структура управління — це склад, підпорядкованість і взаємозв'язок різних підрозділів, а також окремих посадових осіб, які виконують покладені на них функції управління. Організаційні структури бувають кількох типів. Предметом сьогоднішньої дискусії є лінійно-функціональна структура.[94]

Серед переваг такої системи можна виділити наступне:

- стимулюються професійні та ділові спеціалізації;
  - підвищує відповідальність керівника за кінцевий результат управління організацією;
  - підвищується продуктивність різних видів праці;
  - створюються умови та можливості для кар'єрного зростання;
  - не дуже складний контроль за діяльністю працівників усіх відділів.
- Лінійно-функціональна структура має такі недоліки:

- керівник підприємства несе повну відповідальність за отримання прибутку;
- ускладнюється координація дій між підрозділами;
- сповільнюється процес прийняття та реалізації рішень;
- в структурі відсутня гнучкість, оскільки основою функціонування є набір різних правил і принципів.

Лінійно-функціональна структура управління являє собою суміш лінійної та функціональної систем, яка увібрала переваги першої та другої. Формується за шаховим принципом спеціалізації та побудови в процесі управління. Лінійно-функціональну структуру підприємства утворюють види діяльності, де створюються підрозділи підприємства. А функціональні підрозділи поділяються на ще менші, які виконують певний спектр завдань. Лінійно-функціональна структура управління на даний момент є найбільш поширеною і використовується малими та середніми підприємствами. В основному такі фірми займаються виробництвом обмеженої номенклатури продукції і працюють у стабільних зовнішніх умовах. Великі організації використовують дивізіональний підхід до управління.

Лінійно-функціональна структура заснована на системоутворюючих відносинах. Тут є вертикальні, серед яких виділяють лінійні (або основні) та функціональні (або додаткові). Через перші керують підлеглими. Керівник визначає, які завдання будуть вирішуватись і ким конкретно. Через функціональні підрозділи вищого рівня давати вказівки підлеглим.

Структура управління складається з ланок і кроків. Ланка — це окрема одиниця, функції якої строго визначені й обмежені. Крок — це сукупність посилянь, які знаходяться на одному рівні в ієрархії управління.

Спочатку штат становив 5 осіб і за 4 років діяльності компанії було розширено до 182 співробітників.

Склад персоналу зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Склад персоналу ТОВ «Мій Київ офіс» за період з 2018-2021 рр.**

| Категорії персоналу                    | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|------|
|  | люд. | люд. | люд. | люд. |
| Адміністративно-управлінський персонал | 2    | 5    | 15   | 28   |
| Фахівці                                | 3    | 25   | 78   | 154  |
| Разом                                  | 5    | 30   | 93   | 182  |

\*Складено за даними компанії

Провівши аналіз даних легко помітити, що в ТОВ «Мій Київ офіс» переважають фахівці в структурі персоналу а саме: менеджери, бізнес аналітики, FE та BE розробники та інші. Якщо розглядати структуру за гендерною належністю, то переважають особи чоловічої статі – 68,4% від загальної кількості всього персоналу у компанії (Рис.2.2). Ця тенденція пояснюється наявністю переважної кількості працівників у девелопмент команді.

- 
- PoC and MVP development
  - Cloud transition and migration
  - Cloud infrastructure audit, optimization and management
  - CI/CD implementation
  - Cloud monitoring, logging and alerting
  - Big Data analytics implementation
  - ML and AI training
  - Blockchain development

Рис 2.2. Послуги ТОВ “Мій Київ офіс”\*

\*Складено автором за даними компанії

**1. PoC and MVP development** - мінімально життєздатний продукт (MVP) — це методологія, за якою продукт розробляється з мінімальною кількістю функцій, щоб його можна було використовувати. Таким чином, це частина кінцевого продукту, який буде випущений на ринок. Однією з головних переваг цієї техніки є можливість побачити реакцію користувачів до офіційного запуску продукту. Більше того, вам потрібно лише інвестувати мінімальну кількість ресурсів, необхідних для розробки основних функцій продукту, а також визначити його слабкі та сильні сторони, а також його зручність та життєздатність. Мінімально життєздатний продукт (MVP) надзвичайно важливий, оскільки він забезпечує розробку успішних продуктів і послуг, а також визначає найкращі методи та помилки, яких слід уникати.

Підтвердження концепції (POC) — це невелика вправа, яка виконується внутрішньо для надання реалістичного огляду потенційного проекту для визначення його життєздатності. В основному він використовується для перевірки технічних концепцій, таких як методології, технології або інтеграції, а також для перевірки їх масштабованості та можливості оренди. Будучи застосовним у багатьох секторах, це фундаментальний крок при створенні прототипу, щоб проаналізувати його доцільність на ринку та розрахувати його прибутковість. По



суті, він використовується для оцінки того, чи працює продукт належним чином і без будь-яких проблем, що може призвести до змін з самого початку або скасування проекту.

**2. Cloud transition and migration** - Хмарна міграція – це коли компанія переносить деякі або всі можливості свого центру обробки даних у хмару, як правило, для роботи на хмарній інфраструктурі, наданій постачальником хмарних послуг, таким як AWS, Google Cloud або Azure. вже перейшли до хмари, хмарні міграції все частіше відбуваються всередині хмари, оскільки компанії здійснюють міграцію між різними хмарними постачальниками (відома як міграція з хмари в хмару).

**3. Cloud infrastructure audit** -аудит – це коли третя сторона, незалежна група залучається для отримання доказів шляхом запиту, фізичного огляду, спостереження, підтвердження, аналітичних процедур та/або повторного виконання.

Під час аудиту хмарних обчислень виконується різноманітність цих кроків, щоб сформуванати висновок щодо дизайну та операційної ефективності засобів контролю, визначених у таких областях:

- Спілкування
- Інциденти безпеки
- Безпека мережі
- Розробка системи або управління змінами
- Управління ризиками
- Управління даними
- Управління вразливістю та усуненням

**4. Optimization and management** -Оптимізація означає використання ситуації або наявних у вас ресурсів якнайкраще. Коли ви щось оптимізуєте, ви прагнете максимізувати його потенціал і зробити його максимально корисним.

**5. CI/CD implementation** - Безперервна інтеграція (CI) і безперервна доставка (CD) втілюють культуру, набір принципів роботи та набір практик, які дозволяють

командам розробників додатків частіше та надійніше вносити зміни в код. Реалізація також відома як конвеєр CI/CD.

CI/CD — це одна з найкращих практик для впровадження команд devops. Це також найкраща практика для гнучкої методології, оскільки вона дозволяє командам розробників програмного забезпечення зосередитися на виконанні бізнес-вимог, якості коду та безпеки, оскільки етапи розгортання автоматизовані.

**6. Cloud monitoring, logging and alerting** - Попередження дає змогу вчасно виявляти проблеми у ваших хмарних програмах, щоб ви могли швидко вирішити проблеми. У Cloud Monitoring політика сповіщень описує обставини, за яких ви хочете отримувати сповіщення та як ви хочете отримувати сповіщення. На цій сторінці наведено огляд політики сповіщень. Політики сповіщень, які використовуються для відстеження даних показників, зібраних за допомогою Cloud Monitoring, називаються політиками сповіщень на основі показників. Більшість документації Cloud Monitoring щодо політики сповіщень передбачає, що ви використовуєте політику сповіщень на основі показників. Щоб дізнатися, як налаштувати політику сповіщень на основі показників, спробуйте Quickstart for Compute Engine. Ви також можете створити політику сповіщень на основі журналу, яка сповіщає вас, коли певне повідомлення з'являється у ваших журналах. Ці правила не ґрунтуються на показниках. Цей вміст не стосується політик сповіщень на основі журналів. Щоб отримати інформацію про політику сповіщень на основі журналів, перегляньте розділ Моніторинг ваших журналів.

**7. Big data analytics implementation** - Аналітика великих даних (BDA) включає в себе методи та технології, які використовуються для захоплення, зберігання, передачі, аналізу та візуалізації величезної кількості структурованих і неструктурованих даних. Хороше описове визначення BDA було запропоновано Operations Research and Management Science, в якому стверджується, що BDA — це процес перетворення даних у розуміння, яке керуватиме прийняттям бізнес-рішень та організаційним стратегічним напрямком на основі розуміння, отриманого з даних, для прогнозування майбутнього. Тому BDA включає навички, технології,

методології та практики для аналізу даних, що дозволяє організаціям краще розуміти своїх клієнтів, їхні ринки та допомагати приймати майбутні рішення.

**8. ML and AI training** - ML — це один із способів досягнення ШІ(AI). Машинне навчання покладається на роботу з малими та великими наборами даних шляхом вивчення та порівняння даних, щоб знайти загальні закономірності та дослідити нюанси.

**9. Blockchain development** -Блокчейн — це децентралізована цифрова книга, яка зберігає транзакції на тисячах комп'ютерів по всьому світу. Вони реєструються таким чином, що перешкоджає їх подальшій модифікації. Технологія блокчейн підвищує безпеку та прискорює обмін інформацією економічно ефективним і прозорим способом. Він також обходиться без третіх сторін, основна роль яких полягала в забезпеченні елемента довіри та сертифікації в транзакціях (таких як нотаріуси та банки).

Висока важливість блокчейну привернула увагу організацій у різних секторах, при цьому банківський сектор був найактивнішим на цьому етапі. Блокчейн привів до створення тисяч нових вакансій і нових стартапів, починаючи від рішень для мобільних платежів і закінчуючи медичними програмами.

Незалежно від того, чи потрібен вам прототип чи платформа, готова до виробництва, глибокий досвід нашої команди інженерів у сфері криптовалюти, науки про дані та безсерверних обчислень може допомогти вам використовувати переваги блокчейну. Ми оцінимо потенційні блокчейни для вашого проекту, включаючи Ethereum, Hyperledger, EOS, NEO, Tezos і Qtum, і виберемо найкращий варіант, наприклад, коли використовувати приватні дозволені блокчейни, такі як Quorum.

**10. Discovery phases** - Фаза відкриття є містком між теоретичною концепцією продукту та його технічною реалізацією. На етапі відкриття ми визначаємо потреби клієнта, кінцевого користувача та зацікавлених сторін, а також визначаємо сильні та слабкі сторони продукту. Це допомагає знайти найкращі рішення для майбутнього розвитку продукту як з точки зору бізнесу, так і з технічної точки зору.

Робітничий персонал наповнюється шляхом набору працівників. Ефективний процес найму — це поетапний процес найму нового співробітника, за допомогою якого організація визначає свої потреби в талантах, набирає кадри зі свого потенціалу та в кінцевому підсумку наймає найбільш кваліфікованих кандидатів. Також за кожним з робітників закріплений певний обсяг роботи, який йому потрібно виконувати кожного дня. Це дає змогу кращого контролю за продуктивністю підлеглих. Так як компанія виходить на новий рівень то вона набирає людей на часткову зайнятість, щоб забезпечити замовника необхідними умовами для співпраці. Компанія чітко та лаконічно ставить завдання та розробляє свої стратегічні задачі і цілі, тому ТОВ «Мій Київ офіс» досить конкурентоспроможне.

Аналізуючи внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «Мій Київ офіс» на конкурентоспроможність, проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

### SWOT аналіз ТОВ «Мій Київ офіс»

| Strengths                 | Weaknesses     | Opportunities   | Threats              |
|---------------------------|----------------|---|----------------------|
| - Велика клієнтська база; | - Високі ціни; | - Поява нових партнерів (які спростять роботу компаній) | - Цінова конкуренція |

| Strengths                                | Weaknesses                            | Opportunities  | Threats   |
|--|---------------------------------------|--|---|
| Розвинена бонусна система;               | - Висока<br>плинність кадрів;         | - підвищення бар'єрів входу в галузь<br>(конкурентам складніше зайти на ринок)     | Зростання числа конкурентів   |
| Хороші фінансові ресурси;                | - Слабка<br>представленість на ринку; | - розвиток технологій  | - Проблеми з ресурсами;   |
| Кваліфікований персонал;                 |                                       | - Можливість виходу на нові ринки  | - збій в устаткуванні (наприклад, внаслідок цього втрата клієнтської бази); |
| Гідний рівень сервісу та обслуговування. |                                       | - Можливість роботи за кордоном  |   |
|  |                                       | - можливість відкриття нового напрямку бізнесу (є можливість захоплення нових ніш) |   |

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Мій Київ офіс»

Однією з найважливіших умов ефективного функціонування товариства в Україні виступає зміна форми управління, що будуть відповідати новим умовам а саме перебудова економічного управління (планово-економічна робота). Початковим етапом системи планування на підприємстві є визначення соціально-економічного соціального замовлення на продукцію, що випускається і визначення попиту на ринку. Економічні прогнози можуть розроблятися на підприємстві в цілому, а також для окремих його виробничих підрозділів або видів продукції. При прогнозуванні цілі, засоби їх досягнення і ресурси, ймовірні прогнози як умова зниження ризиків підприємства дають практичну основу для реального планування виробництва конкретної продукції підприємства на перспективний період.

Кінцевою метою діяльності підприємства в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо під час стратегічного планування врахувати всі фактори і аспекти подальшого розвитку для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку підприємства та забезпечення певного рівня прибутковості [32].

Прибуток – найважливіша економічна категорія, основна стратегічна й найголовніша мета підприємства, основна умова його функціонування у ринковій економіці. Прибуток – це основа відтворювального процесу в діяльності підприємства. Прибуток, як економічний показник, поєднує інтереси держави, підприємства, суб'єкта господарювання, працівника і власника [33]. Прибуток, як якісний показник, відображає зміни обсягів господарської діяльності, рівня використання ресурсів, поєднує в собі всі аспекти діяльності підприємства. Під час аналізу діяльності підприємства використовують такі види прибутку: балансовий прибуток; прибуток від реалізації продукції, робіт, послуг; прибуток від іншої реалізації; фінансові результати від операційної діяльності, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток [33]. (табл. 2.3)

**Обсяги та динаміка найважливіших показників ТОВ «Мій Київ офіс» за  
2018-2020рр**

| Найменування статей  | Сума, тис.грн |        |       |
|--|---------------|--------|-------|
|  | 2020          | 2019   | 2018  |
| <b>Актив</b>   |               |        |       |
| I. Необоротні активи   | 13,9          | 8,7    | 0     |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 0             | 0      | 0     |
| Основні засоби   | 13,9          | 8,7    | 0     |
| II. Оборотні активи  | 809,7         | 1070,9 | 478,4 |
| Запаси   | 149,5         | 390,3  | 75,8  |
| Дебіторська заборгованість   | 194,2         | 73,2   | 62,5  |
| Гроші та їх еквіваленти  | 243,6         | 357,7  | 326,1 |
| Інші оборотні активи   | 133,1         | 120,2  | 5,1   |
| Всього актив балансу   | 823,6         | 1079,6 | 478,4 |
| <b>Пасив</b>   |               |        |       |
| I. Власний капітал   | 545,5         | 514,1  | 223,3 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 500           | 500    | 500   |
| Нерозподілений прибуток  | 416,4         | 314,1  | 123,3 |
| II. Довгострокові зобов'язання,<br>цільове фінансування та<br>забезпечення                                 | -             | -      | -     |
| III. Поточні зобов'язання  | 278,1         | 564,5  | 225,1 |
| Поточна кредиторська<br>заборгованість   | 155,8         | 494,3  | 253,8 |
| Інші поточні зобов'язання  | 122,3         | 112,1  | 28,4  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з<br>необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та<br>групами вибуття | -             | -      | -     |
| Всього пасив балансу   | 823,6         | 1079,6 | 478,4 |

. Під час аналізу прибутку одними з основних задач є вивчити структуру склад та динаміку розвитку в поточному періоді. Структурний перегляд оборотного балансу компанії показує розрахунок питомої ваги кожної його частини у загальній системі

Проаналізувавши структуру та склад балансу та пасивих доходів ТОВ «Мій Київ офіс», ми визначили як зміна даних впливає на діяльність та положення компанії, а саме:

- необоротні активи займають маленьку частину в структурі підприємства, але цей показник збільшується з роками, оборотних активів відповідно зменшується
- динаміка зміни оборотних активів є позитивною, показник зростає з кожним роком.

Тобто загальна лінія зміни активів є доволі позитивною, що дає можливість побачити позитивну динаміку розвитку та активну діяльність компанії.

Дохід ТОВ «Мій Київ офіс» є результатом його активної роботи, де чітко видно динаміку розвитку ефективної праці та високий рівень реалізації послуг на ринку. Можна також зазначити, що даний аналіз дає можливість зрозуміти, що у компанії є позитивна динаміка розвитку добробуту персоналу, високі можливості виділення оплати праці та відносно великі доходи для топ менеджменту компанії.

За цих умов необхідно сучасне управління фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва. Саме фінансова діяльність займає важливе місце в організації управління на підприємствах. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами підприємництва (табл. 2.4.)

Обліково-фінансова діяльність – це діяльність, спрямована на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, досягнення ним визначених цілей економічного та соціального розвитку [33].



**Динаміка показників формування доходів ТОВ «Мій Київ офіс» за  
період 2018- 2020рр.**

| Показники   | 2018       | 2019          | 2020          |
|---|------------|---------------|---------------|
| Чистий дохід<br>(виручка) від<br>реалізації продукції<br>(товарів, робіт,<br>послуг), тис. грн. | 998        | 2345          | 7890          |
| Фінансовий<br>результат до<br>оподаткування   | 312        | 648,8         | 1378,2        |
| Інші доходи від<br>операційної<br>діяльності  | 0          | 0             | 0             |
| Собівартість<br>реалізованої<br>продукції   | 658        | 1640          | 6389          |
| Валовий прибуток,<br>тис. грн.  | 340        | 705           | 1501          |
| Чистий прибуток,<br>тис. грн  | 295        | 603,5         | 1256,3        |
| Середньооблікова<br>чисельність<br>працівників, чол.  | 5          | 28            | 91            |
| Середньорічна<br>вартість: -<br>необоротних<br>активів;<br>- оборотних активів                  | 0<br>478,4 | 8,7<br>1070,9 | 13,9<br>809,7 |
| Адміністративні<br>витрати  | 0,77       | 1,45          | 1,69          |

\* Складено за даними компанії

Для оцінки фінансової стійкості підприємства розраховуються коефіцієнти платоспроможності, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу. За результатами аналізу таблиць 2.3 та 2.4 було складено таблицю 2.5

1) Коефіцієнт платоспроможності розраховується за формулою(2.1):

$$K_{пл.} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

2) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (2.2):

$$K_{зоб.} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання})}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Таблиця 2.5

**Динаміка зміни коефіцієнтів, що використовуються для аналізу платоспроможності підприємства ТОВ «Мій Київ офіс» за період 2018-2020рр.**

| Показник                                  | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|
| Коефіцієнт платоспроможності              | 1,35 | 1,98 | 2,9  |
| Коефіцієнт забезпечення власними засобами | 0,23 | 0,38 | 0,68 |

\*Складено автором за даними таблиць 2.3 та 2.4

Отже, за в представленому періоді коефіцієнт автономії має тенденцію до швидкого зростання, підприємство накопичує грошові кошти, що дає великий шанс на успішне продовження роботи. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами є додатнім з великим приростом – це позитивна динаміка розвитку підприємства так як воно не є залежним від інших установ.

### **2.3. Аналіз матеріального мотивування і заробітної плати ТОВ «Мій Київ офіс»**

Термін сталий розвиток вперше був використаний у звіті, наданому ООН у 1987 році під назвою «Наше спільне майбутнє», і визначено сталий розвиток як; задоволення «потреб сьогодення без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби».

З тих пір це допомогло нам визначити, як має виглядати стійке підприємство або бізнес, в якому говорилося, що підприємства повинні готувати три різні звіти.

Коли ми сьогодні визначаємо стійкі підприємства, ми використовуємо ідею сталого розвитку, оскільки стійке підприємство має прагнути залишити світ у кращому, ніж воно було, або принаймні не в гіршому, і ми використовуємо концепції Triple Bottom Line, щоб допомогти нам визначити, на чому стійке підприємство має зосередитися та на чому звітувати.

Дослідження управління стійким розвитком підприємства можна трактувати з позиції системного підходу. Характерністю комплексної системи управління стійким розвитком є деяка кількість елементів, що характеризують сторони функціонування та сполучною ланкою яких виступають такі основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Двостороння взаємодія дозволяє досягнути поставлених підприємством цілей та досягти розвитку [34].

Стратегічні пріоритети стійкого розвитку – це пріоритетні цілі діяльності підприємства за урахування специфіки роботи підприємства, для досягнення яких, необхідно дориматись установлених критеріїв та ці цілі можуть характеризувати розвиток підприємства як стійке[34].

Характеристики необхідні для досягнення цілей та результативності діяльності, щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства наведенні нижче:

- характер розвитку галузі підприємства (специфіка виробництва, розвиненість інфраструктури ринку, динаміка зміни суспільних потреб, можливість прогнозування попиту на ринку, проблема обмеженості ресурсів, забезпеченість інформацією про конкурентів);

- характер функціонування підприємства (ступінь гнучкості системи управління, стан основних економічних показників, складність процесів та їх взаємозв'язків, складність та адаптивність організаційної структури, технологічні особливості виробництва, рівень інформаційної забезпеченості, екологічність виробництва);

- характер стратегій, використовуваних при вирішенні проблем розвитку та прийнятті управлінських рішень;

- та інше [34].

Особливістю системного управління стійким розвитком є велика кількість елементів, де основні функції управління це сполучний компонент. Взаємозв'язок і взаємодія підсистем забезпечує досягнення поставлених підприємством цілей розвитку. Якщо вести мову про складові стійкого розвитку, важливим є розуміння тісного взаємозв'язку та взаємодії соціальних, економічних та екологічних процесів, адже лише комплексний розвиток цих елементів дозволить досягти високих результатів та ефекту синергії [23].

Стратегічна стійкість – це комплексне і складне поняття, що потребує особливого підходу до визначення напрямів її забезпечення. Забезпеченням стратегічної стійкості підприємства трактує в собі розробку комплексу заходів та формування організаційно-економічного механізму їх реалізації, спрямованих на

досягнення підприємством стратегічних цілей і подальший розвиток в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів[34].

Алгоритм забезпечення стратегічної стійкості підприємства (чи стійкості її складової) складається з кроків:

- аналіз наявної стійкості підприємства на основі певних метрик а характеристик;
- аналіз існуючих можливостей та загроз, внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення стратегічних проблем стійкості підприємства;
- аналіз можливих заходів та джерел, необхідних для порівнювання показників ;
- формулювання рекомендацій щодо забезпечення відповідного рівня стратегічної стійкості та розробка заходів щодо її покращення;
- реалізація заходів та контроль за ходом їх виконання [26].

Інструменти управління підприємством використовуються для оцінювання результатів управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку. Основні інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств доцільно також розглядати з позицій 3 складових, а саме [23]:

- економічні інструменти: стратегічне планування, техніко-економічне планування, облік і аудит, управління фінансовими потоками та витратами, система контролінгу, управління якістю, управління інвестиціями та інноваціями, стимулювання;
- соціальні інструменти: організаційна структура, управління персоналом та соціальною політикою підприємства, управління системою мотивації персоналу, комунікація між різними ланками управління, розвиток потенціалу людських ресурсів, моральний клімат в колективі;
- екологічні інструменти: екологічне планування та контроль, управління відходами, сертифікація та стандартизація, ресурсоемність та енергоємність технологічних процесів, модернізація технічного оснащення [23].

Інструментарій менеджменту – це сукупність певних методів, засобів і прийомів, які застосовуються при отриманні вхідних даних, їх аналізі і обробці для визначення стану системи управління і прийняття ефективних рішень з менеджменту системи або підприємства, що допомагають вирішити конкретні проблемні місця і впровадити підходящий метод розвитку компанії.

Стратегічне управління підприємством ТОВ «Мій Київ офіс» передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості.

Основні стратегічні альтернативи - це підвищення конкурентних можливостей продукції, розширення клієнтської бази, покращення системи планування та управління запасами, продовження розвитку управління якістю продукції, оскільки це одна з основних переваг компанії та необхідно підвищити рівень адаптивності компанії, щоб швидкість розвитку внутрішніх змін, відповідали змінам зовнішнього середовища.

Процес забезпечення стратегічної стійкості повинен бути націлений на вирішення стратегічних проблем та мінімізацію негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також максимальне використання внутрішніх можливостей для досягнення і підтримки конкурентних переваг та визначення стратегічних альтернатив [26].

Реалізуючи форми прояву стійкого розвитку на особливості організації будівельного процесу, можна стверджувати, що поєднання цілей економічного зростання із соціальними та екологічними аспектами виступає стратегічною метою діяльності промислових підприємств [37].

Особливості та характеристики привабливості галузі інформаційних технологій :

- за останні роки галузь має тенденцію швидкого росту;
- ринок має високу насиченість підприємствами, які

мають схожі або однакові завдання, функції та послуги, які вони надають, але при цьому можливість створення нової успішної компанії досі є високою;

- попит стабільний проте має сезонний характер, при тому, що роботи не мають специфічної характеристики ;
- в перспективі розвитку галузі, найближчим часом буде

відбуватись посилення конкуренції особливо за технологічними перевагами та впровадженнями інноваційних технологій, які будуть забезпечувати низькі витрати і високу якість послуг;

Рівень конкурентності легко визначається, проте є лише малий відсоток можливості для представлення нових кращих умов

На основі перелічених характеристик, можна визначити, що стійкий розвиток галузі інформаційних технологій характеризується високими можливостями для розвитку та отримання нових можливостей на ринку з приростом результату, що породжуються стосунками в ринковій економіці та створює погрози або сприятливу ситуацію для стійкого соціально- економічного та екологічного розвитку майбутніх підприємств[38].

Основною метою діяльності компаній в галузі інформаційних технологій є отримання прибутку та задоволення потреб замовників. Враховуючи високий рівень привабливості галузі, досягнути конкурентних переваг на ринку доволі важко, але можливо якщо враховувати швидкість появи нових технологій, та дотримуватись тенденцій їх розвитку в межах компанії. Це дозволить раціонально використовувати ресурси та розвивати власну клієнтську базу, запровадити індивідуальний підхід до розробки проектів, орієнтуючись на потреби замовників [38].

Галузь інформаційних технологій значним чином впливає на рівень соціально-економічного добробуту країни- створює додаткові робочі місця, що впливає на рівень зайнятості населення та його добробут[37].

Не зважаючи на те що галузь інформаційних технологій стає все більш розвиненим та поширеним проте ми маємо ряд проблем з якими стикаємось в роботі.

- велика конкурентність
- нестача ресурсів

- великий поріг входу в галузь

Конкурентна стратегія підприємства заключається в покритті майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж аналогічні компанії мають на ринку сьогодні. Вибір стратегії залежить від середовища та конкурентних компаній, з якими ТОВ має можливість конкурувати. Адже підприємства-конкуренти можуть надавати великий обсяг перекриття потреб або пропонувати більш низькі, у порівнянні з попередниками, ціни або пропонувати більшу кількість послуг, які будуть нівелювати наявність більш високих цін.

Для покращення роботи підприємства необхідна наявність висококваліфікованого персоналу, умовою якого висуває належна конкурентна оплата за надані послуги.

Формування заробітної плати( мотиваційних бонусів та премій) складається з аналізу та моніторингу усіх потреб працівників та створення умов для їх покриття. Основним фактором для розуміння співвідношення цих цінностей виступає результат робіт та контроль якості виконаного та забезпечення всім необхідним відносно показників вище та кваліфікації працівника.

ТОВ «Мій Київ офіс» складається з фахівців, які надають послуги та виконують різні професійні функції. Виділяємо такі ланки працівників:

1. Топ менеджмент
2. Менеджмент
3. Департамент маркетингу
4. HR відділ
5. Відділ бізнес аналітиків
6. DevOps команда
7. BE команда
8. FE команда
9. Designer команда
10. QA команда
11. Mobile команда
12. Офіс менеджмент



Набір фахівців формується шляхом проходження декілької етапів співбесід та аналізу професіоналізму людини, можливий професійний розвиток та перехід між позиціями в межах компанії в період роботи.

Використання працівників зазначено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

### Таблиця відповідності обов'язків та посад у ТОВ "Мій Київ офіс"

| Посада                    | Обов'язки   |
|---------------------------|---|
| Топ менеджмент            | Впроваджує політику роботи компанії : перетворює її на цілі, стратегії, бізнес-плани, бюджети і проекти. Топменеджмент приймає рішення, які впливають на кожного співробітника організації, а також несуть відповідальність за успішність або невдачі організації.  |
| Менеджмент                | Менеджмент виконує планування та організовує процес роботи між командами, здійснює мотивацію працівників та контролює якість кінцевої роботи, виконує функцію зв'язної ланки між командами та топменеджментом   |
| Маркетинговий департамент | комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-експортера, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. |

Продовження табл. 2.6.

| Посада                   | Обов'язки  |
|--------------------------|--|
| HR відділ                | Забезпечення процесу планування ресурсів, навчання та розвитку працівників, оцінювання та мотивації персоналу. Розроблення ідей та заходів для втоматизації та покращення роботи персоналу   |
| Відділ бізнес аналітиків | <ul style="list-style-type: none"> <li>● опис і структурування вимог компанії замовника;</li> <li>● взаємодія з співробітниками компанії замовника на етапі попереднього обстеження;</li> <li>● виконання аналізу інформації, отриманої від співробітників компанії замовника;</li> <li>● надання аналітичних висновків на основі отриманої інформації;</li> </ul> |
| DevOps команда           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Скорочення часу для виходу на ринок;</li> <li>● Зниження частоти відмов нових релізів;</li> <li>● Скорочення часу виконання виправлень;</li> <li>● Зменшення кількості часу на відновлення (у випадку збою нової версії або іншого відключення поточної системи).</li> </ul>  |
| BE команда               | займається програмно-адміністративною частиною веб-додатку, внутрішнім змістом системи, серверними технологіями – базою даних, архітектурою, програмною логікою.   |

Продовження табл. 2.6.

| Посада           | Обов'язки   |
|------------------|---|
| FE команда       | створення функціонального інтерфейсу веб-ресурсу або додатки, максимально «правильного», привабливого, зручного для користувача.        |
| Designer команда | Аналізує систему та створює відповідний дизайн до побажань замовника та документації  |
| QA команда       | Тестує систему на наявність невідповідностей відносно документації та некоректності роботи системи                                      |
| Mobile команда   | Створює функціональний інтерфейс та програмно адміністративну частину для внутрішнього змісту системи в межах роботи мобільного додатку |
| Офіс менеджмент  | Створюють всі умови для роботи решти працівників в межах офісу та дому, відповідають за технічне забезпечення персоналу                 |

\*Складений автором за даними компанії.

Фахівець отримує заробітну плату, що була оговорена на етапі підписання контракту до наступного перегляду оплати кожних півроку- рік( в залежності від типу контракту) . Відповідно до договору заробітна плата виплачується до 10 числа кожного місяця.(таблиця 2.7)

Окрім заробітної плати може бути оформлений бонус, пов'язана з виявленням кращого результату за виконання своїх обов'язків на підприємстві. Розмір донуса може залежати від оговореного додаткового навантаження на працівника або навчання інших менш кваліфікованих фахівців. Слід зазначити, що бонус для фахівців необов'язковий на підприємстві ТОВ «Мій Київ офіс».

Підвищення заробітної плати також складається з деяких характерних умов:

- періодичність( півроку, рік)
- виконання особистого плану розвитку
- позачергове підвищення в зв'язку з запитом від працівника за низкою ознак, що відповідають позачерговому плану розвитку
- підвищення в зв'язку з перекупкою працівника іншою компанією(контр-оффер)
- інші

Таблиця 2.7.

## Таблиця відповідності заробітних плат до професії в ТОВ “Мій Київ офіс”

| Посада                    | Розмір заробітної плати, тис.грн |
|---------------------------|----------------------------------|
| Менеджмент                | 15-80                            |
| Маркетинговий департамент | 10-50                            |
| HR відділ                 | 10-40                            |
| Відділ бізнес аналітиків  | 15-100                           |
| DevOps команда            | 15-200                           |
| BE команда                | 15-200                           |
| FE команда                | 15-200                           |
| Designer команда          | 10-50                            |
| QA команда                | 15-75                            |
| Mobile команда            | 15-200                           |
| Офіс менеджмент           | 15-50                            |

\* Складено автором за даними компанії.

Велику роль відіграє не матеріальна мотивація праці. В компанії ТОВ «Мій Київ офіс» часто практикують навчальні курси по підвищенню кваліфікації, часто проводять додаткові заходи в межах компанії( тимблдинги, воркшопи, внутрішні зустрічі з вибраним ментором). Особливе місце в не матеріальній мотивації праці займає клімат в середині персоналу. Підприємство підтримує відкритість створює додаткові канали комунікації та проводить зустрічі ддя спілкування з персоналом на тижневій основі. Але звісно цього не достатньо для оримання цілковитого задоволення персоналу в межах компанії.

Також додатковою перевагою є постійна додаткова мотивація в вигляді персонального страхування, масажів та стортивного залу, оплати курсів з підвищення рівня англійської мови, що значно підвищує рівень задоволення працею в компанії.

## **Висновки**

Отже, у 2 розділі дипломної роботи було проаналізовано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Мій Київ офіс», основні характеристики копанії та види послуг, що вона надає, цілі та місію компанії, структуру. Також було досліджено планово-економічну, обліково-фінансову діяльність підприємства та кадрову політику на підприємстві «Мій Київ офіс».

Компанія має лінійно- функціональну структуру, що допомагає швидко впроваджувати нові елементи управління та покращувати їх роозвиток в межах компанії. А також впливає на ефективність роботи та покращення якості наданих послуг.

Оцінюючи фінансово-економічну стабільність компанії в період 2018-2020 років, можна зазначити, що обсяг послуг та доходу збільшився за рахунок розростання персоналу та послуг, які надавала компанія.

За результатами аналізу та моніторингу підходу до мотивації персоналу можна зробити такі висновки:

- матеріальна система мотивації персоналу бонусами достатньо розвинена та використовується в межах компанії;

- нематеріальна сторона мотивації покривається максимально можливою кількістю можливостей розвитку( на теперішній час) ;

- перевагою є додаткова мотивація в вигляді персонального страхування, масажів та спортивного залу, оплати курсів з підвищення рівня англійської мови

Результатом є високий рівень довіри до керівництва та задоволеність роботи в компанії. Також відбулося розширення ринкової частки компанії ТОВ «Мій Київ офіс» з покриттям надаваних послуг; та швидке розширення клієнтської бази, створення сприятливих умов для співпраці з ними; зв період роботи були створені сприятливі умови для розвитку компанії та наявний великий попит на послуги( була присутня сезонність, не зважаючи на специфіку галузі) .

Також був проведений аналіз стійкості компанії на ринку та матеріальних можливостей компанії. Можна виділити , що ТОВ «Мій Київ офіс», має достатній рівень стійкості. Забезпечення стійкості підприємства вимагає вирішення визначених основних стратегічних проблем. Згідно SWOT аналізу у компанії переважає кількість сильних сторін, що потрібно використовувати для подальшого розвитку та підвищення стійкості.

## **Розділ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “МІЙ КИЇВ ОФІС”**

### **3.1. Методи вимірювання продуктивності в ТОВ “Мій Київ офіс”**

Кожна компанія має свою систему оцінювання працівників. В ТОВ «Мій Київ офіс» використовуються кілька методик вимірювання продуктивності праці працівників.

**1. Система KPI (Key Performance Indicator)** - показник, за яким можна оцінювати ефективність роботи людини щодо поставлених цілей. Особливості цього методу:

- цілі вимірюються числами;
- потрібно визначитись з періодичністю збору даних;
- KPI кожного працівника впливає на показники всієї компанії;
- вимірювання результатів не повинно бути затратним.

#### **2. Атестація**

Атестація є формальною процедурою, в рамках якої оцінюють те, наскільки вміння людини відповідають посаді, яку вона займає.

В процесі атестації оцінюють:

- вклад в розвиток проекту або компанії;
- професійне зростання;
- якість та терміни виконання поставлених завдань;
- відповідальність;
- дисциплінованість;
- вміння працювати в команді тощо.

#### **3. Метод 360 градусів**

Це кругова оцінка кадрів, яка полягає в зборі інформації про працівника від тих, хто напряду з ним працює.

Хто має оцінювати?

- сам працівник, який здійснить самооцінювання по певним критеріям;
- його безпосередній керівник;
- підлеглі (якщо такі є);
- колеги;
- замовники (якщо працівник спілкується з ними);

Особливості цього методу:

- здебільшого розглядаються особистісні характеристики, аніж професійні якості;
- зворотний зв'язок необхідно давати без вказування імен;
- зазвичай даний метод не використовується як основа для перегляду зарплати, підвищення тощо;
- критерії оцінки всіх наявних працівників мають бути однаковими.

#### **4. Самооцінка**

Це процес, з допомогою якого працівники здійснюють самостійне вимірювання своєї ефективності, навичок, компетенцій та інше.

Особливості цього методу:

- за допомогою даного методу кожен може проаналізувати свою діяльність, підібрати факти та продумати кроки та шляхи до самореалізації;
- використовують як самостійний метод, так і в комплексі;
- цей спосіб не досить якісно оцінює вміння працівника та його сильні й слабкі сторони;
- найкращий спосіб використання даного методу — розв'язання питань

стосовно розвитку працівника.

Кожен з зазначених методів має свої плюси та мінуси. Їх можна використовувати як по окремі так і в комплексі.



Впровадження ERP system (планування ресурсів підприємства) продовжує залишатися однією з найскладніших проблем, з якими сьогодні стикаються виробники. Дослідження показали, що навіть сьогодні понад 60% усіх реалізацій ERP system не досягають переваг, які виправдовували їх придбання.

Через велику кількість міркувань щодо виробництва та обробки даних багато підприємств звертаються за рекомендаціями до консультантів з перевіреним досвідом та послужними списками. У зв'язку з їх досвідом пов'язаним з вибором і впровадженням корпоративних систем.

Є чотири основні кроки до успішного впровадження та повторного впровадження ERP system:

- Обґрунтування інвестицій
- Підготовка
- Вибір і розробка найкращої системи
- Реалізація, використовуючи підхід участі у ній.

Вцілому ERP – це інвестиція в покращення бізнес-процесів і, отже, конкурентоспроможність. Як і всі стратегічні інвестиції, вони повинні підвищувати прибутковість компанії та забезпечувати задовільну віддачу від інвестицій. Саме з цієї причини обґрунтування часто є ключовим кроком у встановленні зобов'язань керівництва. Важливим елементом цього процесу є навчання керівництва щодо того, як ERP system може допомогти вашій компанії досягти довгострокових цілей прибутковості шляхом: покращення обслуговування клієнтів, скорочення часу циклу, покращення використання активів та операційної ефективності, зниження рівня запасів, збільшення оборотності запасів, зменшення витрати на виготовлення. Ми можемо проводити різноманітні навчальні заняття, щоб допомогти керівництву визначити сфери, у яких ERP system покращить продуктивність, а де ні. Можливо також побачити, як кількісно визначити витрати на впровадження, потенційну економію та інші переваги, використовуючи методологію аналізу витрат/вигод.

Ефективність ERP system залежить від точності даних і стандартів, які використовуються системою. Швидше за все, стандарти та дані, які використовуються у вашій поточній системі, потребують покращення. Вирішуючи ці та інші фундаментальні проблеми на ранній стадії, можливо мінімізувати час впровадження та забезпечити успішну реалізацію поставлених задач.

Вплив точності інформації. Погана точність запасів, структура продукту та точність маршрутизації часто призводять до збою реалізацій виробничої системи. Використання методологій точності даних, для допомоги командам співробітників покращити точність даних у проблемних областях перед впровадженням.[28]

Виробничі стандарти є невід'ємною частиною ERP system. Впроваджуючи та розробляючи ці стандарти, потрібно навчити персонал використанню методів вимірювання роботи. Такі методи прості у використанні та забезпечують ефективний підхід до розробки надійних стандартів.

Прогнозування попиту, звітність у цеху, проектування системи калькуляції, розробка групових технологій та встановлення рівня обслуговування – це деякі додаткові області, де часто необхідні підготовчі проекти.[28]

Найважливішою частиною впровадження ERP system є люди. Саме їх зусилля та відданість забезпечать роботу системи. Саме з цієї причини підхід повинен бути заснований на передачі знань вашим людям. Працюючи з керівництвом і персоналом, можна навчати співробітників, позитивно підкріплювати їх зусилля, розробити план впровадження та керувати проектом.

#### — Освіта і навчання

Освіта та навчання мають вирішальне значення для успішного впровадження ERP system. Це охоплює стратегічні семінари з основ MRP II і ERP до основних механізмів кожного елемента. Освіта не тільки дає співробітникам знання та інструменти для виконання своєї роботи, але й, якщо вона виконана належним чином, вона може зменшити опір змінам. Компанії зазвичай недооцінюють обсяг необхідної освіти та навчання. Потрібно проводити серії семінарів для вирішення бізнес-проблем, пов'язаних із впровадженням виробничих систем.(Додаток А)

### — Вимірювання продуктивності

Люди повинні працювати над досягненням конкретних цілей. Тому показники ефективності повинні бути чітко визначені для ключових аспектів бізнес-процесів, на які впливають системи. Потрібно розробити показники ефективності, які можна використовувати для моніторингу успіху з точки зору вигод, що використовуються для виправдання інвестицій. (Додаток А)

### — Планування впровадження

Визначення правильного керівника проекту та збір членів команди є вирішальними для успішної реалізації. Щоб отримати свою прихильність до проекту, вони повинні вірити, що цілі та завдання проекту є реалістичними. Тому саме вони повинні розробити план реалізації. (Додаток А)

Для його створення потрібно:

- Визначити та зрозуміти технічні проблеми, які необхідно вирішити
- Визначити необхідні види діяльності та ресурси
- Визначити приблизні терміни завершення заходів

### — Управління проектами

Загальним елементом усіх реалізацій ERP system є те, що люди повинні змінити спосіб своєї роботи. Опір, погана комунікація, низька прихильність і невідтримуюча поведінка є суттєвими причинами провалу впровадження. Їх необхідно подолати за допомогою ефективного управління проектами. Разом з керівним комітетом і менеджером проекту, потрібно вирішити такі людські аспекти впровадження ERP system:

- Організаційне оформлення
- Проектна комунікація
- Тімбілдинг
- Вирішення конфліктів

Системи підприємства мають багато компонентів. Щоб вирішити, які компоненти підходять для вашої компанії, потрібно розуміти як бізнес, так і

технічні питання. Потрібно враховувати, які компоненти потрібні для задоволення ваших потреб.[29]

Серцем більшості корпоративних систем є планування виробничих ресурсів або планування ресурсів підприємства (часто згадується як MRP II). MRP II — це інтегрована система планування та контролю, яка моделює виробничий процес, щоб надати керівництву інформацію про рішення, важливу для ефективного використання матеріалів, робочої сили та засобів.

Вибір найкращої корпоративної системи для вашої компанії – завдання не з легких. Це вимагає авансових вкладень часу та зусиль. Часто компанії не можуть зробити ці інвестиції заради доцільності або для економії витрат на вибір. Зазвичай це призводить до систем, які не дуже підходять для компанії, запізнюються, неефективні та перевищують бюджет. Є чотири основні кроки, які допоможуть уникнути цієї ситуації.[29]

— Системна стратегія

Планування корпоративних систем має починатися зі стратегічного плану компанії. Потрібно оцінити:

- Вплив впровадження ERP system у ваше бізнес-середовище
- Де ERP system підтримують досягнення вашого стратегічного плану
- Які системи підходять для вашої компанії, виходячи з наших знань про останні тенденції, комп'ютерне обладнання та доступні пакети програмного забезпечення.

Результатом цього процесу є концептуальний проект системи, що визначає, які з компонентів потрібні вашій компанії.

— Визначте потреби

Відданість на всіх рівнях організації є основою успіху. Тому важливо, щоб ваші люди були залучені на ранній стадії. Використовуючи концептуальний дизайн вашої системи як основу, співпрацюючи з керівництвом і персоналом, потрібно розробити деталі потреб компанії. Цей процес включає:

- Отримання угоди про характер ваших ключових бізнес-процесів

- Визначення діяльності, що підтримує ключові бізнес-процеси
- Визначення функціональності, необхідної для підтримки діяльності

Результатом цього процесу є формулювання критичних потреб компанії, виражене в чітких і конкретних термінах.

— Придбання

Потрібно структурувати запит на пропозицію із детальним описом ваших вимог до відповідних постачальників програмного забезпечення. Це забезпечить чітку відповідь на кожен з ваших вимог. Потім потрібно навчити команду тому, як оцінювати та вибирати найкращий варіант за допомогою структурованої методології оцінки постачальників та їхнього програмного забезпечення. Крім того, зрозуміти, як домовитися про найкращі умови контракту з постачальником.[29]

— Детальний проект системи

Оскільки кожна компанія різна, цілком імовірно, що жодна програмна система не буде точно відповідати всім вашим вимогам. Можливо, вам знадобиться внести зміни в програмне забезпечення для розробки компенсаційних засобів контролю та процедур. За допомогою методу спроб та помилок визначати та тестувати модифікації програмного забезпечення постачальників, а також надавати тренінги та інструктаж для людей щодо розробки політики та процедур.

ІТ-менеджмент стикається з багатьма проблемами у підтримці функціональності корпоративної системи в актуальному стані. Часто корпоративні програмні системи вимагають додаткових функцій, що стосуються Business Intelligence, управління взаємовідносинами з клієнтами, прогнозування, бюджетування, порталів клієнтів і постачальників, а також можливостей електронної комерції. Це може бути справедливо навіть для власних систем, створених на замовлення в минулі роки, які тепер вимагають нових функцій і функцій, щоб відповідати вимогам сучасного бізнесу.

Розглянемо всі доступні варіанти, щоб забезпечити цю важливу функціональність у ваших корпоративних системах, а також переваги та недоліки

кожного методу. Також розглянемо загальні підводні камені, про які слід знати, а також контрольний список функцій і тем, які потрібно оцінювати, перш ніж прийняти остаточне рішення.[30]

Також ІТ-менеджери стикаються з багатьма проблемами у підтримці свого бізнесу технологічно сучасним, і це особливо актуально, коли корпоративне програмне забезпечення не відповідає очікуванням та доступній функціональності. Це очікування функціональності включає кращу бізнес-аналітику, прогнозування, нові зразки продуктів, бюджетування, онлайн-замовлення, портали клієнтів, портали постачальників тощо.[30]

Корпоративне програмне забезпечення, таке як планування ресурсів підприємства (ERP), планування виробничих ресурсів (MRP), управління ланцюгами постачання (SCM), бізнес-аналітика, системи управління складом і розподілом, є потужними ресурсами, які зазвичай продаються та впроваджуються як пакетні рішення. На жаль, як і все, що ви купуєте в коробці з полиць — один розмір підходить не всім. Це стає все більш очевидним із старінням пакета. Хоча він все ще може мати всю необхідну потужність на серверній частині, він може не мати необхідних клієнтських можливостей, які очікують користувачі та потребує сучасний бізнес.

Цій тенденції сприяє багато факторів. По-перше, кожен бізнес відрізняється різними бізнес-моделями, галузевими умовами та проблемами окремих компаній. По-друге, ці численні вимоги ще більше ускладнюються різноманітністю місцеположень (чи це місто, штат/провінція чи країна), і кожен із цих урядових рівнів може вимагати різних законів щодо звітності, податкових ставок та промислових повноважень.

По-третє, поєднуючи всі ці фактори з корпоративними особливостями та індивідуальними перевагами, стає все більш зрозумілим, як будь-який корпоративний пакет програмного забезпечення може не відповідати потребам або очікуванням. Нарешті, є фактор модернізації. Навіть домашні системи, які були спеціально розроблені та впроваджені для окремих компаній у минулі роки, тепер стикаються з вимогами до сучасних інтерфейсів та технологічних можливостей.

Отже, виникає питання, який найкращий спосіб покращити систему (системи) вашого підприємства, щоб забезпечити сучасні функції та можливості, які потрібні вашому бізнесу?

Як ІТ-менеджеру, ось доступні варіанти, щоб надати користувачам нові рівні функціональності. Для наших цілей ми називатимемо системи ERP, але ці підходи застосовуються до будь-яких систем пакетного програмного забезпечення, які потребують аналізу, пошуку та обслуговування бізнес-інформації.

### **3.2 Порівняльна характеристика ERP систем для впровадження в підприємство**

Що таке ERP-система?

Перш ніж перейти до нашого списку найкращих прикладів систем ERP, ми хочемо розглянути основи ERP. Отже, що ж таке система ERP?

Програмне забезпечення ERP — це великий набір інтегрованих додатків, які керують повсякденними бізнес-процесами та автоматизують функції бек-офісу. Він розроблений для централізації та оптимізації операцій за допомогою підключення, зменшуючи при цьому ручну працю.

Наприклад, у галузі ланцюга поставок система ERP може автоматично виконувати фінансовий аналіз і передбачати майбутні потреби в запасах, щоб підтримувати запаси на нормальному рівні. Цей контроль процесу гарантує, що виробничий відділ працює на оптимальній потужності, а продукція, що користується попитом, є на складі. У той же час модуль CRM міг записувати дані про клієнтів, такі як історія замовлень та платіжна інформація. Така видимість може покращити стратегію продажів. Системи CRM – це власне окреме програмне забезпечення, але надійні системи ERP мають вбудовану CRM, що усуває необхідність інтеграції з одним оптимізованим продуктом. У цьому сценарії кілька можливостей ERP працюють разом, щоб гарантувати, що компанія матиме продукти, які хочуть їхні клієнти, і, зрештою, підвищить рівень задоволеності

клієнтів.[31]

Відповідно вище наведена демонстрація двох можливостей функцій ERP систем, але вони мають їх мають кілька. Нижче наведено вичерпний список, а потім ми пояснимо, що можуть робити ці функції.

— Бухгалтерський облік/фінансовий менеджмент(Accounting/Financial Management)

Система ERP може автоматизувати, спростити та оцінити більшість облікових процесів. Для аналізу й обчислень співробітникам можуть знадобитися дні, можна досягти за лічені хвилини за допомогою рішення ERP. Цей тип програмного забезпечення може полегшити нарахування заробітної плати, складання бюджету, виставлення рахунків і банківські операції. Він може проводити аналіз витрат, щоб краще керувати грошовими потоками та прогнозувати майбутнє зростання. Використання продукту ERP для виконання цих функцій може зменшити людські помилки та зменшити витрати.

— Людські ресурси(Human Resources)

Рішення ERP може допомогти не тільки наймати та навчати нових співробітників, але й відстежувати їх індивідуальну продуктивність. Кожен співробітник може увійти в систему і ввести відпрацьований час, а також керувати виплатами та часом відпустки. Системи ERP можуть автоматизувати процеси нарахування заробітної плати, усуваючи потребу у великому відділі нарахування заробітної плати. Він може надсилати опитування та новини співробітників, створювати онлайн-спільноту для співпраці співробітників і містити політику та процедури для компанії.[31]

— Управління запасами та управління ланцюгом постачання (Inventory Management/Supply Chain Management(SCM))

Те, що починається з команди продажів, має безперешкодно перейти до команди управління запасами. Управління запасами та матеріалами допомагає компаніям відстежувати запаси, встановлювати відповідні ціни та знаходити товари на складі. Управління ланцюгом поставок усуває людські помилки, які можуть призвести до дорогих помилок у системі розподілу.



— Бізнес-аналітика(Business Intelligence(BI))

Збір даних потрібних для побудови та автомаізації процесів — невід’ємна частина функцій ERP систем. Всі потреби які потребують автоматизації проходять детальний аналіз з точки зору бізнесу, і лише після можуть починати свою інтеграцію.[31]

— Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management(CRM))

Робота з клієнтською базою — одна з основних функцій ERP систем. Збереження контактних даних, перегляд деталей бізнесу клієнта. Все це може бути доступним з єдиного місця за наявності CRM функцій всередині ERP системи.

— Управління розподілом(Distribution Management)

Транспортування кінцевого продукту до замовника в найбільш швидкий та оптимальний спосіб — запорука мати задоволеного клієнта. Відповідно однією з функцій ERP системи є можливість автоматизації процесу розподілу з додатковими функціями в залежності від потреб компанії.

— Управління виробництвом(Manufacturing Management)

Деякі функції, включені в програмне забезпечення ERP, можуть принести користь виробничому відділу, забезпечуючи контроль виробництва, синхронізацію процесів та оцінку якості. Система ERP також може аналізувати фінанси виробничої компанії та автоматично коригувати процеси на основі аналізу витрат і прогнозування. Програмне забезпечення може автоматизувати планування розповсюдження, що часто займає дорогоцінний час співробітника.

Хоча «підприємство» — це перше слово в ERP, воно не тільки для великих компаній. Він обслуговує будь-які розміри та може розвиватися разом із вашою компанією, якщо ви додасте більше працівників, обладнання, відділи та місця.

— Стартап

Стартапи складаються з фрілансерів або співробітників(від 5 до 10). Зазвичай вони мають невеликі приміщення, як-от підвал або домашній офіс, і вони використовують Excel або подібні інструменти для управління бізнес-справами та

ведення бухгалтерського обліку.

— Маленькі компанії

Ці підприємства, як правило, являють собою звичайні магазини з певною кількістю співробітників, які спеціалізуються на певному типі або кількості продуктів (наприклад, аптеки, рибальські магазини, магазини побуту тощо). Існують системи обліку малого бізнесу для контролю фінансів та інших справ.

— Середнього розміру

Подумайте про компанію середнього розміру як про організацію з приблизно 50-100 співробітниками. ERP-системи централізують працівників, відділи, інструменти та багато іншого, одночасно розвиваючись, якщо ви хочете розширитися.[33]

— Мале та середнє підприємство (MERP system)

MERP system відіграють величезну роль в економіці і не є єдиним сектором для всіх. Їх розміри та галузі насправді класифікують їх. Існують бухгалтерські та інші рішення, які обслуговують цей тип бізнесу.

— Підприємство

Підприємства налічують від 1000 до 10 000 або більше співробітників з різними місцями розташування та партнерами на місцевому, національному або глобальному рівні. Згадайте Amazon, Apple, Microsoft і Walmart.

Наш перший приклад системи ERP, напевно, той, про який ви чули раніше. Заснована в 2012 році, Oracle ERP Cloud— це сучасне, динамічне програмне забезпечення, яке використовується широким колом клієнтів. Набір хмарних програм використовує штучний інтелект (AI) і машинне навчання для автоматизації повсякденних завдань. Цей гнучкий інструмент можна налаштувати, щоб задовольнити низку потреб, і його можуть використовувати будь-які підприємства, незалежно від їх розміру, галузі чи географії. Їхні основні вертикалі включають фінансові послуги, охорону здоров'я, вищу освіту, виробництво та роздрібну торгівлю. [Рис 3.1, 40]

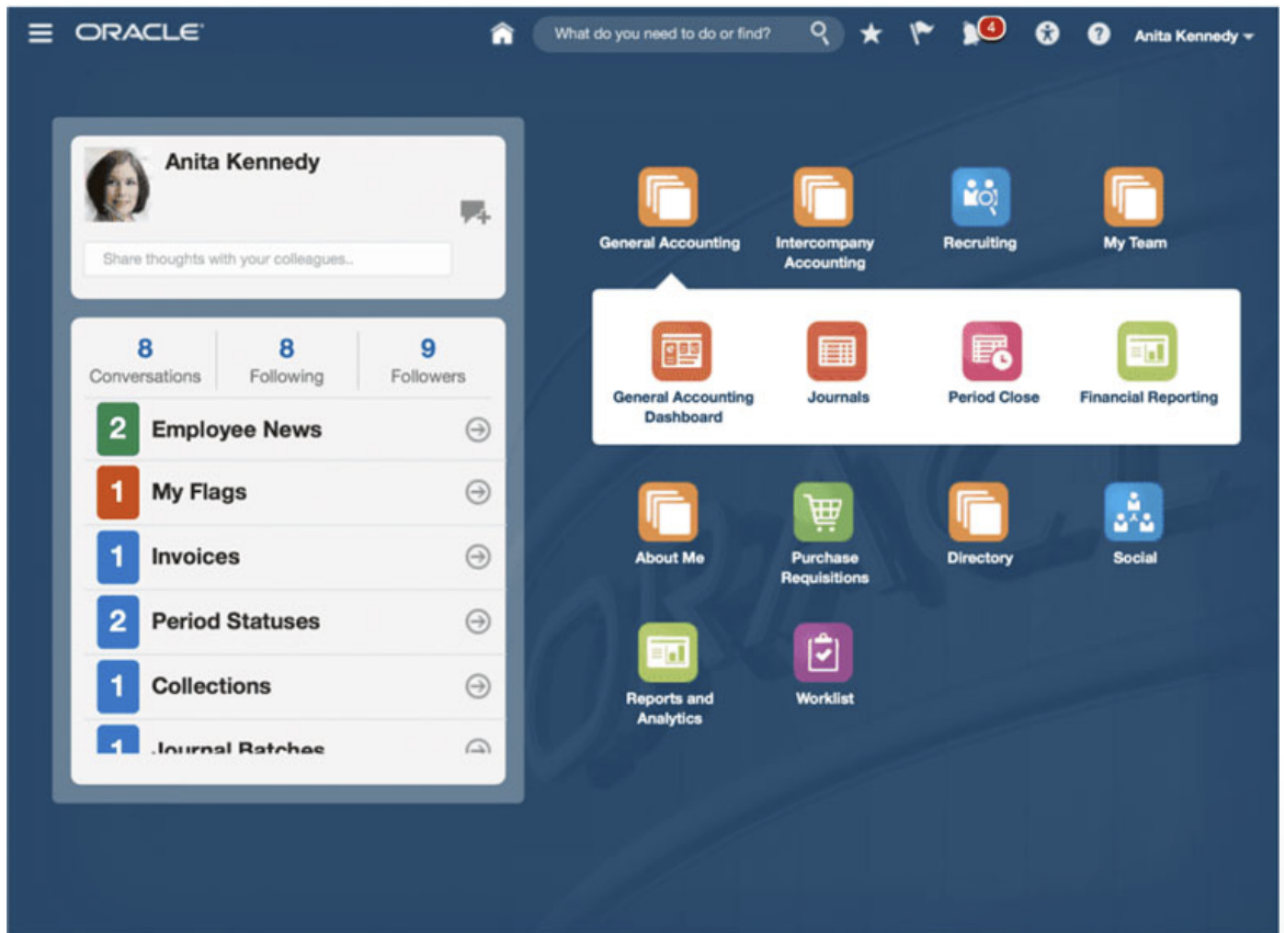


Рис.3.1 Oracle ERP cloud

— Головні переваги

Oracle ERP Cloud пропонує різні переваги, які відрізняють його від конкурентів ERP.

— Панель інструментів з обліковими можливостями

Керуйте інтегрованими інформаційними плитками в робочій області, щоб контролювати операції, відстежувати хід транзакцій та виявляти проблеми та винятки, які можуть потребувати вирішення.

— Підтримка мови

Спростіть підтримку інтернаціоналізації, переклавши цифри, дати, імена та адреси 26 мовами.

— Своєчасні збори коштів

Апарат управління стратегією автоматично гарантує своєчасне стягнення з

прострочених клієнтів. Він працює з кількістю днів непогашеної дебіторської заборгованості (DSO), кількістю невиконаних обіцянок та іншими показниками і формулами збору, щоб ви краще сприймали прогрес непогашеної дебіторської заборгованості, продуктивності та потенційних проблемних областей.[32]

— Фінансові дані

Отримайте авторизацію в режимі реального часу на облікову інформацію.

— Рейтинг клієнтів

Оцінюйте клієнтів за допомогою спеціальної оцінки, щоб збільшити грошовий потік клієнтів.

— Основні особливості

### Oracle Financials Cloud

Об'єднуйте дані з різних джерел, зокрема бізнес аналітики, соціальних мереж, транзакцій тощо, за допомогою інформаційних панелей на основі ролей. Інформаційні листи на інформаційній панелі демонструють підсумки КРІ відповідно до статусів транзакцій і процесів, аналізуючи позиції готівки та прогнози потреби в готівці.

### Oracle Accounting Hub Cloud

Систематизуйте бухгалтерський облік із сторонніми транзакційними системами, щоб запровадити бухгалтерську політику та відповідати різноманітним вимогам до звітності за допомогою автоматизованої та контрольованої техніки. Ви можете використовувати посилання на підтримку для перегляду результатів та оцінки підручних книг. Цей аксесуар також може зберігати важливу інформацію в централізованому місці для адміністративного вибору, аудиту та аналізу вихідної системи до центральної хмарної служби для доступу по всьому світу.

### Oracle Procurement Cloud

Застосуйте цей модуль, щоб підтримувати витрати, вибираючи постачальників, запроваджуючи політику та керуючи ризиками постачальників. Цей компонент надає вам хмарні закупівлі для керування життєвим циклом, відстеження поставок, керування відхиленнями від контрактів, базу даних з можливістю пошуку, відстеження змін та сповіщень про поновлення.[33]

### Oracle Project Portfolio Management Cloud

Робота з об'єднаним апаратом управління проектами, що забезпечує автоматизований контроль за фінансами та виконанням. Ви також керуєте проектами капітальних активів, плануванням, складанням бюджету та оцінками, а також отримуєте доступність ресурсів та показники їх ефективності для реалізації проекту.

### Oracle Risk Management Cloud

Керуйте вбудованими методами штучного інтелекту для автоматичного аналізу дизайну ролей ERP, аналізу розподілу обов'язків, постійної конфігурації безпеки та моніторингу платежів, попередньо встановлених засобів контролю та оптимізації оцінки контролю.

### Хмара управління ланцюгом постачання Oracle (SCM).

Управляйте ланцюгами поставок із масштабом, безпекою, інноваціями та точністю за допомогою планування ланцюга поставок, логістики, управління запасами, управління замовленнями, закупівель, управління життєвим циклом продукту, виробництва, блокчейну та Інтернету речей (IoT).

#### — Обмеження

Хоча це рішення пропонує різні модулі та переваги, як і більшість рішень, воно містить деякі недоліки. Ці обмеження включають:

- Немає мобільного додатка.
- Обмеження Oracle Transaction Business Intelligence (OTBI)

Asumatica - наступна ERP призначена для малого та середнього бізнесу. Asumatica спеціалізується на кількох галузях, включаючи дистрибуцію, виробництво, сфери послуг, роздрібну торгівлю та електронну комерцію, будівництво, сільське господарство, хімічну промисловість та транспорт. Підтримувані методи розгортання включають хмарний та локальний.[33]

Система має такі можливості, як звітність самообслуговування, керування документами та робочі процеси затвердження. Він підтримує аналіз даних за допомогою вбудованих можливостей Microsoft Excel і Power BI. Усі можливості

повністю інтегровані та створені за допомогою стандартних інструментів Microsoft [Рис 3.2., 41].

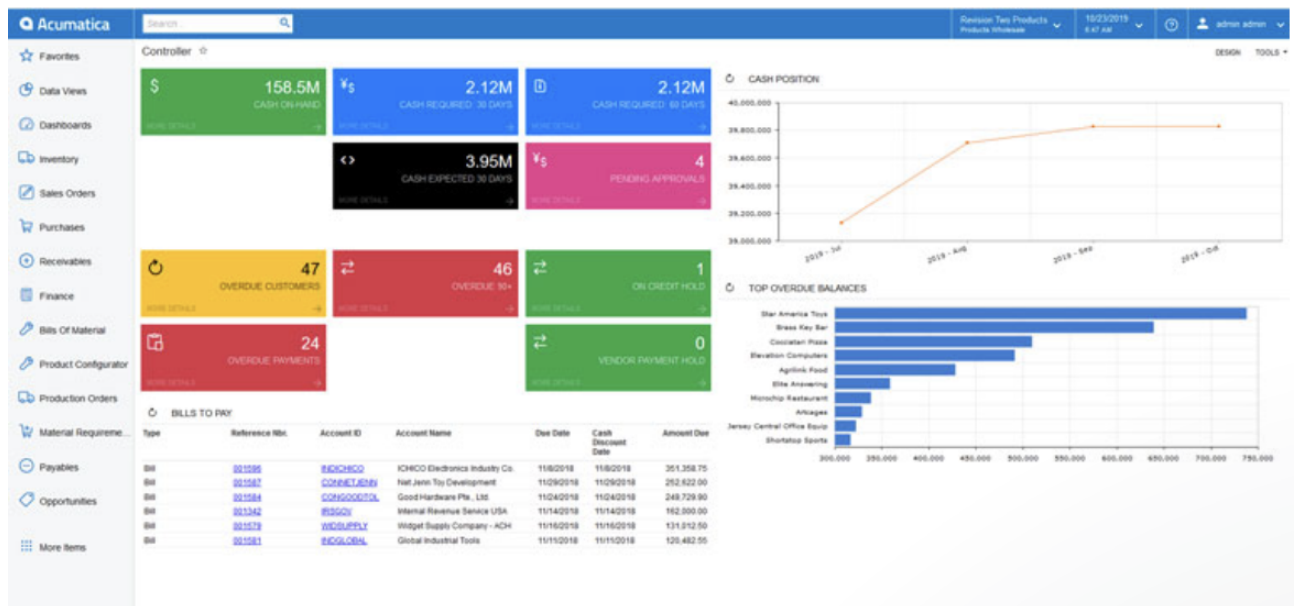


Рис 3.2. Acumatica

— Головні переваги

Acumatica має ключові переваги, які перевершують її альтернативи ERP.

— Глобалізація та локалізація

Впровадьте локальні та міжнародні інструменти, зокрема хмарне мультивалютне, багатомовне та багато-компанійне керування.

— Міграція даних

З легкістю передавайте історичну інформацію з кредиторської та дебіторської заборгованості у застарілій системі до цього рішення. Ці дані включають відкриті залишки, початкові суми та дати.

— Розклади (Meet Schedules)

Реагувати на попит, одночасно поповнюючи запаси та ресурси для ефективності та контролю витрат. Використовуйте систему розкладів, щоб задовольнити вимоги щодо доставки клієнтів відповідно до потужностей та доступності.

#### — Управління гарантією(Warranty Management)

Налаштуйте пропозиції щодо гарантії для клієнтів. Цей інструмент дозволяє вам використовувати багатовимірні контракти та відстежувати умови гарантії, такі як продаж, ремонт і те, що покривається.

#### — Технічне обслуговування обладнання

Записуйте повну історію машин і обладнання на всіх сайтах клієнтів і шукайте доступні запасні частини на складі. Котирування документів, замовлення, доставка, монтажні та сервісні роботи[41].

#### — Основні особливості

Ця платформа пропонує набір можливостей бухгалтерського обліку для адміністрування фінансових операцій та створення квартальної або річної бухгалтерської звітності. Ви також отримуєте інструменти звітності, аналітики, бюджетування та планування. Інші функції включають:

- Кредиторська заборгованість
- Касовий та податковий менеджмент
- Засоби управління заробітною платою

CRM- використовуйте цей атрибут, щоб отримати зосереджене уявлення про записи клієнтів — маркетинг, котирування, продажі до доставки та післяпродажну підтримку — у централізованому сховищі. Використовуйте інформаційні панелі та звіти для даних про продажі в реальному часі, щоб керувати всім, від прогнозів до квот та результатів. Портал клієнтів також дозволяє вам спілкуватися з клієнтами і дозволяє клієнтам спостерігати за взаємодією компанії.[39]

#### Управління замовленнями

Прискорте процес торгів за допомогою електронних запитів для різних постачальників. Цей аксесуар дозволяє компаніям розробляти пропозиції продажу, замовлення на продаж і замовлення на покупку, не виконуючи функції управління запасами та складом.

#### Управління комерцією

Застосуйте цю властивість, щоб керувати замовленнями електронної

комерції, інвентаризацією, комплектацією, пакуванням, доставкою, поверненням, підтримкою клієнтів та обліком в одному вичерпному меню. Ви також отримуєте конкретні ціни, продукти та варіанти, декілька складів, знижки, акції, відстеження відправлення та іншу підтримку.

— Обмеження

Як і всі ERP, Acumatica має кілька обмежень. Ці недоліки включають:

- Відсутність безкоштовних пробних періодів.
- Відсутність вкладок дій на екранах друку для збереження даних.

Наш наступний приклад програмного забезпечення ERP — це комплексне хмарне програмне забезпечення, яке пишається тим, що вирішує всі бізнес-процеси в одній системі, усуваючи потребу в пов'язаних додатках. BizAutomation [Рис 3.3.,42] обслуговує малого та середнього бізнесу в оптовій, роздрібній торгівлі, електронній комерції, послугах, розподілі та виробництві.

| Item ID       | Item              | External/Internal Location | On Hand | Total Inventory | Counted* | Qty to Ad | Warehouse Location | Adjusted Value (\$) |             |
|---------------|-------------------|----------------------------|---------|-----------------|----------|-----------|--------------------|---------------------|-------------|
| 698027        | MADD Virgin Blanc | Sedex                      | 0       | 1801            | 1801     |           | 00.00              | 10806.00            |             |
| 698027        | MADD Virgin Blanc | Los Angeles                | 10      | 10              | 10       |           | 60.00              | 60.00               |             |
| <b>Total:</b> |                   |                            |         |                 |          |           |                    | <b>0.00</b>         | <b>0.00</b> |

Рис 3.3. BizAutomation



Він поставляється з інструментами для ERP, CRM, фінансів, електронної комерції, розподілу, управління замовленнями, виробництва, закупівель, обліку проектів та управління запасами. У ньому використовується гібридний хмарний підхід, що складається з приватної хмари рішень, що є центром обробки даних, сумісним із стандартом SOC та AICPA, та загальнодоступною хмарою, яка використовується для резервування даних.

— Головні переваги

BizAutomation має життєво важливі переваги, які роблять його надійним конкурентом.

— Управління цінами

Призначені за замовчуванням знижки зі списків або надбавки з різноманітними формулами калькуляції, тому правильні ціни пов'язуються з клієнтами на основі їхнього рівня, коли вони створюють свої пропозиції чи замовлення.

— Планування ресурсів

Виконуйте аналітику специфікацій, які були замовлені раніше, щоб збільшити обсяги складання робочих замовлень, виконувати переупорядкування специфікацій відповідно до довгострокового попиту та точок перебудови, щоб швидко генерувати робочі замовлення[42].

— Подання зворотнього зв'язку

Впроваджуйте онлайн-форми запитів на веб-сайтах, щоб клієнти могли виконувати власні справи. Клієнти також можуть автоматично надсилати повідомлення електронної пошти та посилати електронні листи на відповідні випадки.

— Управління часом і витратами

Записуйте детальні таблиці обліку робочого часу та вхідні витрати. Установіть запити на затвердження та інтегруйте цю програму з модулями управління проектами та нарахуванням заробітної плати.

— Глобальний пошук

Працюйте з розширеними фільтрами, включаючи або виключаючи об'єкти

для структурованого пошуку, що дозволяє шукати записи з будь-якого місця.

#### — Основні особливості

##### Управління замовленнями на продаж

Змініть робочі процеси введення замовлення, які відповідають цілям компанії. Клонуйте замовлення, створюйте та зберігайте шаблони замовлень із варіантами оплати й доставки за замовчуванням, а також проводьте підтримку ставок для різноманітних конфігурацій із згрупованими проміжними підсумками для тих самих ставок.

##### Багатоканальна інтеграція

Підключіть зовнішні графіки покупок із Shopify, BigCommerce, Woo та Magento та інших. Ви також можете отримувати замовлення через Amazon, eBay, Jet, Walmart тощо. Майстер імпорту CSV дозволяє імпортувати дані безпосередньо в BizAutomation. API на основі REST, обмін XML-документами автоматично підключається до цієї системи для введення та розподілу інформації стороннім точкам підключення.

##### Продаж, виконання та доставка

Виконуйте комплектацію замовлень за конкретними замовленнями, партіями, хвилями або зонами. Ця особливість також включає замовлення з автоматичним вибором коробки, щоб вибрати відповідну коробку для спеціального товару. Він також здійснює масове виставлення рахунків за допомогою кредитних карток, АСН або сторонньої логістики (3PL).

##### Виробництво

Використовуйте планування матеріальних ресурсів, щоб врахувати попит на виробничий конвеєр та попит на інші галузі, рахунки термінів виконання, щоб уникнути відкладень виробництва та продажу.

##### Управління проектами

Створюйте та застосовуйте шаблони завдань до нових проектів. Розподіл пріоритетів завдань, встановлення динамічних завдань клієнта на основі логіки блок-схем, зіставлення рядків і статей часу та витрат від замовлень на продаж і закупівлю до проектів. Ви також отримуєте представлення діаграми Ганта.

— Обмеження

Ця система містить кілька мінусів:

- Немає активних форумів спільноти, на яких користувачі можуть публікувати запитання.

- Немає мобільного додатка.

SAP S/4 HANA[Рис. 3.4.,43] революціонує бізнес-процеси за допомогою хмарного ERP-рішення, яке має вбудовану аналітику, автоматизацію процесів, можливості штучного інтелекту. Система використовує передові технології, великі дані та працює з галузевими вимогами, щоб допомогти підприємствам розвиватися разом із своїм ринком.

Він розроблений для великих компаній і пропонує чотирнадцятиденну безкоштовну пробну версію.



Рис 3.4.SAP S/4 HANA

— Головні переваги

Ця програма складається з різноманітних диференціаторів, які поєднуються

з супротивниками.

— Управління результатами продажів

Використовуйте програми змінної компенсації, які мають на меті заохочення та комісійні, щоб пам'ятати про результати продажів і дотримуватись планів.

— Управління нерухомістю

Перегляд договорів оренди, інвестиційних та будівельних проектів. Ви також можете перевіряти, керувати та відновлювати інфраструктуру.

— Моніторинг інвентарних матеріалів

Розширення для обробки ситуацій пропонує різні рішення за допомогою програми моніторингу покриття матеріалів, щоб охопити питання, пов'язані з потребами в мережі, окремими клієнтами та сегментами прямих закупівель для всіх матеріалів.

— Кредитність

Підвищте кредитоспроможність у постачальників за рахунок додаткових коштів та покращених умов оплати.

— Машинне навчання

По суті, інструменти машинного навчання пропонують коригування на рівні буфера з часом виконання компонентів передачі запасів, щоб гарантувати збереження запасів на задовільній вартості при зменшенні капіталу[43].

— Основні особливості

Управління активами

Дозволити операції з планування та технічного обслуговування активів. Виконуйте планові та незаплановані завдання з технічного обслуговування, щоб збільшити виробництво та дозволити технікам виявляти, повідомляти та усувати несправності та надзвичайні ситуації. Планувальники технічного обслуговування можуть контролювати критичну та чутливу до часу роботу під час різних процедур, щоб аналізувати витрати, частоту поломок і пошкодження.

Закупівля

Оцінюйте замовлення на закупівлю, заявки, рахунки-фактури, контракти та роботу постачальників за допомогою інформації в режимі реального часу.

Збирайте, вивчайте та отримайте кожен пункт даних джерел в одній системі, виконуючи автоматичні та ручні послідовності для керування всіма типами файлів закупівель.

#### Управління замовленнями та контрактами

Контролюйте процеси від замовлення до отримання готівки в усіх точках взаємодії, каналах і функціях за допомогою багатоканального доступу на основі ролей до найактуальнішої інформації. Інструмент управління контрактами архівує угоди в централізованому місці.

#### Фінансовий менеджмент

Керуйте різними методами бухгалтерського та фінансового закриття, фінансових ризиків. Отримуйте прибуток в реальному часі за допомогою документування в режимі реального часу, прогнозу аналітики та інтегрованого бізнес-планування, щоб оцінити прибутковість і контролювати тактику роботи з клієнтами.

#### Управління ланцюгом поставок

Використовуйте цю можливість, щоб обміркувати бізнес-правила, доступність матеріалів та інструкцій щодо розподілу, коли ви обираєте обіцяні дати доступності продуктів для клієнтів. Інтегруйте управління транспортуванням і керуйте складськими призначеннями з використанням активів і пропускну здатністю за допомогою найкращих стилів комплектування, пакування та доставки.

#### Виробництво

Ви можете координувати виробничі завдання, такі як потреби в матеріалах, запаси тощо, одночасно змінюючи графіки, якщо це необхідно. Розробляйте складні плани складання та керуйте всім, від специфікацій до компонування та моделей машин.

#### — Обмеження

Як і більшість ERP, SAP S/4 HANA має деякі обмеження. Ці недоліки включають:

- Тривалий процес установки.
- Відсутність вбудованої аналітики в усіх модулях.

- Виконання кількох завдань вимагає відкриття окремих вікон.

Останнім у нашому списку прикладів планування корпоративних ресурсів є провідне хмарне програмне забезпечення ERP, яке розроблено для швидкозростаючих компаній, що змінюються. Oracle NetSuite ERP [Рис 3.5.,44] — це масштабована, настроювана система управління бізнесом для оптимізації критично важливих процесів.

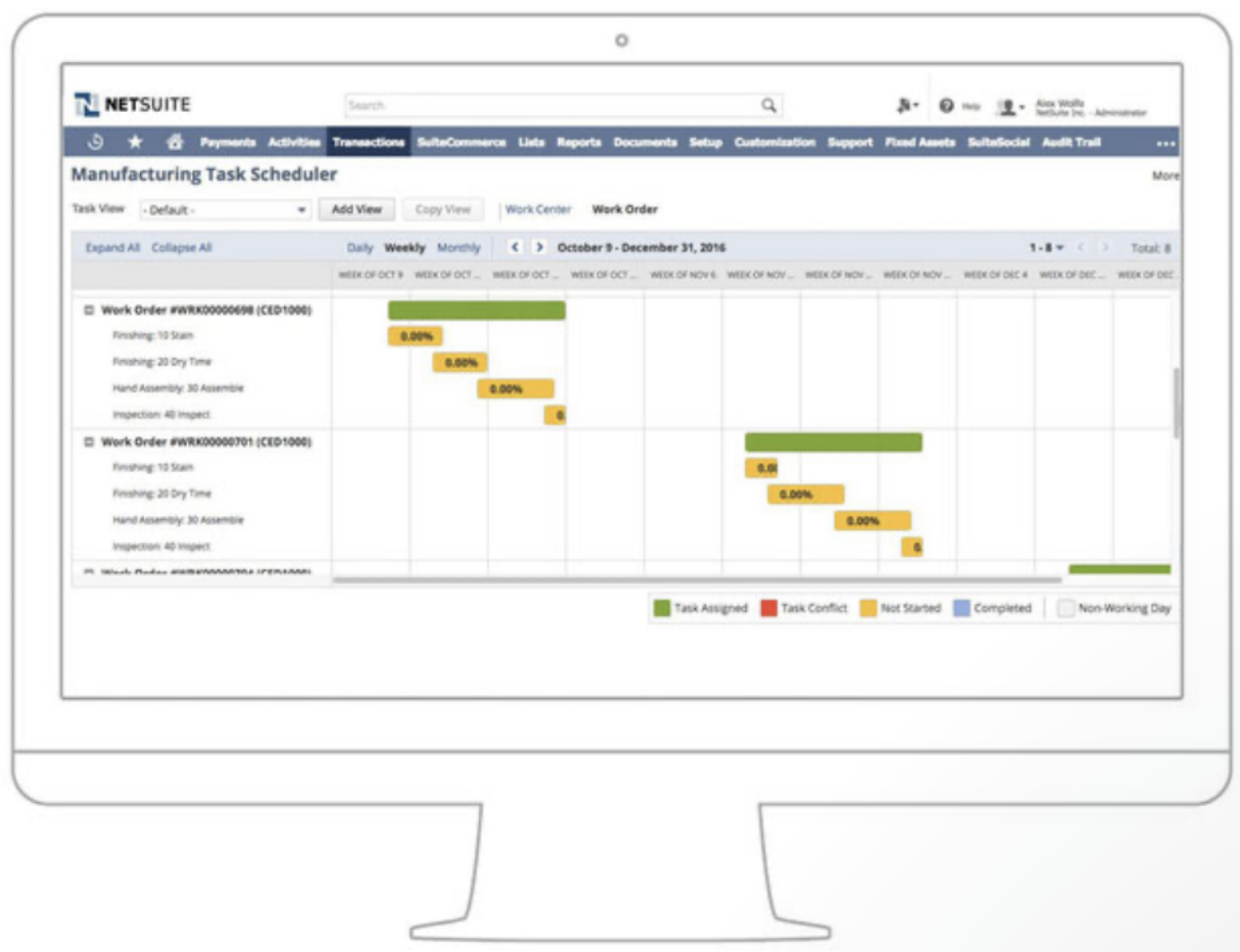


Рис 3.5.Oracle NetSuite ERP

Інструменти для розробників SuiteCloud надають першокласні можливості налаштування хмари, які можуть розширити систему, щоб відповідати вимогам бізнесу або створювати нові програми взагалі.

Програма доступна для малого, середнього та великого бізнесу в різних галузях.

— Головні переваги

NetSuite має ряд переваг, які перевершують інші приклади ERP.

— Вбудований BI

Керуйте обладнаними інструментами BI, які поєднують дані з візуальною аналітикою, щоб створювати ефективні бізнес-інсайти.

— Налаштування

Створюйте персоналізовану хмарну атмосферу, щоб NetSuite відповідав потребам вашого бізнесу або створював абсолютно нові програми. Вибирайте з керування робочим процесом, створення сценаріїв, аналітики, веб-сервісів та інших розширень[44].

— Стратегічне планування персоналу

Зніміть стрес із планування персоналу та пов'язаних з ним гонорарів, включаючи кількість працівників, зарплати та планування винагород, узгодивши потреби та пріоритети компанії з персоналом для гладкого досягнення цілей.

— Динамічне моделювання

Працюйте з моделюванням, аналітикою та двонаправленою інтеграцією в Excel, щоб скорочувати й обдумувати інформацію.

— Підвищити якість продукції

Запит на пропозицію та власні інструменти запитів керують вибором постачальників і покращують якість продукції.

— Основні особливості

Фінансове планування

Модулі планування та бюджетування цього інструменту спрощують фінансове планування в масштабах компанії за допомогою компонентів моделювання, схвалення робочого процесу та документації в масштабованому інтерфейсі. Механізм обчислень обслуговує бізнес-логіку зі збором даних у пам'яті, аналітикою фінансового планування та звітністю. Планування капітальних витрат та непрямий розподіл витрат є деякими з інших його особливостей.

### Управління замовленнями

Налаштуйте потік процесу від пропозиції продажу до виконання замовлення, щоб гарантувати зручні рахунки-фактури та транзакції. Використовуйте особливості керування замовленнями та виставленням рахунків, щоб об'єднати свої відділи продажів, фінансів та виконання в централізованому місці. Працюйте з багатоканальною системою управління цінами для отримання сповіщень про ціни в режимі реального часу на всіх напрямках для клієнтів.

### Управління виробництвом

Отримайте прозорість у режимі реального часу щодо виробничих процедур, таких як:

- Замовлення на продаж
- Обробка робочих замовлень
- Маршрутизація
- Планування
- Виконання замовлення
- Калькуляція вартості продукту

Переплітайте функціональні можливості відстеження партій, щоб надати організаціям гнучкість у ініціації розмірів партій під час виробництва та чорнових записів про партії.

### Склад і виконання

Допомагайте підприємствам купувати товари та послуги з низькими комісіями через каналні закупівлі для затверджених постачальників, попередньо укладені контракти та посилення видимості за допомогою поточних витрат компанії та даних про результати діяльності постачальників. Автоматизуйте та пов'яуйте важливі процеси закупівлі, затвердження та узгодження робочих процесів для підтримки внутрішнього контролю та вимог до відповідності, щоб зменшити кількість закупівель.

#### — Обмеження

Хоча NetSuite має різні переваги та аксесуари, він має деякі обмеження. Ці мінуси включають:



- iOS має погану оцінку, оскільки вона автоматично вимикається, а записи транзакцій не повністю працездатні.
- немає безкоштовної пробної версії.

На основі результатів отриманих вище складаємо таблицю з короткою характеристикою порівнюваних систем(табл 3.1.)

Таблиця 3.1.

### Порівняльна характеристика ERP систем

|                     | Тип інтеграції       | Ціна       | Розмір компанії |
|---------------------|----------------------|------------|-----------------|
| Oracle ERP Cloud    | Хмарний              | \$\$\$\$   | S M L           |
| Acumatica Cloud ERP | Хмарний та Локальний | \$         | S M             |
| BizAutomation       | Хмарний              | \$         | S M             |
| SAP S/4 HANA        | Хмарний та Локальний | \$\$\$\$\$ | S M L           |
| Oracle Netsuite ERP | Хмарний              | \$\$       | S M L           |

В даній таблиці описані характеристика за кількома критеріями, основні переваги кожної з них наведені протягом проведення аналізу:

- розмір компанії — маленька(S)/середня(M)/велика(L).
- тип інтеграції — хмарний/локальний;
- ціна;
- платформи:
  - Apple,
  - Linux,
  - Windows;

### **3.3. Шляхи для підвищення продуктивності в ТОВ "Мій Київ офіс" (впровадження ERP системи)**

Розглянемо підходи до покращення корпоративних систем.

1. Замініть стару ERP на нову, яка має необхідні функції.

*Переваги:*

- У вас є потужна ERP, яка перевірена часом, але вашим користувачам потрібен пакет, який може надати необхідні сучасні функції? Якщо ви зможете знайти новий пакет ERP з цими функціями та придбати його, він напевно надасть вам функції, які ви шукаєте, і, можливо, навіть кілька інших.

*Недоліки:*

- Висока вартість: придбання та впровадження нового ERP є неймовірно дорогим, особливо якщо врахувати ціну втраченої продуктивності, додаткові вимоги до підтримки, навчання, консультації та загальне гасіння пожежі в ІТ секторі, які входять до впровадження ERP, щоб зробити це вчасно — трудомісткий, болісний і дорогий процес.
- Високий ризик: існує висока ймовірність невдачі, коли ви починаєте

впровадження ERP, і це вимагає участі всієї компанії в плануванні, розгортанні, тестуванні та навчанні кінцевого користувача для підтримки.

- Тимчасове рішення: це не ефективне довгострокове рішення вашої проблеми, а натомість це просто зупинка проблеми. Ви можете отримати нові функції, які хочете, але ви неминуче втратите те, що вам потрібно. І список нових функцій і додатків, які потребують користувачам, буде розширюватися, так що навіть якщо все буде працювати як годинник, ви в найкоротші терміни знову опинитесь на тому ж місці. Це короткостроковий план, замаскований великими зусиллями.

## 2. Нічого не робити.

### Переваги:

- Нічого не наважився, нічого не здобув... але нічого не зламано. Бюджети не витрачаються, основні бізнес-додатки не ламаються, нікого не звільняють і не витрачають довгі години, намагаючись інтегрувати нове стороннє програмне забезпечення в поточну ERP.

### Недоліки:

- Нічого не досягнуто. Вірте чи ні, але більшість компаній дотримуються цього варіанту протягом досить тривалого часу, коли стикаються з цією проблемою. Замість того, щоб ризикувати витратити хороші гроші (і час, і людей) після поганого, вони нічого не роблять, щоб задовольнити потребу в нових функціях, і намагаються обійтися тим, що у них є.
- Конкуренти виграють: якщо ти не ростеш, ти вмираєш. Ваші конкуренти працюють разом із продуктивними рішеннями, поки ваші люди крутяться, а ваші клієнти терплять статус-кво. Це не найкращий довгостроковий план, якщо ви не плануєте піти на пенсію до того, як

стане гірше, або якщо ваш конкурент купить вас, і ви залишитесь на борту достатньо довго, щоб допомогти перевести свої дані в їх більш ефективні системи.

### 3. Вимагайте нових функцій у свого поточного постачальника ERP.

Переваги:

- Це відважна спроба отримати потрібні вам програми без будь-якої розробки чи зобов'язань з вашого боку. Можливо, вони зможуть працювати з вами.

Недоліки:

- Довгий термін: ймовірно, немає часу чекати цього. Ймовірність того, що ваш постачальник ERP вислухає ваші звернення щодо змін, які ви хотіли б бачити, з усіх інших звернень, які до них щодня робляться, малоімовірна, якщо ви не гігант і їх замовник номер один.
- Невідповідність: навіть якщо вони внесуть основні зміни, які ви бажаєте, вони, швидше за все, застосують загальну зміну, щоб виправити безліч гріхів. Це все ще підхід «зберіть його, щоб він відповідав, і розфарбуйте його відповідно до», тому їхні нові рішення не будуть саме тими, що вам потрібно... будь то зручність, повна функціональність, вибір мови тощо.

### 4. Використовуйте настільне програмне забезпечення (наприклад, Excel/Access) для копіювання даних і створення рішень окремо від бази даних ERP.

Переваги:

- Це класичне «виправлення» проблем ERP для кінцевих користувачів, оскільки його легко реалізувати, вони можуть обійти ІТ, а ІТ, як правило, готові закрити очі, тому що це означає, що нічого не робиться, щоб «зламати» будь-яке з програми за лаштунками.

Недоліки:

- Відсутність універсального доступу: без централізованого доступу (найпростіше через Інтернет), використання настільного програмного забезпечення для окремих бізнес-рішень часто означає роботу з кількома версіями в різних місцях, відкритих і редагованих різними користувачами, які використовують різні версії програмного забезпечення. Це також означатиме, що лише одна особа зможе безпечно зберігати дані. Це прекрасне рішення для припинення, але воно не є хорошим довгостроковим рішенням.
- Помилки дублювання/неточність даних: основні дані ERP у цьому рішенні потрібно дублювати в будь-яку нову «базу даних», яку ви виберете, тому дані не опубліковані, а отже, відразу застаріли, що порушує принаймні частину мети створення централізованої ERP.
- Відсутність масштабованості: він швидко переросте своє цільове призначення. Excel не призначений для обробки сотень тисяч чи мільйонів записів.

5. Придбайте рішення сторонніх розробників, щоб отримати нові функції, які вам потрібні.

Переваги:

- Чудові функції для демо цілей, всі раді, що нарешті вони отримають необхідну функціональність, і керівництво починає працювати в цьому напрямку.

Недоліки:

- Помилки дублювання/неточність даних: знову ж таки, вам доведеться дублювати ключові частини вашої бази даних у базу даних стороннього програмного забезпечення, наприклад, основний елемент клієнта, основний продукт тощо. Якщо ви були поруч досить довго, ви знаєте, як це відбувається. Частина ваших співробітників пом'якшує відмінності між різними базами даних, і значна продуктивність (і

практичність) втрачається.

- Дорого: ліцензування та щорічне обслуговування таких продуктів, як правило, є досить дорогими, а якщо додати час і зусилля на керування додатковою підтримкою постачальників, навчання, контракти тощо, це може стати справді не вигідним.

6. Налаштуйте сам код програмного забезпечення ERP за допомогою консультантів постачальників.

Переваги:

- Наразі це вирішує проблему. Налаштування програм або звернення до консультантів із створенням необхідних функцій і записом їх безпосередньо у ваш пакет ERP абсолютно вирішує проблеми, з якими ви стикаєтесь сьогодні, і ваші користувачі будуть цілком задоволені в найближчому майбутньому.

Недоліки:

- Висока вартість: налаштування ERP може бути дуже дорогим. А отримання необхідної функціональності може складатися з двох частин. По-перше, вам потрібно буде оновити ERP, щоб налаштувати найновішу версію та мати під рукою найактуальнішу технологію. По-друге, причина, чому ви спочатку захочете оновити, полягає в тому, що ці налаштування будуть тривати до наступного разу, коли ви опинитесь в такій же ситуації, в якій опинилися зараз.
- Тимчасово: ключове слово на стороні професіоналів можна передбачити. Якщо через кілька місяців або років ви виявите, що вашим користувачам потрібні інші можливості, які ви не могли або не передбачали, або вам потрібно оновити свою ERP, усі ці дорогі налаштування та функції, за які ви заплатили великі гроші буде повністю перезаписано, і його потрібно буде переробити. Це вдвічі дорожче.

7. Розширюйте свої програми, створюючи вручну користувацькі програми та функції, які вам потрібні (або найнявши для цього консультанта) і прив'яжіть їх до своєї ERP.

#### Переваги:

- Це дуже близький до того, щоб бути найкращим варіантом. Не потрібно дублювати дані в окрему базу даних. Нічиєю роботою стає керування стороннім програмним забезпеченням та його постачальником.
- Щоб було зрозуміло, це не зміни, які потрібно вносити в сам пакет ERP. Це спеціальні програми, закодовані вручну та інтегровані з вашою ERP. Якщо ви підете цим шляхом, усі необхідні зміни будуть внесені, і вони триватимуть стільки, скільки вам потрібно. Це рішення не буде «перезаписано», коли вам знадобиться оновлення.

#### Недоліки:

- Ручне кодування займає занадто багато часу і коштує забагато грошей.
- Довгий період: якщо ви хочете самостійно налаштувати ці програми, це, ймовірно, займе занадто багато часу. У вас може бути 6 проектів, а для виконання перших 2 може знадобитися чотири роки. Незалежно від того, чи використовуєте ви внутрішніх співробітників чи зовнішніх консультантів, ці тривалі терміни означають великі гроші.
- Висока вартість: якщо ви хочете, щоб це було зроблено раніше, вам, швидше за все, доведеться найняти консультантів, і тоді ви витрачаєте багато грошей на дорогий аутсорсинг... і вони все одно можуть не зробити це у бажані терміни.

8. Створюйте власні програми, інтегровані з вашою ERP, за допомогою інструмента розробки додатків.

### Переваги:

- Просте налаштування: тут немає дубльованих даних і немає необхідності купувати 6 окремих пакетів програмного забезпечення. Ви можете зберігати дані там, де їм належить, але додати кілька нових таблиць, які вам потрібні, і надати користувачам гладкий сучасний веб-інтерфейс. Він настільки ж простий у використанні, як Excel/Access, але дає вам можливість створювати добре продумані користувацькі веб-програми.
- Довгострокові та рентабельні: ваші новостворені програми доступні кожному, вони можуть виконуватися в будь-якій базі даних і можуть обслуговуватися з будь-якої операційної системи. Ви б завершили всі 6 проектів за 1 рік з дуже малими накладними інвестиціями. Це також дозволяє вам продовжувати користуватися перевагами оновлень вашого постачальника ERP, і це коштує дуже мало часу та грошей у порівнянні з будь-якою з альтернатив.

### Недоліки:

- Знання того, як вибрати правильний інструмент розробки додатків, може бути складним. Існує багато різних видів інструментів розробки, тому перш ніж вибрати інструмент, складіть контрольний список своїх потреб.

3.3. Контрольний список «Найкращі методи розширення корпоративних програм за допомогою інструментів».

Якщо ви все-таки вирішили вибрати інструмент для розробки додатків, не забудьте тримати під рукою наступний контрольний список:

- Веб-додатки: знайдіть інструмент, який генерує веб-додатки, які обслуговуються з централізованих серверів і для їх запуску користувачам потрібен веб-браузер. Пам'ятайте, що будь-яких



спеціальних установок на стороні клієнта слід уникати.

- Вимоги до платформи — платформонезалежність. Шукайте незалежність від платформи. Це передає ваше управління обладнанням і майбутні рішення щодо програмного забезпечення безпосередньо у ваших руках. Веб-програми, які ви створюєте за допомогою цього інструмента, повинні працювати на будь-якій платформі, яку ви бажаєте (Linux, Windows, UNIX, MacOS тощо). Для максимальної гнучкості найкращий інструмент, який надає це, повинен працювати на будь-якій платформі.
- Вимоги до бази даних: по-перше, вам потрібен інструмент, який може створювати програми, які можуть отримати доступ до кількох (розрізнених) баз даних, для максимальної гнучкості та довговічності. По-друге, зверніть увагу на те, як кожен інструмент це робить. Наприклад, інструмент, який дає вам можливість створити програму, компілювати її один раз, а ПІСЛЯ того, як її скомпілювали, просто «перевести перемикач», щоб спрямувати її на будь-яку базу даних, дуже відрізняється від інструменту, який вимагає від вас пройти через повний процес збирання та компіляції, щоб отримати доступ до окремої бази даних. Це може здатися невеликою відмінністю, але необхідність кожного разу перебудовувати й перекомпілювати значно додає довгострокову загальну вартість володіння.
- Діапазон застосування: розглядайте лише рішення, які можуть створювати найрізноманітніші програми: аналіз, вилучення та збереження даних. Наприклад, деякі рішення можуть бути чудовими лише для вилучення та звітності, і цього може бути достатньо для програми BI, яка вам потрібна сьогодні, але що, якщо наступний указ керівництва – це система введення замовлень або спосіб для користувачам редагувати свою інформацію? Найкращий інструмент зможе задовольнити ваші потреби в Інтернеті та бізнесі, а також надасть вам можливість створювати інші рішення.

- **Архітектура:** розглядайте лише рішення з найкращою (і найбільш гнучкою) архітектурою. До прикладу, Java надає найпотужніші програми корпоративного рівня, а також надає систематичну структуру для підтримки або оновлення програм у майбутньому. Можливо, вам не знадобиться Java, якщо вам потрібна швидка одноразова контактна форма на своєму веб-сайті, але вам безперечно потрібна Java, якщо ви створюєте програми на рівні підприємства для свого бізнесу. Важливо вибрати інструмент, який забезпечить найкращу швидкість і масштабованість.
- **Безпека:** під час створення програм вам потрібно переконатися, що інструмент забезпечує безпеку до рекордного рівня, щоб захистити ваші бізнес-дані.
- **Простота використання/Крива навчання:** вам слід розглянути рішення, які може використовувати найширша аудиторія — розробники, досвідчені користувачі, кінцеві користувачі, бізнес-аналітики, адміністратори баз даних тощо. Найпотужнішим інструментом є той, який досить простий для натовпу Excel/Access, але достатньо потужний для розробників, які не можуть терпіти, коли постачальники зв'язують руки, і хочуть бути більш ефективними та продуктивними у своїх додатках.
- **Творчість:** це слово не часто зустрічається в технічних документах, але воно повинно бути. Переглядаючи інструменти, ви хочете знайти інструмент, який забезпечить саме те, що вам потрібно, але все одно дозволить вам змінити свої творіння відповідно до ваших потреб чи примх, будь то зміна зовнішнього вигляду за допомогою таблиць стилів, ручної роботи. Ви не хочете бути замкненими у світі, де у вас немає свободи бути інноваційним. Натомість ви хочете отримати найкраще з обох, тому вимагайте, щоб ваші постачальники показали вам, як ви можете мати обидва підходи за допомогою їх рішень.

Поширені ризики при виборі інструментів для розробки додатків, на які ви можете звернути увагу. Уникайте інструментів, які:

- Вимагають від вас вивчення мови або власної «мета-мови», щоб бути продуктивним.
- Мають тривалу форму навчання або вимагають команди консультантів.
- Мають мінімальну початкову вартість і підходять для виконання початкового завдання, але вимагають дорогих модулів для виконання будь-яких інших речей, які ви можете зробити.
- Вимагають важкої зовнішньої підтримки.
- Можуть працювати лише на одній платформі.
- Можуть отримати доступ лише до однієї бази даних.
- Не впораються зі складністю інтеграції застарілих систем.

Планування ресурсів підприємства (ERP) складається з інструментів, призначених для полегшення управління усією інформацією, яка впливає на бізнес-рішення компанії. Залежно від ніші вашої компанії ви зможете скористатися різними функціями, доступними в програмному забезпеченні ERP. Виробничі компанії мають інші потреби, ніж консалтингові фірми. Компанії, які зосереджені на роздрібній торгівлі, потребують особливих можливостей, ніж ті, що працюють у фінансовому секторі.

Фундаментом якісного показника будь-якої успішної компанії є ефективна робоча сила, яка включає всіх: від керівництва до прибиральників. Кожен генеральний директор, менеджер та працівник відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні того, щоб бізнес тримався в рамках бюджету, досягав бажаних результатів продажів та задоволеності клієнтів. Вони несуть відповідальність за розумний вибір та виконання поставлених завдань у зазначений термін. Не має значення, чи це надання послуг, чи пропозиція продукту, підприємства мають досягати своїх загальних цілей з мінімальними зусиллями та витратами.

За мету поставлено отримання доходу за рахунок наданих ресурсів. До ресурсів належить капітал, праця та час. Як усім зрозуміло, ресурси є цінними, тому найкраще дотримуватись певних шляхів, щоб максимізувати ефективність бізнесу.

### 1. Використання максимальної потужності технологій та автоматизації.

Охоплення технологій, автоматизація являється потужною зброєю. Дана тенденція набирає обертів, так як технології стають все більш удосконаленими. Автоматизація є вкрай необхідністю для бізнесу задля забезпечення прогресу та конкурентоспроможності у сучасному діловому середовищі. Дане впровадження забезпечить підвищення ефективності, надійності та швидкості завершення, забезпечить контроль та спрямування бізнесу угору.

У міру вдосконалення та розвитку технологій все більш ставатиме доступною автоматизація для спрощення процесу, тому кожен керівник матиме змогу скористатися перевагами використання технологій для створення автоматизації з повною аналітикою та контролем.

### 2. Отримання зворотнього відгуку від працівників.

Однозначно, що відкрите спілкування зі своїми працівниками є ключем до того, щоб мати продуктивний та мотивований колектив. Наймаючи нову людину, важливо не пропускати процесу навчання. Скорочення часу на навчання нового працівника, звичайно, забезпечить і скорочення витрат, але важливо пам'ятати фразу «мудра гривня, дурна копійка». Змушення співробітників вчитися на роботі обійдеться керівництву набагато дорожче; є надзвичайно неефективним процесом і призведе до процесу найму знову. Важливим є виділення часу для можливості розмови та надання відповідей на будь-які запитання, які можуть виникнути - це заощадить продуктивний час. Навчання дає можливість заохочувати розвиток співробітників та додати нову працездатну одиницю до команди [19].

### 3. Використання відгуків клієнтів

Також важливо вислуховувати та застосовувати відгуки клієнтів. Ефективність команди прямо пропорційно залежить від задоволеності клієнтів - забезпечення чудового досвіду клієнтів, яке має вирішальне значення для успішного бізнесу. Тому є варіант відстеження соціальних медіа та оглядів в

Інтернеті, а також надання можливостей для зворотного зв'язку за допомогою опитувань та електронного листування. Загалом, використання зворотного зв'язку сприятиме підвищенню результативності підприємства.

#### 4. Встановіть досяжні цілі

Надзвичайно важливим є постановка працівникам реальних цілей та завдань. Забезпечення конкретного напрямку допомагає зрозуміти і позбутися нечіткості. Прозорість та конкретність дозволить керівникам та працівникам стати на один шлях, де вони можуть узгоджувати завдання, проекти та цілі.

#### 5. Аутсорсинг спеціалізованих послуг

Це яскрава ідея - передати аутсорсинг, аби мати можливість зосередитися на основних бізнес-операціях. Чи то технологія, дизайн, чи вдосконалення бізнеспроцесів, можна знайти когось, хто спеціалізується на цьому. Аутсорсинг завдань означає, що працівникам залишається більше часу, щоб зосередитися на ініціативах, що приносять дохід, тим самим підвищуючи прибутковість підприємства.

#### 6. Створення впливових ділових документів

Ділова документація має важливе значення, а такі деталі, як розміщення інформації, використання певного кольору та спосіб їх подання, є також важливими для створення ефективних та зручних для читачів повідомлень[20]. Компетентно сформований документ неодмінно матиме переваги та виділить вас серед конкурентів; надасть відчуття індивідуальності та має вплив на читачів.

Важливим є врахування психології кольору та відтінків: яскраві відтінки використовують для вираження доброзичливості та професіоналізму, білі демонструють витонченість та прозорість, темні - для передачі серйозності та білих комірців. Далі композиція повинна мати і своє призначення. Вміст має мати вирівнювання, стабільність і положення, з кольоровим виділенням, аби закликати до належних дій або донести важливі повідомлення.

Підвищення ефективності бізнесу-це довгострокове зобов'язання з багатьма деталями. Кожен бізнес повинен бути готовим приймати нові ідеї та йти в ногу з різними способами зростання відповідно до нових вимог та потреб і використання

усіх зазначених деталей в комплексі допоможуть в цьому!

ТОВ “Мій Київ офіс” обрав ERP систему української компанії, яка найкращим чином відобразила та покрила всі необхідні для компанії послуги в одному додатку.

Це сучасна, динамічна програма, яка надає нам функціонал описаний внизу [Рис 3.6., 45].

Система користується особливим попитом оскільки надає кожній компанії можливість максимальної кастомізації (налаштування системи відповідно до потреб користувача)

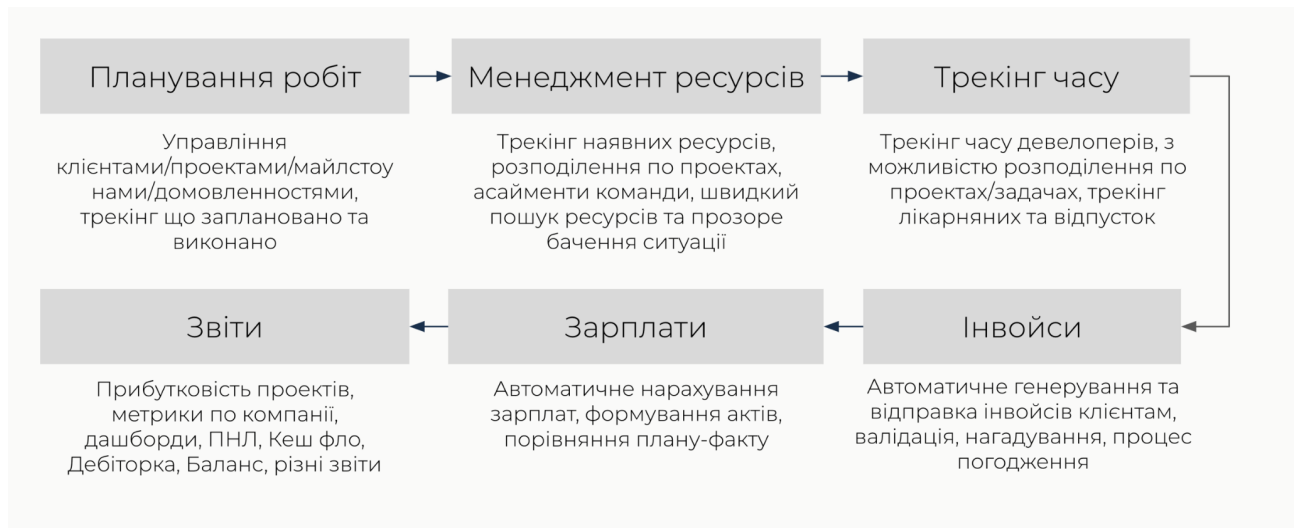


Рис.3.6 Функціонал ITfin ERP системи

Цей гнучкий інструмент можна налаштувати, щоб задовольнити низку потреб, і його можуть використовувати будь-які ІТ компанії, які намагаються організувати та інтегрувати інші хмарні технології в власну ERP

- Головні переваги

Наявність максимальної кількості функціоналу який може інтегруватись з технологіями, які використовуються для ведення ресурсного планування в межах галузі інформаційних технологій

- Панель інструментів

- Можливість відстежувати хід своєї роботи та
- Можливість планування ресурсів

В даному рішенні є наявна вкладка для відстежування додавання міток на працівників та відкритого планування майбутнього навантаження працівника

— Можливість підтримки виплат заробітних плат та отримання інфойсів для від та до клієнтів

В режимі реального часу кожен працівник може побачити зарплатні нарахування, менеджери компанії можуть вистачити рахунки за виконану роботу для замовників та топ менеджмент може керувати власними доходами та оборотом компанії

— Наявність панелі управління навантаження працівників

Можливість відслідкувати на яких проектах та на який відсоток працює кожен по окремоті

— Недоліки

Для кастомізації системи необхідно багато часу на реалізацію, ціна відносно висока та часто виникають моменти збоїв роботи системи, на усунення яких необхідно декілька днів.

Замість того, щоб вводити дані вручну, ця програма дозволяє вам вводити їх один раз і передавати в інші відділи в режимі реального часу. Ви також можете оптимізувати зайві завдання, такі як складання звітів, розподіл рахунків-фактур, нарахування заробітної плати співробітникам тощо, заощаджуючи свій час на виконання інших високопріоритетних обов'язків.

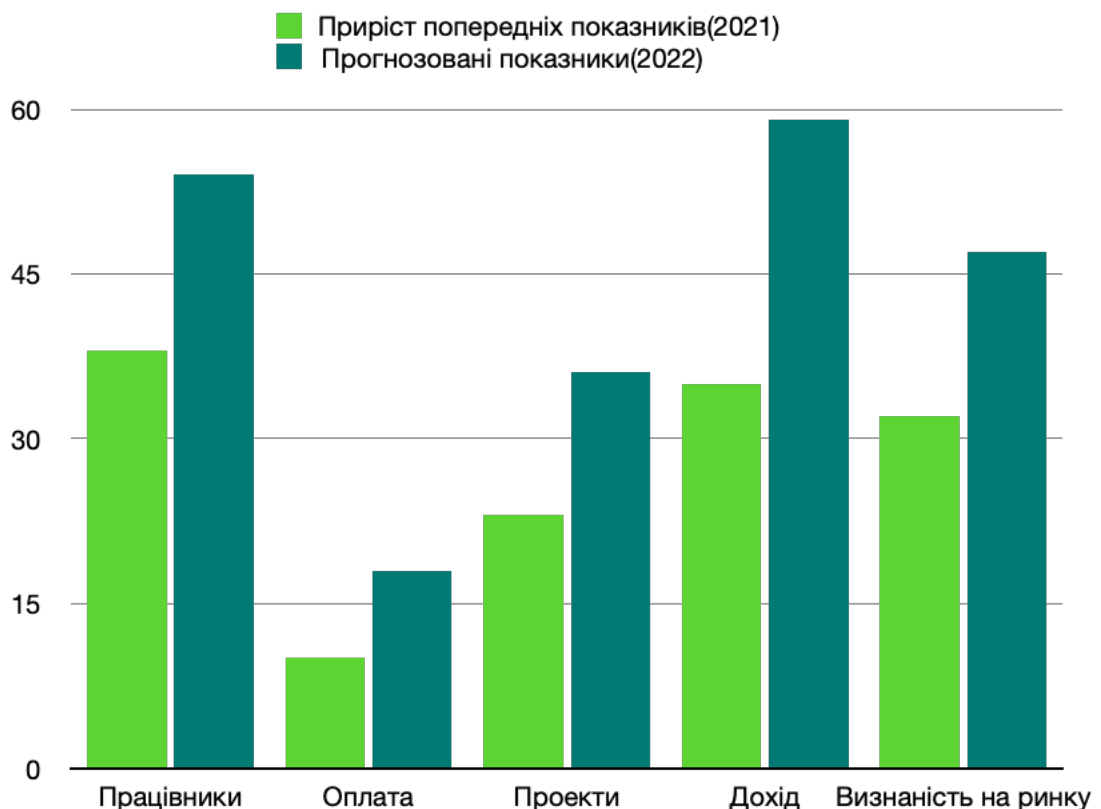
Підсумовуючи, описано підходи, щоб отримати те, що вам потрібно від ваших корпоративних систем. Ви можете повністю замінити ERP, але це ризиковано, дорого, сповільнює продуктивність і в довгостроковій перспективі ви матимете ті ж проблеми. Якщо ви приватні, ви можете нічого не робити і робити це, поки проблема не виходить з-під контролю. Ви можете запитати у свого постачальника ERP конкретні функції або зміни, але будь-які зміни в пакеті, знову ж таки, навряд чи відповідають вашим потребам.

За результатами роботи та оцінки підбору найкращої ERP системи можна

зробити приблизний аналіз майбутніх покращень роботи компанії в розрізі функціональної пренадлежності ITfin ERPта функціональних характеристик, які були впровадженні( Діаграма 3.1.)

Діаграма 3.1.

### Прогнозований приріст показників у % відношенні порівняно з попереднім періодом



Спрогнозувавши фінансову звітність після впровадження нової корпоративної системи, було виявлено, що показник повернення інвестицій збільшився до позначки 122%, що свідчить про ефективність вкладення коштів в ERP-систему. Варто додати що проаналізовано основні показники, на які впливає робота ERP системи, майбутній функціонал, який буде розроблено для задоволення потреб більшої кількості клінтів та споживачів буде піднімати рівень задоволення в інших категоріях роботи компанії в майбутньому. Згідно з діаграмою наведеною вище можна сказати, що тенденція приросту задоволення



роботи в компанії та визнаності на ринку буде приростати майже вдвічі в доволі короткий період.

Додаткові матеріали та рисунки роботи даної ERP наведені в Додатку А

## ВИСНОВОК

Компанії можуть виявити, що як ручні, так і комп'ютеризовані системи не підтримують ефективно бізнес-процеси. Симптоми цієї ситуації включають зниження продуктивності, прискорення роботи, зниження морального духу співробітників і можливе зниження рівня обслуговування клієнтів. Ці симптоми можуть свідчити про необхідність нової системи. Однак у багатьох випадках вони також вказують на те, що компанія не має можливості контролювати свої процеси, щоб переконатися, що вони є ефективними належним чином. Метою будь-якої системи є підвищення ефективності певних бізнес-процесів. Ефективне управління якістю може гарантувати, що бізнес-процеси постійно вдосконалюються для задоволення потреб. Зосереджуючись на своїх клієнтах, компанії можуть забезпечити розвиток своїх бізнес-процесів, щоб допомогти їм стати більш конкурентоспроможними. AMGI надає широкий спектр послуг корпоративних систем клієнтам із різних галузей промисловості, завжди застосовуючи прагматичний підхід. Цей самий досвід разом з інструментами управління якістю забезпечують необхідний рівень зміни культури, властивий успішному впровадженню виробничої системи. Способи покращення корпоративних систем. Плюси та мінуси оновлення пакетного програмного забезпечення для бізнесу.

Ви можете копіювати дані до зовнішньої бази даних, наприклад Access або Excel, щоб створювати швидкі та брудні виправлення. Ви можете придбати пакетне рішення стороннього розробника для певних функцій, але знову ж таки ви дублюєте дані, маєте керувати новим постачальником. Ви можете попросити консультанта налаштувати сам пакет ERP, але ці дорогі зміни будуть перезаписані, коли пакет буде оновлено, і їх доведеться переробити.

Ви можете вручити код або найняти консультанта, щоб він вручив код користувацьких програм з функціями, які вам потрібні, щоб прив'язати їх безпосередньо до ERP. Нарешті, ви можете використовувати інструмент, інструмент розробки додатків, щоб розробляти власні програми, які безперебійно

працюватимуть з вашою ERP, але не будуть перезаписані та можуть використовуватися в майбутньому, щоб постійно надавати вам можливість створювати рішення які вам потрібні.

Незалежно від того, який метод ви виберете, зрештою, найважливіше не тільки дивитися на самі функції, але й на часові рамки їх впровадження, а також на довгострокову перспективу. Неможливо знати, де технологія буде через десять років або де це рішення може знайти вас, тож наскільки гнучким є рішення, яке ви обираєте, у довгостроковій перспективі?

Чи існує гнучкість платформи, гнучкість бази даних, чи вона є власністю чи вона написана універсальною мовою, яку можна підтримувати за межами постачальника? Чим більше ви уточнюєте власні потреби, тим більше постачальників програмного забезпечення та консультантів можуть запропонувати вам найбільш зрозумілі рішення для вашого бізнесу.

Надійна звітність і цілісність даних разом є основою для прийняття обґрунтованих рішень, а надання надійної інформації є ключем до збереження платоспроможності та конкурентоспроможності. Для операційних цілей необхідно мати доступ у режимі реального часу до даних у ваших операційних системах, і хоча деякі організації вирішують розробляти власні системи, а інші використовують пакетні програмні рішення, важливо зосередитися на використанні цих систем для їх повний потенціал, і змусити ці системи працювати на ваш успіх

Незалежно від того, чи є ваш бізнес великим чи малим, ваша компанія може отримати кілька переваг ERP. Планування ресурсів підприємства (ERP) — це настроюваний набір програм, який дозволяє підприємствам інтегрувати свої найважливіші процеси та керувати ними. Хоча є багато переваг, але ERP також має свої недоліки.

У найпростішому сенсі програмне забезпечення ERP — це інструмент, який централізує інформаційну базу даних компанії, автоматизує рутинні завдання та спрощує бізнес-процеси. Кінцевою метою використання цього інструменту є оптимізація операцій і звільнення часу співробітників для роботи над більш потрібними завданнями. Ці цілі можуть призвести до збільшення прибутку та

ефективності, одночасно покращуючи комунікацію в компанії.

Ваш вибір програмного забезпечення ERP може здатися ідеальним на папері, але чи відповідатиме воно вашим потребам у реальному світі? Завжди корисно отримати живі демонстрації ваших критичних процесів або пробну версію програмного забезпечення, перш ніж підписувати будь-яку довгострокову угоду. На жаль, невдалі впровадження ERP і докори сумління покупця є занадто стандартними.

ERP-системи є активом для багатьох організацій. Вони покращують роботу вашого бізнесу, об'єднуючи та захищаючи вашу інформацію, автоматизуючи процеси та створюючи прості для розуміння звіти. Завдяки цим та багатьом іншим можливостям переваги систем ERP в організації роблять вашу повсякденну роботу та довгострокове планування ефективнішим. Нижче наведено кілька найбільших переваг ERP під час впровадження цього типу програмного забезпечення:

1. Зменшення витрат
2. Повна видимість/надійність даних

Ця перевага ERP є однією з найбільших переваг програмного забезпечення. Програмне забезпечення ERP надає повний доступ до кожного важливого процесу у вашому бізнесі, роблячи дані з кожного відділу легко доступними для вас і вашого вищого керівництва.

Наприклад, ви можете щоденно відстежувати рівень запасів, включаючи майбутні партії, які ще не отримані, і запаси, які зараз перебувають у дорозі. Завдяки точному уявленню про рівень запасів ви можете контролювати свій оборотний капітал на більш точному рівні.

Крім того, доступність всієї інформації вашої компанії в централізованому місці дає змогу розширити співпрацю та спростити виконання завдань. Ця повна видимість забезпечує більш узгоджені робочі процеси та дає змогу відстежувати міжвідомчі процеси з максимальною ефективністю. Все це дає змогу швидко приймати рішення впевнено, оскільки ви можете не сумніватися, що ви бачите всю повну картину в будь-який момент.

Інший аспект – установка програмного забезпечення. Два основних

розгортання є локальними та через хмару. При локальній системі фізичне програмне забезпечення необхідно придбати та встановити на всіх комп'ютерах і серверах компанії. У хмарній системі весь пакет програмного забезпечення повністю обробляється за межами сайту постачальником ERP. Хмарне програмне забезпечення ERP останніми роками зростає і може стати ще більш популярним. Зростання світового ринку ERP може досягти 86 мільйонів доларів до 2027 року.

Щоб забезпечити постійний успіх вашого бізнесу, ви повинні стежити за майбутнім. Компанії часто не планують належним чином і відчувають проблеми зростання, які становлять серйозні перешкоди на шляху до будь-якого прогресу, яким вони насолоджуються. Наявність системи, яка може елегантно та ефективно забезпечувати зростання вашої компанії, є надзвичайно важливою, а правильна система ERP робить це легко.

Незалежно від того, чи розширюєте ви свою клієнтську базу, виходите на нові ринки, запроваджуєте нові процеси, відділи чи продукти чи розширюєте свій бізнес іншим чином, додавання нових функцій до платформи ERP легко за допомогою правильного постачальника програмного забезпечення.

Маючи таку кількість переваг систем планування ресурсів підприємства, ви можете бути готові почати порівнювати системи. Але не менш важливо розуміти недоліки та ризики цього типу програмного забезпечення, щоб переконатися, що ERP є правильною системою для вашого бізнесу. Нижче наведено основні недоліки ERP, з якими можна зіткнутися під час впровадження нової платформи:

Налаштування є одним із найкращих аспектів програмного забезпечення ERP, але воно може легко та швидко вийти з-під контролю. Налаштування програмного забезпечення займає багато часу, зусиль, досвіду та грошей. Але дуже часто підприємства недооцінюють, скільки ресурсів потрібно, і або не завершують налаштування, або перевищують бюджет. Налаштування може зменшити найкращі методи, вбудовані в систему, і ускладнити оновлення в майбутньому.

Впровадження нової системи ERP – це трудомісткий процес, особливо якщо ви використовуєте застаріле обладнання. На встановлення програмного

забезпечення ERP може знадобитися до двох років. З огляду на цей факт, якщо ви хочете інвестувати в програмне забезпечення ERP, вам слід планувати уникати будь-яких збоїв у бізнес-процесах. Хоча розгортання в хмарі може бути швидшим, його впровадження все одно може бути громіздким.

Організація повинна виділити час для вивчення нової системи ERP після впровадження. Навіть технічним експертам потрібен час, щоб досконало розібратися в системі. Деякі можуть навчатися швидше, ніж інші, але крута крива навчання може зашкодити процесу переходу.

Вирішуючи, яка платформа підходить для вашого бізнесу, важливо враховувати переваги та недоліки програмного забезпечення ERP. Але ви не повинні дозволяти потенційним падінням відлякати вас від інструментів, які можуть вивести ваш бізнес на новий рівень. Для більшості компаній переваги ERP-систем часто переважають недоліки. Потенціал для повністю оптимізованих бізнес-функцій і підвищення продуктивності в довгостроковій перспективі робить переваги впровадження ERP-систем гідною інвестицією часу та ресурсів.

## Додаток А

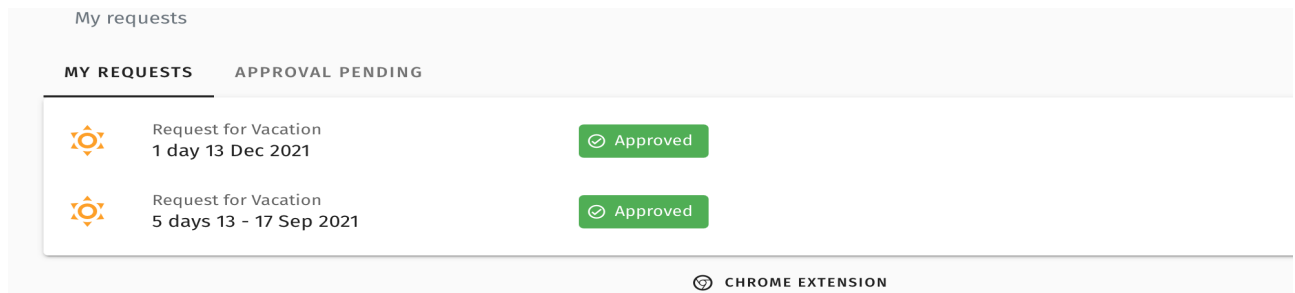


Рис 1. Запити на відпустку( власні та працівників)

### Earnings

| Type                                       | Project | Internal Hours       | Amount Internal | Total |
|--|---------|----------------------|-----------------|-------|
| Sickness<br>100% compensation for 1.625d - |         | 12h 58               |                 |       |
| Work                                       |         | 47h 15               |                 |       |
| Work                                       |         | 30h 30               |                 |       |
| Work                                       |         | 29h 0                |                 |       |
| Work                                       |         | 20h 0                |                 |       |
| Work                                       |         | 13h 45               |                 |       |
| Work                                       |         | 10h 30               |                 |       |
| Work                                       |         | 8h 0                 |                 |       |
| Work                                       |         | 4h 0                 |                 |       |
|  |         | <b>GROSS PAYMENT</b> |                 |       |

Рис 2. Можливість переглядати платіжну інформацію

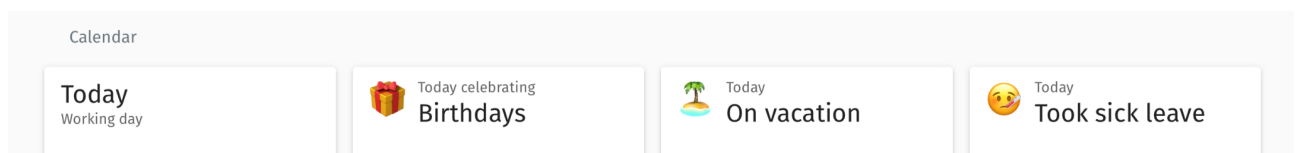


Рис 3. Календар з відображенням працівників та їх статусів( лікарняний, відпустка, день народження)

Reports / Tracking Report

### Ivanna Avksentieva

Project: PM/BA Office

Period: 01 - 30 Nov 2021

| Date       | Comment  | Internal hours | External hours |
|------------|--|----------------|----------------|
|            | <b>Total</b>   | <b>60h 15m</b> | <b>0h 00m</b>  |
| 11/02/2021 | 1-2-1, communication, sync with Anna Pa<br>PMBA-4: Management            | 02h 00m        | —              |
| 11/03/2021 | Sync( Anna, Nazariy), 1-2-1, allocation discussion<br>PMBA-4: Management | 02h 00m        | —              |
| 11/04/2021 | Работа над запросом PMBA-1<br>PMBA-1: Weekly PM&BA office stream meeting | 01h 00m        | —              |
|            | communication via slack(GDF, process)<br>PMBA-4: Management              | 01h 00m        | —              |
| 11/08/2021 | log review + reassignment<br>PMBA-4: Management                          | 01h 00m        | —              |
| 11/09/2021 | Communication( closing, syncs, allocation, new discovery )               | 02h 00m        | —              |

Period \*  
11/01/2021 - 11/30/2021

Employee  
Ivanna Avksenti x v

Project  
PM/BA Office x v

Task  
Select a task v

Show internal hours  
 Show vacation & sickness  
 Show only overtimes

[Download](#)

Рис 4. Можливість переглядати список виконаних робіт щоденно та окремо по ЛЮДЯМ

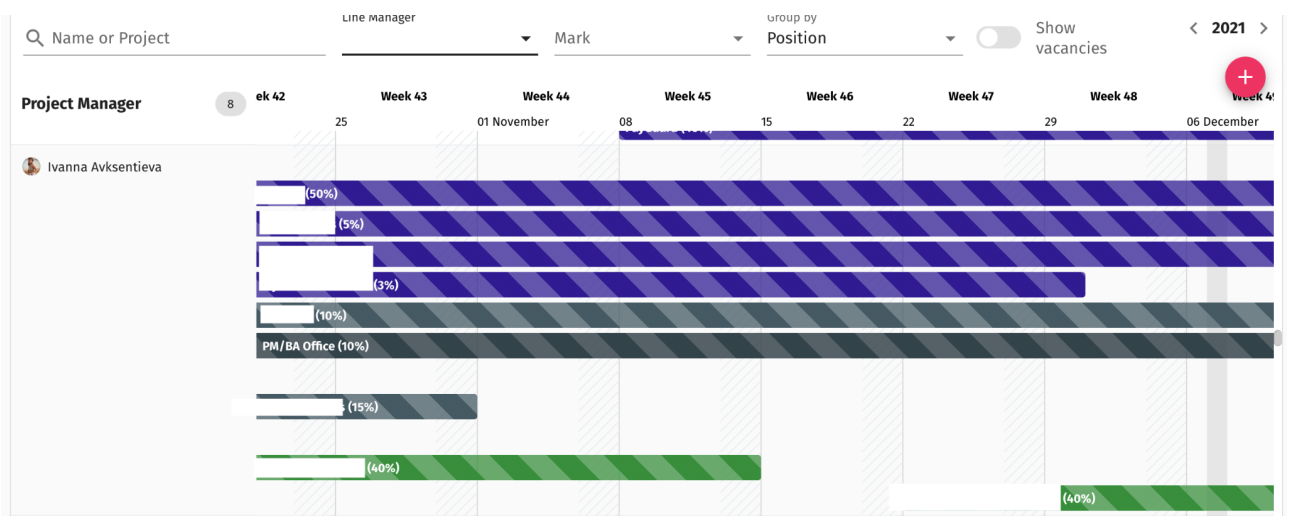


Рис 5. Можливість планувати ресурси та їх навантаження



The screenshot displays a project management interface. The main area shows a timeline of activities for two days: Monday, Nov 29, and Tuesday, Nov 30. Each activity is marked with a checkmark icon and includes a duration, a category, and a project name. The 'Request leave' sidebar on the right provides a summary of leave days: 4.34 vacation days, 1 upcoming vacation day, and 0.5 sickness days. Below this, a 'WEEKLY LIMITS' table lists time allocations for 'PM/BA Office' across different days of the week. At the bottom right, a calendar for December 2021 shows the current date (Nov 29) and the following days (Dec 1-5) with colored indicators.

**Activity Log:**

- Monday, Nov 29**
  - 01h 00m : activities  
Работа над запросом XDB-11
  - 0h 15m : PM work  
Работа над запросом MER-51
  - 0h 45m PM/BA Office | PMBA-4: Management  
Работа над запросом PMBA-4
  - 02h 00m : jiscovey | CLAS-2: PM activities  
Работа над запросом CLAS-2
  - 04h 00m : Project Meetings  
Работа над запросом ZED-30
- Tuesday, Nov 30**
  - 0h 30m : -44: PM & BA Logs  
Sync with Dima
  - 01h 00m : activities  
Работа над запросом XDB-11

**Request leave**

- Vacation days 4.34
- Upcoming vacation days 1
- Sickness days 0.5

**WEEKLY LIMITS**

|              |         |
|--------------|---------|
| PM/BA Office | 41h 30m |
|              | 43h 30m |
|              | 42h 45m |
|              | 41h 00m |
|              | 41h 00m |
|              | 40h 00m |
|              | 07h 15m |

**December 2021**

| M  | T  | W  | T  | F  | S  | S  |
|----|----|----|----|----|----|----|
|    |    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |

Рис 6. Можливість переглядати персональну інформацію( виконану роботу по днях, ліміт годин на проекти, відповідність робочому графіку та можливі варіанти відпочинку)

### Список використаних джерел

1. Белоусов, В.М. История развития концепций менеджмента / В.М. Белоусов. – М.: Знание, 2001. – С. 15-16.
2. Виханский О.С., Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. – С. 252-253.
3. **Гріфін Р.** Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцупа, Д.Олесневич. - Львів: БаК, 2001. – С. 24.
4. Исследование систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://abc.vvsu.ru/books/issled\\_sist\\_upr/page0004.asp](https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp). – Назва з екрану.
5. Кондратюк К. В., Бурый С. А., Технологія менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok\\_sotsialnoekonomichnih\\_vidnosin-vumovah-transformaciiukrani\\_782/6\\_tehnologiya-menedzhmentu](http://bookss.co.ua/book_rozvitok_sotsialnoekonomichnih_vidnosin-vumovah-transformaciiukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu) – Назва з екрану.
6. Кравченко В. О. Менеджмент [Электронный ресурс] : навч. посіб / В. О. Кравченко. — Одеса : Атлант, 2013. —С. 25 — Режим доступа : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf>. — Назва з екрану.
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - К.: "Академвидав", 2003, - С. 58-59.
8. Социометрия Дж. Морено — методика, процедура, обработка результатов. Социограмма [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://psyfactor.org/lib/sociometriya\\_moreno.htm](http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm) - Назва з екрану.
9. Чуланова О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров /О. Л. Чуланова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», – 2014. – № 5. -С.2.
10. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.
11. Азріліян А. М. Скорочений економічний словник. – 4-е вид. доп. – М.: Інститут нової економіки, 2008. – 1088 с.

12. Саєнко О. А. Теоретичні аспекти розвитку організаційно- економічного механізму функціонування підприємства / О. А. Саєнко // Агроінком. – 2008. – № 11 – 12. – С. 79 – 82.
13. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 560 с.
14. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Теоретичні підходи до визначення організаційно- економічного механізму промислового підприємства //
15. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
16. Гончарова О.М., Антонюк Б.О. Сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства
17. Охріменко І.В. Стаття на тему: «Планово-економічна робота як провідний елемент інформаційної системи підприємства». URL:[http://econf.at.ua/publ/konferencija\\_2015\\_05\\_7\\_8/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/p\\_lanovo\\_ekonomichna\\_robota\\_jak\\_providnij\\_element\\_informacijnoi\\_sistemi\\_pid\\_priemstva/24-1-0-436](http://econf.at.ua/publ/konferencija_2015_05_7_8/sekcija_5_ekonomichni_nauki/p_lanovo_ekonomichna_robota_jak_providnij_element_informacijnoi_sistemi_pid_priemstva/24-1-0-436)
18. Блонська В.І., Дмитрах О.Р. Показники і критерії оцінки якості прибутку підприємства. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazniki-i----->
19. Зайцев О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): Автореф. дис. – Хабаровск, 2007. – 23 с.
20. Коновалова О.В., Андрущакевич Т. А. Стаття на тему: «SWOT- аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки». URL:[http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)
21. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика [Монографія] / І. В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.

22. Сімченко Н.О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eui\\_2012\\_1\\_55.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2012_1_55.pdf)
23. Лучишина К.Л. Управління підприємством на основі TQM [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf>
24. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>
25. Висоцька М.П., Кириленко О.М. Дослідження ринку праці України. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2012. – Вип.35. – С. 45-50.
26. Висоцька М.П., Овсак О.П., Пшеничний О.О. Організаційно- економічні складники формування кадрової політики аеропорту/ М.П.Висоцька, О.П.Овсак, О.О. Пшеничний / СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. Випуск 1 (18) 2019. с. 148-155.
27. Висоцькая М.П., Садловська І.П. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2010. – Вип. 28. – С.228- 235.
28. Висоцька М.П. Стратегія формування кадрової політики авіапідприємств України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ, 2004. 20 с.
29. Висоцька М.П., Шепуга М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. – К., 2018. – С.618-622
30. Відмінності між контрактом та трудовим договором [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.help/article/vidminnosti-mizh-kontraktom-ta-trudovim-dogovorom>

31. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
32. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с
33. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць; Наук. ред. І.К. Бондар. — 2004. — № 11 (42). — С. 76–79.
34. Глухова С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати: «Молодий вчений», 2016.
35. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Мар-кетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103-112.
36. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб.пособие / А. А. Данилюк. –Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. –304 с.
37. Державне регулювання оплати праці [Електронний ресурс] // Управління персоналом – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/45/3145.html>
38. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. / К.А. Куліпанов. – К.: Знання-Прес, 2009. – 138 с.
39. Юшкевич О. О. Напрями мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства / О. О. Юшкевич. – 2019.
40. Oracle ERP –Режим доступу до ресурсу: <https://www.oracle.com/erp/>
41. Acumatica ERP –Режим доступу до ресурсу: <https://www.acumatica.com>
42. BizAutomation ERP –Режим доступу до ресурсу: <https://www.bizautomation.com>

- 43.SAP S/4 HANA ERP –Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.sap.com/ukraine/products/s4hana-erp.html>
- 44.Oracle Netsuite ERP –Режим доступу до ресурсу:  
<https://oracle.netsuite.com/RU-Products?elqTrackId=aed79e0b3d49458380095d9173c56b47&elq=000000000000000000000000000000000000&elqaid=2890&elqat=2&elqCampaignId=>
- 45.ITfin ERP –Режим доступу до ресурсу: <https://itfin.io>
- 46.ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<http://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/download/102/138>.
- 47.Apics [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<http://www.apics.org/>.
- 48.Нечепуренко Д. С. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ERP-СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ [Електронний ресурс] / Д. С. Нечепуренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:  
[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/20.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/20.pdf)
- 49.Report on ERP systems and enterprise software [Електронний ресурс] // A Panorama Consulting Research Report. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:  
<http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2016-ERP-Report.pdf>
- 50.Шаповал В. Л. Фактори успіху впровадження ERP-систем / В. Л. Шаповал. // Сучасний захист інформації. – 2014. – №3. – С. 120.
- 51.Охріменко В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Конспект лекцій (для студентів і слухачів ФПО та ЗН спеціальності "Економіка підприємства") / В. Охріменко В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Конспект лекцій (для студентів і слухачів ФПО

- та ЗН спеціальності "Економіка підприємства") / В. М. Охріменко, Т. Б. Воронкова. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 185 с.
52. Шаповал О. Ф. Сучасні корпоративні технології управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Ф. Шаповал // Національний університет харчових технологій – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/>.
53. Computerworld [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.osp.ru/cw/1996/41/14979/>.
54. Група компаній ПМСОФТ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: . <http://www.pmssoft.ru/news/articles-and-publications/copyfrom1552/>.
55. Центр управління фінансами [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/korporativnoe-upravlenie-proektami.php>.
56. Технология Rational Unified Process (IBM Rational Software) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [asu.ugatu.ac.ru/\\_modules/\\_library/?action=get&id=725](http://asu.ugatu.ac.ru/_modules/_library/?action=get&id=725).
57. Баранов В. В. Информационные технологии и управление предприятием [Електронний ресурс] / В. В. Баранов – Режим доступу до ресурсу: <https://econ.wikireading.ru/44167>.
58. Зуев М. Управление проектами: технологии и инструменты [Електронний ресурс] / М. Зуев, В. Громов // Журнал "Connect! Мир связи", No5. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://econ.wikireading.ru/44167>.
59. Трофимов В. В. Управление проектами з MS Project (навч. посібник) / В. В. Трофимов, Т. М. Иванова, В. І. Иванов., СПб: 2007. – 26 с.
60. Дзябко А. В. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННЫХ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ПРЕДСТАВЛЕННЫМИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ [Електронний ресурс] / А. В. Дзябко // Колледж коммерции, технологий и сервиса ФГБОУ ВО «Курский государственный университет». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.scienceforum.ru/2017/pdf/34628.pdf>.

61. Курбацька І. В. Міжнародна економіка [Електронний ресурс] / І. В. Курбацька – Режим доступу до ресурсу: [http://lubbook.org/book\\_488\\_glava\\_30\\_71.\\_Osnovn%D1%96\\_rinkirobocho%D1%97\\_.html](http://lubbook.org/book_488_glava_30_71._Osnovn%D1%96_rinkirobocho%D1%97_.html).
62. Білоцерківець В. В., Завгородня О. О., Лебедева В. К. та ін. Міжнародна економіка. Підручник./ За ред. А. О. Задоя, В. М. Тарасевича -К.: Центр учбової літератури, 2012. - 416 с. [Електронний ресурс] - Режим доступу : [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1394\\_46716781.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1394_46716781.pdf)
63. «Міжнародний менеджмент» С.Е. Пивоваров, Л. С. Тарасевич, А. В. Майзель . — СПб: Питер, 2001. —576 с.
64. Антанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства [Електронний ресурс] / М. Антанасов, О. Йона – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.
65. Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник / В.Л. Плєскач, Т.Г. Затонацька. - К. : Знання, 2011. - 718 с.
66. Конспект лекцій (опорний конспект лекцій) з дисципліни «Комп'ютерні інформаційні системи і технології» для спеціальностей факультету економіки/ Дурман М.О., Вишемирська С. В. – Херсон: 2012.- 45 с.
67. Інформаційні системи і технології на підприємствах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://eprints.kname.edu.ua/17149/1/Inform\\_systems\\_et\\_technologies\\_Ochrimenko.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/17149/1/Inform_systems_et_technologies_Ochrimenko.pdf).
68. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб./ М.І. Татарчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 560 с.
69. Крук Н. Р. 20. УПРАВЛІНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В АНАЛІЗІ І АУДИТІ [Електронний ресурс] / Н. Р. Крук // Львів. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: [http://studopedia.com.ua/1\\_30276\\_tema--kompyuterni-tehnologii-organizatsii-informatsiynoi-bazi-obroblennya-ekonomichnoi-informatsii-na-pidpriemstvi.html](http://studopedia.com.ua/1_30276_tema--kompyuterni-tehnologii-organizatsii-informatsiynoi-bazi-obroblennya-ekonomichnoi-informatsii-na-pidpriemstvi.html).
70. Учбовий центр "Стимул" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:



[https://stimul.kiev.ua/articles.htm?a=chto\\_takoe\\_parus\\_oblast\\_primeneniya\\_zadachi\\_i\\_nyuans\\_y\\_preimushchestva\\_i\\_nedostat](https://stimul.kiev.ua/articles.htm?a=chto_takoe_parus_oblast_primeneniya_zadachi_i_nyuans_y_preimushchestva_i_nedostat).

71. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [текст] : навч. посіб. / О. М. Сазонець. - К. : "Центр учбової літератури", 2014. - 256 с.
72. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ КАФЕДРЫ АСОИУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.4stud.info/ppp/lecture14.html>.
73. Незалежний ERP-портал [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://www.erp-online.ru/erp/introduction/>
74. Автоматизовані системи управління (конспект лекцій) [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://baumanki.net/lectures/1-avtomatizaciya/26-avtomatizirovannye-sistemy-upravleniya/>
75. Григорьев, М. Н. Логистика : краткий курс лекций / М. Н. Григорьев, С. А. Ува ров. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 207 с.
76. Бітрікс 24 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bitrix24.ua/features/crm.php>.
77. SITIS [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.sitis.com.ua/about/articles/chto\\_takoe\\_crm\\_sistemy\\_i\\_dlya\\_chego\\_oni\\_nuzhny/](http://www.sitis.com.ua/about/articles/chto_takoe_crm_sistemy_i_dlya_chego_oni_nuzhny/).
78. habr [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://crm-systems.info/struktura-crm-sistemy/>.
79. Інформаційні системи в менеджменті [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://ism.flybb.ru/topic198.html>
80. The university of Scranton [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://elearning.scranton.edu/resource/business-leadership/the-role-of-information-systems-in-increasing-productivity>.
81. Огляд ринку корпоративних інформаційних систем [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: [http://studopedia.com.ua/1\\_132983\\_oglyad-rinku-kIs.html](http://studopedia.com.ua/1_132983_oglyad-rinku-kIs.html)

82. Татарчук М. Корпоративні інформаційні системи: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 291 с.
83. Різніченко Л. В. Досвід упровадження корпоративних інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах. / Л. В. Різніченко, Н. В. Ткаченко. // Кременчуцький державний політехнічний університет імені Михайла Остроградського. – С. 184–189.
84. ТОВ «Завод Євроформат» Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://euroformat.com/>
85. Україна сьогодні. Каталог провідних підприємств України [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/37686/>
86. Front news international [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://frontnews.eu/news/ru/1376>
87. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Б 32 Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 400 с.
88. Луговець В. В. Оцінка сукупної вартості володіння операційними системами в органах державної влади, [Електронний ресурс] / В. В. Луговець, Л. Ю. Гальчинський – Режим доступу до ресурсу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108706/103654>.
89. Тюріна Н. М. Оцінка вартості та ефективності використання інформаційних систем управління на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Н. М. Тюріна, В. Т. Параконний – Режим доступу до ресурсу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3174/1/2006.pdf>.
90. Easycode [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://easycode.com.ua/2014/02/crm-i-roi-vibirayemo-i-rozrahovuyemo/>
91. Методика розробки комплексних програм [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://bitrixref.underref.ru/001299435.html>
92. Модель аналізу вгидів витрат [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: [http://studopedia.com.ua/1\\_43130\\_etapi-analizu-vigid-i-vitrat.html](http://studopedia.com.ua/1_43130_etapi-analizu-vigid-i-vitrat.html)
93. Inetti [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://inneti.com.ua/2012/01/vprovadzhennya-sap-erp-system/>

94. Основи інформаційних систем і технологій [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://studopedia.info/1-112711.html>
95. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/download/102/138>.
96. Харченко Ю. А. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / Ю. А. Харченко // Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://eprints.kname.edu.ua/5903/1/103-110.pdf>.
97. Нечепуренко Д. С. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ERP-СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ [Електронний ресурс] / Д. С. Нечепуренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/20.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/20.pdf).
98. Report on ERP systems and enterprise software [Електронний ресурс] // A Panorama Consulting Research Report. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2016-ERP-Report.pdf>.
99. Информационные технологии в управлении предприятием : сб. ст. / [отв. ред. В. Ю. Кузнецов — Москва : Три квадрата, 2004. — 160 с.
100. Гримова Т. Використання SAP систем для оптимізації бізнес процесів Національного банку України [Електронний ресурс] / Т. Гримова – Режим доступу до ресурсу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=73115..>
101. Впровадження ERP систем [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/1513.pdf>.



