

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО**  
**«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

\_\_\_\_\_ Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**  
**ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ**  
**«МАГІСТР»**

ТЕМА: «Інформаційні системи і технології як засоби інтенсифікації  
управлінської діяльності ТОВ «МОІ ТЕК»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

форма навчання денна

Здобувач: Кравчуновська Анна Олександрівна

Науковий керівник Литвиненко Лариса Леонідівна

Нормоконтролер Федорчук Олександр Михайлович

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі*

*Немає запозичень з праць інших авторів*

*Без відповідних посилань* \_\_\_\_\_ Анна КРАВЧУНОВСЬКА

Київ 2025

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП  
Оксана КИРИЛЕНКО  

---

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«06» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Кравчуновська Анна Олександрівна

Тема кваліфікаційної роботи: «Інформаційні системи і технології як засоби інтенсифікації управлінської діяльності ТОВ «МОІ ТЕК»

затверджена наказом ректора від 11.09.2025 р. №1829/ст.

1. Термін виконання роботи: з 06.10.2025 р. до 31.12.2025 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 15.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність та статут ТОВ «МОІ ТЕК», веб ресурси, літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): дослідити теоретичні засади застосування ERP-систем з аналізом сучасних викликів ЗЕД та прискореної цифровізації як передумов інтенсифікації управлінської діяльності; здійснити фінансово-економічний аналіз ТОВ «МОІ Тек» та огляд продукту «UGLA ERP»; обґрунтувати стратегічні напрями розвитку компанії у міжнародному бізнес-середовищі (PEST- та SWOT-аналіз); запропонувати шляхи вдосконалення функціональних можливостей та методики впровадження UGLA ERP, здійснити розробку прикладної методики інтеграції підприємства в екосистему UGLA (на прикладі мережі кав'ярень «ПІТЧЕР»); надати обґрунтування впровадження AI-технологій та модуля «Smart Procurement» з розрахунком ефективності інвестиційного проекту.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють поточний стан проблеми та методи їх вирішення.  
Теоретичний розділ: табл. – 1; рис. – 11.  
Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 2; рис. – 18.  
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 7; рис. – 16.

## 6. Календарний план-графік

№	Що зроблено	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Пошук та аналіз літературних джерел за темою інтенсифікації управлінської діяльності та ЗЕД. Вивчення теоретичних засад застосування ERP-систем. Написання та погодження Вступу і Розділу 1.	07.10.2025 – 21.10.2025	виконано
2	Збір даних про ТОВ «МОІ ТЕК». Опанування функціоналу UGLA ERP: налаштування юридичного профілю, створення номенклатури, техкарт, HR-шаблонів та контрактів з контрагентами. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та бенчмаркінг продукту. Написання Розділу 2.	22.10.2025 – 16.11.2025	виконано
3	Розробка методики інтеграції ERP (кейс «ПІТЧЕР»). Формування пропозицій щодо впровадження модулів AI та «Smart Procurement». Проведення економічних розрахунків ефективності пропозицій. Написання Розділу 3 та Висновків.	17.11.2025 – 02.12.2025	виконано
4	Компонування остаточного варіанту роботи, оформлення списку джерел згідно з ДСТУ. Погодження роботи з науковим керівником.	до 02.12.2025	виконано
5	Подання роботи на кафедру для попереднього розгляду та допуску до захисту, збір необхідних документів: внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про академічну успішність	до 09.12.2025	виконано
6	Підготовка доповіді, презентації для захисту кваліфікаційної роботи Попередній захист на кафедрі.	до 09.12.2025	виконано
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	до 15.12.2025	виконано

## 7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Доцент Литвиненко Л.Л.	07.10.2025	21.10.2025
Розділ 2	Доцент Литвиненко Л.Л.	22.10.2025	16.11.2025
Розділ 3	Доцент Литвиненко Л.Л.	17.11.2025	02.12.2025

Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ Лариса ЛИТВИНЕНКО  
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_ Анна КРАВЧУНОВСЬКА  
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі представлено результати дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів використання сучасних інформаційних систем як засобу інтенсифікації управлінської діяльності в умовах цифровізації та переорієнтації на зовнішні ринки, на прикладі ТОВ «МОІ Тек». Основну увагу зосереджено на трансформації бізнес-процесів за допомогою хмарних ERP-рішень, а також на розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності українського ІТ-продукту в міжнародному середовищі.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, визначено мету та завдання дослідження, окреслено об'єкт і предмет роботи, наукова новизна дослідження та зазначено використані методи дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи застосування ERP-систем як інструменту інтенсифікації управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), проаналізовано сучасні виклики цифрової економіки та використання світового досвіду автоматизації бізнес-процесів.

У другому розділі проаналізовано фінансово-економічну діяльність та стратегічний потенціал ТОВ «МОІ Тек» у динаміці за 2022-2024 роки, здійснено бенчмаркінг продукту «UGLA ERP» порівняно з глобальними аналогами, виявлено ключові проблеми та перспективи масштабування компанії на ринки ЄС.

У третьому розділі сформульовано стратегічні напрями вдосконалення функціональних можливостей системи (впровадження модулів AI та «Smart Procurement»), розроблено методику інтеграції ERP на прикладі мережі кав'ярень «ПІТЧЕР» та надано економічно обґрунтовані рекомендації щодо реалізації інвестиційного проєкту з прогнозом фінансових показників.

У висновках підсумовано результати дослідження та визначено практичну цінність запропонованих рішень для інтенсифікації управлінської діяльності ТОВ «МОІ Тек» та посилення експортного потенціалу вітчизняного ІТ-продукту.

**Ключові слова:** інтенсифікація управління, ERP-система, зовнішньоекономічна діяльність, цифрова трансформація, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів, стратегія розвитку, UGLA ERP.

## ABSTRACT

The qualification paper presents the results of research on the theoretical, methodical, and applied aspects of using modern information systems as a means of intensifying management activity in the conditions of digitalization and reorientation to foreign markets, using the example of MOI Tech LLC. The main focus is on the transformation of business processes using cloud-based ERP solutions, as well as on the development of strategies to increase the competitiveness of the Ukrainian IT product in the international environment.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the aim and objectives of the research, outlines the object and subject of the work, scientific novelty and indicates the research methods used.

The first section examines the theoretical and methodological bases of applying ERP systems as a tool for intensifying the management of foreign economic activity (FEA), and analyzes modern challenges of the digital economy and the use of global experience in business process automation.

The second section analyzes the financial and economic activity and strategic potential of MOI Tech LLC in dynamics for 2022-2024, performs benchmarking of the "UGLA ERP" product compared to global counterparts, and identifies key problems and prospects for scaling the company to EU markets.

The third section formulates strategic directions for improving the system's functional capabilities (implementation of AI modules and "Smart Procurement"), develops a methodology for ERP integration using the example of the "PITCHER" coffee shop chain, and provides economically justified recommendations for implementing an investment project with a forecast of financial indicators.

The conclusions summarize the research results and define the practical value of the proposed solutions for intensifying the management activity of MOI Tech LLC and strengthening the export potential of the domestic IT product.

**Keywords:** management intensification, ERP system, foreign economic activity, digital transformation, artificial intelligence, business process automation, development strategy, UGLA ERP.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ЄС – Європейський Союз

ЗЕД – Зовнішньоекономічна діяльність

МСБ – Малий та середній бізнес

ПЗ – Програмне забезпечення

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ФОП – Фізична особа-підприємець

AI (Artificial Intelligence) – Штучний інтелект

API (Application Programming Interface) – Прикладний програмний інтерфейс, набір інструментів для взаємодії між різними програмами

ARPU (Average Revenue Per User) – Середній дохід на одного користувача (клієнта) за певний період

B2B (Business to Business) – Модель бізнесу, де клієнтом виступає інша компанія, а не кінцевий споживач

BI (Business Intelligence) – Бізнес-аналітика; технології для збору, аналізу та візуалізації бізнес-даних

CAC (Customer Acquisition Cost) – Вартість залучення одного платного клієнта

CapEx (Capital Expenditure) – Капітальні витрати; одноразові інвестиції в необоротні активи або розробку продукту

COGS (Cost of Goods Sold) – Собівартість реалізованої продукції (послуг)

CRM (Customer Relationship Management) – Система управління взаємовідносинами з клієнтами

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – Прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань

ERP (Enterprise Resource Planning) – Система планування ресурсів підприємства; інтегрована платформа для управління бізнес-процесами

ESG (Environmental, Social, and Governance) – Принципи екологічного, соціального та корпоративного управління

GDPR (General Data Protection Regulation) – Загальний регламент захисту даних (нормативний акт ЄС)

HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe) – Сфера індустрії гостинності (готелі, ресторани, кафе)

HR (Human Resources) – Управління персоналом

IT (Information Technology) – Інформаційні технології

KPI (Key Performance Indicators) – Ключові показники ефективності

LLM (Large Language Model) – Велика мовна модель; тип штучного інтелекту, здатний розуміти та генерувати текст

MVP (Minimum Viable Product) – Мінімально життєздатний продукт; версія продукту з мінімальним функціоналом для перевірки гіпотез

OpEx (Operating Expenditure) – Операційні витрати; регулярні витрати на підтримку поточної діяльності

P&L (Profit and Loss Statement) – Звіт про фінансові результати (про прибутки та збитки)

QA (Quality Assurance) – Забезпечення якості; процес тестування програмного забезпечення

R&D (Research and Development) – Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ROI (Return on Investment) – Коефіцієнт рентабельності (окупності) інвестицій

ROS (Return on Sales) – Рентабельність продажів

SaaS (Software as a Service) – Програмне забезпечення як послуга; хмарна модель надання ПЗ

SCM (Supply Chain Management) – Система управління ланцюгами постачань

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – Метод стратегічного планування, що полягає у виявленні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

TCO (Total Cost of Ownership) – Сукупна вартість володіння IT-інфраструктурою

UI/UX (User Interface / User Experience) – Інтерфейс користувача та досвід користувача (зручність використання продукту)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ERP-СИСТЕМ ЯК ЗАСОБУ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	13
1.1. Сучасні виклики ЗЕД та прискорена цифровізація як передумови інтенсифікації управлінської діяльності підприємств.....	13
1.2. Дослідження особливостей застосування інформаційних систем управління як інструментів оптимізації бізнес-процесів у міжнародному середовищі .....	18
1.3. Особливості розроблення та впровадження ERP-систем на підприємствах з урахуванням світового досвіду.....	25
1.4. Моделювання процесу підтримки прийняття управлінських рішень при виборі ERP-системи.....	37
Висновки до розділу 1 .....	43
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «МОІ ТЕК» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКТУ КОМПАНІЇ «UGLA ERP» .....	45
2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «МОІ Тек» та огляд продукту «UGLA ERP».....	45
2.2. Фінансовий аналіз ТОВ «МОІ Тек» як основа для управлінських рішень .....	50
2.3. Дослідження особливостей розвитку платформи UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек» в міжнародному середовищі з урахуванням функціональної архітектури та конкурентних переваг.....	62
Висновки до розділу 2 .....	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА МЕТОДИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ UGLA ERP ПРИ УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	74
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «МОІ Тек» у міжнародному бізнес-середовищі .....	74
3.2. Розробка методики інтеграції підприємства в екосистему UGLA від ТОВ «МОІ Тек» (на прикладі мережі кав'ярень «ПІТЧЕР»).....	84
3.3. Обґрунтування напрямів вдосконалення продукту завдяки впровадженню AI- технологій та модуля «Smart Procurement».....	94
Висновок до розділу 3 .....	102
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світової економічної системи відбуваються глибокі трансформаційні процеси, пов'язані з переходом до постіндустріальної парадигми та формуванням цифрового суспільства. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства прямо корелює зі швидкістю обробки великих масивів даних, гнучкістю бізнес-процесів та здатністю менеджменту миттєво адаптуватися до турбулентних змін кон'юнктури світових ринків.

**Актуальність теми дослідження.** У глобалізованому економічному просторі інформація трансформувалася у ключовий виробничий ресурс, а швидкість прийняття управлінських рішень стала визначальним фактором конкурентоспроможності бізнесу.

Для українських суб'єктів господарювання функціонування в умовах безпрецедентної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною, руйнуванням традиційних логістичних маршрутів та кардинальною зміною географії експорту в бік Європейського Союзу, вимагає від менеджменту нових підходів.

Особливої гостроти набуває проблема технологічної безпеки та незалежності. Тривала домінація на українському ринку програмного забезпечення країни-агресора створила багато проблем та ризиків для вітчизняного бізнесу. Окрім безпекового аспекту, застарілі архітектурні рішення цих систем стають бар'єром для виходу на міжнародні ринки, оскільки часто не відповідають стандартам фінансової звітності (IFRS) та регламентам захисту даних (GDPR), прийнятим у ЄС. У цьому контексті дослідження потенціалу сучасних українських ERP-систем (Enterprise Resource Planning), здатних забезпечити комплексне управління ресурсами та стати фундаментом для міжнародної експансії, набуває виняткової актуальності та практичної значущості.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо використання новітніх інформаційних систем і технологій як засобу інтенсифікації управлінської діяльності підприємства, орієнтованого на зовнішньоекономічну діяльність.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

1. Узагальнити теоретичні засади застосування ERP-систем як інструменту інтенсифікації управління в міжнародному середовищі.

2. Здійснити комплексну діагностику фінансово-економічного стану та стратегічного потенціалу об'єкта дослідження ТОВ «МОІ Тек».

3. Провести бенчмаркінг продукту UGLA ERP, порівнявши його конкурентні переваги з глобальними та локальними аналогами.

4. Розробити та економічно обґрунтувати методику інтеграції ERP-системи в бізнес-процеси клієнта (на прикладі підприємства сфери HoReCa) для оптимізації операційної діяльності.

5. Обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення функціональних можливостей системи шляхом впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та алгоритмів розумних закупівель («Smart Procurement») для підвищення експортного потенціалу продукту.

**Об'єктом дослідження** є процеси управлінської діяльності вітчизняних компаній в умовах динамічного міжнародного середовища та невизначеності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів використання інформаційних систем і технологій для інтенсифікації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності української технологічної компанії ТОВ «МОІ Тек», що спеціалізується на розробці хмарних ERP-рішень для малого та середнього бізнесу.

**Наукова апробація результатів дослідження** була здійснена через публікацію тез доповіді «Оптимізація управлінських бізнес-процесів як ефект від впровадження ERP-систем» у збірнику матеріалів XXI Міжнародної науково-

практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», м. Київ, 24 жовтня 2025 року.

**Методи дослідження.** Методологічну основу роботи складає діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу економічних явищ.

У процесі дослідження використано:

- *метод теоретичного узагальнення*, для розкриття сутності інтенсифікації управління;

- *фінансовий аналіз*, для оцінки економічного стану підприємства;

- *PEST- та SWOT-аналіз*, для визначення стратегічних позицій компанії у зовнішньому середовищі;

- *методи економіко-математичного моделювання* (комп'ютерна симуляція на мові Python), для доведення ефективності алгоритмів автоматизації закупівель;

- *метод сценарного прогнозування*, для прогнозування фінансових результатів пропонованого інвестиційного проєкту.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці комплексного механізму інтенсифікації управлінської діяльності ІТ-компанії, що, на відміну від існуючих підходів:

- поєднує методику миттєвого впровадження («Big Bang Adoption») у клієнтів з стратегією продуктової трансформації розробника через інтеграцію AI-технологій;

- пропонує алгоритм «Smart Procurement» (Розумні закупівлі) для автоматизації ЗЕД-операцій у сегменті МСБ, що базується на мультипошуку та динамічному ціноутворенні.

**Практичне значення одержаних результатів.** Сформульовані у роботі пропозиції мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «МОІ Тек» для оптимізації стратегії масштабування та виходу на нові ринки ЄС. Розроблена методика інтеграції ERP-системи є універсальною та може бути використана українськими підприємствами для підвищення ефективності управління ресурсами.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ТОВ «МОІ Тек» за 2022–2024 рр., внутрішня управлінська документація компанії, аналітичні звіти провідних консалтингових агенцій (Gartner, IDC, BDO Ukraine), а також фахові наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ERP-СИСТЕМ ЯК ЗАСОБУ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

### **1.1. Сучасні виклики ЗЕД та прискорена цифровізація як передумови інтенсифікації управлінської діяльності підприємств**

Актуальний етап розвитку національних підприємств у зовнішньоекономічному середовищі України характеризується функціонуванням в умовах надзвичайно складного та багатовекторного поєднання ендогенних та екзогенних факторів, що детермінують динаміку економічних процесів.

Стрімка відкритість української економіки, визначений інтеграційний вектор до Європейського Союзу, посилення глобалізаційних тенденцій укупі з безпрецедентними викликами воєнного часу зумовили формування якісно нової парадигми управлінської діяльності. Центральними елементами цієї парадигми є оперативна гнучкість, тотальна цифровізація, висока адаптивність і здатність до швидкого прийняття ефективних управлінських рішень. Це формує прямий запит на інтенсифікацію управлінської праці – тобто на підвищення її результативності за рахунок не збільшення витрат часу, а завдяки миттєвому доступу до валідних даних, автоматизації рутинних операцій та вивільненню ресурсу менеджерів для стратегічних завдань [24].

Управлінська діяльність суб'єктів господарювання сьогодні нерозривно пов'язана з інтенсивним впливом зовнішнього середовища, яке охоплює політико-правові, економічні, технологічні, соціальні та екологічні детермінанти. Українські компанії, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, об'єктивно змушені враховувати динамічні зміни у світовій кон'юктурі, торговельних відносинах, механізмах митної політики, валютному регулюванні, а також коливання попиту та пропозиції на міжнародних ринках.

Зважаючи на ці фактори, важливого значення набувають швидкість і точність обробки інформації, валідність аналітичних прогнозів та спроможність оперативного реагування на зовнішні шоки, що комплексно забезпечується впровадженням сучасних інтегрованих інформаційних систем [18].

Повномасштабна війна стала безпрецедентним стрес-тестом для вітчизняного бізнесу. Значна частина підприємств зазнала фізичних руйнувань або втратила доступ до виробничих потужностей, логістичної інфраструктури, ключових постачальників і споживачів. Деструкція ланцюгів постачання, експоненційне зростання транспортних витрат, а також перебої з енергопостачанням та комунікаціями сформували нову реальність, яка вимагає від бізнесу нестандартних, інноваційних рішень [56].

Саме в цей кризовий період спостерігається інтенсифікація впровадження інформаційних технологій як вагомого інструменту підтримки безперервності управлінської діяльності. Системи автоматизації, хмарні сервіси, електронний документообіг, а також CRM- та ERP-платформи стали основними механізмами, що гарантують збереження критичних бізнес-процесів навіть в умовах надзвичайних обставин [10].

Однією з домінантних тенденцій є радикальна зміна географії міжнародної співпраці. Унаслідок розриву економічних зв'язків із ринком країни-агресорки, українські підприємства демонструють активну переорієнтацію на ринки Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Америки та Азії. Цей процес вимагає глибокої трансформації бізнес-моделей, суттєвого підвищення стандартів якості продукції, проходження міжнародної сертифікації, а також адаптації до вимог сталого розвитку та ESG-підходів. ESG (Environmental, Social, Governance) principles – принципи діяльності компанії, що ґрунтуються на захисті довкілля, створення сприятливих соціальних умов, сумлінному відношенні зі співробітниками та клієнтами та належному корпоративному управлінні [49].

У цих трансформаційних процесах інформаційні системи набувають статусу інструменту та стратегічного ресурсу, який забезпечує збір,

багатофакторний аналіз та візуалізацію великих масивів даних (Big Data) про цільові ринки, конкурентне середовище та споживчу поведінку, чим сприяє прийняттю зважених, data-driven управлінських рішень.

Новою тенденцією є глибинна цифрова трансформація внутрішнього управління підприємством. Українські компанії все частіше інтегрують ERP-системи для об'єднання фінансових, виробничих і логістичних процесів у єдине інформаційне середовище [39].

Фундаментальна цінність ERP-систем полягає саме в інтеграції раніше фрагментованих функціональних блоків – таких як фінанси, управління запасами, логістика – в єдиний, узгоджений інформаційний простір. Така консолідація є необхідною умовою для оптимізації наскрізних бізнес-процесів [27].

Ці системи забезпечують оптимізацію внутрішніх операційних процесів та сприяють формуванню прозорості управлінської структури, що допомагає при взаємодії з іноземними інвесторами.

Водночас, ця тенденція до інтеграції сучасних ERP-систем має не лише еволюційне, але й потужне вимушене підґрунтя, пов'язане з необхідністю відмови від домінуючого раніше російського програмного забезпечення. Історично український ринок управлінського ПЗ перебував у технологічній залежності від продуктів «1С/BAS», які, за експертними оцінками, до 2022 року займали до 80% ринку малого і середнього бізнесу (МСБ) [44].

Повномасштабне вторгнення та подальші санкційні ризики (зокрема, законодавчі ініціативи щодо штрафів за використання ПЗ країни-агресорки) створили репутаційні та безпекові загрози, запустивши процес фундаментальної трансформації ринку. Це сформувало унікальне «вікно можливостей» та вибуховий попит на вітчизняні альтернативи. Для кількісної оцінки цього попиту проаналізовано структуру ринку у порівнянні 2021-2024 рр., базуючись на даних дослідження «Використання ERP-систем українським бізнесом під час війни» компанії BDO Ukraine (рис. 1.1).

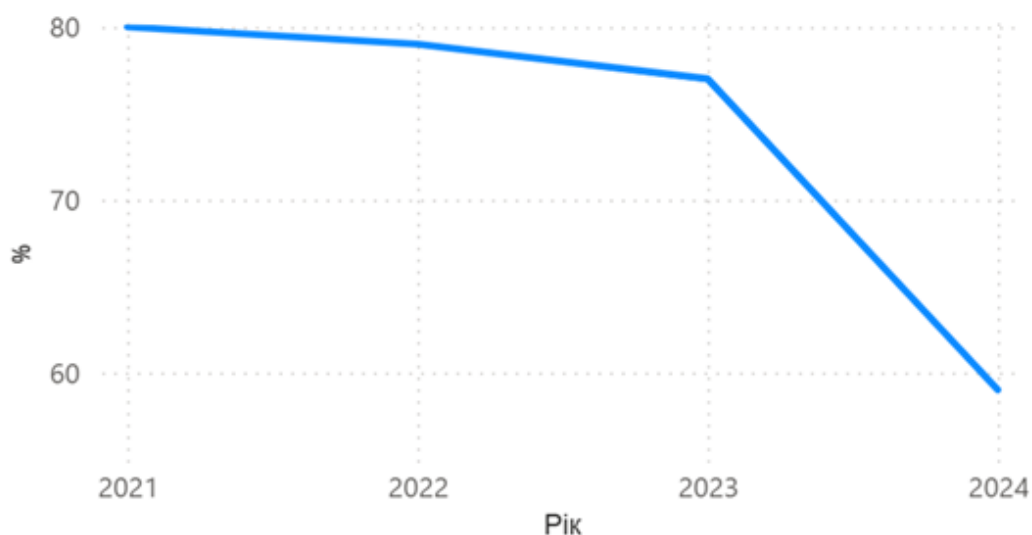


Рис. 1.1. Зміни в структурі використання російських ERP-систем в Україні в 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за даними [98]

Як демонструють дані діаграми, ринок перебуває у стані глибокої трансформації. Показник зі значення 80% у 2021 році, знизився до 59% користувачів 1С/BAS або інших російських програмних забезпечень станом на 2024 рік.

Додатково проаналізувавши відповіді опитаних респондентів щодо їх планів стосовно подальшого використання ворожих програм у 2023 році, можна зробити висновок, що найбільш стратегічно важливу групу складають 39,3% підприємств, які ще використовують 1С/BAS, проте активно планують міграцію (рис. 1.2). Саме ця частка формує основний платоспроможний попит на нові рішення [25].

Наслідки цього зсуву є двоякими. По-перше, це створює безпрецедентний попит на вітчизняні ERP-рішення (такі як UGLA ERP, IT-Enterprise, Master), оскільки вони краще адаптовані до українського законодавства та відповідають вимогам безпеки.

По-друге, що більш важливо для даного дослідження, ця вимушена міграція виступає потужним каталізатором інтенсифікації управлінської діяльності.

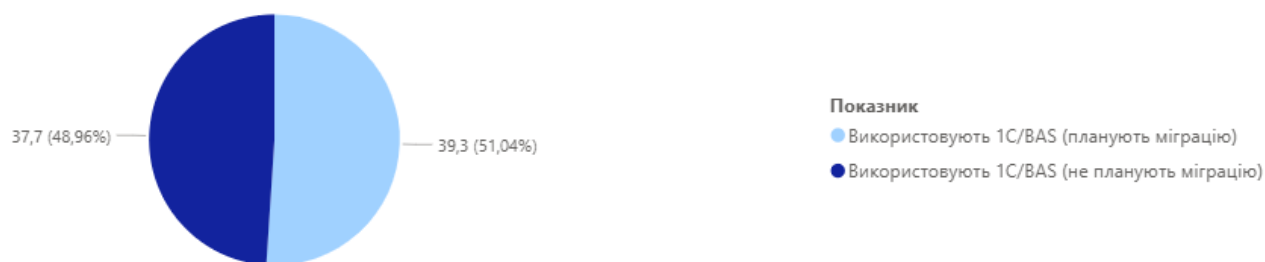


Рис. 1.2. Плани щодо міграції підприємств з ворожих ERP-систем  
Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за даними [15]

Підприємства, замінюючи одну облікову систему на іншу, отримують можливість впровадити сучасні, інтегровані платформи з модулями ВІ-аналітики, хмарними технологіями та розширеним функціоналом для управління ЗЕД. Таким чином, ринковий шок, спричинений війною, об'єктивно прискорив цифрову модернізацію українського бізнесу, перетворивши ERP-системи з інструменту обліку на стратегічний актив управління [38].

Використання CRM-систем підвищує якість комунікації та лояльність клієнтів, забезпечуючи збереження ділових зв'язків навіть при надзвичайних подіях. Аналітичні модулі бізнес-інтелекту (ВІ) надають менеджменту засоби для прогнозування ринкових змін, формування антикризових стратегій та ефективної мінімізації ризиків.

За спостереженнями, глобальні тренди цифровізації, автоматизації виробництва та розвитку штучного інтелекту безпосередньо впливають на конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу.

Підприємства, які своєчасно інтегрують сучасні технології, включаючи AI, машинне навчання, блокчейн та хмарні рішення, здобувають стратегічну перевагу, оскільки можуть швидше обробляти інформацію, автоматизувати рутинні операції та зосередити зусилля на стратегічному плануванні та управлінні [33].

Якщо розглядати питання кадрової політики, то можна чітко побачити відтік кваліфікованих фахівців за кордон, що, в свою чергу, спричинило дефіцит висококваліфікованих кадрів. Це вимагає від підприємств значних інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу, співпраці з технічними університетами, розвитком цифрових компетенцій та корпоративним навчання, що може підтримуватися державними та міжнародними програмами технічної допомоги.

Державна політика відіграє роль регулятора підтримки МСБ стимулювання експорту, розвитку інновацій та цифрової економіки. Ініціативи на кшталт «Дія.Бізнес» та фінансові механізми міжнародних інституцій сприяють формуванню нового покоління підприємств – технологічно оснащених, гнучких і стійких до глобальної конкуренції [6].

Отже, цифровізація управління підвищує економічну ефективність та суттєво посилює операційну стійкість бізнесу до зовнішніх шоків. Використання інтегрованих інформаційних систем дозволяє підприємствам підтримувати управлінську послідовність, комунікації і фінансовий контроль в умовах війни. Це підтверджує, що управління розвитком підприємств у зовнішньоекономічному середовищі України не може бути розглянуте без визнання вагомості ролі інформаційних систем і технологій. Вони виступають стратегічним активом, що забезпечує ефективність, прозорість та стійкість управлінської діяльності, детермінуючи конкурентоспроможність українських суб'єктів господарювання на міжнародному рівні.

## **1.2. Дослідження особливостей застосування інформаційних систем управління як інструментів оптимізації бізнес-процесів у міжнародному середовищі**

Інформаційна система управління (Management Information System, MIS) – це комплекс апаратних, програмних, комунікаційних засобів і процедур, які створені підтримувати функції планування, контролю, аналізу та прийняття

рішень у межах організації. MIS охоплює декілька рівнів: транзакційні системи (TPS), системи підтримки операцій, системи прийняття рішень (DSS), експертні системи й аналітичні модулі. З розвитком технологій відбулося розширення підходів до інформаційних систем, а саме з'явилися системи ERP, CRM, SCM, BI/Analytics, інші спеціалізовані рішення [88].

Еволюція до цифрової організації відбувалася у ряд етапів. У концепції «digital firm» інформаційні платформи такі як: ERP, CRM, SCM стають інтегрованим каркасом, який забезпечує внутрішню та зовнішню взаємодію, управління процесами та обмін даними. Впровадження ERP часто супроводжується реінжинірингом бізнес-процесів, тому що система диктує або формалізує нові стандарти роботи. Зазвичай, перехід з розрізнених інформаційних систем до інтегрованих ERP систем відбувається поступово, із залученням змін у структурі організації, культурі, процесах і керівництві.

Критерії та характеристики ефективної MIS наведені на рис. 1.3.



Рис 1.3. Критерії та характеристики ефективної MIS

Джерело: побудовано автором на основі [98]

Класифікація типів інформаційних систем у контексті управління бізнесом представлена в табл. 1.1.

Далі доцільно детально дослідити ключові системи ERP, CRM, SCM.

ERP – це ядро інтегрованого інформаційного середовища в організації. Воно забезпечує єдину базу даних і єдину бізнес-логіку, що запобігає розкиданості інформації між модулем фінансів, виробництва, логістики тощо.

Таблиця 1.1

Класифікація / типи інформаційних систем у контексті управління бізнесом

Тип системи	Основні функції / призначення	Зв'язок із бізнес-процесами та рішеннями
<b>ERP (Enterprise Resource Planning)</b>	Інтеграція модулів: фінанси, облік, виробництво, логістика, HR, управління закупівлями тощо.	Забезпечення централізованого ресурсу даних, автоматизації процесів, ліквідації інформаційних силосів.
<b>CRM (Customer Relationship Management)</b>	Управління клієнтською взаємодією: маркетинг, продажі, сервіс, підтримка.	Підтримка клієнтоорієнтованих процесів, сегментація, персоналізація, підвищення утримання клієнтів.
<b>SCM (Supply Chain Management)</b>	Управління ланцюгом постачань, виробництвом, логістикою, запасами.	Оптимізація потоків ресурсів, зменшення запасів, покращення прогнозування.
<b>BI / Analytics / DSS</b>	Аналітика, дашборди, прогнозування, моделювання, підтримка складних рішень.	Перетворення даних у керівні висновки, сценарний аналіз, стратегічне планування.
<b>Системи інтеграції (EAI / iPaaS / API-шари)</b>	З'єднання окремих систем, синхронізація даних між модулями.	Забезпечення узгодженості, запобігання дублюванню даних та розбіжностям.
<b>Спеціалізовані системи (WMS, TMS, PLM і т.д.)</b>	Функціональні модулі, що слугують вузьким ділянкам (склади, транспорт, життєвий цикл виробу).	Інтеграція з ERP/SCM, доповнення їх, покращення деталізації управління.

Джерело: складено автором на основі [51; 102]

ERP має вплив на бізнес процеси, а саме: скорочення дублювання даних та зниження помилок, оскільки дані виводяться один раз і стають доступними для різних модулів, стандартизація процесів – уніфікація робочих процедур різних підрозділах чи філіях, автоматизація рутинних завдань, зменшення ручних операцій. ERP надає єдину платформу для оперативних, тактичних і стратегічних рішень, дозволяючи керівництву бачити «ціле» підприємство.

ERP як інструмент інноваційної трансформації бізнес-моделі може відігравати двозначну роль: з одного боку, він сприяє оптимізації процесів і упорядкуванню даних, а з іншого – через стандартизацію та жорсткі рамки може стримувати новаторські підходи та гнучкість. У контексті інтелектуального капіталу та здатності до навчання, впровадження ERP за умови правильного управління здатне значно посилити знання організації та її інтелектуальний потенціал. Це можливо лише за наявності достатнього рівня організаційної здатності до навчання.

CRM-системи концентруються на клієнтоорієнтованих бізнес-процесах: збір, аналіз та використання інформації про клієнтів, підтримка маркетингу, продажів, післяпродажного обслуговування.

Рівні CRM-системи зображені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Рівні CRM-системи

Джерело: складено автором на основі [82]

Вплив CRM на ефективність компаній виявляється в таких ключових аспектах, як підвищення показників утримання клієнтів, зростання обсягу продажів і скорочення витрат на залучення нових клієнтів. Завдяки

використанню аналітичних інструментів та моделей підтримки прийняття рішень (DSS), CRM-системи дозволяють реалізовувати персоналізовані підходи до кожного клієнта. Впровадження CRM-систем позитивно впливає на операційну продуктивність організації, забезпечуючи її економічний і бізнесовий розвиток [9].

CRM-системи мають низку обмежень, які можуть негативно впливати на ефективність роботи компанії. Одне з ключових – недостатня інтеграція із зовнішніми системами, такими як ERP чи SCM, що призводить до утворення інформаційних ізоляцій або так званих «силосів». Існує проблема опору з боку персоналу, який може неохотіти приймати зміни в бізнес-процесах через складнощі їх впровадження. Окрему увагу слід приділити питанням безпеки даних клієнтів, забезпечення конфіденційності та відповідності регуляторним вимогам [84].

SCM-системи керують потоком матеріалів, інформації й фінансів вздовж усіх учасників ланцюга постачань – від постачальників до кінцевого клієнта. Основні функції SCM: планування попиту, управління запасами, логістика, транспортування, координація з постачальниками, видимість ланцюга.

Вплив SCM на бізнес-процеси та рішення охоплює кілька ключових аспектів. Це зменшення обсягів запасів, скорочення тривалості циклів поставок та підвищення точності прогнозування. Завдяки забезпеченню прозорості ланцюга постачання всі учасники отримують доступ до синхронізованих даних, що сприяє ефективнішій координації. Крім того, SCM підтримує стратегічне планування, яке охоплює вибір постачальників, оптимізацію маршрутів і визначення рівнів сервісу для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності [94].

Складнощі, з якими стикаються SCM-системи, включають проблематичність інтеграції з ERP, CRM та зовнішніми партнерами через використання API чи EDI.

Інформаційні системи управління виступають важливим інструментом у покращенні бізнес-процесів, забезпечуючи інтеграцію інформаційних потоків,

автоматизацію рутинних операцій, аналітичну підтримку та контроль ефективності. Одним із головних завдань таких систем є ліквідація інформаційних бар'єрів – відокремлених джерел даних, які створюють труднощі у взаємодії між різними підрозділами.

Інтегровані платформи ERP, CRM та SCM, сприяють формуванню єдиного інформаційного простору, де дані про запаси, фінансові операції, замовлення чи клієнтів підприємства доступні в реальному часі. Це забезпечує уникнення дублювання інформації, пришвидшує процеси та мінімізує ризики виникнення помилок [19].

Автоматизація операцій та прискорення прийняття рішень є ще одним важливим аспектом ефективності інформаційних систем. ERP- і SCM-платформи виконують численні рутинні дії – поповнення запасів, обробку замовлень, перевірку наявності ресурсів, контроль поставок без необхідності втручання людини. Це не лише скорочує час виконання транзакцій, а й мінімізує ризик людських помилок. Автоматизація дозволяє фахівцям вищого рівня зосередитися на стратегічних завданнях, що підвищує якість управління організацією в цілому.

Аналітичні компоненти, такі як системи підтримки прийняття рішень (DSS) та бізнес-аналітика (BI), відіграють ключову роль у покращенні якості управлінських рішень. Ці інструменти пропонують керівникам інтерактивні дашборди, важливі показники ефективності (KPI) та функції сценарного аналізу. Завдяки їхньому використанню управлінці можуть прогнозувати наслідки своїх рішень, оцінювати вплив змін у процесах виробництва чи управління запасами на фінансові результати, а також знаходити приховані закономірності в доступних даних [28].

Системи управління ланцюгами постачання (SCM) також істотно впливають на точність прогнозування та планування. SCM-аналітика дозволяє визначати оптимальні маршрути доставки, прогнозувати попит, планувати виробничі обсяги та балансувати запаси.

Поєднання SCM і CRM створює синергію у вигляді концепції «customer-driven supply chain» – коли попит клієнтів стає центральним елементом планування всієї логістики.

Впровадження інформаційних систем управління відкриває для підприємств широкий спектр переваг. Серед ключових позитивних результатів можна виділити підвищення операційної ефективності, зменшення витрат і покращення фінансових показників. Завдяки автоматизації вдається суттєво скоротити час виконання процесів, підвищити точність даних і усунути дублювання функцій.

ERP-системи сприяють ефективному контролю запасів, оптимізації використання ресурсів і зниженню накладних витрат. У той же час CRM-рішення покращують управління взаєминами з клієнтами, що веде до збільшення доходів і зростання лояльності споживачів.

SCM-системи допомагають зменшити витрати на транспортування та підвищити гнучкість в реагуванні на зміни попиту. Окрім цього, впровадження таких технологій сприяє стандартизації процесів, що значно полегшує вихід бізнесу на нові ринки [13].

Реалізація інформаційних систем, хоча й має багато переваг, нерідко супроводжується певними складнощами. Однією з найважливіших проблем є значні витрати на впровадження, які включають фінансові аспекти та організаційні зусилля. Інтеграція нової системи вимагає великого обсягу часу й часто наштовхується на опір з боку співробітників, оскільки змінює усталені бізнес-процеси.

Ще однією поширеною перепорою у сучасних умовах є низька якість початкових даних, їхня неповнота або неточність можуть серйозно вплинути на результативність аналітики та якість управлінських рішень. Грамотно розроблена та впроваджена інформаційна система перетворюється в потужний інструмент цифрової трансформації, забезпечуючи конкурентні переваги, посилюючи стійкість бізнесу та підтримуючи довгостроковий розвиток організації.

### **1.3. Особливості розроблення та впровадження ERP-систем на підприємствах з урахуванням світового досвіду**

У погоні за максимальною ефективністю підприємства, на диво, ігнорують факт існування концепції планування ресурсів (ERP). Це доволі відомий, проте не базовий інструмент, в цьому і є головна помилка підприємців, що досі не приймають факт технологічного прогресу. На жаль, значна частина українських підприємців і досі не інтегрувала ERP-системи у свій управлінський процес, втрачаючи можливість оптимізувати діяльність компаній.

З огляду на галузеву специфіку, ERP-рішення пропонують універсальний базовий функціонал і спеціалізовані модулі, адаптовані під потреби конкретного виробництва чи сфери послуг. Наприклад, для проектно-орієнтованих компаній існують вузькоспеціалізовані системи, які також дозволяють кастомізацію та розширення функціоналу під унікальні вимоги замовника [37].

Різниця між ERP та CRM (Customer Relationship Management) полягає в тому, що CRM фокусується виключно на управлінні взаємовідносинами з клієнтами та роботі відділу продажів, а ERP-система забезпечує загальну координацію всіх відділів і, як правило, вже включає CRM-функціонал як свою складову [62].

ERP-система має модульну архітектуру, де кожен компонент відповідає за конкретний бізнес-процес. Ці модулі щільно інтегровані між собою, забезпечуючи безперешкодний обмін даними та формуючи повне, консолідоване аналітичне зведення щодо всіх операцій компанії. Як приклад, створення нового замовлення відділом продажу автоматично ініціює резервування відповідних товарів у модулі управління запасами. Така миттєва взаємодія гарантує своєчасне виконання замовлень, запобігає дефіциту та надає точну інформацію для прогнозування майбутніх закупівель.

ERP-система є універсальним рішенням і підходить компаніям у сфері виробництва, торгівлі, логістики чи будь-якій іншій галузі, оскільки володіє головною вимогою до будь-якого сучасного продукту – гнучкістю. Бізнес може

координувати роботу на єдиній платформі, активуючи лише ті модулі, що відповідають його специфічним потребам. Проте, зважаючи на універсальність основних бізнес-процесів, усі ERP-системи обов'язково містять комплекс базових модулів, що охоплюють фінансові та операційні функції.

ERP-система структурно складається з інтегрованого набору модулів, кожен з яких відповідає за певний бізнес-процес. До основного функціонального комплексу зазвичай входить ряд модулів (рис. 1.5).

Комерція	Модуль, призначений для управління лішкою продажів, відстеження статусу замовлень, проведення маркетингових кампаній та аналізу даних про збут.
Фінанси	Забезпечує бухгалтерський та фінансовий облік, ефективне управління грошовими потоками, формування обов'язкової звітності, а також планування, моніторинг і прогнозування ключових фінансових показників.
Виробництво	Фокусується на плануванні виробництва, управлінні ресурсами, витратами та проектами, а також на контролі якості та оптимізації процесів для задоволення потреб клієнтів.
Логістика	Спрямований на автоматизоване управління закупівлями, запасами та складними ланцюжками постачання товарів і послуг, включаючи ефективну взаємодію з постачальниками.
Кадри (HR)	Дозволяє оптимізувати кадрові рішення (найм, розрахунок заробітної плати, складання графіків), відстежувати завантаженість та результативність співробітників, а також керувати їхнім розвитком, навчанням і мотивацією.
Клієнти (CRM-складова)	Модуль для формування та ведення клієнтської бази, відстеження взаємодії та забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Рис. 1.5. Основний функціональний комплекс ERP-системи

Джерело: складено автором на основі [32]

Сучасні ERP-рішення інтегрують новітні технології, такі як хмарні та граничні обчислення, штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) тощо. Крім того, архітектура ERP передбачає легку інтеграцію з зовнішніми системами, включаючи e-commerce платформи, програми бухгалтерського обліку та інші корпоративні системи (CRM, MIS, BI, SCM) [63].

Ефективність ERP-систем забезпечується трьома ключовими принципами, що лежать в основі їхньої архітектури та функціональності, що представлено на рис. 1.6.

### Централізований збір, інтеграція та обробка даних.

ERP-система функціонує як єдина, централізована база даних, яка консолідує та зводить інформацію, що надходить з усіх підрозділів підприємства, в безперервне аналітичне зведення. Цей підхід забезпечує оперативне виявлення проблем і реагування на них, чітке розмежування прав доступу до даних. Важливою перевагою є кросплатформність (cross-platform capability), що дозволяє співробітникам працювати з актуальною інформацією в режимі реального часу та з різних пристроїв, незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження.

### Автоматизація бізнес-процесів.

ERP-система призначена для автоматизації наскрізних бізнес-процесів та рутинних адміністративних завдань. Це охоплює створення замовлень, розрахунок потреби в матеріалах, обробку платежів, формування обов'язкової та внутрішньої звітності тощо. Автоматизація усуває людські помилки та дублювання зусиль персоналу, що безпосередньо призводить до суттєвої економії часу та ресурсів компанії.

### Комплексна бізнес-аналітика в реальному часі.

- Завдяки інтеграційному принципу, ERP-система надає зведену та комплексну аналітику роботи всього підприємства в режимі реального часу. Використання автоматизованих звітів та інтерактивних дашбордів дозволяє керівництву моніторити ключові показники ефективності (KPI), ідентифікувати неефективні процеси та оперативно їх оптимізувати. Наприклад, система дає можливість точно моніторити запаси на складі, планувати виробництво з урахуванням детального аналізу поточного попиту та виявляти нераціональні витрати.

## Рис. 1.6. Ключові принципи ефективності ERP-систем

Джерело: складено автором на основі [36]

ERP-система надає широкі функціональні можливості для підприємств будь-якого масштабу та галузевої приналежності. Чим раніше компанія усвідомлює необхідність впровадження цієї єдиної автоматизованої платформи, тим вищою є ймовірність її успішного закріплення на ринку, підвищення операційної ефективності та забезпечення стійкого зростання. В ідеалі, організацію всіх бізнес-процесів доцільніше здійснювати одразу в інтегрованій системі, ніж згодом проводити дорогу та складну реорганізацію. При цьому модульна структура ERP-системи забезпечує її масштабованість та здатність адаптуватися до ускладнення бізнес-процесів.

Зазвичай малий бізнес відкладає впровадження, оскільки на початкових етапах може обходитися простими інструментами, наприклад електронними таблицями (Excel) або базовою бухгалтерською програмою. Проте, зі зростанням кількості процесів, персоналу та обсягів даних, виникає потреба у сучасній системі для автоматизації та комплексного управління.

Дослідження рівня цифрової зрілості українського бізнесу, проведене Kyivstar Business Hub у 2024 році, виявило значний потенціал для інтенсифікації

управлінських процесів. За результатами опитування, 37% суб'єктів господарювання дотримуються реактивної стратегії, інтегруючи технології лише за ситуативної необхідності. Водночас, існує сформований відкладений попит, 20% підприємств, які наразі не використовують новітні інструменти, декларують намір розпочати цифровізацію у найближчій перспективі. Лише незначна меншість (7%) не планує технологічного оновлення, посиляючись на дефіцит бюджету або часу, що у довгостроковій перспективі створює для них ризик втрати конкурентоспроможності (рис. 1.7).

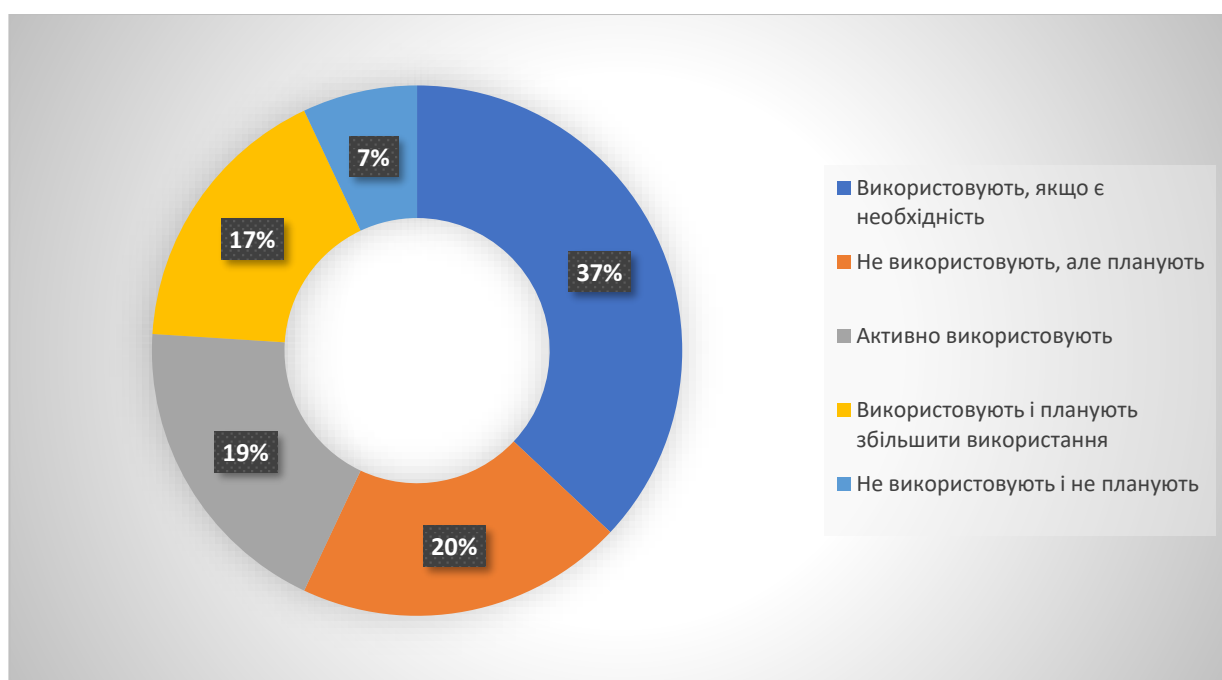


Рис. 1.7. Рівень використання технологій в українських компаніях

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за даними [59]

Не можна стверджувати, що ERP-системи є прерогативою виключно середнього та великого бізнесу. Необхідність автоматизації визначається багатшаровістю процесів та великим штатом, актуальними трендами дистанційної роботи. Адаптивність людей спочатку до пандемії, а згодом до реалій повномасштабної війни, каталізували пошук нових технологічних рішень. Хмарні ERP-системи стали адекватною відповіддю, оскільки вони руйнують інформаційні та географічні бар'єри між усіма підрозділами компанії.

ERP-платформа об'єднує всі дані, процеси та співробітників у режимі реального часу, що є дуже зручним в умовах релокації українського бізнесу. Завдяки автоматизації рутинних операцій та віддаленому доступу до даних з будь-якого пристрою та місця у світі, ефективність команд – а отже, і всього бізнесу – значно підвищується.

Можна побачити явні ознаки невідкладної необхідності впровадження ERP. Надлишкова кількість розрізаних програм для різних робочих процесів. Коли відділи, попри спільну мету, працюють у різних, несумісних програмах, це неминує породжує неузгодженість даних, множинні помилки та ускладнює комунікацію між співробітниками. Ситуація, коли фахівцям із планування виробництва доводиться запитувати в бухгалтерського відділу інформацію про залишки на складах, або коли одна й та сама інформація вводиться кілька разів у різні системи, призводить до дублювання зусиль та непродуктивного використання робочого часу.

ERP-система усуває цю проблему, виступаючи як централізована база даних, що забезпечує спрощений доступ до інформації про всі аспекти діяльності підприємства. Це вивільняє час співробітників для більш корисних задач. Модульна архітектура ERP дозволяє замінити низку несумісних програм однією системою, що не тільки покращує координацію роботи, але й забезпечує економію коштів на оплату ліцензій та підписок на різноманітне програмне забезпечення. Більше того, система дозволяє гнучко налаштовувати права доступу до даних для кожного відділу чи окремого співробітника [66].

Неможливість швидкого та легкого доступу до консолідованої інформації про діяльність підприємства є прямим наслідком використання розрізненого програмного забезпечення, про що йшлося раніше.

Підприємства з великою кількістю персоналу, процесів та даних не можуть собі дозволити функціонувати в середовищі безлічі несумісних програм, і на це є три основні причини (рис. 1.8).

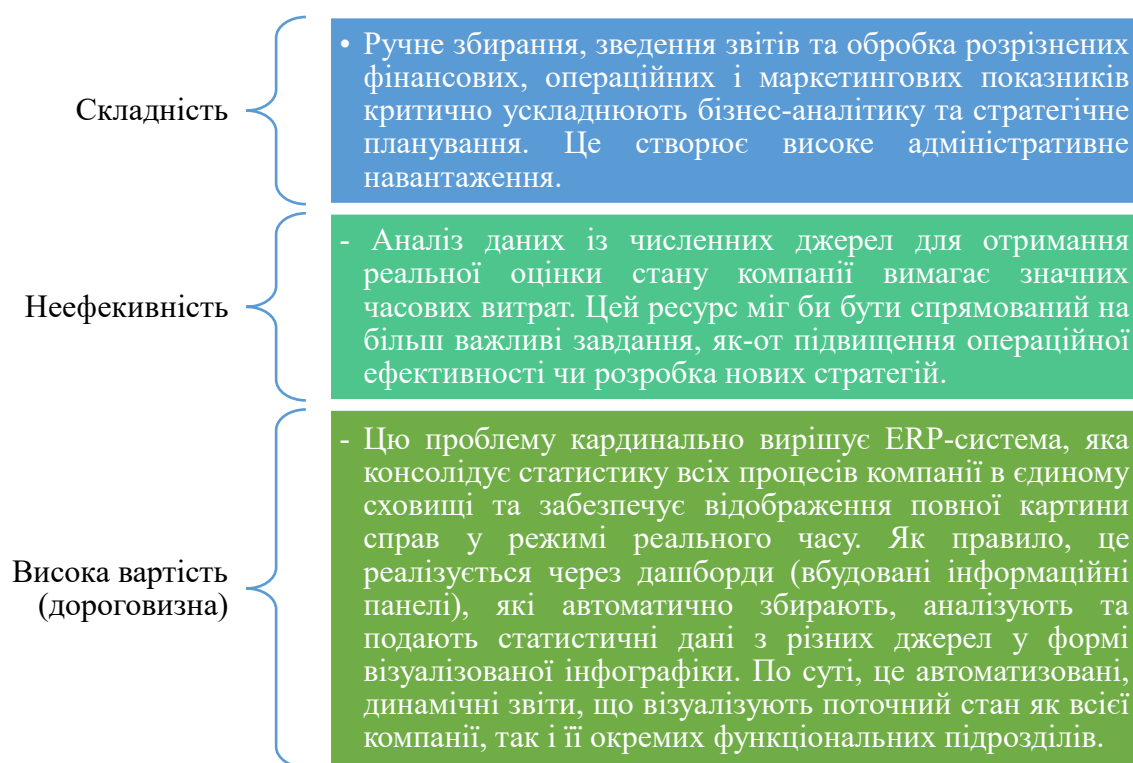


Рис. 1.8. Основні причини того, що компанії не можуть функціонувати в середовищі несумісних програм

Джерело: складено автором на основі [101]

Стандартні облікові системи є ізольованими програмними пакетами, обмеженими лише поточними фінансовими операціями, і не інтегровані з іншими ключовими бізнес-процесами: виробництвом, комерцією, управлінням запасами, кадрами тощо.

На противагу цьому, ERP-рішення забезпечує об'єднання всіх систем в єдиний інтелектуальний комплекс, що кардинально покращує видимість, безпеку та ефективність усіх бізнес-процесів, включаючи фінансові, у режимі реального часу. Ця інтеграція стає можливою завдяки хмарним технологіям, які спрощують доступ до консолідованої інформації та підвищують рівень захисту даних, полегшуючи використання алгоритмів штучного інтелекту (AI).

Вбудовані AI-асистенти виводять автоматизацію бухгалтерського обліку на якісно новий рівень. Вони здатні обробляти та аналізувати базу даних, надавати

підказки бухгалтерам і допомагати у прогнозуванні грошових потоків, відстеженні рахунків, плануванні запасів та оптимізації дебіторської заборгованості.

Використання хмарних технологій, підвищена безпека, вбудована аналітика, AI-алгоритми та автоматизація фінансових звітів і рутинних завдань підвищують ефективність фінансових операцій та оптимізують роботу бухгалтерського відділу підприємства. Як наслідок, бізнес швидше реагує на нетипові зміни, підвищується гнучкість робочих процесів, і прискорюється розвиток всієї компанії. Саме тому кількість організацій, які розглядають міграцію облікових систем у хмару в рамках єдиної ERP-платформи, потроху, але впевнено росте.

Погіршення якості обслуговування клієнтів працює як індикатор необхідності ERP. Швидкий розвиток технологій радикально змінює ринок, і страх технологічного відставання стимулює компанії до пошуку нових рішень. Ефективність бізнесу та, зрештою, лояльність клієнтів безпосередньо залежать від оперативності реагування на мінливі умови, оскільки вимогливість споживачів зростає пропорційно технологічному прогресу.

Зазначу, що після початку повномасштабного вторгнення, українські споживачі стали ще більш вимогливими до швидкості доставки через загальну невпевненість у завтрашньому дні. Приклад неоднократно розбитих терміналів Нової Пошти дає чітке розуміння того, що чим довше ваші речі в дорозі, тим більшому ризику вони піддаються. Це і змусило компанії прискорити логістичні процеси.

Якщо підприємство усвідомлює, що переросло свою облікову платформу і не відповідає сповна очікуванням клієнтів, настав час переходити на ERP-систему. Привабливість цього рішення полягає в тому, що лояльність і довіра клієнтів є прямим наслідком автоматизації внутрішніх процесів, оптимізації роботи компанії та комплексної бізнес-аналітики.

Розглянемо рішення, завдяки яким ERP посилює конкурентну перевагу та забезпечує високу якість сервісу, що відображено на рис. 1.9.

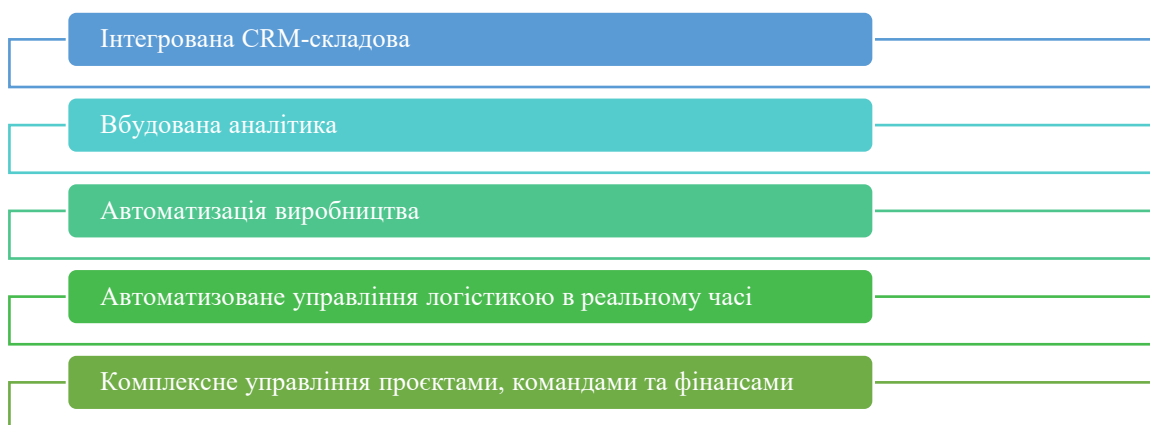


Рис. 1.9. Рішення ERP для посилення конкурентної переваги

Джерело: складено автором на основі [28]

Розглянемо детальніше кожен пункт для пояснення інструментів, завдяки яким ERP підвищує конкурентну перевагу:

- Інтегрована CRM-складова: цей модуль повністю відповідає за клієнт-сервіс, охоплюючи всі етапи воронки продажів: від формування бази та побудови комунікації до автоматизації продажів, контролю менеджерів та моніторингу відгуків, що забезпечує повне задоволення потреб клієнтів.

- Вбудована аналітика: вона дозволяє прогнозувати майбутні моделі покупок, адаптувати товари та послуги відповідно до попиту, спрямовувати маркетингові зусилля та ефективно залучати нових клієнтів.

- Автоматизація виробництва: допомагає ефективно управляти ресурсами, контролювати робочі процеси та планувати виробництво у відповідь на запити клієнтів. Це запобігає перевантаженню виробничих потужностей, простоям та проблемам з якістю продукції.

- Автоматизоване управління логістикою в реальному часі: дозволяє оперативно реагувати на затримки постачання, миттєво змінювати маршрути доставки, регулювати запаси у відповідь на раптові сплески попиту та грамотно планувати ланцюжки постачання.

- Комплексне управління проєктами, командами та фінансами: забезпечує максимально ефективне використання часу та бюджету, дозволяє

контролювати прогрес виконання робіт та досягати якісних результатів у встановлені терміни.

Розглядаючи світовий досвід, неможливо оминати галузь, де ERP-системи стали більше ніж просто інструмент, а цілими основами виживання. Поговоримо про ритейл (роздрібна та гуртова торгівля), адже саме на цей сектор орієнтовані сучасні українські розробки, зокрема UGLA ERP.

Світові лідери ритейлу (такі, як Amazon, Zara) сформували ключові практики, які повністю залежать від функціоналу ERP:

1. Omnichannel (Оmnіканалність). Найпростіший приклад: покупець може замовити товар на сайті, а повернути його у фізичний магазин. Без єдиної ERP-системи, яка миттєво синхронізує дані про замовлення, клієнтів та залишки між e-commerce платформою, мобільним додатком та фізичною касою (PoS), цей процес неможливо реалізувати [103].

2. Управління запасами в реальному часі (Real-time Inventory). У ритейлі прибуток втрачається у двох випадках: “out-of-stock” (немає товару, який хоче клієнт) та “overstock” (забагато товару, який «заморозив» обігові кошти). Світова практика – це використання ERP для наскрізного управління запасами. Тобто це може бути як і автоматичне замовлення у постачальника (на основі прогнозу попиту), так і миттєве списання зі складу при продажу на касі [26].

3. Інтеграція з E-commerce та WMS. ERP у ритейлі виступає «мозком», який безшовно інтегрований з «руками» – веб-сайтом (Shopify, WooCommerce, OpenCart) та системою управління складом (WMS). Коли клієнт натискає «Купити» на сайті, ERP автоматично відправляє завдання на WMS-термінал комірника, резервує товар та передає дані в бухгалтерію [79].

4. Аналітика попиту та прогнозування (BI/AI). Найкращі практики передбачають використання вбудованих в ERP модулів BI та штучного інтелекту для аналізу чеків, прогнозування сезонних сплесків та автоматичного формування асортиментної матриці. Це дозволяє оптимізувати ціноутворення та уникнути касових розривів [80].

Саме ці світові практики зараз активно впроваджуються українським бізнесом, що і формує попит на гнучкі, хмарні та інтегровані ERP-рішення.

Перехід на ERP-систему часто асоціюється зі стратегічним та відповідальним кроком, що вимагає ретельного планування. За останні роки, особливо на тлі потреби у відмові від російського програмного забезпечення, українські підприємці активно досліджують вітчизняні рішення. Зокрема, українська ERP-система UGLA від ТОВ «МОІ Тек», заснована у 2022 році, є яскравим прикладом сучасної хмарної модульної платформи, що прагне полегшити управління бізнес-процесами та підвищити конкурентоспроможність. Відповіді на найпопулярніші питання, що виникають під час вибору та впровадження, можуть допомогти у прийнятті зваженого рішення.

Успіх впровадження подібних платформ і, як наслідок, досягнення реальної інтенсифікації управлінської діяльності, безпосередньо залежать від свідомого та ґрунтовного підходу до вибору системи. Цей процес вимагає від керівництва відповідей на низку ключових питань:

1) Як здійснити вибір відповідної ERP-системи? Вибір ERP-системи є класичною управлінською дилемою: необхідно знайти оптимальний баланс між широким функціоналом та розумними інвестиційними витратами. При оцінці програмного забезпечення варто враховувати такі аспекти:

- Визначення пріоритетних больових точок. Пошук системи слід розпочинати з чіткого усвідомлення критичних проблем, які необхідно вирішити. Якщо, наприклад, проблема полягає у фінансовій непрозорості, необхідно шукати систему з потужним модулем фінансів та бухгалтерії. Якщо ж першочерговим є координація віддалених команд, фокус зміщується на інструменти колаборації та HRM-функціонал. UGLA ERP, будучи комплексною модульною системою, об'єднує фінанси, CRM, виробництво та HR, пропонуючи адаптований інструментарій для вирішення широкого спектру бізнес-задач.

- Обов'язкове тестування (Trial-період). Яскраві маркетингові обіцянки та привабливі веб-сайти не завжди відповідають реальній продуктивності. Важливо складати тестові проєкти, імітувати типові робочі сценарії та залучати до оцінки

ключових співробітників, які щодня працюватимуть із системою. Недопустимим є вибір системи керівництвом без урахування думки безпосередніх користувачів. UGLA ERP пропонує тестовий період, що дозволяє команді прийняти справді зважене рішення.

- Аналіз екосистеми та розвитку продукту. Важливо оцінити поточний функціонал та потенціал розвитку системи: наявність інтеграцій з поширеними інструментами, активність команди розробників та частоту оновлень. Досвід впровадження ERP-систем підтверджує, що краще обрати продукт із помірним функціоналом, але активною підтримкою та постійним вдосконаленням, ніж багатофункціональний, але занедбаний «комбайн». UGLA ERP позиціонується як сучасна українська хмарна розробка, що постійно оновлюється та вдосконалюється.

2) Чи є можливість перенести наявні дані до системи ERP? Це питання має критичне значення для будь-якої компанії зі сталою історією операційної діяльності. ERP-система є сучасним рішенням, яке об'єднує процеси та забезпечує безпечний імпорт всіх накопичених даних (проекти, фінанси, клієнтська база, завдання) до єдиного сховища. Більшість платформ пропонують спеціалізовані інструменти для швидкої міграції даних.

Зокрема, розробники UGLA ERP закладають час на міграцію даних і завжди створюють резервні копії (бекапи) перед перенесенням, а також проводять перевірку даних після імпорту, щоб мінімізувати ризик їх спотворення або втрати. У будь-якому випадку, процес міграції даних має супроводжуватися розробниками, що гарантує його безболісність та ефективність.

3) Чи існує у ERP-систем пробний період використання? Купувати систему, яка має стати операційним серцем бізнесу, без попереднього тестування є вкрай ризикованим рішенням. Адекватна політика вендорів завжди передбачає надання пробного періоду (trial).

Наприклад, UGLA ERP пропонує безкоштовний доступ до повного функціоналу на певний період. Цього часу цілком достатньо, якщо команда підходить до тестування системно: заздалегідь складає графік перевірки

функцій, готує список типових сценаріїв та призначає відповідальних осіб. Рекомендований лайфхак полягає в тому, щоб домовлятися про продовження трайялу, якщо всі необхідні процеси не були протестовані вчасно; більшість вендорів, які орієнтовані на клієнта, йдуть назустріч у цьому питанні.

4) Скільки коштуватиме підключення ERP-системи для бізнесу? Питання вартості є багатограним, оскільки цінова політика ERP-систем варіюється від доступних підписок до значних інвестицій. Щоб уникнути переplat, слід керуватися такими принципами:

- Комплексний розрахунок вартості. Необхідно враховувати не лише щомісячну підписку/ліцензію, але й супутні витрати: вартість міграції даних, навчання персоналу та час на адаптацію. Для UGLA ERP ціна залежить від моделі підписки (наприклад, \$30 на місяць за одного користувача для повного доступу), при цьому міграція даних та допомога з адаптацією може бути включена у безкоштовний онбординг.

- Планування масштабування. Гнучкість тарифів дозволяє розпочати з мінімального пакета на обмежену кількість користувачів, а згодом поступово нарощувати ліцензії відповідно до зростання штату, уникаючи різких стрибків у витратах. Цей принцип демонструє, що переваги впровадження ERP-систем полягають у можливості поступового зростання без непередбачуваних витрат.

- Врахування прихованих вигод. Необхідно конвертувати непрямі переваги системи у фінансовий еквівалент: автоматизація рутини, точність фінансових даних, прискорення комунікацій – усе це зрештою приносить економічну вигоду. Досвід використання ERP-систем показує, що вони окупаються завдяки виявленню збиткових напрямків та скороченню непродуктивних робочих годин менеджерів, витрачених на ручне зведення звітів.

Головне правило при виборі програмного рішення – не економити на якості. Приклади невдалих впроваджень часто є результатом вибору найдешевшого варіанту. Краще одразу інвестувати у надійну систему з якісною підтримкою, ніж згодом нести подвійні збитки на виправлення системних помилок.

#### **1.4. Моделювання процесу підтримки прийняття управлінських рішень при виборі ERP-системи**

Ефективність впровадження інформаційних систем для покращення управлінської діяльності безпосередньо залежить від якості прийнятих на початковому етапі рішень. Але, у наш час на сучасному українському ринку саме процес вибору ERP-системи є складною управлінською проблемою, яка може займати багато часу у діяльності керівництва.

Сутність управлінської проблеми полягає у високому ступені невизначеності. Керівник, що не є IT-фахівцем, стикається з «паралічем аналізу». Ринок перенасичений пропозиціями, менеджер витрачає велику кількість робочого часу на аналіз маркетингових матеріалів, намагаючись порівняти непорівнянні на перший погляд системи, з різною філософією, функціоналом та ціноутворенням. Ця асиметрія інформації призводить до непродуктивних витрат найціннішого ресурсу – часу вищого управлінського персоналу, також вона підвищує ризики прийняття помилкового інвестиційного рішення.

Подібна проблема потребує інструменту для її вирішення, саме тому було розроблено та протестовано модель підтримки прийняття управлінських рішень (СППР) [19; 32]. Метою цієї моделі було не обрати конкретного постачальника, а прискорити процес вибору, використовуючи інструмент миттєвої кваліфікації потреб бізнесу та виходячи з цього, рекомендуючи найбільш релевантний клас (або архетип) ERP-системи.

Логіка скорингової моделі. Управлінська діяльність на більшості підприємств базується на аналізі конкретної кількості основних змінних. У результаті аналізу предметної області було 6 основних параметрів, які будуть ключовими для логіки моделі прийняття рішень. По-перше, це Галузь, яка визначає унікальність бізнес-процесів. По-друге, Масштаб компанії, що напряду впливає на вимоги до навантаження, надійності та складності системи. По-третє, найважливіший параметр – «Головна проблема», що дозволяє ідентифікувати першопричину запиту. Менеджер змушений пріоритизувати, чи є вузьким

місцем фінанси, чи логістика, чи взаємовідносини з клієнтами. По-четверте, Модель розгортання, що є стратегічним фінансовим вибором між операційними (OpEx, хмарна SaaS-підписка) та капітальними (CapEx, купівля «коробки» та власних серверів) витратами. По-п'яте, Бюджет, який виступає найжорсткішим обмежувачем і визначає клас доступного рішення. І, по-шосте, Ключові інтеграції, що відображають вбудованість компанії у цифрову екосистему (наприклад, потреба в інтеграції з «НОВА ПОШТА», «ПриватБанк» чи маркетплейсами) [32; 36; 37].

Сформований «профіль вимог» далі обробляється логічним механізмом, що зіставляє його з чотирма ринковими архетипами ERP-рішень.

Аналіз управлінських архетипів ERP-систем. Для побудови коректної логіки рекомендацій, необхідно детально проаналізувати управлінську сутність та цільову аудиторію кожного з основних класів ERP, присутніх на ринку України. Для прототипу було обрано чотири репрезентативні архетипи, що покривають 90% запитів українського бізнесу:

Архетип 1. «Хмарний Стартап / Гнучкий Спеціаліст» (Представник: UGLA ERP).

Цей клас систем є новим поколінням українських розробок, які виникли у результаті необхідності прямої відповіді на запит малого та середнього бізнесу, який потребував швидкої, легальної й економічно ефективною заміни застарілим продуктам.

- Управлінська філософія: вирішити 80% ключових проблем за 20% вартості та часу, а не намагатися автоматизувати все. Це філософія «швидких перемог».

- Цільовий профіль: малий та середній бізнес (до 100-150 співробітників) у сферах ритейлу, e-commerce, IT та сфери послуг. Це компанії, для яких критична швидкість, а не глибина кастомізації.

- Основна цінність для менеджера: мінімальний час до отримання результату. Завдяки хмарній SaaS-моделі, впровадження може зайняти значно менше часу і це будуть дні або тижні, а не місяці. Саме це дозволяє менеджменту уникнути складних проєктів впровадження і отримати швидке покращення ключових процесів: консолідований облік фінансів, прозоре управління складом,

що є критичним для ритейлу та інтегроване управління проектами і часом, що є критичним для ІТ.

– Модель рекомендує: коли профіль вказує на «Малий/Середній бізнес», «Мінімальний» бюджет та «Хмарну» модель в галузях ритейлу чи послуг [34].

Архетип 2. «Гнучкий Конструктор / Open Source» (Представник: Odoo).

Це світовий лідер серед систем з відкритим вихідним кодом (Open Source). Odoo представляє унікальну управлінську пропозицію, що поєднує гнучкість та масштабованість.

– Управлінська філософія: «Почни з малого, рости без обмежень». Odoo – це конструктор «Lego» для бізнесу.

– Цільовий профіль: малий та середній бізнес, який виріс з простих систем, але ще не готовий (або не потребує) до Enterprise-рішень. Ідеально підходить для компаній з унікальними бізнес-процесами, які потребують гнучкої кастомізації.

– Основна цінність для менеджера: стратегічна гнучкість та поетапна інтенсифікація. Робота може починатися з впровадження малої частини, наприклад, купивши лише один модуль CRM за 20 доларів/міс, і переконатися, що він працює. Через рік, коли бізнес виросте, до цієї ж системи можна додати модулі HR, Склад, Виробництво, Фінанси. Це усуває ризик «інвестувати все й одразу» і дозволяє інтенсифікувати процеси поетапно, слідуючи за зростанням компанії.

– Модель рекомендує: коли профіль вказує на «Середній» бізнес, «Середній» бюджет та потребу у високій гнучкості або поетапному впровадженні [84; 89].

Архетип 3. «Локальний Лідер / Важка Промисловість» (Представник: IT-Enterprise).

Це клас важких, потужних систем, історично орієнтованих на великі виробничі та промислові підприємства. Це український аналог глобальних «важковаговиків».

– Управлінська філософія: «Глибока автоматизація унікальних та складних процесів».

- Цільовий профіль: середні та великі підприємства, особливо у виробництві, промисловості, будівництві. Це компанії, де стандартні рішення «з коробки» не працюють через унікальність технологічних процесів.

- Основна цінність для менеджера: вирішення складних, нетипових завдань. Якщо порівнювати з попередніми варіантами, то UGLA чи Odoo фокусуються на стандартизації широких процесів, а IT-Enterprise фокусується на глибині. Вони здатні автоматизувати планування виробничих ресурсів (MRP II), управління життєвим циклом продукту (PLM) та операційне управління виробництвом (MES). Їхня перевага – у глибокому розумінні складної української специфіки обліку, логістики та виробничих стандартів, що недоступно глобальним вендорам без дорогої адаптації.

- Модель рекомендує: коли профіль вказує на «Виробництво» або «Великий бізнес» у поєднанні з «Середнім» або «Високим» бюджетом та потребою у глибокій кастомізації [75; 89].

Архетип 4. «Глобальний Стандарт / Корпорація» (Представник: SAP S/4HANA).

Це рішення найвищого (Enterprise) рівня. SAP – це не просто програма, це визнаний у всьому світі стандарт корпоративного управління.

- Управлінська філософія: «Трансформація бізнесу через впровадження найкращих світових практик». Компанія не стільки автоматизує свої процеси, скільки перебудовує їх під еталонну модель, закладену в SAP.

- Цільовий профіль: великі корпорації та міжнародні холдинги з «Високим» бюджетом.

- Основна цінність для менеджера: стандартизація, контроль та прозорість на величезному масштабі. Впровадження SAP – це багаторічний бізнес-трансформаційний проєкт, який дає топ менеджменту та інвесторам повну, аудитовану прозорість усіх фінансових потоків, бездоганну консолідовану звітність та можливість управляти десятками юридичних осіб у різних країнах як єдиним організмом.

– Модель рекомендує: тільки коли профіль чітко вказує на «Великий бізнес» та «Високий» бюджет.

Апробація моделі: від форми до управлінського ефекту [89].

Для тестування логіки роботи моделі було створено веб-орієнтований додаток. Взаємодія користувача з ним складається з двох послідовних етапів.

Перший етап – це інтерфейс формування вибору вимог. На першому етапі користувач взаємодіє з веб-формою, яка є повноцінним інструментом для управління, на основі якої відбувається основна робота, а саме збір даних і формування на їх основі відповіді. Тут пропонується чітке структурування проблеми, де є можливість послідовно обрати галузь, масштаб, пріоритетну проблему, фінансову модель (SaaS чи On-Premise) та бюджет. Цей 2-хвилинний процес структурує думки та формалізує управлінський запит.

Другий етап – це візуалізація результатів та підтримка рішення. Після заповнення форми, модель обробляє профіль і миттєво генерує візуальний дашборд, який складається з двох блоків. Це є фінальним результатом моделі, яка надає користувачу пряму, повноцінну відповідь на його запит.

Інтерфейс вводу (веб-форми) для формалізації профілю вимог відображений на рис. 1.10.

The image shows a web form titled "Створення профілю ERP" (Creation of ERP profile). The form consists of six steps, each with a question and a dropdown menu:

- Крок 1: Ви представник якої галузі?** (Which industry are you a representative of?) - Dropdown: "Оберіть галузь..." (Select industry...)
- Крок 2: Який масштаб вашої компанії?** (What is the scale of your company?) - Dropdown: "Оберіть масштаб..." (Select scale...)
- Крок 3: Що 'болить' найбільше?** (What hurts the most?) - Dropdown: "Оберіть головну проблему..." (Select main problem...)
- Крок 4: Де має жити система?** (Where should the system live?) - Dropdown: "Оберіть модель..." (Select model...)
- Крок 5: Ключові інтеграції (напр. Nova Poshta, Prom.ua)** (Key integrations (e.g., Nova Poshta, Prom.ua)) - Text input: "Монобанк, Telegram, ..." (Monobank, Telegram, ...)
- Крок 6: Який ваш підхід до бюджету?** (What is your approach to budget?) - Dropdown: "Оберіть бюджет..." (Select budget...)

At the bottom of the form is a blue button labeled "Згенерувати Mind Map та Рекомендацію" (Generate Mind Map and Recommendation).

Рис. 1.10. Інтерфейс вводу (веб-форми) для формалізації профілю вимог

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Перший, і найголовніший, блок – «Рекомендація». Тут модель, на основі логіки, описаної вище, надає чітку рекомендацію щодо архетипу системи та наводить приклад (наприклад, «UGLA ERP» та обґрунтування, чому саме вона відповідає профілю «Ритейл/МСБ/Мінімальний бюджет»). Другий блок – «Профіль вимог». Це візуальне «дзеркало» введених менеджером даних. На рис. 1.11, як приклад, була представлена компанія з галуззю Ритейл / Гуртова торгівля/ E-commerce, з масштабом середнього бізнесу (що входить в потрібний масштаб малий-середній), хмарною моделлю і мінімальним бюджетом, що напряму відповідає критеріям для рекомендації UGLA ERP.



Рис. 1.11. Сторінка результатів (дашборду) з рекомендацією (UGLA ERP) та візуалізацією профілю вимог

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Управлінські ефекти від застосування моделі. Впровадження такого інструменту в контур прийняття рішень дозволяє досягти низки ефектів, що безпосередньо сприяють інтенсифікації управлінської діяльності:

По-перше, це пряма економія часу керівника. Замість десятків годин, витрачених на вивчення ринку, користувач отримує кваліфікований шорт-лист

за дві хвилини. Це дозволяє вивільнити час для виконання прямих стратегічних завдань, а не технічного аналізу.

По-друге, це зниження когнітивного навантаження та ризиків. Модель знімає з менеджера тягар невизначеності та необхідність утримувати в голові десятки змінних. Надаючи готовий, обґрунтований висновок, вона знижує ризик імпульсивного, емоційного рішення на користь раціонального, що базується на реальних потребах бізнесу.

По-третє, згенерований дашборд стає «паспортом проєкту» – готовим, формалізованим технічним завданням (ТЗ). З цим документом менеджер може вести предметні переговори з постачальниками, що робить його позицію значно сильнішою та усуває асиметрію інформації.

Таким чином, розроблений інструмент доводить, що інформаційні технології можуть інтенсифікувати не лише операційні процеси (як це робить ERP), але й складну, висококваліфіковану управлінську працю – процес прийняття стратегічних рішень.

## **Висновки до розділу 1**

Сучасні виклики ЗЕД українських підприємств, обумовлені війною, глобалізацією, ESG-вимогами та цифровізацією, створюють парадигму інтенсифікації управлінської діяльності через ERP-системи, які забезпечують оперативний доступ до Big Data, автоматизацію рутинних процесів та data-driven рішення, перетворюючи кризу на вікно можливостей для модернізації.

Аналіз ринку демонструє трансформацію, оскільки підприємства активно відмовляються від російського ПЗ, що стимулює попит на вітчизняні ERP, інтегровані з CRM, SCM та BI для оптимізації ланцюгів постачань і підвищення стійкості до зовнішніх шоків.

ERP-системи усувають інформаційні силоси, стандартизують процеси (фінанси, HR, логістика), інтегрують AI/IoT та омніканальність, забезпечуючи

реальний час видимості запасів і клієнтських даних, що важливо для ритейлу та релокованого бізнесу України.

Аналітична оцінка говорить про зниження залежності від ворожого ПЗ та про прискорену цифрову трансформацію (швидкість >25% річних), де ROI ERP досягається через скорочення витрат на 20-30% (запаси, дублювання) та зростання ефективності на 40% (автоматизація), роблячи їх стратегічним активом для конкурентоспроможності на ЄС/глобальних ринках.

Представлена модель за 6 параметрами (галузь, масштаб, бюджет тощо) мінімізує «параліч аналізу», прискорюючи вибір ERP-архетипу в 2-3 рази, знижуючи ризики інвестицій та інтенсифікуючи управлінські рішення в умовах дефіциту кадрів і невизначеності.

Світовий досвід можна використовувати як орієнтир. Вивчення кращих світових практик (на прикладі ритейлу) показало, що стандартом ефективності стають омніканальність, управління запасами в реальному часі та модульна архітектура. Саме ці принципи мають бути покладені в основу розробки та впровадження українських ERP-систем для забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що впровадження сучасних ERP-систем є безальтернативним шляхом інтенсифікації управління ЗЕД. Сформовані ринкові умови (звільнення ніші після 1С та запит на цифровізацію) створюють унікальні передумови для розвитку українських технологічних продуктів. Дослідженню діяльності одного з таких інноваційних гравців – компанії ТОВ «МОІ Тек» та її продукту UGLA ERP – присвячено другий розділ роботи.

## **РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «МОІ ТЕК» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКТУ КОМПАНІЇ «UGLA ERP»**

### **2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «МОІ Тек» та огляд продукту «UGLA ERP»**

Об'єктом даного практичного дослідження є українська технологічна компанія ТОВ «МОІ Тек» (дата реєстрації – 11 травня 2022 року), що є розробником хмарної ERP-платформи UGLA ERP. Підґрунтям для створення компанії стала ідентифікація суттєвого ринкового розриву в сегменті малого та середнього бізнесу (МСБ) України, що виник через технологічну застарілість та функціональну обмеженість існуючих рішень. Зокрема, наявні ERP-системи не могли задовольнити потреби у комплексному плануванні ресурсів, управлінні в реальному часі та отриманні аналітики, що стало ключовим інституційним чинником для заснування компанії.

Сама по собі назва УГЛА походить від староскандинавської назви сови – символу мудрості та досвіду.

Ірина Алдакімова, підприємця з понад 20-річним досвідом у аптечному ритейлі та будівництві, зіткнулася з тим, що існуючі ERP-рішення не могли повністю задовольнити потреби її бізнесу. Вона розуміла, що ринку бракує продукту, який би надавав комплексні можливості управління в реальному часі, незалежно від галузі чи країни. 1С не давав можливості планувати ресурси, робити ERP.

Її колега та співзасновник, Михайло, мав великий досвід роботи з ERP-системами у міжнародних компаніях Америки, Франції та Ізраїлю. Для нього ідея створення власного фреймворку стала не просто викликом, а можливістю розвинути свої знання та створити щось дійсно унікальне. Згодом вони познайомилися з підприємцем Олександром, який, як і Ірина,

прагнув мати інструмент для управління компаніями з будь-якої точки світу. Об'єднавши зусилля, вони вирішили офіційно заснувати компанію – так народилося ТОВ «МОІ Тек» 11 травня 2022 року.

UGLA ERP створювалася як платформа, яка автоматизує процеси та дає змогу підприємцям сфокусуватися на розвитку власного бізнесу. Сьогодні UGLA має амбітну мету – зайняти 1% світового ринку ERP-рішень. Команда впевнено крокує до цього, приймаючи новації та можливості від навколишнього світу. Головна мета – забрати рутину з життя підприємців, щоб вони могли приділяти більше уваги своїм клієнтам, продуктам і стратегії.

*Етапи інституційного розвитку та управлінська філософія.* Формування ТОВ «МОІ Тек» можна охарактеризувати як процес, що пройшов через три основні фази. Перша фаза (2021 – початок 2022) була присвячена ідентифікації ринкового розриву та конвергенції компетенцій засновників (практичного досвіду в бізнесі та міжнародної експертизи в ІТ-менеджменті). Це дозволило розробити концепцію ERP-системи, яка здатна вирішувати реальні операційні проблеми, а не лише автоматизувати облік.

Друга фаза (травень 2022 – 2023). Заснування та формування ядра. Цей етап ознаменувався офіційною реєстрацією (11 травня 2022 року) та швидким масштабуванням команди з двох до п'ятнадцяти фахівців. Невеликий розмір команди дозволяє підтримувати високий рівень гнучкості (Agility) у процесах розробки, що є суттєвою конкурентною перевагою над громіздкими корпоративними структурами.

Третя фаза (2024 – дотепер). Комерціалізація та регіональна експансія. На цьому етапі компанія перейшла до активного захоплення частки українського ринку, що звільнився після відходу російських рішень, а також розпочала тестову експансію на ринки ЄС (Польща, Чехія).

*Місія та стратегічне бачення.* Управлінська філософія UGLA ERP прямо підпорядкована ідеї інтенсифікації управлінської праці. Місія компанії полягає у звільненні підприємців від операційної рутини для фокусування на стратегічному розвитку та інноваціях. Таким чином, UGLA позиціонується як

інструмент підвищення стратегічної ефективності менеджменту. Стратегічне бачення є глобально орієнтованим, адже досягнення 1% світового ринку ERP-рішень вимагає постійної технологічної та географічної експансії.

Сьогодні UGLA упевнено формує свою нішу на українському ринку ERP-рішень, який тривалий час залишався під впливом застарілих або надто громіздких систем типу 1С, SAP чи Microsoft Dynamics [34]. Українські компанії поступово відходять від радянських форматів автоматизації бізнесу та шукають сучасні, зрозумілі, локалізовані продукти, які відповідають світовим стандартам і водночас адаптовані до місцевої специфіки. Саме це робить UGLA особливо затребуваною серед малого та середнього бізнесу, який прагне цифрової трансформації без надмірних витрат.

UGLA створена в Україні під час війни – у час, коли більшість компаній лише намагаються втримати стабільність. Це підсилює довіру до бренду: він символізує стійкість, адаптивність і технологічну зрілість українського бізнесу. Компанія не лише розвиває власний продукт, а й виступає каталізатором цифровізації українських підприємств, допомагаючи бізнесу перейти на сучасні стандарти управління.

На європейському ринку UGLA позиціонує себе як альтернатива великим ERP-системам, що часто є складними у впровадженні та надто дорогими для середніх компаній. Її перевага – у гнучкості, швидкості інтеграції, SaaS-моделі та зрозумілому англomовному інтерфейсі. Це дозволяє легко масштабувати продукт у країнах ЄС, де попит на хмарні ERP-рішення стабільно зростає. Польща та Чехія стали першими майданчиками для тестування і розвитку системи, і отримані результати свідчать про високу конкурентоспроможність UGLA на цих ринках.

На відміну від глобальних корпорацій, UGLA пропонує людський підхід і глибоке розуміння локальних бізнес-процесів. Клієнти отримують не просто програму, а рішення, яке «мислить» як підприємець – адаптується до конкретної галузі, враховує податкові, бухгалтерські та управлінські особливості країни. Це

вагомий аргумент на користь компанії у Східній Європі, де бізнес цінує простоту, швидкість і практичність понад усе.

У стратегічному вимірі UGLA розглядає себе як український бренд із глобальною амбіцією. Вона поєднує технічну експертизу, європейський підхід до менеджменту та високу культуру сервісу, формуючи власний технологічний образ України на міжнародній арені. У найближчі роки компанія планує розширити присутність у Центральній Європі, укласти партнерські угоди з локальними інтеграторами ERP-систем і створити представництво у Варшаві, яке стане опорним пунктом для подальшої експансії.

UGLA є новим гравцем на ринку ERP-рішень. Вона поєднує українську інженерну школу, міжнародне бачення та технологічну гнучкість, що дозволяє їй конкурувати з глобальними лідерами і водночас залишатися ближчою до бізнесу.

Для більш глибокого розуміння потенціалу ТОВ «МОІ Тек» проведено аналіз макросередовища (PEST-аналіз) та стратегічний аналіз, що відображає основні параметри конкурентоспроможності (SWOT-аналіз).

Для об'єктивної оцінки зовнішніх умов функціонування ТОВ «МОІ Тек» використано PEST-аналіз. Цей інструмент стратегічного менеджменту дозволяє систематизувати макроекономічні чинники (Політичні, Економічні, Соціальні та Технологічні), які формують можливості або загрози для компанії. PEST-аналіз необхідний для формування реалістичної стратегії та мінімізації впливу неконтрольованих зовнішніх ризиків.

Варто зазначити, що діяльність компанії здійснюється в умовах високої макроекономічної та політичної невизначеності.

Макросередовище є високоризиковим, але політичні та економічні зміни відкрили виняткові ринкові можливості, які UGLA ERP здатна використати (рис. 2.1).

*Аналіз конкурентоспроможності (SWOT-аналіз).* Для оцінки внутрішнього потенціалу компанії та її позиціонування на ринку використовується SWOT-аналіз.

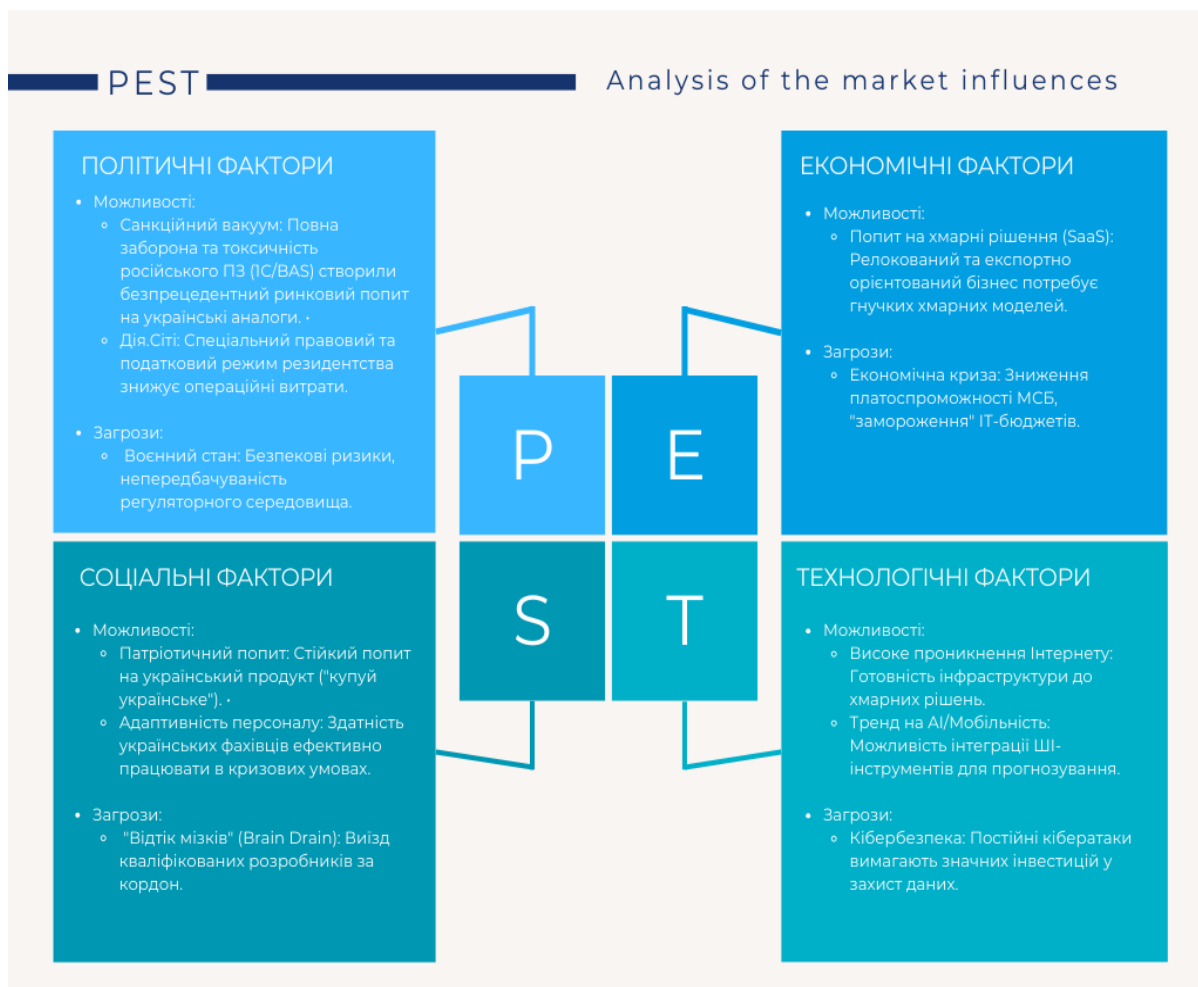


Рис. 2.1. Аналіз макросередовища (PEST-аналіз) діяльності ТОВ «МОІ Тек»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МОІ Тек» [34]

Метод SWOT-аналізу дозволив ідентифікувати Сильні сторони (Strengths) та Слабкі сторони (Weaknesses), які є внутрішніми факторами компанії, а також співставити їх із зовнішніми Можливостями (Opportunities) та Загрозами (Threats), визначеними у PEST-аналізі (рис. 2.2).

Метою проведення SWOT-аналізу є формулювання стратегічних рішень, які максимізують використання сильних сторін і можливостей, та мінімізують вплив слабких сторін і загроз ТОВ «МОІ Тек».

Проведений аналіз обґрунтовує доцільність реалізації стратегії Махі-Махі (SO). ТОВ «МОІ Тек» має використати свої сильні сторони – технологічну гнучкість та сучасну хмарну архітектуру – для агресивного заповнення ринкової ніші в Україні та подальшої експансії в ЄС.

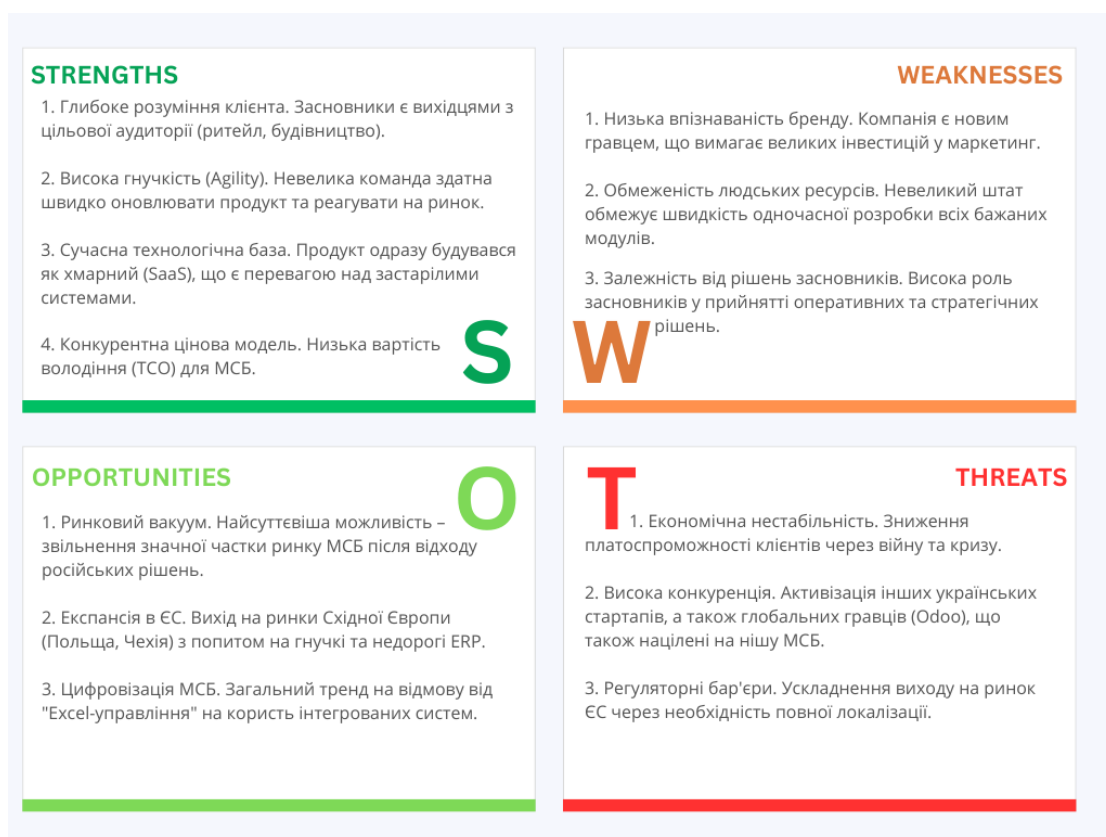


Рис. 2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МОІ Тек» з використанням методу SWOT-аналізу

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МОІ Тек» [34]

Водночас, для нейтралізації загроз високої конкуренції та слабкої впізнаваності бренду, важливим є фокус на активному маркетингу та позиціонуванні низької вартості володіння (ТСО) як головної конкурентної переваги для сегменту МСБ.

## 2.2. Фінансовий аналіз ТОВ «МОІ Тек» як основа для управлінських рішень

Об'єктом фінансового аналізу є діяльність ТОВ «МОІ Тек» за період 2022 – 2024 років, що характеризується початковою фазою інтенсивного інвестиційного розвитку. У цей період компанія демонструє динамічне

зростання обсягів діяльності та активів, що є свідченням поступового зміцнення позицій на ринку.

Аналіз доходів компанії відображає геометричний темп зростання, що є типовим для технологічних стартапів на стадії масштабування. Виручка від реалізації зросла від 53 200 грн у 2022 році до 4 709 500 грн у 2024 році, що становить зростання майже у 88,5 разів. Такий суттєвий стрибок є прямим результатом масштабування операцій, виходу продукту UGLA ERP на ринок, та активного нарощування кадрового потенціалу (збільшення кількості працівників із 2 до 20 осіб).

Проте, зростання доходів супроводжується високим рівнем збитковості. Чистий прибуток за аналізований період залишався негативним. Максимальний збиток був зафіксований у 2023 році (-8 219 000 грн), коли інвестиційні витрати на розробку та формування команди досягли свого піку, тоді як комерціалізація продукту лише починалася.

З 2024 року спостерігається позитивна тенденція до зменшення збитків – з -8 219 000 грн (2023) до -5 277 800 грн (2024). Зменшення збитковості на \$2,94 млн грн (або на 35,8%) є першою ознакою досягнення операційного важеля. Це вказує на те, що темпи зростання доходів значно випереджають темпи зростання операційних витрат, що підтверджує:

- Ефективність інвестицій. Початкові вкладення у розробку (R&D) починають приносити комерційний результат.

- Наближення до точки беззбитковості. Компанія поступово входить у фазу, де додаткова одиниця продажів приносить більше покриття постійних витрат, ніж це було раніше.

Цей етап вимагає значної оптимізації витрат і підвищення рентабельності, оскільки подальше нарощування обсягів діяльності без фінансової дисципліни може призвести до «зростання заради зростання» зі збереженням збитків.

Структура активів також демонструє позитивну динаміку, що збільшилась із 9 585 000 грн у 2022 році до 21 932 600 грн у 2024 році. Таке зростання активів

(на 128,8%) відображає стратегічні інвестиції у технологічні та інтелектуальні ресурси, а саме:

- Інвестиції в нематеріальні активи. Як ключовий показник для ІТ-компанії, зростання нематеріальних активів (зокрема, прав на ERP-платформу UGLA) свідчить про капіталізацію витрат на розробку.

- Основні засоби. Збільшення основних засобів відображає розширення інфраструктури, необхідної для забезпечення роботи зростаючого штату (з 2 до 20 осіб).

Водночас, джерела фінансування зростання активів вказують на агресивну стратегію залучення капіталу. За цей же період зобов'язання компанії зросли з 11 478 800 грн до 37 283 700 грн (зростання на 224,8%). Таке значне випередження темпів зростання зобов'язань над активами є сигналом високого фінансового ризику і свідчить про:

- Активне залучення позикового капіталу. Включно з кредитними, інвестиційними надходженнями та, ймовірно, позиками засновників (що є типовим для ранньої стадії).

- Від'ємний власний капітал. Зростання збитків у структурі пасивів призводить до суттєвого дефіциту власного капіталу, що є загальноприйнятим для компаній на стадії R&D, але потребує негайної реструктуризації після досягнення беззбитковості.

Кількісний та якісний розвиток компанії (збільшення кількості працівників та зростання активів) підтверджує стратегічний курс на масштабування бізнесу та диверсифікацію. Водночас, високий рівень операційних збитків свідчить про значні резерви для підвищення ефективності управлінських процесів.

З економічної точки зору, поточний фінансовий стан компанії визначається як стабільно зростаючий за доходами та активами, але із збереженням негативного чистого прибутку.

Основні резерви для покращення фінансових результатів, які підтверджуються поточними даними, включають:

- Впровадження ERP-систем (саме UGLA ERP). Інтеграція виробничих, логістичних та фінансових процесів для усунення «вузьких місць» у витратах.
- Оптимізація витрат. Аудит та мінімізація операційних витрат, де частка постійних витрат, ймовірно, є надмірною.
- Розвиток системи контролінгу. Удосконалення планування та прогнозування грошових потоків для більш ефективного управління ліквідністю.
- Залучення зовнішніх інвестицій. З метою реструктуризації зобов'язань та підтримки стійкої ліквідності.

Макростратегічні фактори. Міжнародне середовище створює одночасно гарні перспективи (тенденція до цифровізації, можливість виходу на ринки ЄС, доступ до міжнародних грантів) та ризики (нестабільність глобальної економіки, валютні коливання). Це підкреслює необхідність стратегічного планування та диверсифікації ринків збуту.

Поточна стратегія розвитку компанії спрямована на масштабування діяльності, оптимізацію внутрішніх процесів та підготовку до виходу на зовнішні ринки. Головні фінансові цілі включають досягнення беззбитковості та зростання доходів понад 10 млн грн у найближчі роки. Впровадження сучасних інформаційних систем і посилення контролю за витратами є основоположними умовами для досягнення цих цілей.

Резерви розвитку компанії можна класифікувати таким чином:

- підвищення ефективності управлінської діяльності;
- оптимізація операційних витрат;
- автоматизація фінансового обліку;
- залучення стратегічних інвесторів і міжнародних партнерів;
- розвиток кадрового потенціалу та підвищення цифрових компетенцій працівників.

У комплексі ці заходи забезпечать фінансову стабільність та довгострокове конкурентоспроможне зростання компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МОІ Тек» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МОІ Тек»  
за 2022 – 2024 рр.

Група та показник	Роки		
	2022	2023	2024
<b>I. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
1. Дохід від реалізації (Виручка), грн	53 200	632 900	4 709 500
2. Собівартість реалізації (COGS), грн	800 000	2 500 000	3 200 000
3. Валовий прибуток / Збиток, грн	-746 800	-1 867 100	1 509 500
4. Адміністративні та збутові витрати (OpEx), грн	1 177 000	6 351 900	6 787 300
5. Чистий прибуток / Збиток, грн	-1 923 800	-8 219 000	-5 277 800
6. Амортизація (негрошові витрати), грн	50 000	700 000	1 200 000
7. EBITDA, грн	-1 873 800	-7 519 000	-4 077 800
<b>II. БАЛАНС: АКТИВИ</b>			
8. Усього активів, грн	9 585 000	14 509 200	21 932 600
9. Необоротні активи (ОЗ + Нематеріальні), грн	4 000 000	7 400 000	12 500 000
10. Оборотні активи (Гроші + Дебіторська), грн	5 585 000	7 109 200	9 432 600
<b>III. БАЛАНС: ПАСИВИ</b>			
11. Усього пасивів (Капітал + Зобов'язання), грн	9 585 000	14 509 200	21 932 600
12. Власний капітал, грн	-1 893 800	-10 073 300	-15 351 100
13. Зобов'язання (Разом), грн	11 478 800	24 582 500	37 283 700
14. Поточні (короткострокові) зобов'язання, грн	5 000 000	9 500 000	15 000 000
15. Довгострокові зобов'язання, грн	6 478 800	15 082 500	22 283 700
<b>IV. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ</b>			
16. Валова маржа (Gross Margin), %	-1403%	-295%	32,0%
17. Рентабельність продажів (ROS), %	-3616%	-1298%	-112,0%
18. Рентабельність активів (ROA), %	-20,1%	-56,6%	-24,1%
<b>V. ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ</b>			
19. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,12	0,75	0,63
20. Коефіцієнт автономії	-0,20	-0,69	-0,70
21. Коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,69	1,70
<b>VI. ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ</b>			
22. Кількість працівників, осіб	2	6	20
23. Фондовіддача	0,006	0,044	0,215
24. Продуктивність праці, тис. грн/ос.	26,6	105,5	235,5

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «МОІ Тек» [47]

Динаміка балансу короткострокових та довгострокових зобов'язань ТОВ «МОІ Тек» та їх прогноз представлені на рис. 2.3.

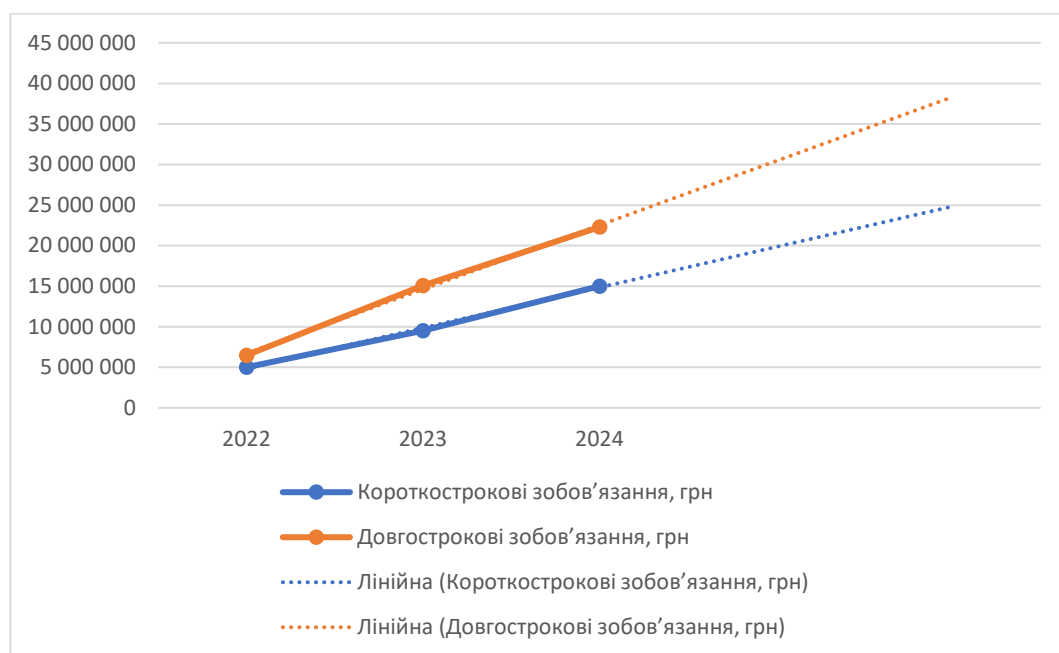


Рис. 2.3. Динаміка балансу короткострокових та довгострокових зобов'язань ТОВ «МОІ Тек» та їх прогноз

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Динаміка доходів від реалізації ТОВ «МОІ Тек» у 2022-2024 рр. та їх прогноз відображена на рис. 2.4.

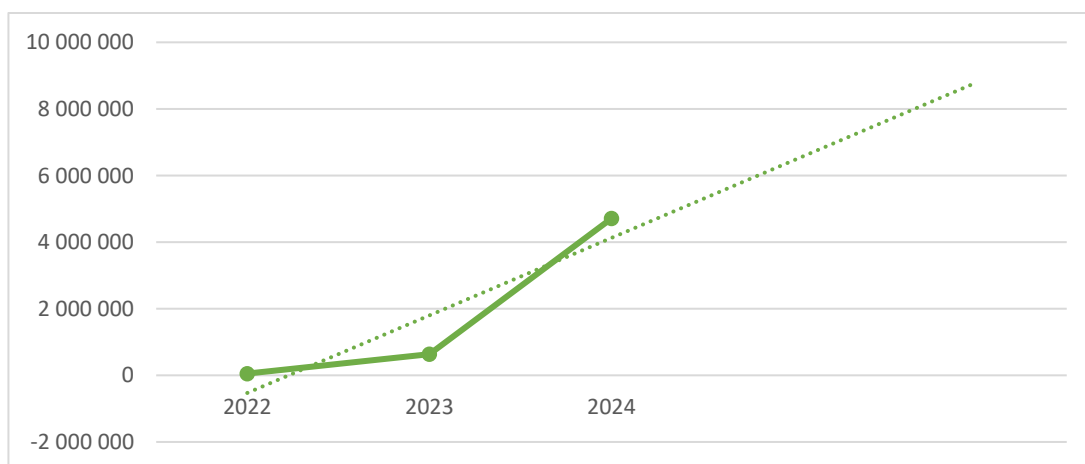


Рис. 2.4. Динаміка доходів від реалізації ТОВ «МОІ Тек» та їх прогноз, грн.

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Динаміка чистого прибутку/збитку ТОВ «МОІ Тек» у 2022-2024 рр. та їх прогноз відображені на рис. 2.5.

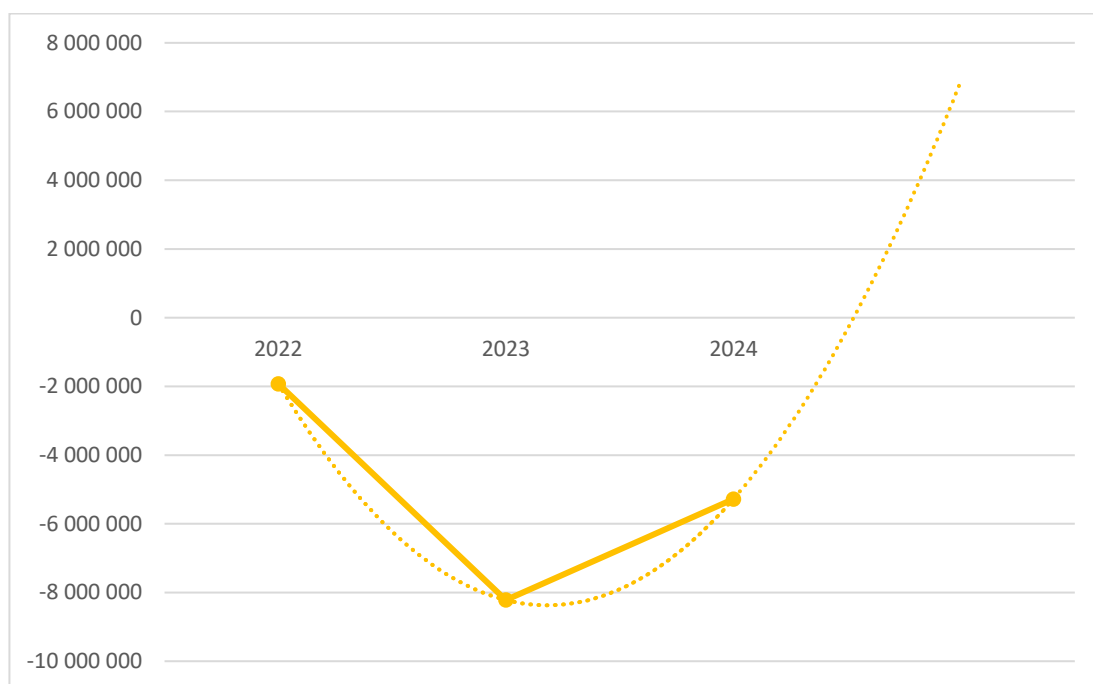


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку/збитку ТОВ «МОІ Тек» та їх прогноз, грн.

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Динаміка доходів та чистого прибутку/збитку ТОВ «МОІ Тек» у 2022-2024 рр. представлена на рис. 2.6.

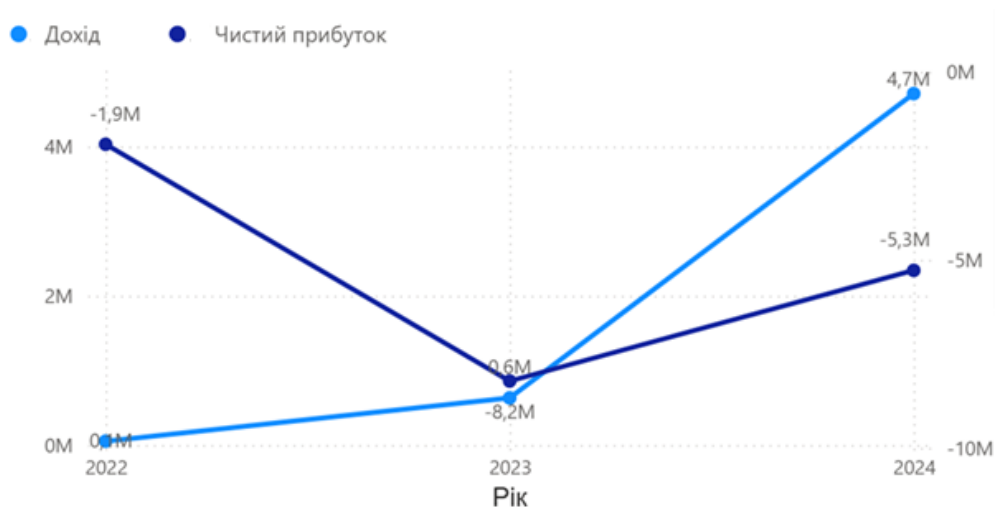


Рис. 2.6. Динаміка доходів та чистого прибутку/збитку ТОВ «МОІ Тек»

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «МОІ Тек» у 2022-2024 рр. відображена на рис. 2.7.

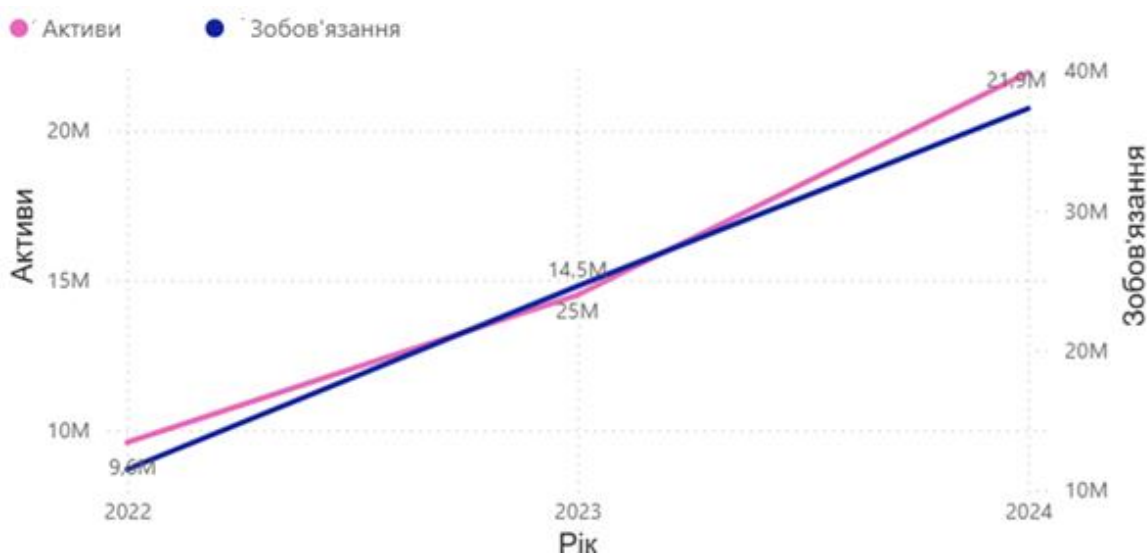


Рис. 2.7. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «МОІ Тек»

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Динаміка валового прибутку та EBITDA ТОВ «МОІ Тек» у 2022-2024 рр. представлена на рис. 2.8.

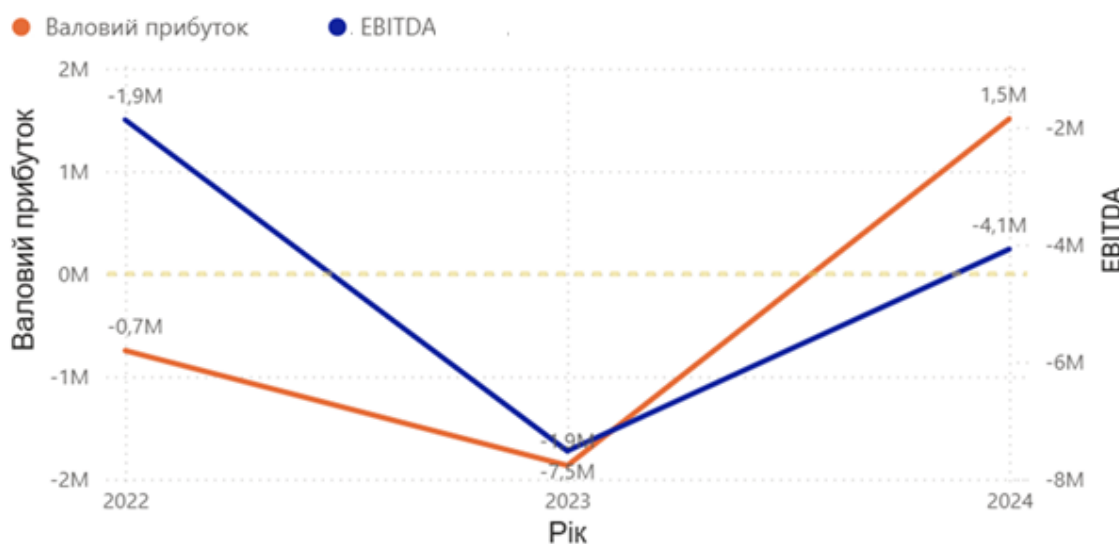


Рис. 2.8. Динаміка валового прибутку та EBITDA

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Структура активів ТОВ «МОІ Тек» у 2024 р. відображена на рис. 2.9.

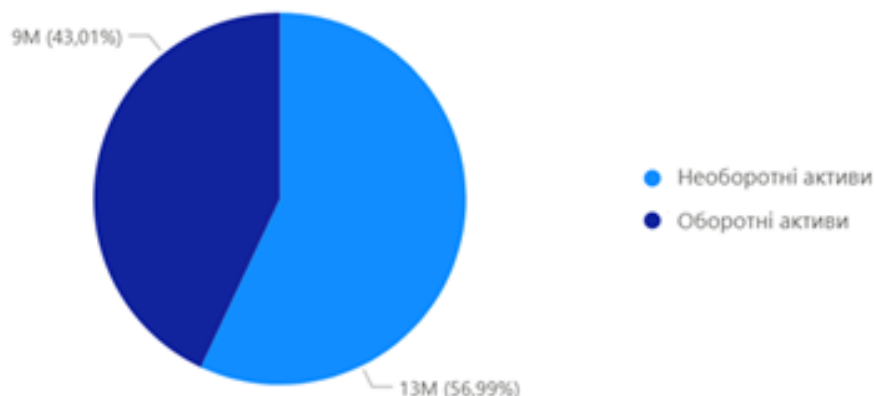


Рис. 2.9. Структура активів ТОВ «МОІ Тек» на 2024 рік

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Деталізація структури активів станом на 2024 рік, наведена на рис. 2.9, підтверджує технологічну спрямованість підприємства. Лівову частку майна складають необоротні активи, основу яких формують нематеріальні активи – права на програмне забезпечення UGLA ERP. Це свідчить про довгострокову стратегію інвестування в інтелектуальний капітал. Водночас менша частка оборотних активів у структурі балансу, на тлі зростаючих поточних зобов'язань, формує передумови для зниження коефіцієнтів ліквідності. Це сигналізує про необхідність ретельного управління грошовими потоками для уникнення касових розривів та забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед контрагентами в процесі подальшого масштабування бізнесу.

Перспективи покращення фінансових показників ТОВ «МОІ Тек» та стратегія виходу з кризи. Аналіз динаміки фінансових показників за 2022–2024 роки свідчить, що підприємство ТОВ «МОІ Тек» перебуває на етапі активного зростання, однак розвиток супроводжується високими витратами та від'ємним фінансовим результатом. Незважаючи на збільшення доходів майже у 90 разів за три роки, компанія продовжує демонструвати збитковість, що обумовлено високим рівнем операційних витрат, значними фінансовими зобов'язаннями та необхідністю масштабних інвестицій у технологічне оновлення.

Водночас нарощення активів (із 9,6 млн грн у 2022 р. до 21,9 млн грн у 2024 р.) вказує на стратегічне зміцнення підприємства. Зростання кількості працівників із 2 до 20 осіб свідчить про розширення операційної діяльності та підготовку до виходу на новий рівень продуктивності. Це означає, що компанія перебуває не в стані занепаду, а на стадії інвестиційного розвитку з тимчасовою збитковістю.

До ключових проблем, що впливають на фінансовий стан ТОВ «МОІ Тек», можна віднести такі:

- Висока частка позикового капіталу (понад 150% активів), що знижує фінансову стійкість.
- Низька ліквідність поточних активів та дефіцит власного капіталу.
- Неефективна структура витрат – частка постійних витрат перевищує 70%.
- Відсутність достатньої автоматизації управлінських процесів, що уповільнює обіг капіталу.

Стратегія виходу з кризи та покращення фінансових результатів ТОВ «МОІ Тек» може включати такі заходи:

1) Фінансова стабілізація і реструктуризація зобов'язань. Першочергово доцільно провести переговори з кредиторами щодо пролонгації або часткової реструктуризації боргів. Це дозволить знизити тиск на обігові кошти. Також слід скоротити короткострокові зобов'язання через заміну їх довгостроковими інвестиційними позиками під нижчі відсоткові ставки.

2) Оптимізація витрат і підвищення маржинальності. Необхідно провести аудит собівартості реалізованої продукції та впровадити політику мінімізації операційних витрат без втрати якості. Запровадження ERP-системи дозволить виявляти надлишкові витрати, ефективніше управляти запасами та контролювати фінансові потоки в реальному часі.

3) Диверсифікація джерел доходів. Більше орієнтуючись не на внутрішній, а на міжнародний ринок. З огляду на потенціал компанії у сфері IT-рішень,

доцільно розглядати вихід на ринки ЄС через фріланс-платформи, партнерства або участь у міжнародних грантових програмах цифровізації бізнесу.

4) Розвиток людського капіталу. Успішна цифрова трансформація можлива лише за наявності компетентних кадрів. Інвестиції у навчання персоналу, сертифікацію з IT-інструментів та управління проектами підвищать продуктивність праці та якість управлінських рішень.

5) Удосконалення фінансового контролінгу та аналітики. Впровадження системи управлінського обліку дозволить регулярно оцінювати ключові фінансові коефіцієнти (ліквідність, оборотність активів, рентабельність продажів). На основі цих даних можна розробити систему раннього попередження фінансових ризиків.

Прогнозовані результати реалізації стратегії на 2025–2026 рр. представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Прогнозовані результати реалізації стратегії ТОВ «МОІ Тек» на 2025–2026 рр.

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Дохід, грн	4 709 500	8 500 000	12 000 000
Чистий прибуток, грн	-5 277 800	500 000	2 000 000
Активи, грн	21 932 600	25 000 000	28 000 000
Зобов'язання, грн	37 283 700	30 000 000	26 000 000
Власний капітал, грн	-15 351 100	-5 000 000	2 000 000
Рентабельність продажів, %	-112%	6%	17%

Джерело: складено на основі фінансової звітності та внутрішньої документації ТОВ «МОІ Тек» [47]

ТОВ «МОІ Тек» має потенціал переходу від збитковості до прибутковості вже протягом двох років за умови впровадження системного підходу до управління фінансами. Головними факторами стабілізації стане посилення

фінансової дисципліни, реструктуризація зобов'язань і розширення ринків збуту. Стратегія виходу з кризи має бути спрямована не лише на скорочення витрат, а, передусім, на створення ефективної, технологічної та гнучкої бізнес-моделі, здатної швидко адаптуватися до умов міжнародного середовища та війни в Україні.

Отже, в результаті проведеного фінансового аналізу, можна дійти висновків, що компанія перебуває на стадії інтенсивного інвестиційного розвитку з динамічним зростанням доходів і активів у 2022-2024 роках. Виручка значно зросла, проте компанія залишається збитковою через високі операційні витрати та великі інвестиції. Спостерігається тенденція до зменшення збитків, що свідчить про наближення точки беззбитковості та зростання операційної ефективності.

Структура активів вказує на стратегічні інвестиції в нематеріальні активи, зокрема ERP-платформу UGLA, й інфраструктуру для розширення штату. Водночас, значне зростання зобов'язань підкреслює високий фінансовий ризик через агресивне залучення позикового капіталу. З одного боку, це характерно для технологічного стартапу на етапі масштабування, з іншого – потребує ретельної фінансової дисципліни та реструктуризації зобов'язань.

Основні виклики компанії включають високу частку позикового капіталу, низьку ліквідність, неефективну структуру витрат та брак автоматизації управлінських процесів. У відповідь, у підпункті пропонується стратегія виходу з кризи, що передбачає реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, впровадження ERP-системи UGLA, диверсифікацію доходів через міжнародні ринки, розвиток кадрового потенціалу та посилення фінансового контролінгу ТОВ «МОІ Тек».

Прогноз показує, що за умови реалізації стратегії до 2026 року компанія може перейти до прибутковості з рентабельністю продажів понад 17% та суттєвим зростанням доходів і зниженням зобов'язань.

Загалом, здійснено комплексний фінансово-економічний аналіз, який є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень у контексті інтенсифікації діяльності ТОВ «МОІ Тек».

### **2.3. Дослідження особливостей розвитку платформи UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек» в міжнародному середовищі з урахуванням функціональної архітектури та конкурентних переваг**

UGLA ERP – це сучасна інтелектуальна система управління підприємством (Enterprise Resource Planning), розроблена українськими фахівцями з акцентом на цифрову трансформацію бізнесу [34]. Її стратегічна мета полягає у створенні єдиного інформаційного простору (Single Source of Truth), де інтегровані всі ключові бізнес-процеси: фінанси, кадровий облік (HR), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), виробниче планування, логістика й аналітика.

Продукт створено ТОВ «МОІ Тек» на базі хмарних технологій з використанням модульної архітектури, що забезпечує гнучке масштабування системи залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Інтерфейс і програмний код реалізовані англійською мовою з повною локалізацією, що є критично важливим для компаній, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність.

Ключові конкурентні переваги екосистеми UGLA ERP систематизовано на рис. 2.10.

Система функціонує за моделлю SaaS (Software as a Service). Це хмарна модель надання програмного забезпечення, за якої програма доступна користувачам через веб-браузер без необхідності розгортання локальної інфраструктури. Вибір хмарної архітектури замість фізичних серверів обумовлений низкою стратегічних факторів:

1. Економічна ефективність. Перехід від капітальних витрат (CapEx) на закупівлю «заліза» до операційних (OpEx) на підписку. Витрати на обслуговування серверів та оновлення програмного забезпечення бере на себе провайдер.

Повна автоматизація бізнес-процесів	Система інтегрує всі функціональні напрями компанії — від закупівель і виробництва до продажів і фінансів — у єдину цифрову платформу.
Гнучкість і масштабованість	Підприємство може використовувати лише ті модулі, які йому потрібні на конкретному етапі розвитку, поступово розширюючи функціонал.
Аналітика в реальному часі	UGLA ERP використовує технології Business Intelligence для моніторингу ключових показників (KPI), що дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення.
Безпека даних	Хмарна архітектура передбачає надійне зберігання даних з резервним копіюванням і контролем доступу.
Локалізація під українське законодавство	Система адаптована до вимог бухгалтерського обліку, податкового звітування та фінансової звітності України.
Міжнародна сумісність	UGLA ERP підтримує мультивалютні операції, експортно-імпортні документи та інтеграцію з глобальними платіжними системами.

Рис. 2.10. Ключові переваги та архітектурні особливості UGLA ERP, що можуть бути використані ТОВ «МОІ Тек» у розвитку на міжнародному ринку

Джерело: складено автором на основі [48]

2. Безпека даних в умовах війни. Фізичні сервери, розташовані в офісі, є вразливими до фізичного знищення, вилучення або перебоїв з електропостачанням. Розробники UGLA використовують інфраструктуру Amazon Web Services (AWS) з дата-центрами в Дубліні (Ірландія). Це гарантує найвищий рівень захисту від кібератак та фізичну безпеку даних, що є переконливим аргументом для українського бізнесу.

3. Мобільність та API. Хмарна природа дозволяє забезпечити доступ до управління бізнесом 24/7 з будь-якої точки світу, а відкриті API дозволяють легко інтегрувати UGLA зі сторонніми сервісами.

Архітектура UGLA ERP побудована за принципом «All-in-One» та включає наступні функціональні блоки.

## 1. Робочий простір та комунікація.

Взаємодія користувача з системою починається з налаштування профілю та робочого середовища. Система дозволяє адаптувати інтерфейс під потреби конкретного співробітника.

Інтерфейс налаштування профілю користувача в UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек» наведений на рис. 2.11.

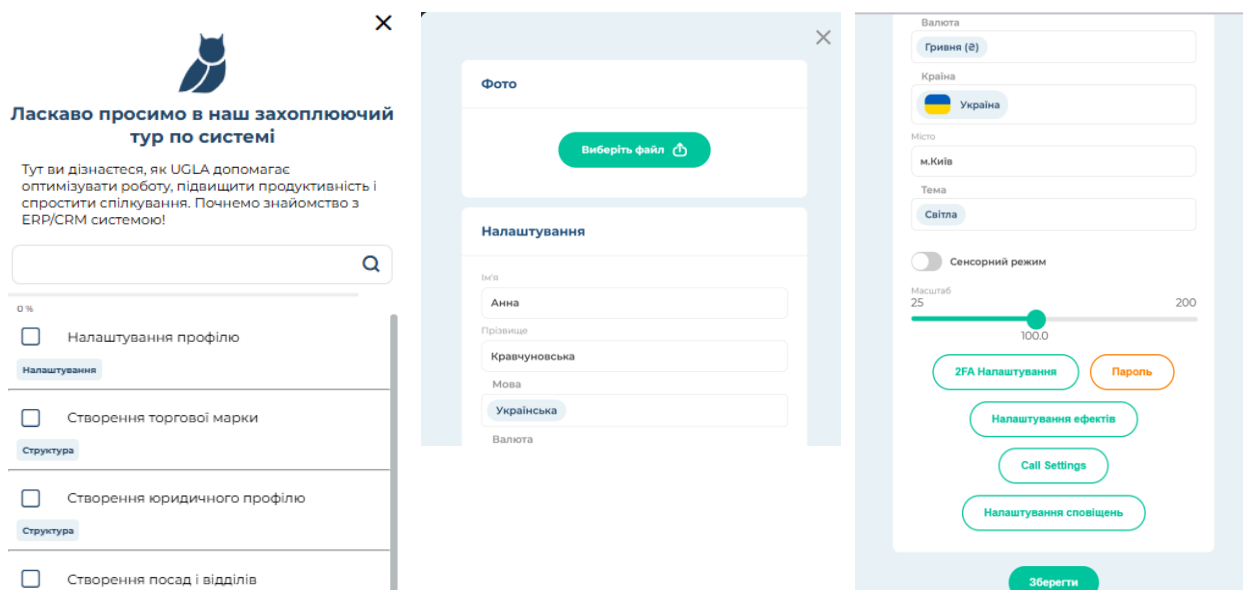


Рис. 2.11. Інтерфейс налаштування профілю користувача в UGLA ERP

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Для забезпечення оперативної комунікації в систему інтегровано захищений корпоративний месенджер та модуль відеоконференцій. Це дозволяє відмовитися від сторонніх сервісів (Telegram, Zoom) і зберігати всю робочу переписку в єдиному захищеному контурі.

Модуль внутрішніх комунікацій, чати та відеодзвінки в UGLA ERP представлені на рис. 2.12.

## 2. Дашборд та Управління завданнями.

Центральним елементом системи є Дашборд керівника. Це інтерактивна панель, що відображає ключові метрики в реальному часі: фінансові показники, курси валют (з підтримкою 164 валют та інтеграцією з НБУ), нагадування та статус завдань.

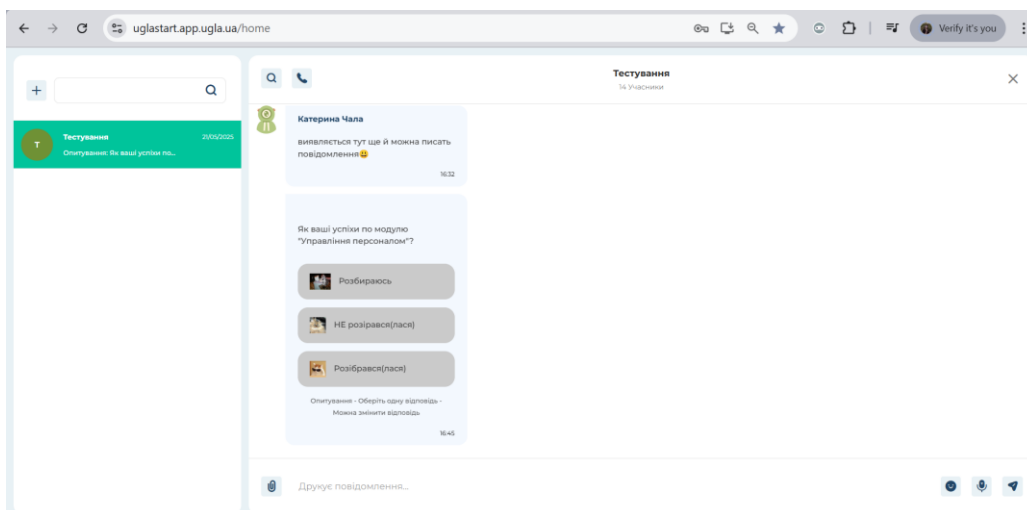


Рис. 2.12. Модуль внутрішніх комунікацій, чати та відеодзвінки UGLA ERP  
Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Інтерфейс побудований на блочно-картковій системі, що полегшує сприйняття великих масивів даних.

Загальний вигляд аналітичного дашборду ERP «UGLA» представлений на рис. 2.13.

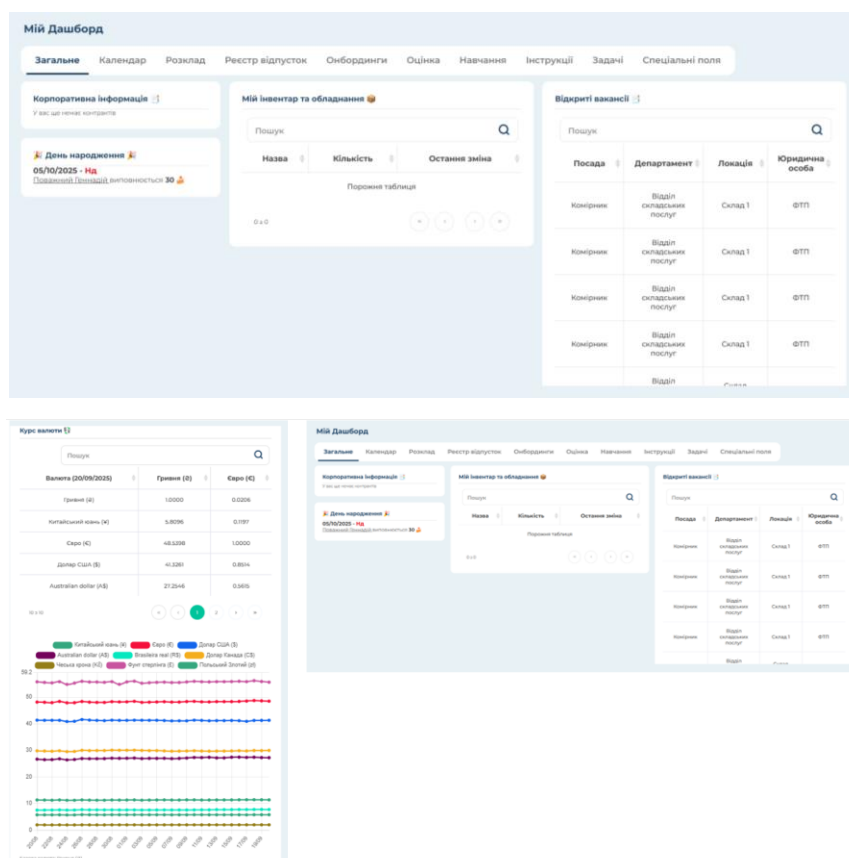


Рис. 2.13. Загальний вигляд аналітичного дашборду ERP UGLA від ТОВ «МОІ Тек»  
Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Модуль «Задачі» (Task Management) реалізує функції планування та контролю. Він дозволяє візуалізувати робочий процес через Канбан-дошку (статуси: «Створено», «В процесі», «Завершено»), що підвищує прозорість виконання доручень.

Інтерфейс управління завданнями (Task Manager) ERP UGLA відображений на рис. 2.14.

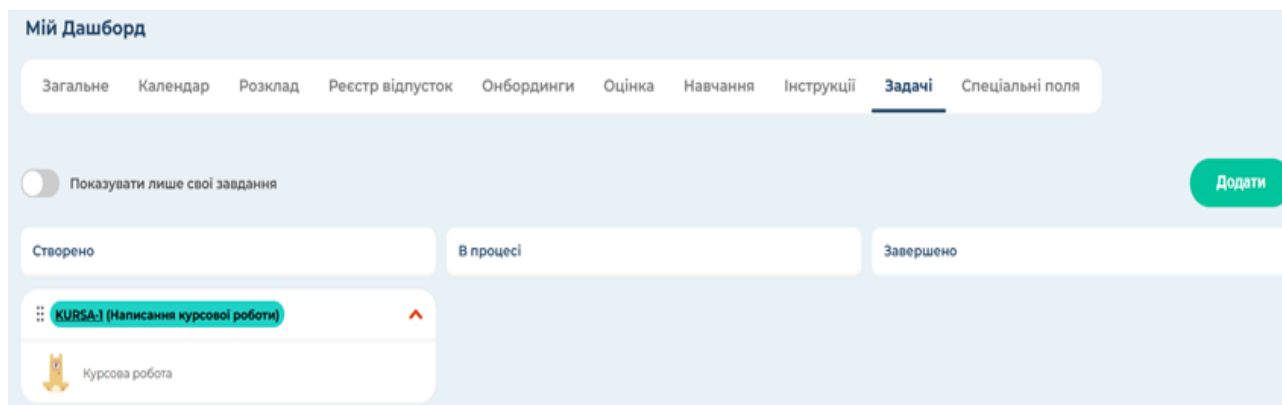


Рис. 2.14. Інтерфейс управління завданнями (Task Manager) ERP UGLA від ТОВ «МОІ Тек»

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

### 3. HR-модуль та управління людським капіталом.

UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек» пропонує глибоко опрацьований HR-блок, що забезпечує автоматизацію всього життєвого цикла співробітника (Employee Life Cycle):

- Рекрутинг: управління вакансіями, база резюме, робота з внутрішнім резервом.
- Адміністрування: реєстр співробітників, управління графіками та змінами, облік відпусток.
- Розвиток (L&D): модулі «Онбординг», «Навчання» та «Оцінка» дозволяють автоматизувати адаптацію новачків та атестацію персоналу.

Функціонал управління персоналом та HR-аналітика ERP UGLA від ТОВ «МОІ Тек» представлений на рис. 2.15.

The image displays three screenshots of the UGLA START HR management system interface.

**Top Screenshot: Dashboard Overview**

The dashboard includes a navigation menu on the left with options like "Дашборд", "Мій Дашборд", "Планування", "Персонал", "Співробітники", "HR-департамент", "Робота з персоналом", "Задачі", "Кол-центр", "CRM", "Ресурси", "Обслуговування", "Виробництво", "Логістика", and "Контракти".

The main area features several widgets:
 

- Демографічна інформація:** A Gantt-style chart showing employee distribution by gender (чоловік, жінка) over time.
- Матриця об'єктивності:** A grid for objective matrix analysis.
- Забронювання бронювання:** A section for booking management.
- Ср. час завершення заявок:** Average request completion time.
- Забронювання бронювання:** Another booking management section.
- Перевірка закінчення контракту працівника:** Contract completion check.
- Перевірка закінчення анкетування працівника:** Employee survey completion check.
- Розширення контракту з співробітником:** Contract extension management.

**Middle Screenshot: Employee List**

A table listing employees with columns: Освіта, Юридична особа, Місце роботи, Департамент, Посада, Елпошта, Телефон, Закінчення бронювання, and Вік. The table contains three rows of data.

Освіта	Юридична особа	Місце роботи	Департамент	Посада	Елпошта	Телефон	Закінчення бронювання	Вік
	ФТП	Офіс №1	Відділ бізнес-аналізу та автоматизації	Аналітик				
	ТОВ "Київська кавка"	"Чудова кавка"	Адміністрація	Директор	jhg@jkhkhk	+380501245444		
Повна вища	У цього працівника ще не було жодних контрактів	У цього працівника ще не було жодних контрактів	У цього працівника ще не було жодних контрактів	У цього працівника ще не було жодних контрактів	6890396@stud.kai.edu.ua	+380958709924		

**Bottom Screenshot: Employee List and Onboarding**

**Співробітники:** A table listing employees with columns: Фото, Повне ім'я, РНОКПП (ІПН), Освіта, Юридична особа, Місце роботи, Департамент, Посада, Елпошта, Телефон, Закінчення бронювання, and Вік. The table contains four rows of data.

Фото	Повне ім'я	РНОКПП (ІПН)	Освіта	Юридична особа	Місце роботи	Департамент	Посада	Елпошта	Телефон	Закінчення бронювання	Вік
	Окулов Євген Володимирович	1234567890		ФТП	Офіс №1	Відділ бізнес-аналізу та автоматизації	Аналітик				
	Кравчук Наталія Миколаївна	1234567899		ТОВ "Київська кавка"	"Чудова кавка"	Адміністрація	Директор	jhg@jkhkhk	+380501245444		
	Кравчуковська Діана Олександрівна	1234567870	Повна вища	У цього працівника ще не було жодних контрактів	У цього працівника ще не було жодних контрактів	У цього працівника ще не було жодних контрактів	У цього працівника ще не було жодних контрактів	6890396@stud.kai.edu.ua	+380958709924		
	Кульбаба Петро Бабкович	2345678907	Повна вища	Куль_баба	Офіс №13	Відділ з автоперевезень	експедитор	yfnrf@gmail.com	+380502233320	10/08/2025	

**Робота з персоналом:** A table showing onboarding progress with columns: Назва онбордінгу, Посада, Співробітник, Учасники, Дата початку, Прогрес, Ким створений, and Створено в. The table contains four rows of data.

Назва онбордінгу	Посада	Співробітник	Учасники	Дата початку	Прогрес	Ким створений	Створено в
Онбордінг Директора	Директор	Кульбаба Петро Бабкович		26/05/2025	100.00 %	Наталія Касинова	22/05/2025 19:04:06
Директор • ВЕУ	Директор	Колесник Дмитро Володимирович	Директор: Кульбаба Петро Бабкович	26/05/2025	67.00 %	Дмитро Колесник	26/05/2025 14:48:56
Онбордінг аналітика	Директор	Чала Катерина Юрївна		22/05/2025	0	Катерина Чала	27/05/2025 10:58:37
Онбордінг Бармен	Бармен	Савченко Надія Вікторівна	Бармен: Савченко Надія Вікторівна	27/05/2025	100.00 %	Олександр Бронський	27/05/2025 17:37:17

Рис. 2.15. Функціонал управління персоналом та HR-аналітика ERP UGLA  
Джерело: платформа UGLA ERP [34]

#### 4. CRM та Управління клієнтським досвідом.

Модуль CRM забезпечує повний цикл супроводу клієнта. Архітектура дозволяє сегментувати контрагентів на групи B2B, B2C та B2G, застосовуючи до них різні сценарії продажів.

- Воронка продажів: візуалізація у вигляді Канбан-дошки або таблиць.
- Наскрізна аналітика: інтеграція з маркетинговими каналами (Facebook, Google Ads) дозволяє відстежувати шлях клієнта від першого кліку до закритої угоди, оцінюючи ROAS (окупність реклами).

Інтерфейс CRM-системи: управління базою B2B клієнтів представлений на рис. 2.16.

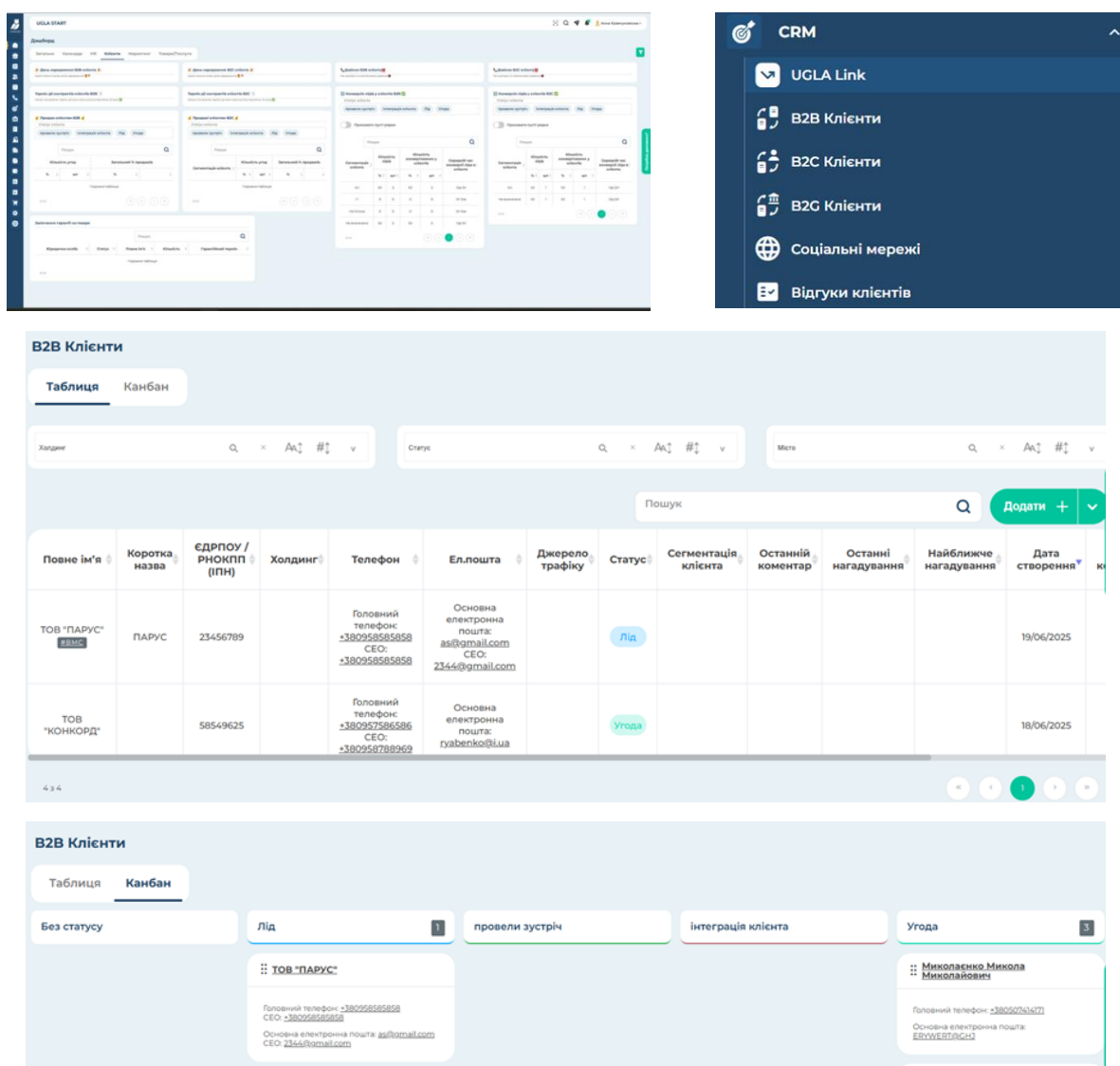


Рис. 2.16. Інтерфейс CRM-системи: управління базою B2B клієнтів ERP UGLA [34]

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

## 5. Виробництво, Склад та Логістика.

Блок «Планування» та «Товари/Послуги» перетворює UGLA на повноцінну виробничу систему. Функціонал включає:

- Планування виробничих замовлень;
- Управління запасами та інвентаризацію (вбудований сканер штрих-кодів);
- Контроль ланцюгів постачання (закупівлі, ліцензії, товари в дорозі).

Модулі планування виробництва та управління запасами ERP UGLA представлені на рис. 2.17.

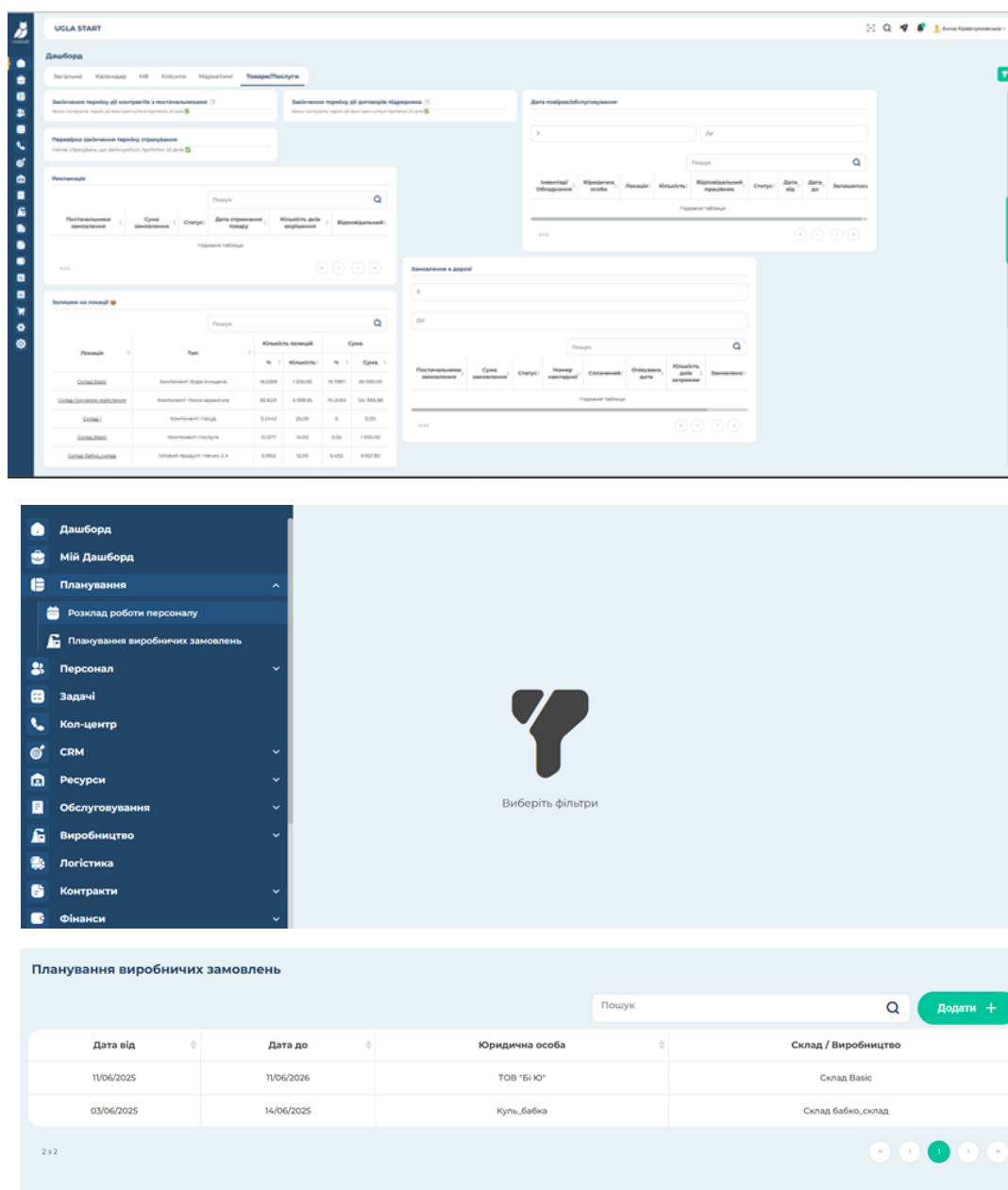


Рис. 2.17. Модулі планування виробництва та управління запасами ERP UGLA

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

## 6. Маркетинг та Омніканальність.

Система надає інструменти для управління репутацією та контентом. Вбудований модуль соціальних мереж (SMM) дозволяє керувати публікаціями, коментарями та повідомленнями з різних платформ в одному вікні, а модуль «UGLA Link» дозволяє генерувати та відстежувати маркетингові посилання.

Аналітика маркетингової ефективності та управління соцмережами відображена на рис. 2.18.

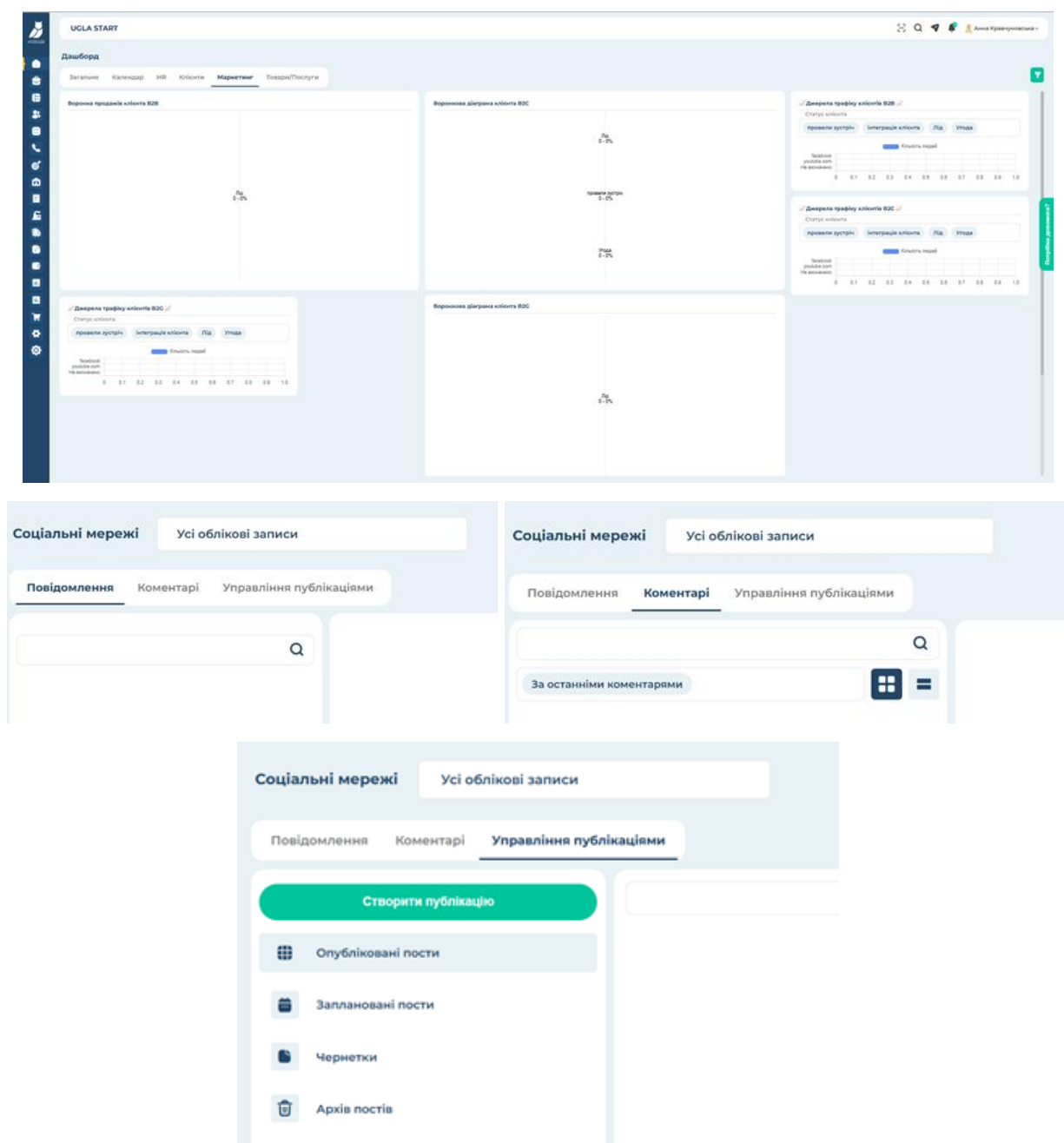


Рис. 2.18. Аналітика маркетингової ефективності та управління соцмережами

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Узагальнюючи огляд функціональної архітектури платформи, можна стверджувати, що UGLA ERP реалізує концепцію «цифрової екосистеми». На відміну від застарілих клаптикових рішень, де фінанси, склад та CRM функціонують ізольовано, UGLA забезпечує наскрізний рух даних. Будь-яка операція – продаж товару, нарахування зарплати, чи маркетингова активність, – миттєво відображається у фінансовій звітності та управлінських дашбордах.

Така архітектура формує головну конкурентну перевагу системи – керованість у реальному часі. Для бізнесу, це означає можливість приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції.

Однак, технологічна досконалість продукту є, звичайно, необхідною, але недостатньою умовою успіху клієнта. Головним бар'єром на шляху цифрової трансформації залишається складність переходу з історично звичних систем (Excel, 1С). Саме тому, наявність потужного функціоналу вимагає розробки чіткого алгоритму його впровадження, що буде детально розглянуто у наступному підрозділі.

Щоб ТОВ «МОІ Тек» могла позбутися збитковості та стати конкурентоспроможною на світовому ринку, їй слід перейти від моделі екстенсивного розвитку до інтенсивного. Вирішальним фактором успіху стане оновлення продукту: застосування штучного інтелекту (AI) для автоматизації стандартних процесів і створення екосистеми за допомогою відкритого API.

У наступному, третьому розділі, дослідження переходить у площину практичної реалізації. Об'єктом детального розгляду стане сама ERP-платформа UGLA, як ключовий інструмент досягнення стратегічних цілей.

## **Висновки до розділу 2**

Здійснено комплексний фінансово-економічний аналіз та стратегічний аналіз діяльності ТОВ «МОІ Тек» – розробника хмарної платформи UGLA ERP. За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Організаційно-управлінський профіль. ТОВ «МОІ Тек» ідентифіковано як динамічну технологічну компанію (стартап) на етапі активного масштабування. Управлінська структура компанії характеризується гнучкістю (Agile), що дозволяє швидко адаптувати продукт до потреб МСБ, проте потребує формалізації процесів у міру зростання штату.

2. Фінансовий стан. Аналіз показників за 2022–2024 роки демонструє класичну модель розвитку технологічного стартапу:

- Гіперзростання доходів, бо виручка зросла у 88,5 разів, активи – на 128%.

- Інвестиційна збитковість, компанія генерує операційний збиток через високі витрати на R&D та маркетинг, однак простежується чітка тенденція до зменшення збитків (на 35,8% у 2024 році) та наближення до точки беззбитковості.

- Фінансові ризики, адже висока залежність від позикового капіталу та від'ємний власний капітал вимагають негайних заходів щодо підвищення рентабельності та оптимізації грошових потоків.

3. Ключовими конкурентними перевагами UGLA ERP є цінова доступність, глибока локалізація під українське законодавство та інтуїтивний UX/UI. Водночас, слабкою стороною залишається менша глибина функціоналу порівняно з глобальними лідерами. SWOT-аналіз обґрунтував вибір стратегії Махі-Махі, спрямованої на агресивну експансію на ринки України та ЄС.

Для подолання збитковості та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні, ТОВ «МОІ Тек» необхідно перейти від екстенсивного росту до інтенсифікації, інтенсивного розвитку. Визначено, що ключовим драйвером успіху для компанії стане продуктова трансформація: впровадження штучного інтелекту (AI) для автоматизації рутинних операцій та створення екосистеми через відкритий API.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз підтвердив, що ТОВ «МОІ Тек» має потужний ринковий потенціал, реалізація якого стримується операційною неефективністю та потребою в технологічному вдосконаленні

продукту. Це обумовлює необхідність розробки конкретних механізмів впровадження AI-технологій та оптимізації бізнес-процесів клієнтів, чому і буде присвячено третій розділ роботи.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА МЕТОДИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ UGLA ERP ПРИ УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

#### **3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «МОІ Тек» у міжнародному бізнес-середовищі**

Стратегічний розвиток ТОВ «МОІ Тек» на сучасному етапі вимагає врахування дуалістичної природи ринкових викликів. З одного боку, це необхідність швидкого заповнення звільненої ніші на внутрішньому ринку України, з іншого, імператив інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості через експансію на ринки ЄС.

Формування стратегії розвитку ТОВ «МОІ Тек» базується на аналізі глобальних технологічних трендів, специфіці попиту вітчизняних підприємств у сучасних умовах та бенчмаркінгу успішних бізнес-моделей міжнародних конкурентів.

Світовий ринок корпоративного програмного забезпечення перебуває у фазі трансформаційного зростання, динамічно змінюючись та адаптуючись до нових тенденцій.

Аналіз галузевих звітів (Gartner, IDC) дозволяє виокремити ключові тенденції, що визначатимуть конкурентоспроможність ERP-продуктів у 2025–2027 роках:

1. Домінування хмарної архітектури (Cloud-First Strategy). Прогнозується, що до 2026 року понад 70% нових впроваджень ERP будуть хмарними (SaaS). Компанії відмовляються від капітальних інвестицій у власні сервери (CapEx) на користь гнучких операційних витрат (OpEx). Для ТОВ «МОІ Тек» це підтверджує правильність обраної бізнес-моделі в умовах динамічного міжнародного середовища.

Ця глобальна тенденція повністю корелює з реаліями українського ринку, адже згідно з дослідженням Kyivstar Business Hub, хмарні рішення вже стали стандартом для 70% вітчизняних компаній (рис. 3.1). Це означає, що бар'єр недовіри до «хмари» в Україні подолано, і ринок готовий до масового переходу на SaaS-продукти на кшталт UGLA ERP [59].

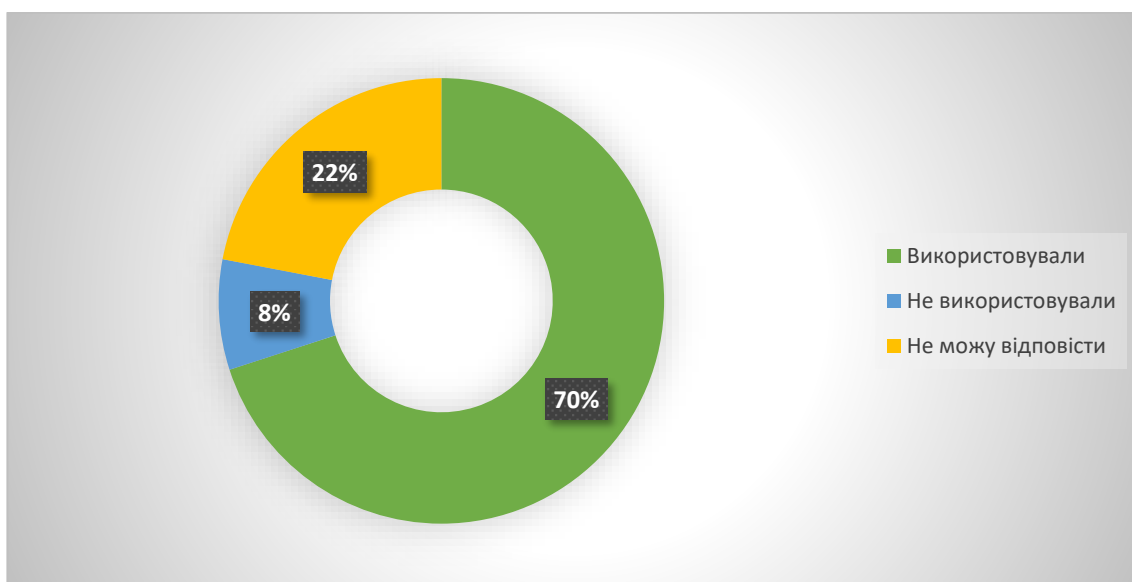


Рис. 3.1. Хмарні рішення для українських підприємств у 2024 році

Джерело: складено на основі [59]

2. Інтеграція штучного інтелекту (AI-Driven ERP). Сучасна ERP перестає бути просто системою обліку («що сталося?») і трансформується у систему підтримки прийняття рішень («що станеться?»). Попит зміщується в бік предиктивної аналітики: прогнозування касових розривів, попиту на товари та оптимізації запасів за допомогою алгоритмів із застосуванням штучного інтелекту.

3. Композабельність (Composability). Перехід від монолітних систем до модульних екосистем, де клієнт може швидко «збирати» необхідний функціонал з мікросервісів, подібно до конструктора.

На внутрішньому ринку України драйвером попиту виступають не тільки технологічні, а й геополітичні фактори. ТОВ «МОІ Тек» має враховувати такі специфічні тенденції:

1. Імператив відмови від російського ПЗ – дерусифікація. Тисячі українських підприємств МСБ досі використовують 1С/BAS через відсутність доступних альтернатив. Існує гострий запит на «безболісну міграцію» – інструменти, що дозволяють перенести базу даних з 1С в українську систему автоматично, без зупинки бізнесу.

2. Євроінтеграційні вимоги. Український бізнес, що виходить на ринки ЄС, стикається з необхідністю ведення обліку за стандартами GDPR (захист даних) та IFRS (міжнародна фінансова звітність), що старі локальні системи не можуть забезпечити повною мірою.

3. Мобільність управління. В умовах війни та релокації менеджмент потребує повнофункціонального доступу до управління бізнесом зі смартфона, що робить мобільну версію ERP необхідною.

Для формування ефективної стратегії доцільно проаналізувати досвід міжнародних гравців, які успішно масштабувалися в сегменті МСБ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз стратегій розвитку конкурентів та можливостей  
для UGLA ERP

Компанія-аналог	Стратегічна модель успіху	Можливість імплементації для ТОВ «МОІ Тек»
<b>Odoo (Бельгія)</b>	<b>Стратегія Open Source + Партнерська мережа.</b> Компанія надає базовий код безкоштовно, а заробляє на хостингу та платних модулях. Головний драйвер росту – тисячі партнерів-інтеграторів по всьому світу.	<b>Розвиток партнерської мережі.</b> UGLA не зможе охопити весь ринок ЄС самостійно. Необхідно створити програму для інтеграторів, які будуть впроваджувати UGLA своїм клієнтам за % від підписки.
<b>SAP Business One (Німеччина)</b>	<b>Стратегія галузевої експертизи.</b> Створення готових «коробкових» рішень під вузькі ніші (наприклад ERP для аптек, ERP для автосервісів).	<b>Вертикалізація продукту.</b> Створення спеціалізованих конфігурацій UGLA для ритейлу та будівництва (використовуючи досвід засновників), що дозволить конкурувати глибиною функціоналу.
<b>Pipedrive (Естонія)</b>	<b>Фокус на UX/UI.</b> Максимальна простота інтерфейсу. Система настільки проста, що не вимагає навчання персоналу.	<b>Інвестиції в дизайн.</b> Зниження бар'єру входу для користувачів через інтуїтивний інтерфейс, що скорочує час онбордингу клієнта.

Джерело: складено автором на основі [53]

Для визначення пріоритетних векторів інвестування та формування унікальної ціннісної пропозиції (UVP) було проведено порівняльний аналіз конкурентного профілю ТОВ «МОІ Тек».

Для бенчмаркінгу було обрано два типи конкурентів, що домінують на ринку України:

- Odoo (Бельгія) – як еталон глобальної Open Source системи з високою функціональністю.

- 1С/BAS (спадщина рф) – як традиційний лідер ринку з глибокою локалізацією, якого необхідно замінити.

Порівняння проводилося за 5-бальною шкалою (де 5 – найвищий показник переваги) за п'ятьма стратегічними критеріями:

1. Цінова доступність (ТСО);
2. Рівень локалізації (відповідність податковому законодавству України);
3. UX/UI (зручність інтерфейсу);
4. Глибина функціоналу;
5. Потенціал масштабування (Global Reach).

Зазначу, що наведені на рис. 3.1 оцінки було отримано шляхом експертного скорингового моделювання, розробленого автором. Методологія базувалася на зіставленні функціональних можливостей кожного продукту з пріоритетними потребами українських компаній.

Наприклад, UGLA ERP отримала найвищий бал (5) за критерієм «Цінова доступність», що підтверджується позитивною динамікою валового прибутку ТОВ «МОІ Тек» на тлі низьких початкових інвестиційних вимог до своїх клієнтів.

Водночас 1С/BAS отримала найнижчий бал (1) за «Глобальне масштабування» через її геополітичну ізоляцію та невідповідність міжнародним стандартам, що обґрунтовує необхідність швидкої міграції.

Результати аналізу візуалізовано на рис. 3.2.

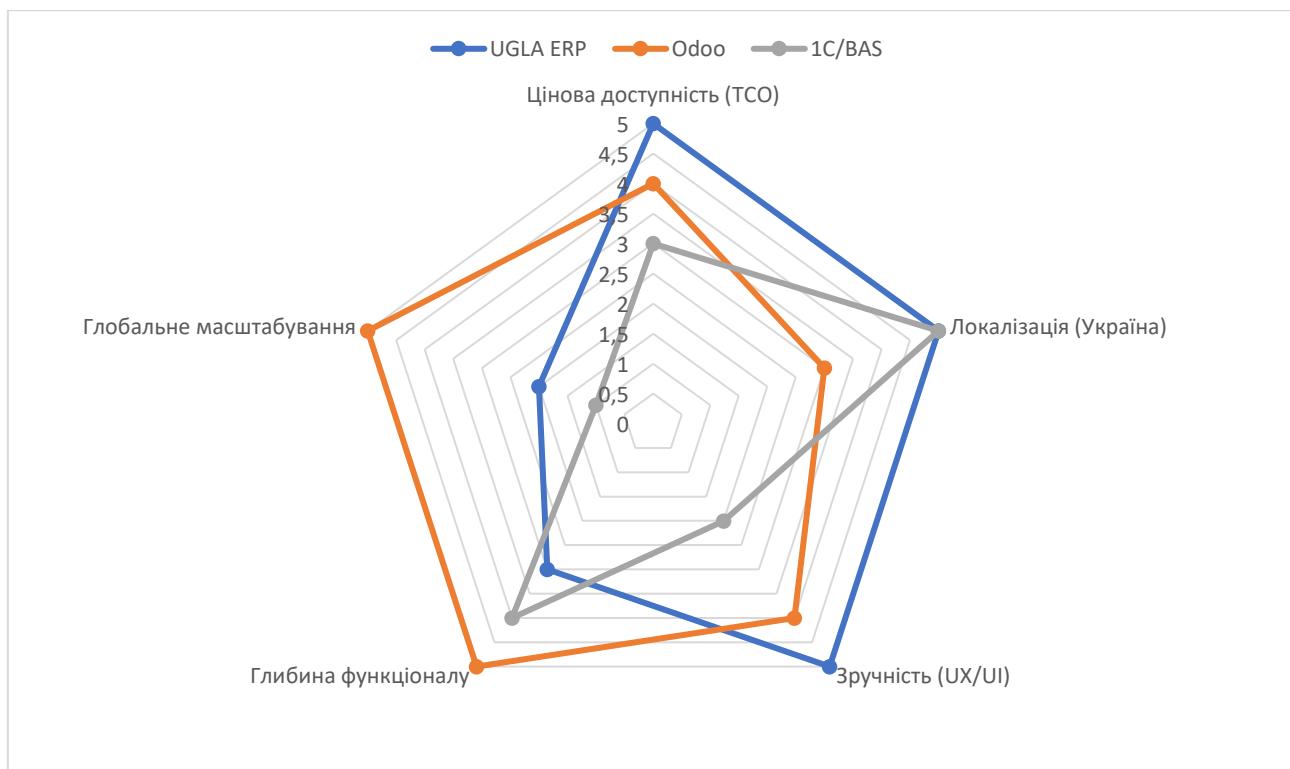


Рис. 3.2. Порівняльна діаграма (радар) конкурентного профілю UGLA ERP відносно основних ринкових гравців

Джерело: складено автором на основі [52]

Як свідчить графічний аналіз (рис. 3.2), конкурентний профіль UGLA ERP має чітко виражену асиметрію, що визначає її стратегічну нішу.

- Домінантні переваги. UGLA демонструє максимальні показники (5 балів) у категоріях «Цінова доступність» та «Локалізація». Це створює унікальну пропозицію для українського МСБ: продукт, що є дешевшим за західні аналоги та більш адаптованим до законодавства, ніж глобальні системи. Також сильною стороною є UX/UI, що дозволяє знизити витрати на навчання персоналу порівняно зі складними інтерфейсами 1C/BAS.

- Зони розвитку. Компанія поступається глобальному лідеру (Odoo) у категорії «Глибина функціоналу» (3 бали проти 5) та «Потенціал масштабування» (2 бали проти 5).

- Стратегічний висновок. Пряма конкуренція з глобальними гігантами «в лоб» за кількістю функцій є безперспективною через різницю в ресурсах. Тому стратегія розвитку ТОВ «МОІ Тек» повинна базуватися не на спробі наздогнати

Odoо за кількістю модулів, а на поглибленні спеціалізації: створенні найкращого досвіду користувача (UX) та забезпеченні ідеальної локальної відповідності (compliance) для компаній, що здійснюють ЗЕД. Це дозволить конвертувати слабкість (менший функціонал) у перевагу (простота та швидкість впровадження).

Базуючись на проведеному аналізі, пропонується комплексна стратегія розвитку компанії, що охоплює три рівні: продуктовий, ринковий та організаційний.

1. Продуктова стратегія «Інтелектуалізація та екосистемність». В умовах конкуренції з глобальними гігантами, UGLA не може конкурувати лише ціною. Необхідно створити унікальну ціннісну пропозицію.

– Впровадження AI-асистента (UGLA Copilot). Розробка модуля на базі штучного інтелекту, який не просто показує звіти, а надає текстові рекомендації (наприклад: «Увага, за поточної динаміки продажів товарні запаси закінчаться через 12 днів. Рекомендовано сформувати замовлення»). Це значно підвищить цінність продукту для менеджерів.

– Відкритий API (Application Programming Interface). Трансформація продукту з закритої системи в платформу, що дозволяє легко підключати зовнішні сервіси (маркетплейси Amazon, Allegro; логістичні оператори DHL, Нова Пошта; платіжні системи Stripe, PayPal).

Успішна реалізація продуктової стратегії, зокрема впровадження модулів штучного інтелекту та розширення інтеграційних можливостей, вимагає суворої регламентації виробничих процесів.

Щоб мінімізувати технічні ризики та забезпечити стабільність системи при масштабуванні, компанія ТОВ «МОІ Тек» використовує стандартизований життєвий цикл розробки програмного забезпечення (SDLC – Software Development Life Cycle).

Графічна модель цього процесу, що базується на гнучкій методології Agile та забезпечує безперервне вдосконалення продукту, наведена на рис. 3.3.

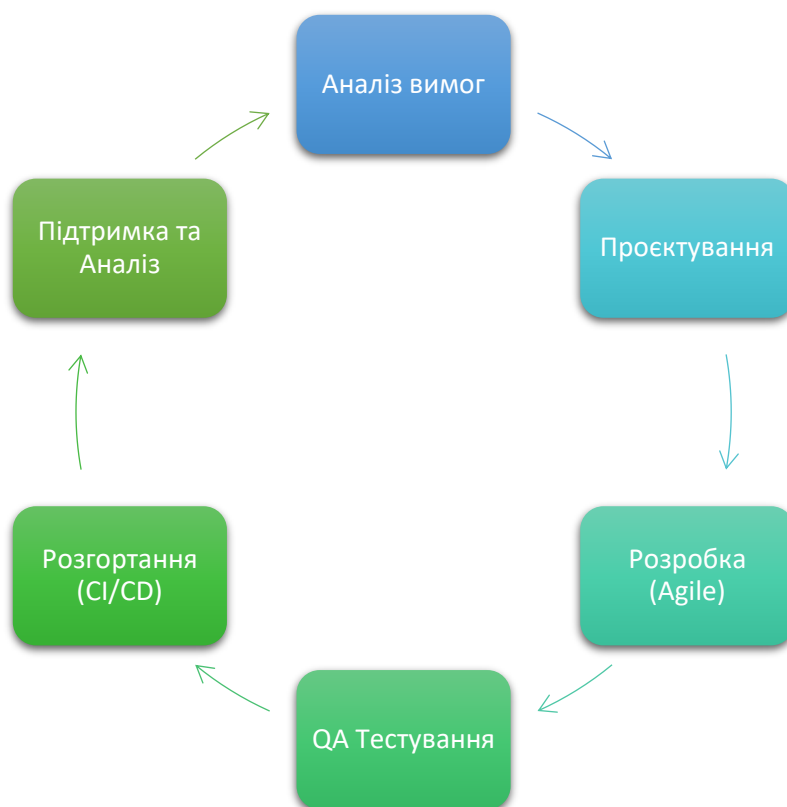


Рис. 3.3. Життєвий цикл розробки програмного забезпечення (SDLC)  
ТОВ «МОІ Тек»

Джерело: складено автором на основі UGLA ERP [34]

Застосування цієї циклічної моделі дозволяє компанії забезпечити високу якість коду завдяки етапу QA-тестування, а також швидко реагувати на зворотний зв'язок від користувачів через короткі цикли розробки (спринти). Це є важливим фактором конкурентоспроможності на вибагливому європейському ринку, де стабільність роботи ERP-системи є пріоритетом.

2. Стратегія ринкової експансії “Glocal Approach”. Стратегія виходу на зовнішні ринки має базуватися на принципі “Glocal” (Global tech, Local compliance – глобальні технології, локальна відповідність).

– Експансія в Польщі як Hub. Використання польського ринку не лише як кінцевого ринку збуту, а як плацдарму для виходу в регіон DACH (Німеччина, Австрія, Швейцарія). Для цього необхідно завершити сертифікацію системи відповідно до фіскальних вимог ЄС.

– Стратегія “Follow the Client”. Активний продаж системи українським компаніям, що ведуть ЗЕД. Коли українська компанія відкриває філію в Європі, вона масштабує UGLA на свій закордонний офіс, автоматично перетворюючи продукт на міжнародний.

3. Організаційна стратегія «Побудова партнерської мережі». Фінансовий аналіз показав обмеженість власних ресурсів компанії для агресивного маркетингу. Тому стратегічним пріоритетом має стати непряма модель продажів.

– Створення “Академії UGLA”. Сертифікація незалежних бухгалтерів та бізнес-консультантів. Вони стають амбасадорами бренду, рекомендуючи та налаштовуючи систему своїм клієнтам в обмін на комісійну винагороду. Це дозволить масштабувати продажі без «роздування» штату відділу збуту.

– Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «МОІ Тек» трансформувати поточне зростання доходів у стійку прибутковість, зайняти стратегічну нішу на ринку ЄС та досягти запланованої мети щодо 1% світового ринку.

Масштабування бізнесу та вихід на зовнішні ринки вимагає відповідної трансформації організаційної структури. Поточна лінійна структура, ефективна для стартапу, стає обмежуючим фактором для міжнародної компанії. Тому стратегічним планом передбачено перехід до дивізіонально-функціональної структури з виокремленням спеціалізованого підрозділу, відповідального за експансію.

Проект цільової організаційної структури ТОВ «МОІ Тек» на 2025 рік представлено на рис. 3.4.

Ключовою зміною є створення Департаменту міжнародного розвитку, функціонал якого буде зосереджено на побудові партнерської мережі в країнах Центральної та Східної Європи та адаптації продукту до локальних вимог. Така спеціалізація дозволить розвантажити основну команду продажів, яка сфокусується на утриманні частки українського ринку, та забезпечить системний підхід до експортної діяльності.



Рис. 3.4. Проект організаційної структури ТОВ «МОІ Тек» для забезпечення стратегії міжнародного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [76]

Для систематизації запропонованих ініціатив та формування чіткого бачення майбутнього компанії було розроблено дорожню карту стратегічного розвитку. Вона охоплює середньостроковий період 2025-2027 років і передбачає логічну послідовність управлінських кроків.

Графічна візуалізація етапів реалізації стратегії наведена на рис. 3.5.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «МОІ Тек» трансформувати поточне зростання доходів у стійку прибутковість та зайняти стратегічну нішу на ринку ЄС.

Таким чином, визначені стратегічні пріоритети та амбітні цілі щодо масштабування бізнесу вимагають надійної технологічної основи. Успіх запропонованої стратегії міжнародної експансії безпосередньо залежить від якості самого цифрового продукту та ефективності механізмів його впровадження на підприємствах клієнтів.

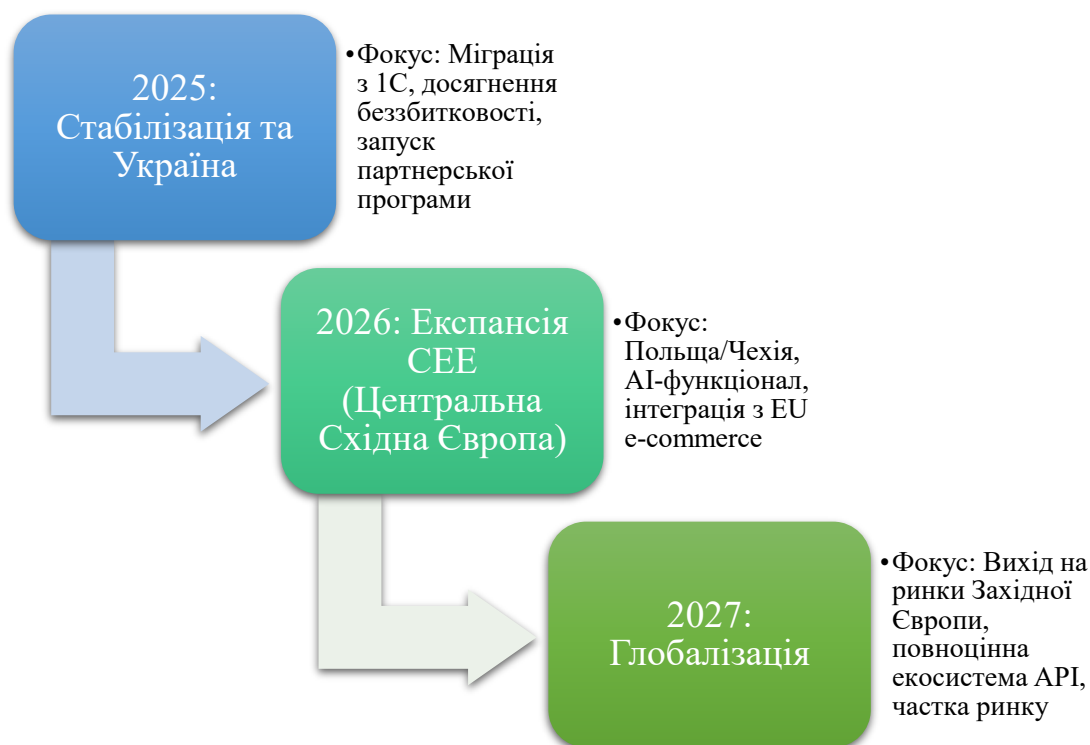


Рис. 3.5. Дорожня карта стратегічного розвитку ТОВ «МОІ Тек» з UGLA ERP на 2025-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі [76]

Відтак, подальший розвиток дослідження логічно переходить у площину практичної реалізації сформованих управлінських рішень.

Це передбачає глибинний аналіз функціональної архітектури платформи UGLA ERP, формування прикладних алгоритмів інтеграції бізнесу в цю екосистему та обґрунтування конкретних технічних вдосконалень, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності продукту в умовах глобального ринку.

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «МОІ Тек» були обґрунтовані на основі комплексного аналізу зовнішніх ринкових факторів та внутрішнього фінансового потенціалу компанії. Запропонована стратегія міжнародної експансії та продуктові ініціативи систематизовані у покроковій Дорожній карті. Проте, успішна реалізація окреслених стратегічних цілей вимагає наявності відповідного технологічного інструментарію та чіткого алгоритму його впровадження.

### **3.2. Розробка методики інтеграції підприємства в екосистему UGLA від ТОВ «МОІ Тек» (на прикладі мережі кав'ярень «ПІТЧЕР»)**

Ефективність впровадження ERP-системи визначається здатністю адаптувати її архітектуру до унікальних бізнес-процесів компанії. Для розробки прикладної методики інтеграції об'єктом дослідження обрано реального представника столичного ринку HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe) – мережу кав'ярень третьої хвилі «ПІТЧЕР».

Профіль об'єкта впровадження:

- Масштаб: мережа з 5 локацій у м. Києві.
- Концепція: кав'ярня третьої хвилі (акцент на якості зерна та альтернативних методах заварювання), затишна атмосфера кав'ярні («cozy place»).

- Асортиментна матриця:

- 1) Кава та напої: класика, альтернатива (V60, фільтр), сезонні чаї.
- 2) Власна кухня: боули, круасани, сніданки (повний цикл виробництва на точках).
- 3) Кондитерська вітрина: торти, макарони, випічка (аутсорсинг/постачальники).

Поточна проблематика полягає в тому, що управління мережею вимагає синхронізації залишків на 5 точках, контролю собівартості складних страв (боулів) та підтримання єдиних стандартів сервісу.

Перед початком процесу інтеграції було проведено діагностику існуючої ІТ-архітектури мережі (стан “AS-IS”).

Виявлено критичні вразливості в управлінні даними, які призводять до фінансових втрат.

Порівняльна характеристика поточного стану бізнес-процесів та цільової моделі після впровадження UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек» (стан “TO-BE”) наведена в табл. 3.2.

Матриця змін бізнес-процесів мережі кав'ярень «ПІТЧЕР» при переході  
на UGLA ERP

Бізнес-процес	Поточний стан (AS-IS)	Проблематика	Цільовий стан в UGLA (TO-BE)
Управління закупівлями	Замовлення через месенджер/телефон кожним бариста окремо.	Хаотичні закупки, відсутність історії цін, неможливість контролю бюджету.	Централізоване замовлення через модуль «Закупівлі». Автоматичний прогноз потреби на основі статистики продажів.
Складський облік	Excel-таблиці на кожній точці, зводяться вручну раз на місяць.	Розбіжності залишків, неможливість бачити залишки на інших точках в реальному часі.	Єдина хмарна база складів. Списання інгредієнтів у момент пробиття чека (real-time).
Калькуляція страв (Боули)	Паперові техкарти на кухні. Собівартість рахується "на око".	При зміні ціни на лосось/кіноа ціна страви не переглядається падіння маржі.	Динамічні техкарти. Автоматичний перерахунок собівартості при кожній новій накладній від постачальника.
Управління персоналом	Графіки змін у Google Таблицях. Облік годин у зошиті.	Помилки в нарахуванні ЗП, конфлікти змін	Цифровий графік змін. Чек-ін через смартфон (FaceID/Геолокація). Авто-розрахунок ЗП.
Аналітика	Збір даних займає 3-4 дні після закриття місяця.	Запізнілі управлінські рішення. Власник не бачить касових розривів.	R&L звіт доступний 24/7 у смартфоні власника. Миттєва фіксація прибутку/збитку.

Джерело: складено автором на основі [20]

Впровадження будь-якої ERP-системи супроводжується ризиками. В ході проекту було ідентифіковано ключові загрози та розроблено стратегію їх мінімізації (табл. 3.3).

## Реєстр ризиків проекту впровадження та заходи протидії

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Саботаж персоналу (небажання бариста вчитися, звичка до старого ПЗ)	Середня	Високий	Впровадження системи мотивації (премія за правильне ведення каси). Проведення зручного навчання через мобільний додаток.
Помилки в техкартах (некоректне списання)	Середня	Високий	Тестовий період (3 дні), коли звіряються фактичні та облікові залишки щозміни.
Технічні збої (відсутність інтернету на точці)	Висока	Середній	UGLA підтримує роботу в офлайн-режимі (синхронізація даних відбувається при відновленні зв'язку). Забезпечення точок резервним 4G-інтернетом.

Джерело: складено автором на основі [95]

На основі функціоналу UGLA ERP було розроблено алгоритм цифрової трансформації мережі «ПІТЧЕР», що складається з 6 етапів.

Етап 1. Архітектура мережі та синхронізація.

Оскільки «ПІТЧЕР» має 5 локацій, дуже важливим та корисним є централізоване управління.

- Дія. Використання модуля «Синхронізація франшиз». Створюється структура: головний офіс (центр прийняття рішень) → 5 підпорядкованих точок (локації).

- Результат. Власник вносить зміни в меню (наприклад, додає сезонний «Гарбузовий лате») в одному кабінеті, і ця позиція миттєво з'являється на планшетах бариста у всіх 5 кав'ярнях. Таким чином приготування та ціни на сезонні напої будуть однакові скрізь.

Налаштування мережевої структури та синхронізація меню представлене на рис. 3.6.

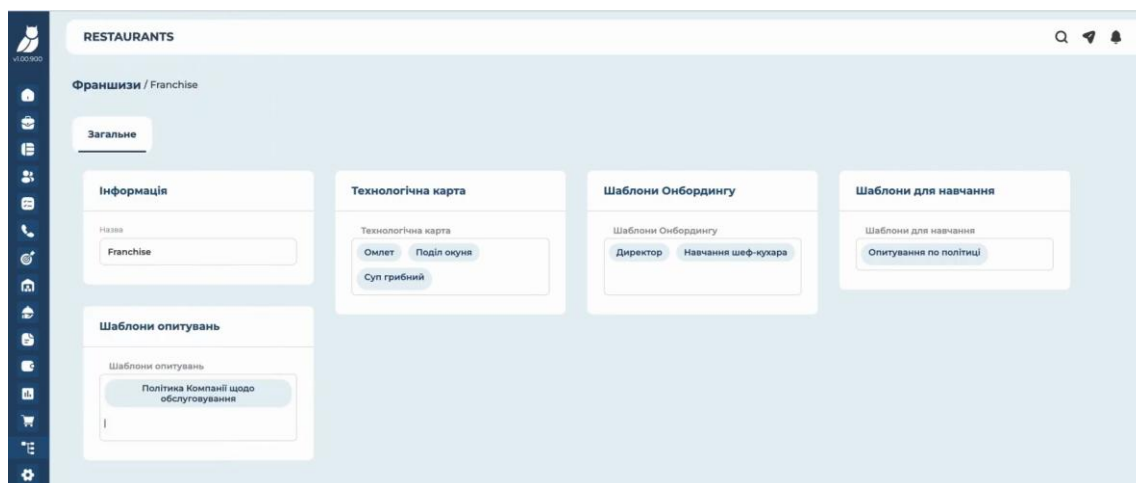


Рис. 3.6. Налаштування мережевої структури та синхронізація меню

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

## Етап 2. Товарний облік та Технологічні карти.

Бізнес-модель Пітчера поєднує три типи товарів, для кожного з яких в UGLA налаштовано свій тип обліку:

1. Кава (Технологічна карта). Для напоїв створено калькуляційні карти. Наприклад, при продажу «Флет-Вайт» зі складу автоматично списується: кавові зерна (8г), молоко (180мл), стаканчик.
2. Кухня/Боули (Складне виробництво). Для страв (боулів) налаштовано багатокомпонентні карти. Система списує інгредієнти (кіноа, авокадо, лосось) в момент замовлення.
3. Десерти (Товари): макарони та торти, які привозять постачальники, обліковуються як готовий товар (поштучно).

Важливим елементом налаштування системи для кав'ярні, що має власну кухню, є коректний розрахунок собівартості складних страв (боулів). В рамках впровадження є змога оцифрувати всі технологічні карти.

Розглянемо детальний приклад формування собівартості та ціноутворення в системі UGLA на прикладі популярної позиції меню «Боул з лососем». Система дозволяє враховувати не лише вартість продуктів, а й коефіцієнти втрат при обробці (табл. 3.4). [20]

## Структура цифрової технологічної карти «Боул з лососем» в UGLA ERP

Компонент (Інгредієнт)	Одиниця виміру	Вага бруutto, кг	% відходів	Вага нетто, кг	Ціна за од., грн	Вартість у страві, грн
Лосось слабосолоний	кг	0,055	9	0,05	950,00	52,00
Кіноа відварна	кг	0,15	-	0,15	120,00	18,00
Авокадо Хасс	кг	0,085	35	0,055	350,00	30,00
Яйце куряче	шт	1	-	1	7,50	7,50
Соус	л	0,03	-	0,03	250,00	7,14
Мікрогрін / Зелень	кг	0,005	-	0,005	600,00	3,00
Кунжут чорний	кг	0,002	-	0,002	180,00	0,36
Упаковка (Боул крафт)	шт	1	-	1	12,00	12,00
Разом	130 грн					
Націнка	160% → 208 грн					
Ціна в меню	334 грн					

Джерело: складено автором на основі середніх цін в супермаркеті

Для переходу на нову систему було обрано стратегію миттєвого переключення (так званий метод «Big Bang»). [67] Це означає, що впровадження відбувається одночасно на всіх 5 точках мережі.

Процес виглядає наступним чином:

1. У ніч перед запуском проводиться повна інвентаризація та припиняється робота старого програмного забезпечення.
2. Зранку наступного дня персонал починає роботу виключно в системі UGLA ERP.

Такий підхід дозволить уникнути дублювання роботи персоналу (необхідності вносити замовлення в дві програми одночасно) та гарантуватиме, що з першого дня роботи в новій системі залишки на складах будуть актуальними.

Використання модуля «Меню» дозволяє розмежувати ці категорії для зручності бариста.

Створення технологічної карти для страв власної кухні у UGLA ERP відображене на рис. 3.7.

**Інгредієнт**

Може бути модифікатором

Потрібна ліцензія на алкогольні напої

Не списувати

Коротка назва	Маркування	Одиниця виміру	Брутто	Нетто	% відходів	
Рукола			0.0000	0.0000	0	+ -
Шпинат			0.0000	0.0000	0	+ -

Використовуйте один із інгредієнтів  Всі інгредієнти порівню

Тип обробки

Додаткові вимоги

**Підтвердити**

Рис. 3.7. Створення технологічної карти для страв власної кухні в UGLA ERP  
Джерело: платформа UGLA ERP [34]

### Етап 3. Складська логістика та робота з постачальниками

Для кондитерської вітрини (торти, пироги) налаштовано модуль «Контракти з постачальниками».

- Автоматизація замовлень. Бариста бачить у системі, що залишок макарунів досяг мінімуму, і через модуль «Замовлення постачальникам» в один клік відправляє заявку контрагенту.

- Приймання товару. Накладна від постачальника завантажується в систему через фото або ЕДО, що мінімізує помилки ручного введення.

- Інвентаризація. Щотижневий переоблік кухні та бару проводиться через модуль «Інвентаризація» зі смартфона, що дозволяє швидко перерахувати залишки інгредієнтів, наприклад, для боулів.

Процес інвентаризації та управління закупівлями у UGLA ERP представлений на рис. 3.8.

Замовлення підприємця											
Номер замовлення підприємця	Тип	Дата створення	Підприємці	Замовлення Підприємця Дата	Замовлення Підприємця Дата доставки	Статус підприємців замовлення	Хто надіслав	Хто підтвердив	Замовлення Підприємця створив	Замовлення для юридичної особи або назва проекту	
UCO-2025-00000000000000000000	Оренда/послуги	30/11/2025 14:42:04								Ліній Кравчуковська	"Чудова кави"

Рис. 3.8. Процес інвентаризації та управління закупівлями в UGLA ERP

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

#### Етап 4. Сервіс та Програма лояльності.

«ПІТЧЕР» позиціонує себе як “cozy place”, тому швидкість та персоналізація сервісу є пріоритетом.

- Інтерфейс офіціанта. Налаштовано зручну схему залу. Бариста приймає замовлення біля столика або за стійкою. Важливою є функція «Модифікатори»: гість може замовити капучино на рослинному молоці або прибрати інгредієнт з боулу – система автоматично скоригує ціну та списання.

- Лояльність. Модуль «Знижки/промокоди» дозволяє ідентифікувати постійних гостей за номером телефону, накопичувати бонуси та надавати персональні знижки («постійники»), що збільшує LTV (пожиттєву цінність) клієнта.

Система лояльності в UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек» відображена на рис. 3.9.

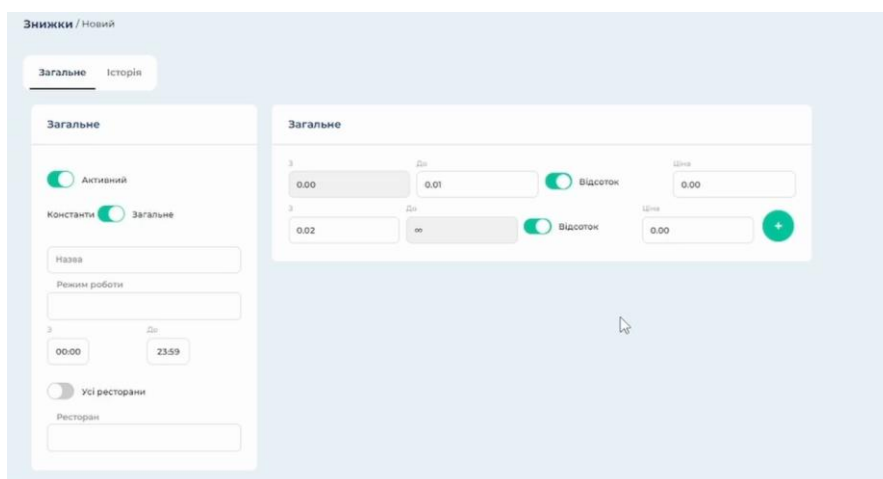


Рис. 3.9. Система лояльності в UGLA ERP

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

#### Етап 5. HR-менеджмент та стандарти якості.

Атмосферу створюють люди. Щоб утримувати високий рівень сервісу на 5 точках, слід впровадити модуль HR в UGLA ERP.

- Навчання. У модуль «Шаблон навчання» є можливість завантажити відео-інструкції: «Як налаштувати помел», «Стандарти подачі боулів». Новий співробітник отримує доступ до бази знань через «Токен для кандидата» ще до першого робочого дня.

- Графіки. Управління змінами через модуль «Розклад».

- Мотивація. Система автоматично розраховує зарплату (модуль «Зарплатна відомість») на основі відпрацьованих годин та виконання плану продажів.

Система навчання персоналу та управління графіками в UGLA ERP відображена на рис. 3.10.

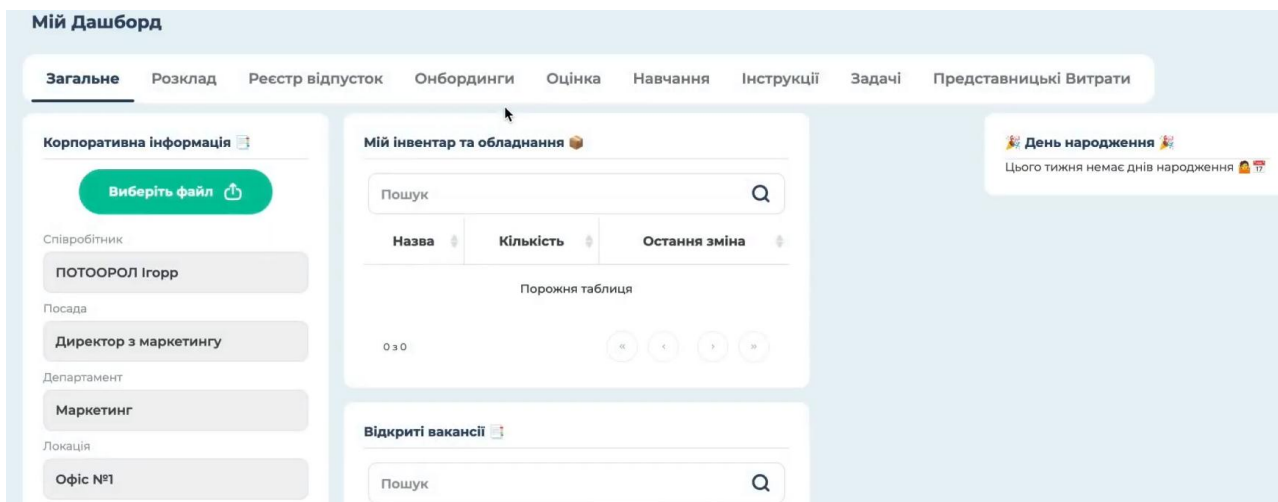


Рис. 3.10. Система навчання персоналу та управління графіками в UGLA ERP

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Етап 6. Фінансова прозорість (P&L).

Кінцева мета інтеграції – консолідований фінансовий звіт.

- UGLA Lense: Власник мережі «Pitcher» отримує доступ до звіту P&L (Profit and Loss) у реальному часі. Він може бачити маржинальність кожної окремої точки, порівнювати прибутковість кухні (боули) та бару (напої), а також контролювати загальні адміністративні витрати (оренда, комунальні).

Функціонал аналізу прибутковості мережі у звіті P&L в UGLA ERP представлений на рис. 3.11.

Тип	Назва	P&L реалізоване	Відсоток
Дохід		505 000.00	100%
Cost of Goods Sold		0.00	0.00 %
Gross Profit		505 000.00	100.00 %
Operating Expenses		18 850.64	3.73 %

Рис. 3.11. Аналіз прибутковості мережі у звіті P&L

Джерело: платформа UGLA ERP [34]

Для мінімізації операційних ризиків та забезпечення безперебійної роботи кав'ярень під час переходу на нове ПЗ, було розроблено погодинний план-графік міграції (Roadmap). Процес інтеграції розраховано на 7 календарних днів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Календарний план впровадження UGLA ERP в мережі «ПІТЧЕР»

Етап	Дії	Відповідальний	Тривалість
Підготовчий етап	Аудит номенклатури. Експорт «чистих» даних зі старої програми у формат CSV. Створення акаунтів для 35 співробітників.	Менеджер	День 1-2
Налаштування системи	Завантаження техкарт. Налаштування складів та прав доступу. Підключення ПРРО до податкової.	Інтегратор UGLA	День 3
Навчання персоналу	Тренінги для керуючих (закупівлі, графіки) та бариста, кухарі (каса, модифікатори). Тестові продажі.	HR-менеджер	День 4-5

Нульова ніч	Повна інвентаризація залишків (продукти, тара, госптовари) на 5 точках. Внесення початкових залишків в UGLA.	Керуючий точки	День 6 (в ніч)
Старт	Початок роботи в новій системі. Відключення старого ПЗ. Технічна підтримка на точках.	Всі співробітники	День 7

Джерело: складено автором

Такий миттєвий перехід після ретельної підготовки дозволяє уникнути хаосу подвійного обліку та забезпечує старт роботи в новій системі з коректними залишками на складах.

Окрім організаційних переваг, впровадження UGLA ERP має чіткий економічний ефект для мережі «ПІТЧЕР». Було проведено розрахунок зменшення операційних витрат (OpEx) за перший місяць використання системи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності впровадження UGLA ERP для мережі кав'ярень «ПІТЧЕР»

Стаття витрат	До впровадження	Після впровадження	Економія, грн/міс
Витрати на ПЗ	28 500 грн Стара система + зарплата адмінам	12 500 грн Єдина підписка UGLA для мережі	16 000
Втрати від списань	35 000 грн 2% від обороту через відсутність контролю	10 500 грн 0.6% від обороту завдяки щотижневій інвентаризації	24 500
Штрафи	Приблизно 5 000 грн Помилки ручного фіскального реєстратора	0 Автоматичний процес	5 000

Джерело: складено автором

Як свідчать розрахунки, лише пряма економія складає близько 45 тис. грн щомісяця. Це означає, що вартість впровадження системи окупується вже у перший місяць роботи, що робить цей інвестиційний крок високорентабельним для власників мережі.

Розроблена методика інтеграції для мережі «ПІТЧЕР» демонструє, як екосистема UGLA закриває повний цикл потреб сучасного ресторанного бізнесу: від складних калькуляцій власної кухні до управління зовнішніми поставками десертів. Централізація даних з 5 точок у єдиній хмарній системі дозволяє власнику масштабувати бізнес, зберігаючи «лампову» атмосферу та високі стандарти якості, при цьому мінімізуючи операційні втрати та крадіжки.

### **3.3. Обґрунтування напрямів вдосконалення продукту завдяки впровадженню AI-технологій та модуля «Smart Procurement»**

Аналіз процесу впровадження системи в мережі «ПІТЧЕР» виявив системну проблему, характерну для всього ринку HoReCa. Навіть за умови повної внутрішньої автоматизації, клієнти продовжують втрачати кошти на етапі взаємодії із зовнішнім ринком (закупівлях). Менеджери замовляють товари «за звичкою», ігноруючи акційні пропозиції ритейлерів.

Для вирішення цієї проблеми та створення унікальної конкурентної переваги для самого продукту UGLA ERP, пропонується розробка двох інноваційних модулів:

*І. Впровадження модуля «Smart Procurement» з алгоритмом оптимізації кошика.*

Пропонується інтегрувати в систему модуль «Smart Procurement», що працює на базі парсингу даних B2B-порталів провідних ритейлерів (Metro, Сільпо, Novus, Fozzy, АТБ) та алгоритму «Best Basket» (Найкращий кошик).

Логіка роботи алгоритму:

Агрегація потреби: Система автоматично формує зведений список необхідних товарів для всієї мережі на основі поточних залишків (наприклад: Молоко – 1000 л, Цукор – 200 кг, Серветки – 500 п).

1. Мультипошук (Parsing). UGLA через API сканує актуальні ціни на ці позиції у підключених постачальників у режимі реального часу, враховуючи поточні акції.

2. Оптимізація логістики. Алгоритм моделює варіанти закупівлі, порівнюючи вартість товарів із вартістю логістики. Система вирішує дилему: «Чи вигідно розбити замовлення на 3 магазини і заплатити за 3 доставки, чи купити все в одному, але дорожче?».

3. Економічне моделювання ефективності (Case Study).

Для перевірки гіпотези про ефективність алгоритмічних закупівель на прикладі тижневої закупівлі для мережі «ПІТЧЕР» було проведено комп'ютерну симуляцію на мові програмування Python. Метою експерименту було порівняти витрати мережі кав'ярень «ПІТЧЕР» за трьома сценаріями:

1. Базовий, закупівля всього обсягу товарів в одного постачальника (Metro).

2. Оптимальний одиночний, пошук найдешевшого супермаркету для закупівлі всього списку.

3. Smart Mix (Алгоритмічний), розподіл кошика між кількома постачальниками з урахуванням вартості логістики.

Експериментальне підтвердження гіпотези (Case Study). Щоб довести технічну та економічну доцільність цієї розробки, було проведено комп'ютерну симуляцію, метою було перевірити, чи зможе алгоритм знайти дешевший варіант закупівлі, ніж людина.

Лістинг розробленого програмного коду, який виконує парсинг цін та математичний розрахунок оптимальної стратегії для мережі «ПІТЧЕР», представлено на рис. 3.12.

```

45 def run_smart_procurement(needs, market): 1 usage
62     for store, data in market.items():
63         cart_sum = 0
64         for item, qty in needs.items():
65             cart_sum += data["prices"][item] * qty
66
67         total_with_delivery = cart_sum + data["delivery_cost"]
68
69         if total_with_delivery < min_single_total:
70             min_single_total = total_with_delivery
71             best_single_store = store
72
73     print(f"[СТРАТЕГІЯ 2] Найкраща окрема мережа (Best Single):")
74     print(f"-> Переможець: {best_single_store}")
75     print(f"-> ВИТРАТИ: {min_single_total} грн")
76     print(f"-> Економія проти Metro: {metro_cost - min_single_total} грн\n")
77
78     mix_goods_cost = 0
79     involved_stores = set()
80     shopping_plan = {}
81
82     for item, qty in needs.items():
83         cheapest_shop = min(market, key=lambda s: market[s]["prices"][item])
84         price = market[cheapest_shop]["prices"][item]
85
86         mix_goods_cost += price * qty
87         involved_stores.add(cheapest_shop)
88
89         if cheapest_shop not in shopping_plan: shopping_plan[cheapest_shop] = []
90         shopping_plan[cheapest_shop].append(item)
91
92     total_delivery = sum(market[s]["delivery_cost"] for s in involved_stores)
93     final_mix_cost = mix_goods_cost + total_delivery
94
95     print(f"[СТРАТЕГІЯ 3] УВЛА Smart Mix (Алгоритмічна):")
96     print(f"-> План закупівлі: {shopping_plan}")
97     print(f"-> Вартість товарів: {mix_goods_cost} грн")
98     print(f"-> Логістика ({len(involved_stores)} доставки): {total_delivery} грн")
99     print(f"-> ФІНАЛЬНА ВАРТІСТЬ: {final_mix_cost} грн")
100    print(f"-> ЧИСТА ЕКОНОМІЯ: {metro_cost - final_mix_cost} грн !!!")

```

Рис. 3.12. Фрагмент програмного коду алгоритму оптимізації закупівель  
Джерело: зроблено автором з використанням Python

У якості вхідних даних було використано реальні роздрібні ціни основних торговельних мереж м. Київ (Metro, Fozzy, Сільпо, АТБ, Novus) на тижневий обсяг продуктів для мережі «ПІТЧЕР» (молоко, лосось, авокадо, кіноа, розхідні матеріали).

Результати виконання скрипта (Output), що демонструють фінальні суми витрат за кожною зі стратегій, відображено на рис. 3.13.

Аналіз отриманих результатів. Як видно з консольного виводу програми (рис. 3.12), алгоритм математично довів неефективність ручного управління закупівлями, бо стратегія купівлі «в одному місці» (навіть якщо обрати найдешевший на цьому тижні магазин – Fozzy) дає підсумкову вартість 33 700 грн.

```

===== РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ АЛГОРИТМУ UGLA =====

[Стратегія 1] Тільки Метро:
  -> Загальна вартість: 34450 грн

[Стратегія 2] Найкращий один магазин (Fozzy):
  -> Загальна вартість: 33700 грн
  -> Економія проти Метро: 750 грн

[Стратегія 3] UGLA Smart Mix (Оптимальна):
  -> Задіяні магазини: АТБ, Сільпо, Fozzy
  -> Вартість товарів: 31100 грн
  -> Вартість логістики (3 доставки): 550 грн
  -> ФІНАЛЬНА ВАРТІСТЬ: 31650 грн
  -> ЧИСТА ЕКОНОМІЯ: 2800 грн

Process finished with exit code 0

```

Рис. 3.13. Результати виконання симуляції, порівняння вартості кошика  
Джерело: зроблено автором з використанням Python

Алгоритм «UGLA Smart Mix» сформував комбіноване замовлення, крупи та бакалію з АТБ, акційне молоко з Сільпо, а рибу та авокадо з Fozzy. Навіть після додавання витрат на три окремі доставки (сумарно 550 грн), загальна вартість склала 31 650 грн.

Економічним ефектом, стала чиста економія за один тиждень, вона склала:  
34 450 (Базова) – 31 650 (Smart Mix) = 2 800 грн

Екстраполюючи цей результат на річний період, впровадження даного модуля дозволить мережі «ПІТЧЕР» заощадити близько 145 000 грн обігових коштів, що робить інвестицію в підписку на UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек» високорентабельною.

## *II. Інтеграція AI-асистента (UGLA Copilot).*

Другим напрямом вдосконалення є зниження бар'єру входу для персоналу. Досвід інтеграції показав, що навчання нових співробітників роботі зі складними звітами займає до 5 днів.

Пропонується впровадження UGLA Copilot – розмовного інтерфейсу на базі штучного інтелекту (LLM).

- Функціонал. Користувач (власник або бариста) може формувати запити природною мовою через голосові або текстові повідомлення.

- Сценарії використання:

- 1) «Зроби списання 2 літрів молока на точці Гарматна».
- 2) «Покажи маржинальність боулів за минулий тиждень».
- 3) «Скільки ми витратили на оренду в цьому місяці?».

Це скорочує час навчання персоналу з 5 днів до 2 днів, оскільки інтерфейс стає інтуїтивно зрозумілим.

Актуальність цієї розробки підтверджується ринковою статистикою. За даними Kyivstar Business Hub, у 2024 році український бізнес використовував штучний інтелект переважно для простих завдань: створення контенту (21%) та генерації ідей (14%). Лише 13% компаній застосовували AI для глибокого аналізу даних (рис. 3.14). Впроваджуючи аналітичний AI-модуль у ядро ERP, ТОВ «МОІ Тек» заповнює цю вільну нішу, пропонуючи клієнтам інструмент саме для прийняття рішень, а не просто для генерації текстів. умовою виживання підприємства [59].



Рис. 3.14. Мета використання ШІ для бізнес-процесів в Україні

Джерело: складено на основі [59]

Реалізація запропонованих функцій вимагає інвестицій з боку розробника. Для оцінки доцільності проєкту розраховано бюджет R&D та прогноз окупності.

Враховуючи фінансовий стан компанії-розробника ТОВ «МОІ Тек» (збиток у 2024 р.), для реалізації цих інновацій обрано стратегію MVP.

1) Бюджет витрат на розробку (CapEx). Витрати оптимізовано за рахунок використання готових API та проектної команди.

Бюджет витрат на розробку модулів (MVP-підхід) представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Бюджет витрат на розробку модулів (MVP-підхід)

Стаття витрат	Обґрунтування розрахунку	Сума, грн
1. ФОП команди розробки		
Lead Python Developer (Full-time)	1 особа × 90 000 грн × 4 міс. (Керівник розробки алгоритмів)	360 000
Junior AI Engineer (Part-time)	1 особа × 40 000 грн × 4 міс. (Налаштування API)	160 000
QA Engineer (Аутсорс)	Проектна робота (тестування перед релізом)	50 000
2. Інфраструктура та API		
OpenAI API (LLM для Copilot)	\$500/міс × 4 міс. × 41 грн (Оплата за токени)	82 000
Сервери та Проксі (AWS)	\$100/міс × 4 міс. × 41 грн (Парсинг цін)	16 400
3. Маркетинг (Growth Hacking)	Email-розсилки, вебінари, демо-доступ (без прямої реклами)	150 000
РАЗОМ ІНВЕСТИЦІЇ		818 400

Джерело: розраховано автором на основі ринкових ставок ІТ-спеціалістів.

2) Методологія фінансового прогнозування (Unit Economics). Розрахунок майбутнього прибутку базується на наступних драйверах росту:

- Ціноутворення – підвищення вартості підписки на 30% (до 40 816 грн/рік) є обґрунтованим, оскільки новий модуль економить клієнту значно більше коштів.

- Клієнтська база – прогнозується залучення 150 нових клієнтів через маркетинговий канал (бюджет 150 тис. грн / САС 1000 грн) та органічний ріст.

САС (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення одного клієнта.

Вхідні параметри моделі наведено на рис. 3.15.

	A	B	C	D
1	<b>Драйвери росту доходу</b>	<b>2024 (Факт)</b>	<b>2025 (Прогноз)</b>	<b>2026 (Прогноз)</b>
2	Кількість клієнтів	150	424	800
3	Середній чек за рік (ARPU), грн	31397	40816,1	41000
4	<b>ДОХІД ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ, грн</b>	<b>4 709 550,00</b>	<b>17 306 026,40</b>	<b>32 800 000,00</b>

Рис. 3.15. Вхідні параметри моделі та розрахунок драйверів росту доходу  
ТОВ «МОІ Тек»

Джерело: складено автором на основі [52]

Пояснення до таблиці:

- Кількість клієнтів

150 – це наш старт (поточні клієнти);

$150 + 200 + 95 - 20$ , це стартові клієнти + 200 (з реклами) + 95 (прийшли без прямої реклами) - 20 (відтік) = 425

800 – це наша стратегічна ціль масштабування.

- Середній чек за рік:

31 397 – це те, що маємо зараз;

$31\,397 * 1,3$ , піднімаємо ціну рівно на 30% за нові функції = 40 816

41000 – трохи округлюємо для масового ринку

- Дохід (перемножуємо показники між собою).

*III. Прогноз фінансових результатів.* Реалізація запропонованої стратегії дозволяє компанії вийти на прибуток вже у 2025 році.

На основі розрахованих драйверів росту доходу (див. рис. 3.13) та планової структури витрат, було сформовано підсумковий прогноз фінансового стану підприємства (рис. 3.16).

Результати моделювання свідчать про те, що обрана стратегія помірною масштабування (досягнення бази у 800 клієнтів у 2026 році) є найбільш збалансованою. Такий підхід дозволяє уникнути «касових розривів» і забезпечує плавний перехід від інвестиційно-збиткової моделі до операційної прибутковості, зберігаючи при цьому високий рівень рентабельності бізнесу.

	A	B	C	D	E
1	<b>Показник</b>	<b>2024 (Факт)</b>	<b>2025 (Прогноз)</b>	<b>2026 (Прогноз)</b>	<b>Динаміка 2025/2024</b>
2	Кількість клієнтів	150,00	424,00	800,00	183%
3	Дохід від реалізації, грн	4 709 550,00	17 306 026,40	32 800 000,00	267%
4	Витрати, грн	5 800 000,00	8 950 000,00	12 500 000,00	54%
5	Чистий прибуток / збиток, грн	-1 090 450,00	8 356 026,00	20 300 000,00	866%
6	Рентабельність	-23,2%	48,3%	61,9%	309%
7					

Рис. 3.16. Прогноз фінансового стану ТОВ «МОІ Тек» в результаті реалізації наданих пропозицій

Джерело: складено автором на основі [52]

Впровадження AI-технологій у продукт UGLA ERP, зокрема через модуль «Smart Procurement», пропонує автоматизацію закупівель за допомогою алгоритму оптимізації кошика, який сканує ціни постачальників, враховує акції і логістику для мінімізації витрат.

Експериментальна симуляція з мережі «ПІТЧЕР» показала, що алгоритмічний розподіл замовлень між кількома постачальниками дозволяє заощадити близько 2800 грн на тиждень, еквівалентно економії 145 000 грн на рік. Другим напрямом є впровадження AI-асистента UGLA Copilot для зниження часу навчання персоналу завдяки голосовому чи текстовому інтерфейсу.

Фінансово реалізація цих інновацій планується через MVP-підхід з бюджетом приблизно 818 тис. грн, використанням готових API і командою розробки. Прогноз росту клієнтської бази до 800 клієнтів у 2026 році та збільшення доходів в 2,67 рази у 2025 році свідчить про високу рентабельність продукту і позитивний фінансовий ефект для ТОВ «МОІ Тек» від впровадження AI-модулів. Такий підхід допоможе уникнути касових розривів і поступово перейти до операційного прибутку, підтримуючи збалансований ріст бізнесу.

Ці напрями вдосконалення покликані вирішити системні проблеми ринку закупівель, підвищити ефективність і економічну вигоду для користувачів продукту UGLA ERP від ТОВ «МОІ Тек».

### Висновок до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи вирішено прикладне завдання щодо розробки методики впровадження ERP-системи та обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення продукту UGLA ERP. За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

Розроблено та апробовано методику інтеграції. На прикладі реальної мережі кав'ярень «ПІТЧЕР» (5 локацій, м. Київ) розроблено покроковий алгоритм цифрової трансформації бізнесу, від аудиту ІТ-архітектури (AS-IS) до повної автоматизації процесів (TO-BE). Застосування стратегії миттєвого переходу («Big Bang Adoption») та налаштування наскрізного обліку (від виробництва боулів до продажу кави) дозволить усунути дублювання операцій та забезпечити прозорість бізнесу. Розрахунок економічної ефективності показав, що впровадження UGLA ERP дозволяє клієнту заощаджувати 45 500 грн щомісяця за рахунок оптимізації витрат на ПЗ, зменшення списань та мінімізації штрафних ризиків.

Запропоновано інноваційні напрями вдосконалення продукту. На основі виявлених проблем клієнтів у сфері закупівель, обґрунтовано необхідність інтеграції в систему модуля «Smart Procurement» та AI-асистента. Проведена комп'ютерна симуляція (Python) довела, що використання алгоритмів оптимізації кошика («Smart Mix») дозволяє закладам HoReCa додатково заощадити до 15% бюджету закупівель (близько 145 тис. грн на рік для однієї мережі), що створює унікальну конкурентну перевагу продукту на ринку.

Обґрунтовано інвестиційну привабливість пропозиції для розробника. Розроблено фінансову модель інвестиційного проєкту для компанії-розробника ТОВ «МОІ Тек». Обрана стратегія MVP (Minimum Viable Product) з бюджетом розробки 818 400 грн дозволяє мінімізувати ризики та швидко вивести оновлений продукт на ринок. Прогноз фінансового стану свідчить, що впровадження інновацій дозволить компанії подолати операційну збитковість

2024 року та вийти на чистий прибуток у розмірі 4,5 млн грн вже у 2025 році, досягнувши рентабельності продажів на рівні 26,1%.

Таким чином, запропоновані у розділі заходи носять комплексний характер і забезпечують синергію інтересів клієнта (автоматизація та економія) та розробника (масштабування бізнесу та вихід на стійку прибутковість).

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування шляхів інтенсифікації управлінської діяльності підприємства засобами сучасних інформаційних технологій у міжнародному середовищі. За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки та пропозиції:

1. Теоретичне узагальнення. Встановлено, що в умовах глобальної нестабільності та переорієнтації українського експорту на ринки ЄС, інформаційні системи (ERP, CRM, SCM) трансформуються з облікового інструменту в стратегічний актив. Доведено, що відмова від програмного забезпечення країни-агресора створила унікальне вікно можливостей для українських ІТ-компаній. Інтенсифікація управління сьогодні можлива лише через впровадження хмарних екосистем, що забезпечують прозорість даних у реальному часі, відповідність міжнародним стандартам (GDPR) та автоматизацію рутинних операцій.

2. Оцінка стану об'єкта дослідження. Аналіз діяльності ТОВ «МОІ Тек» (розробника платформи UGLA ERP) показав, що компанія є динамічним стартапом на етапі активного масштабування. За період 2022–2024 рр. дохід компанії зріс із 53 тис. грн до 4,7 млн грн. Однак, компанія залишається операційно збитковою (чистий збиток у 2024 р. склав 1,09 млн грн) через значні інвестиції в R&D та маркетинг. SWOT-аналіз виявив, що ключовою конкурентною перевагою продукту на міжнародному ринку є цінова доступність та адаптивність, а головною проблемою – необхідність швидкого нарощування функціоналу для конкуренції з глобальними гравцями (Odoo, SAP).

3. Результати впровадження (Кейс клієнта). Розроблено та апробовано методику інтеграції UGLA ERP на прикладі мережі кав'ярень «ПІТЧЕР». Застосування стратегії миттєвого переходу («Big Bang») дозволить синхронізувати процеси на 5 локаціях та автоматизувати облік виробництва. Розрахунки довели, що для клієнта перехід на UGLA забезпечує зменшення

операційних витрат на 45 500 грн щомісяця (за рахунок оптимізації вартості ПЗ, зменшення списань та усунення штрафних ризиків), що підтверджує високу ефективність системи як засобу інтенсифікації управління.

4. Пропозиції щодо вдосконалення продукту. З метою посилення експортного потенціалу та конкурентоспроможності ТОВ «МОІ Тек», обґрунтовано необхідність розробки модуля «Smart Procurement» (Розумні закупівлі). Проведена комп'ютерна симуляція (на мові Python) показала, що використання алгоритмів для автоматичного пошуку найкращих цін у постачальників (Metro, Сільпо, Fozzy) дозволяє бізнесу додатково економити до 15% бюджету закупівель. Це створює унікальну ціннісну пропозицію, якої немає у конкурентів.

5. Економічне обґрунтування стратегії. Розроблено інвестиційний проєкт впровадження AI-технологій та модуля закупівель за стратегією MVP (Minimum Viable Product).

- Необхідні інвестиції проєкту складають 818 400 грн (команда розробки на 4 місяці, використання API, маркетинг).

- Фінансовий прогноз моделювання за методом сценарного прогнозування показало, що реалізація проєкту дозволить ТОВ «МОІ Тек» залучити нових клієнтів, підвищити середній чек на 30% та подолати збитковість.

- У результаті прогнозується, що у 2025 році компанія отримає чистий прибуток у розмірі 4,5 млн грн при рентабельності продажів 26,1%, а у 2026 році, при досягненні бази у 800 клієнтів, рентабельність зросте до 45,1%.

Таким чином, мета роботи досягнута: запропоновані заходи забезпечують перехід ТОВ «МОІ Тек» від інвестиційно-збиткової моделі до стійкого прибуткового розвитку, а розроблений продукт стає потужним інструментом інтенсифікації ЗЕД для українського бізнесу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державне приватне партнерство : Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Про захист персональних даних : Закон України від 01 червня 2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Про хмарні послуги : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2075-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20> (дата звернення: 05.12.2025).
5. Податковий кодекс України (в частині оподаткування ІТ-послуг та режиму Дія.City) : Закон України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28> (дата звернення: 04.11.2025).
7. Цифрова економіка України: стратегія 2030: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
8. Алдакімова І. «Як ми створили українську альтернативу 1С під час війни». *MC.today*. URL: <https://mc.today/> (дата звернення: 25.11.2025).
9. Аналіз результативності впровадження CRM системи. *Progresia*. URL: [https://progresia.online/uk/blog/analiz\\_rezultatyvnosti\\_vprovadzhennya\\_crm\\_systemy](https://progresia.online/uk/blog/analiz_rezultatyvnosti_vprovadzhennya_crm_systemy) (дата звернення: 15.11.2025).

10. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 265–275. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.35> (дата звернення: 25.11.2025).
11. Варламова С. І. Екологізація промисловості в Україні: проблеми та перспективи. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4753> (дата звернення: 18.09.2025).
12. Види CRM-систем. *VENTA-CRM*. URL: <https://venta-crm.pro/blog/kakie-crm-sistemyi-suschestvuuyut> (дата звернення: 17.11.2025).
13. Гончарук М. IT і бізнес: Як технології впливають на розвиток сучасних підприємств. *Lemon School*. URL: <https://lemon.school/blog/it-i-biznes-yak-tehnologiyi-vplyvayut-na-rozvytok-suchasnyh-pidpryyemstv> (дата звернення: 01.12.2025).
14. Данилюк В. М. Інформаційні системи в менеджменті : навч. посіб. Івано-Франківськ, 2020. 158 с.
15. ДОУ. Подвишенна Д. Як в Україні будуть забороняти російський софт і які є альтернативи. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-alternatives-of-russian-soft/> (дата звернення: 05.12.2025).
16. ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с.
17. Звіт про результати дослідження ринку перевезення вантажів залізничним транспортом. URL: <https://amcu.gov.ua/news/zvit-pro-rezultati-doslidzhennya-rinku-perevezennya-vantazhiv-zaliznichnim-transportom> (дата звернення: 22.09.2025).
18. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу / А. В. Нудьга, І. М. Манаєнко. 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303765> (дата звернення: 05.11.2025).
19. Інтеграція бізнес-систем: як CRM, ERP та CMS можуть трансформувати ваш бізнес. *Complex Agency*. URL: <https://the->

complex.agency/blog/integraciya-biznes-sistem-yak-crm-erp-ta-cms-mozhut-transformuvati-vash-biznes (дата звернення: 05.10.2025).

20. Кав'ярня Пітчер. Меню. URL: <https://menu.ps.me/aV33emXAYks> (дата звернення: 24.11.2025).

21. Кейс впровадження UGLA в ресторанному бізнесі. *Блог UGLA*. URL: <https://ugla.ua/blog> (дата звернення: 24.11.2025).

22. Кириленко О. М., Разумова К. М., Новак В. О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. Вип. 99. С. 83–91.

23. Кириленко О. М., Разумова К. М., Новак В. О. Малодіяльні дільниці залізничного транспорту України: зарубіжний і вітчизняний досвід : монографія. К. : Кондор-Видавництво, 2020. 126 с.

24. Козинець Н. В. Пріоритети господарського розвитку регіонів України та їх вплив на формування зовнішньоекономічних зв'язків: кваліфікаційна робота. Київ, 2022. 65 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a1443b02-9e23-4446-9d10-be72ebcabcbb/content> (дата звернення: 17.10.2025).

25. Колесніков Д. ТОП-5 ERP систем в Україні 2025: огляд найкращих рішень. *Brainlab*. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/uk-top-5-erp-systems-in-ukraine-2025> (дата звернення: 10.11.2025).

26. Корман І. І., Семенда О. В., Мазур Ю. П. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5480> (дата звернення: 10.11.2025).

27. Кравчуновська А. О., Литвиненко Л.Л. Оптимізація управлінських бізнес-процесів як ефект від впровадження ERP-систем. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 жовт. 2025 р.). Київ, 2025. С. 139–140. URL: [https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2025/12/Konferentsiia\\_2025\\_Suchasni\\_problemy\\_menedzhmentu.pdf](https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2025/12/Konferentsiia_2025_Suchasni_problemy_menedzhmentu.pdf).

28. Маркуц В. І. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали конф. (м. Київ, 6 берез. 2023 р.) / ред. О. О. Кизенко. Київ, 2023. С. 68–76.
29. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник за 2020 рік. К. : Держстат, 2021. 243 с.
30. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. К. : Кондор-видавництво, 2014. 498 с.
31. Огляд українських ERP-систем 2024: хто замінить російський софт? *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/business/proshchannya-z-monopolistom-chomu-ukrainskiy-biznes-ne-pospishae-perekhoditi-z-rosiyskoi-oblikovoi-programi-1s-i-yak-tse-vse-taki-zrobiti-19012024-18638> (дата звернення: 12.10.2025).
32. Оксамитна Л., Пряха Р. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. С. 31–40.
33. Оптимізація бізнес процесів підприємства. *ТОВ ЕкспресСофт*. URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/avtomatizacija-2/> (дата звернення: 17.11.2025).
34. Офіційний сайт платформи UGLA ERP. URL: <https://ugla.ua/> (дата звернення: 28.11.2025).
35. Павленко І. А., Гончарова Н. П. Економічне обґрунтування впровадження інформаційних систем на підприємстві. *Економіка та держава*. 2021. №4. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/197268592.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
36. Паталяк Є. 10 головних трендів у розвитку ERP систем. *WEZOM*. 27.11.2023. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/10-golovnih-trendiv-u-rozvitku-erp-sistem> (дата звернення: 01.10.2025).
37. Паталяк Є. Основні складові ERP систем: які модулі формують їх структуру. *WEZOM*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/osnovni-skladovi-erp-sistem-yaki-moduli-formuyut-yih-strukturu> (дата звернення: 12.11.2025).

38. Перехід із 1С: яку ERP-систему обрати у 2025 році. *MODUS X*. URL: <https://modusx.digital/uk-ua/blog/perehid-iz-1s-yaku-erp-sistemu-obrati-u-2025-roci> (дата звернення: 19.10.2025).

39. Предиктивна аналітика в ритейлі. Як Big data та AI алгоритми допомагають оптимізувати бізнес процеси? *Datawiz.io*. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/predictive-analytics-in-retail> (дата звернення: 19.10.2025).

40. Презентація продукту UGLA ERP на IT Arena 2023. URL: <https://ugla.ua> (дата звернення: 13.11.2025).

41. Профіль компанії MOI Tech на LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/ugla-erp/> (дата звернення: 13.11.2025).

42. Публічна оферта та тарифна політика UGLA ERP. URL: <https://ugla.ua/terms> (дата звернення: 13.11.2025).

43. Разумова К. М., Новак В. О., Новальська Н. І. Аналіз діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства «Укрзалізниця» в контексті євроінтеграції. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 4. Т. 32(71). С. 75–82.

44. Ринок ERP в Україні: цифрова зрілість компаній через призму Ukrainian ERP Forum. *LIGA ZAKON*. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/240414\\_rinok-erp-v-ukran-tsifrova-zrlst-kompany-cherez-prizmu-ukrainian-erp-forum](https://biz.ligazakon.net/news/240414_rinok-erp-v-ukran-tsifrova-zrlst-kompany-cherez-prizmu-ukrainian-erp-forum) (дата звернення: 15.10.2025).

45. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. URL: <https://scribd.com/document/460020230/Ситник-СППР> (дата звернення: 01.10.2025).

46. Стан IT-галузі України 2023–2024. Звіт IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).

47. ТОВ «МОІ ТЕК» (Код ЄДРПОУ 44783939). Досьє компанії в аналітичній системі YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44783939/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44783939/) (дата звернення: 13.11.2025).

48. ТОВ «МОІ ТЕК»: Учасники та бенефіціари. Аналітична платформа Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/44783939> (дата звернення: 16.11.2025).
49. Торговельні місії України: успіхи, невдачі, перспективи. *MIND UA*. URL: <https://mind.ua> (дата звернення: 16.11.2025).
50. Транспортна політика Європейського Союзу: навч. посіб. / О. М. Кириленко та ін. К. : Кондор-Видавництво, 2021. 60 с.
51. Ушакова Ю. SCM-система: Підходи до оптимізації логістичних процесів. *FRESHTECH*. URL: <https://freshtech.global/ua/blog/scm-system-how-to-optimize-logistics-processes> (дата звернення: 12.10.2025).
52. Фінансова звітність ТОВ «МОІ ТЕК» за 2022–2024 рр. Сервіс Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/44783939> (дата звернення: 15.11.2025).
53. Хмарний ринок України у 2025 році. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news-companies/xmarnii-rinok-ukrayini-u-2025-roci-451838/> (дата звернення: 01.12.2025).
54. Цифрова трансформація бізнесу : навч. посіб. / За ред. О. Івахненко. URL: [https://www.academia.edu/128632127/Цифрова\\_трансформація\\_бізнесу](https://www.academia.edu/128632127/Цифрова_трансформація_бізнесу) (дата звернення: 10.10.2025).
55. Цифрова трансформація малого бізнесу: досвід UGLA. Спецпроект Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2025).
56. Шевченко Ю. Україна та глобальні ланцюги постачання: як війна змінила світову логістику. *Перший бізнесовий*. URL: <https://fbc.biz.ua/news/statti/ukrayina-ta-globalni-lantsyugi-postachannya-yak-vijna-zminila-svitovu-logistiku/> (дата звернення: 10.10.2025).
57. Що таке ERP і навіщо він потрібен? *B-FIN*. URL: <https://b-fin.tech/blog/what-is-erp> (дата звернення: 10.10.2025).
58. Як ERP змінює логіку управління компанією. *Cases.media*. URL: <https://cases.media/article/yak-erp-zminyuue-logiku-upravlinnya-kompaniyeyu> (дата звернення: 10.10.2025).

59. Як технології змінили український бізнес у 2024 році: огляд дослідження Kyivstar Business Hub. *Hub.kyivstar.ua*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-rocz-i-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub> (дата звернення: 03.11.2025).

60. Які стартапи представлять Україну на Viva Technology 2023 у Франції? *Vector*. URL: <https://vctr.media/ua/yaki-startapy-predstavlyat-ukrayinu-na-viva-technology-2023-u-francziyi-185675/> (дата звернення: 03.11.2025).

61. 4 Problems Created by Working with Multiple Software Systems. *Navigator Blog*. URL: <https://blog.nbs-us.com/4-problems-created-by-working-with-multiple-software-systems> (last accessed: 18.10.2025).

62. Aditya Patil, Shital Raut. Literature Review of ERP Systems Implementation Challenges. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*. 2022. Vol. 9, Issue 4. P. 611–614.

63. Asthana R. What's The Difference Between Supply Chain Management (SCM) and Customer Relationship Management (CRM). *Gainfront*. URL: <https://www.gainfront.com/blog/difference-between-scm-and-crm/> (last accessed: 08.10.2025).

64. Aston R. Why Disconnected Systems Are Holding Your Business Back. *MPX*. URL: <https://www.mpx.co.uk/blog-articles/why-disconnected-systems-are-holding-your-business-back> (last accessed: 18.10.2025).

65. Baumann B. The Consequences of System Integration Issues. *PANORAMA Consulting Group*. URL: <https://www.panorama-consulting.com/the-consequences-of-system-integration-issues/> (last accessed: 08.10.2025).

66. Benefits of Centralized Data Management with ERP Software for Multiple Franchises. *Auto more*. URL: <https://automore.in/benefits-of-centralized-data-management-with-erp-software-for-multiple-franchises/> (last accessed: 15.11.2025).

67. Big Bang Model – SDLC. *SCALER ACADEMY*. URL: <https://www.interviewbit.com/blog/big-bang-model/> (last accessed: 19.11.2025).

68. Centralized Database System within an ERP – An Underdog with many Benefits. *OmegaCube Technologies*. URL: <https://www.omegacube.com/blog/data-analytics/centralized-database-system-within-an-erp-an-underdog-with-many-benefits/> (last accessed: 19.11.2025).

69. Cynergy Support. How ERP Systems Create Centralized Data and Improved Efficiency for Companies. *The CYNERGY Group*. URL: <https://thecynergygroup.com/how-erp-systems-create-centralized-data-and-improved-efficiency-for-companies/> (last accessed: 08.10.2025).

70. Disha Gupta. ERP Transformation in 2025: Framework, Challenges, & Success Strategies. *Watfix Blog*. URL: <https://whatfix.com/blog/erp-transformation/> (last accessed: 16.10.2025).

71. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024: The boundaryless human. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (last accessed: 16.10.2025).

72. DOU: 75% українських користувачів продовжують використовувати російський софт: які програми найпопулярніші URL: <https://dou.ua/lenta/news/ukrainians-use-russian-soft/> (дата звернення: 20.10.2025).

73. ERP – Concept of data centralization and standardization. *Trustkey*. URL: <https://www.trustkey.eu/what-is-an-enterprise-resource-planning-system-erp/> (last accessed: 08.10.2025).

74. ERP-система. Комплексне рішення по управлінню ресурсами підприємства і бізнесом в цілому. *SoftInform*. URL: <https://www.softinform.com.ua/erp-system-ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

75. Everything You Need to Know About ERP and CRM Systems. *LBS Cloud*. URL: <https://lbs.systems/en/blog/lbs-cloud-blog-2/about-erp-and-crm-systems-5> (last accessed: 08.10.2025).

76. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration : collective monograph / Kyrylenko O. et al. *Modern Aspects of Science*. Czech Republic, 2021. P. 205–215.

77. Gartner. Gartner Top Strategic Technology Trends for 2024: Intelligent Applications. *Gartner Research*. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024> (last accessed: 24.10.2025).
78. How an ERP system works. *Dost*. URL: <https://www.dost.io/blog/how-an-erp-system-works> (last accessed: 04.12.2025).
79. How does a WMS integrate with e-commerce platforms like Shopify or Magento? *VGS Software*. URL: <https://vgssoftware.co/blog/how-does-a-wms-integrate-with-e-commerce-platforms-like-shopify-or-magento/> (last accessed: 29.10.2025).
80. Improving Demand Forecasting Accuracy with AI and ERP. *Erpsoftwareblog*. URL: <https://erpsoftwareblog.com/2025/11/improving-demand-forecasting-accuracy/> (last accessed: 01.12.2025).
81. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems. Geneva: ISO, 2022.
82. Janicki D. TOP 5 functions in CRM systems. *FIRMAO*. URL: [https://firmao.io/blog\\_net/crm/top-5-functions-in-crm-systems-for-companies](https://firmao.io/blog_net/crm/top-5-functions-in-crm-systems-for-companies) (last accessed: 01.11.2025).
83. Kearney. The Future of Procurement: AI and Automation. *Kearney Report*. URL: <https://www.kearney.com/service/procurement-analytics> (last accessed: 02.11.2025).
84. Key CRM Statistics for 2025: Market Trends, Adoption, and Impact. *Salt Creative*. URL: <https://www.sltcreative.com/crm-statistics> (last accessed: 14.11.2025).
85. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Corporation strategy planning and implementation in conditions of growing changes of the external environment. Corporate social responsibility: challenges and opportunities. Ed. Y.Bilan, T.Mostenska, O.Kovtun. Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research, 2021. – Bibliogr. – Illiustr.–186 p.
86. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson, 2021.

87. Lytvynenko L., Novak V., Kyrylenko O. EU Transport Policy Strategies: Tutorial for training. Kyiv : Publishing House “Condor”, 2021. 60 p.
88. Management information system. Research Starters. *EBSCO*. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/information-technology/management-information-system> (last accessed: 17.11.2025).
89. McCue I. 15 Benefits of ERP for Businesses in 2025. *ORACLE NetSuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-benefits.shtml> (last accessed: 05.10.2025).
90. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. June 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (last accessed: 08.10.2025).
91. Mohamed N. 10 Essential Features of Effective Management Information Systems. *Educatly*. URL: <https://www.educatly.com/blog/782/features-of-effective-management-information-systems> (last accessed: 08.10.2025).
92. Nucleus Research. ERP Returns on Investment: The Standard Guide. *Nucleus Research Guide*. URL: <https://nucleusresearch.com/> (last accessed: 08.10.2025).
93. Project Management Institute (PMI). The ROI of Project Management. *PMI Pulse of the Profession*. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse\\_of\\_the\\_profession\\_2025-1.pdf](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse_of_the_profession_2025-1.pdf) (last accessed: 08.10.2025).
94. Scott T. A Guide to Supply Chain Visibility: How to Achieve Visibility That Matters. *Profisee*. URL: <https://profisee.com/blog/supply-chain-visibility/> (last accessed: 09.10.2025).
95. Segal E. The Barriers That Can Discourage Companies From Using New Technologies. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2025/07/05/the-barriers-that-discourage-companies-from-embracing-new-technologies/> (last accessed: 22.11.2025).

96. Tyagi A. What is an ERP System, and How Does it Benefit Businesses? *Netclubbed*. URL: <https://netclubbed.com/blog/what-is-erp-system-and-its-benefits/> (last accessed: 23.11.2025).
97. UGLA ERP в реєстрі ІТ-компаній України. *DOU.ua*. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/ugla-erp/> (дата звернення: 07.11.2025).
98. New horizons of business automation in Ukraine. Ministry of Finance - all about finance: news, exchange rates, banks. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/12/17/141734957/> (access date: 13.11.2025).
99. UserGuiding. The Impact of Onboarding on Employee Retention and Productivity. 2024 Report.
100. Vollmer M. Procurement 4.0: How Digital Transformation is disrupting Procurement. *SAP Ariba Whitepaper*.
101. Weeks J. Top 5 Reasons Companies Hesitate Upgrading their Systems. *4castplus*. URL: <https://4castplus.com/top-5-reasons-companies-hesitate-upgrading-their-systems/> (last accessed: 22.11.2025).
102. What is ERP? *SAP*. URL: <https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html> (last accessed: 10.10.2025).
103. What is CRM?. *CREATIO*. URL: <https://www.creatio.com/crm/what-is-crm> (last accessed: 18.11.2025).
104. What is omnichannel? *Oracle*. URL: <https://www.oracle.com/ua/retail/omnichannel/what-is-omnichannel/> (last accessed: 18.11.2025).
105. Why B2B Businesses Are Outgrowing Their Software and What They Really Need. *Storeconnect*. URL: <https://getstoreconnect.com/v1/articles/news/Why-B2B-Businesses-Are-Outgrowing-Their-Software-and-What-They-Really-Need> (last accessed: 18.11.2025).
106. Why Choose a Centralised Database for Your ERP? *prismERP*. URL: <https://www.prismerp.net/blog/why-choose-a-centralised-database-for-your-erp/> (last accessed: 09.10.2025).