

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2024 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Управління впровадженням цифрових інновацій на  
підприємстві»**

Виконав студент 4 курсу, групи УІ-02

**ВИШЕНСЬКИЙ Максим Олександрович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник доцент (професор) кафедри менеджменту підприємств

**д.е.н., проф.**

**КРАВЧЕНКО Марина Олегівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент доцент кафедри економічної кібернетики

**к.е.н., доц. Дученко Марина Михайлівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній  
роботі немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без відповідних  
посилань

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту підприємств**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
ВИШЕНСЬКОМУ Максиму Олександровичу**

**1. Тема роботи: «Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві»**

керівник роботи д.е.н., проф. **КРАВЧЕНКО Марина Олегівна** затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

**2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Єврокар», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2023 рр.; статут. форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2023 рр.; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- розглянути сутність та значення цифрових інновацій та цифрової трансформації;
- розкрити особливості та практичний досвід управління проектами з впровадження цифрових інновацій на промислових підприємствах;

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- проаналізувати бізнес-середовище ресурсного забезпечення підприємства;
- проаналізувати поточний стан цифрових засобів управління ресурсами підприємства та визначити потребу в оновленні поточних засобів управління ресурсами.

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проект з впровадження цифрових інновацій на підприємстві ПрАТ «Єврокар», а саме ERP-системи,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу:**

1. Мета та завдання, які необхідно було виконати під час виконання дипломної роботи.
2. Теоретичні відомості понять «цифрові інновації та цифрова трансформація» та її вплив на інноваційний розвиток підприємства.
3. Теоретичні відомості поняття «ERP-система».
4. Загальна характеристика ПрАТ «Єврокар».
5. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
6. Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Єврокар» за 2022-2023 рр.
7. Проект з впровадження інноваційних цифрових систем управління ресурсами.
8. Бюджетний план проекту.
9. Економічний ефект реалізації проекту.
10. Висновки.

#### **6. Дата видачі завдання:**

12 жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/П | Назва етапів виконання дипломної роботи                                                                                      | Термін виконання етапів роботи | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| 1.    | Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією інноваційних проектів                 | 08.10.2023 – 31.10.2023        |                                          |
| 2.    | Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією інноваційних проектів вітчизняними підприємствами | 01.11.2023– 30.11.2023         |                                          |
| 3.    | Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства               | 01.12.2023 – 31.12.2023        |                                          |
| 4.    | Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «Єврокар»                              | 01.01.2024 – 31.01.2024        |                                          |
| 5.    | Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства ПрАТ «Єврокар»                                                      | 01.02.2024 – 28.02.2024        |                                          |
| 6.    | Діагностика наявної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства ПрАТ «Єврокар»                      | 01.03.2024 – 31.03.2024        |                                          |
| 7.    | Розроблення інноваційного проекту з впровадження нової технології на підприємстві ПрАТ «Єврокар»                             | 01.04.2024 – 30.04.2024        |                                          |
| 8.    | Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту                                                                | 01.05.2024 – 25.05.2024        |                                          |
| 9.    | Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти                                                      | 26.05.2024 – 30.05.2024        |                                          |

Студент \_\_\_\_\_ Максим ВИШЕНСЬКИЙ

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Марина КРАВЧЕНКО

**Відгук**  
на дипломну роботу бакалавра  
здобувача факультету менеджменту та маркетингу  
кафедри менеджменту підприємств  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
**ВИШЕНСЬКОГО Максима Олександровича**

---

*прізвище, ім'я та по батькові студента*

на тему: «Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві»

Складається у довільній формі із зазначенням:

- Актуальність теми, відповідність роботи задекларованій темі за структурою та змістом
- Загальна характеристика роботи: формулювання об'єкту та предмету дослідження, структурно-логічна послідовність представлення матеріалу в дослідженні
- Практична цінність роботи: пропозиції здобувача, наявність апробації або впровадження
- Позитивні риси роботи
- Наявність недоліків та дискусійних питань (у разі необхідності)
- Дотримання правил академічної доброчесності

Перевірка роботи Вишенського М. О. на унікальність засобами програмного забезпечення Unichesk виявило подібності, які припадають на матеріали, використання яких переважно супроводжується відповідними посиланнями на перелік джерел. Таким чином, результати перевірки не дають підстави для недопущення роботи Вишенського М. О. до захисту. Звіт Unichesk додається.

- Загальна оцінка змістової частини дипломної роботи

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам, заслуговує на позитивну оцінку, а її автору, Вишенському М. О. може бути присвоєна кваліфікація бакалавра менеджменту за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Керівник дипломної роботи  
доцент кафедри менеджменту  
підприємств, д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Марина КРАВЧЕНКО

## РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу бакалавра  
здобувача факультету менеджменту та маркетингу  
кафедри менеджменту підприємств  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
ВИШЕНСЬКОГО Максима Олександровича

---

*прізвище, ім'я та по батькові студента*

на тему: «Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві»

*Складається у довільній формі із зазначенням:*

- відповідності дипломної роботи затвердженій темі та завданню на дипломну роботу;*
- актуальності теми;*
- оригінальності прийнятих рішень та отриманих результатів;*
- правильності проведених розрахунків;*
- якості виконання пояснювальної записки;*
- можливості впровадження результатів дипломної роботи;*
- обґрунтованості висновків та пропозицій;*
- використання наукових методів дослідження;*
- вміння студента чітко, грамотно і аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його;*
- участі студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів,*
- формулювання наукової ідеї (положення);*
- недоліків, щодо змісту роботи або оформлення;*
- загальні оцінки виконаної дипломної роботи.*

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам, заслуговує на позитивну оцінку, а її автору, Вишенському М. О. може бути присвоєна кваліфікація бакалавра менеджменту за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Рецензент  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
к.е.н., доц.

Марина ДУЧЕНКО

14.06.2024

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві» містить 82 сторінки, 13 таблиць, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 26 найменувань.

**Метою роботи** є опрацювання теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадженням цифрових інновацій на підприємстві

**Об'єктом дослідження** процес впровадженням цифрових інновацій на підприємстві.

**Предметом дослідження** теоретичні засади та практичні рекомендації щодо впровадженням цифрових інновацій на підприємстві.

**Методи дослідження.** Виконання дипломної роботи здійснено на основі застосування загальних та спеціальних методів дослідження, а саме: фінансово-економічний, аналітичний, економіко-математичний, порівняння, статистичний, а також метод наукового пізнання та групування.

**Результати роботи.** Розроблено проект з впровадження інноваційного програмного забезпечення для управління ресурсами підприємства ПрАТ «Єврокар» та надано рекомендації щодо шляхів реалізації проекту.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними малими та середніми підприємствами, некомерційними організаціями для розвитку управління своїми бізнес-процесами.

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ПрАТ «Єврокар», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, управління ресурсами, цифрова трансформація, ERP-система, бізнес-процеси, ресурси.

## ABSTRACT

Degree work on: «Managing of implementation digital innovations at the enterprise» contains 82 pages, 13 tables, 2 images. The list of references includes 26 items.

**The purpose of the work** is to study the theoretical foundations and develop a project for the implementation of software for resource management at an enterprise.

**The object of research** is digital resource management systems at the enterprise.

**The subject of the study** is practical and methodological recommendations for the implementation of resource management software at an industrial enterprise.

**Research methods.** The thesis is based on the use of general and special research methods, namely: financial and economic, analytical, economic and mathematical, comparison, statistical, as well as the method of scientific cognition and grouping.

**Results.** A project of the implementation of innovative software for managing the resources of the enterprise of Eurocar PJSC has been developed and recommendations on ways to implement the project have been provided.

**Recommendations for the use of the results of the work.** The results of the study can be used by domestic small and medium-sized enterprises, non-profit organizations to develop the management of their business processes.

**Results of research implementation.** The proposals developed in the thesis were presented to the management of Eurocar PJSC, where the possibility of their practical application was recognized.

**Keywords:** innovative development, resource management, digital transformation, ERP system, business processes, resources

## ЗМІСТ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                | 1  |
| ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В<br>ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ .....                                      | 4  |
| 1.1. Специфічні особливості цифрових інновацій. ....                                                                      | 4  |
| 1.2. Характеристика процесу впровадження цифрових інновацій в<br>діяльність підприємства.....                             | 11 |
| 1.3. Управління впровадженням цифрових інновацій. ....                                                                    | 16 |
| Висновки до розділу.....                                                                                                  | 23 |
| АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЄВРОКАР» .....                                                                       | 25 |
| 2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Єврокар» та його інноваційного<br>стану. ....                                      | 25 |
| 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.....                                                       | 33 |
| 2.3. Аналіз передумов впровадження інноваційної системи управління<br>ресурсами на підприємстві.....                      | 43 |
| Висновки до розділу. ....                                                                                                 | 50 |
| УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ЄВРОКАР» .....                | 52 |
| 3.1. Характеристика проекту впровадження інноваційної системи<br>управління ресурсами на підприємстві ПрАТ «Єврокар»..... | 52 |
| 3.2. Управління впровадженням інноваційної ERP-системи на підприємстві<br>ПрАТ «Єврокар».....                             | 60 |
| 3.3. Оцінка ризиків та ефективності інновацій.....                                                                        | 67 |
| Висновки до розділу.....                                                                                                  | 74 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                            | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                           | 79 |

## ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації, цифрові інновації стають невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами. Їх впровадження дозволяє суттєво підвищити ефективність виробничих процесів, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Однак, процес інтеграції цифрових технологій є складним і багатогранним, що вимагає ретельного планування та управління. В цьому контексті управління впровадженням цифрових інновацій стає ключовим фактором успішного функціонування та розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

**Передумови дослідження.** З початку XXI століття світ зіткнувся з революційними змінами у сфері інформаційних технологій. Впровадження Інтернету речей (англ. *Internet of Things*, далі – *IoT*), штучного інтелекту (англ. *Artificial Intelligence*, далі – *AI*), блокчейну, хмарних обчислень та інших цифрових інновацій створили нові можливості для бізнесу. Підприємства, які першими адаптували ці технології, отримали значні конкурентні переваги. Наприклад, використання аналітики великих даних дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів та передбачати тенденції ринку. Автоматизація виробничих процесів за допомогою робототехніки та ШІ сприяє підвищенню продуктивності та зниженню операційних витрат.

Водночас, інтенсивне впровадження цифрових інновацій вимагає від підприємств нових підходів до управління та організації бізнес-процесів. Керівники мають враховувати швидкі зміни технологічного середовища, адаптувати бізнес-моделі та забезпечувати безперервне навчання персоналу для освоєння нових технологій. Це ставить перед підприємствами низку викликів, пов'язаних з необхідністю інвестування в новітні технології, змін у корпоративній культурі та управлінських процесах.

**Актуальність дослідження** теми управління впровадженням

цифрових інновацій на підприємстві обумовлена декількома ключовими чинниками.

По-перше, зростаюча конкуренція на глобальних та локальних ринках змушує підприємства шукати нові способи підвищення своєї ефективності та адаптивності. Впровадження цифрових інновацій дозволяє суттєво підвищити якість продукції та послуг, знизити витрати та скоротити час на виведення нових продуктів на ринок.

По-друге, сучасні інформаційні технології надають підприємствам нові можливості для аналізу та обробки даних. Великі обсяги даних, що генеруються в процесі діяльності підприємства, можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів, прогнозування попиту, управління запасами та прийняття стратегічних рішень.

По-третє, впровадження цифрових інновацій потребує змін у корпоративній культурі та підходах до управління. Традиційні методи управління часто виявляються неефективними в умовах динамічного технологічного середовища. Підприємства мають розвивати гнучкість, креативність та готовність до змін серед свого персоналу.

По-четверте, впровадження цифрових інновацій пов'язане з певними ризиками та викликами, такими як кібербезпека, захист даних, адаптація до нових технологій та інтеграція їх у існуючі бізнес-процеси. Ефективне управління цими аспектами є критично важливим для успіху цифрової трансформації підприємства.

**Метою дослідження** є аналіз та розробка ефективних підходів до управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві. Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні **завдання**:

1. Дослідити сучасні особливості цифрових інновацій на підприємствах та їх особливості.
2. Визначити основні характеристики процесу впровадження цифрових інновацій в бізнес-процеси підприємств.
3. Дослідити методи управління процесом впровадження

цифрових інновацій на вітчизняних підприємствах.

4. Дослідити основні характеристики діяльності підприємства ПрАТ «Єврокар».

5. Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства ПрАТ «Єврокар».

6. Проаналізувати поточну систему управління ресурсами та визначити передумови до впровадження цифрових інновацій на підприємстві ПрАТ «Єврокар».

7. Визначити особливості проекту впровадження цифрових інновацій на підприємстві ПрАТ «Єврокар» та надати характеристику проекту.

8. Розробити рекомендації щодо ефективного впровадження цифрових інновацій в умовах конкретного підприємства ПрАТ «Єврокар».

9. Оцінити економічний та соціальний ефект від впровадження цифрових інновацій.

**Наукова новизна** дослідження полягає у комплексному підході до вивчення процесу впровадження цифрових інновацій на підприємстві, враховуючи сучасні тенденції та технологічні зміни.

**Практична значущість** роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій та методик, які можуть бути використані керівниками підприємств для ефективного управління цифровою трансформацією.

Таким чином, дана робота спрямована на розширення теоретичних знань та практичних навичок у сфері управління впровадженням цифрових інновацій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Специфічні особливості цифрових інновацій

Останніми десятиліттями, з більш стрімким розвитком технологій, суспільство та ринок вимагають все більш прогресивних методів та підходів до управління в бізнесі та у житті вцілому. Причиною цього є більша технологічність оточуючих інструментів, що вимагають раціонального використання ресурсів для їх виготовлення, обслуговування та використання.

Швидкі зміни в суспільно-економічному житті, спричинені цифровими інноваціями, відкривають нові горизонти для всіх, хто користується цифровими продуктами та послугами. Використання цифрових технологій дозволяє фінансовим установам і промисловим підприємствам оптимізувати витрати на впровадження та управління бізнес-процесами, прискорювати процеси збору, обробки та аналізу даних, забезпечувати високий рівень безпеки та надійності фінансових операцій, а також підвищувати ефективність діяльності. Однак розробка та впровадження інноваційних технологій несуть за собою нові виклики та ризики, які можуть призвести до фінансової нестабільності та збільшення інформаційної небезпеки для економічних суб'єктів.

Доктор економічних наук Олена Шишкіна виділяє такі призначення цифрових інновацій в макроекономіці та глобальній світовій економіці:

1) Новітні технології сприяють скороченню витрат на виробництво товарів (робіт, послуг), включаючи автоматизацію, та покращують їх якість. Вони дозволяють збільшити швидкість і точність обслуговування клієнтів, тому можна стверджувати, що ці інновації є ключовим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності у секторах реальної та фінансової економіки.

2) Стимулюють підвищення довіри та лояльності клієнтів до підприємств-користувачів та поширювачів цифрових нововведень, забезпечуючи високий рівень безпеки й захисту особистих даних клієнтів у процесі використання електронних платежів, електронної комерції та інших цифрових технологій.

3) Створюють базу для розвитку новаторських секторів економіки, таких як ІТ-технології, інтернет-банкінг, інтернет-маркетинг, електронна комерція та інші, що сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню попиту на кваліфіковану робочу силу. Це, в свою чергу, призводить до зростання прибутковості підприємств і рівня життя населення, що відображається у макроекономічних показниках, таких як валовий національний дохід, доходи на душу населення, рівень споживання та інші.

4) Поширюють можливості для виникнення нових товарних ринків і приваблення інвестиційних ресурсів, що передбачає наявність привабливого інвестиційного клімату і сприятливих умов для інвестування в країні [1].

Для підприємницького сектору у такому динамічному економічному оточенні надзвичайно важливим стає здатність адаптуватися до швидких змін та модернізувати свої підходи та методи, використовуючи цифрові технології та переходячи до електронного ведення бізнесу. Деякі галузі, такі як фінанси, автомобільна і роздрібна торгівля, вже впроваджують ці цифрові рішення в своїх процесах, щоб оптимізувати роботу та підвищити конкурентоспроможність. Однак це лише початок, оскільки шлях до цифрової трансформації вимагає постійного вдосконалення та впровадження нових інновацій, щоб утримати лідерство в швидкозмінному світі бізнесу [2].

Для збереження конкурентоспроможності в сучасному бізнесі лідери активно впроваджують інновації, які в найближчому майбутні можуть стати каталізаторами розвитку цілих галузей та національних економік.

Впровадження цифрових технологій, таких як комп'ютери та Інтернет, вже перетворили сфери праці, освіти, управління та дозвілля, відкривши нові ринкові можливості і маючи значний економічний вплив на широкий спектр секторів. Використання бездротових мереж, мобільних пристроїв та технологій відео та конференцзв'язку сприяло інтеграції цифрових технологій у різні сфери економічного життя, створюючи нову світову економіку – цифрову.

Можемо проаналізувати, що на розвиток цифрових інновацій сьогодення впливають такі сфери:

- внаслідок прогресуючого розвитку економічної науково-методологічної бази збільшується діапазон нових можливостей, які потребують більшого охоплення в управлінні, вдосконаленні та контролі;
- капіталізація економіки спонукає підприємства ставити більш амбітні фінансові плани у діяльності, що вимагає реорганізації та ретрансформації систем управління;
- розширення існуючих та започаткування нових майданчиків реалізації бізнес-стратегій, ринків збуту тощо.

Цифрові технології використовуються у різних галузях, сферах діяльності залежно від конкретно визначеної до розгляду технології. У таблиці 1.1 наводяться деякі види цифрових технологій та їхні сфери застосування у бізнес-діяльності.

Таблиця 1.1 – Характеристика найбільш поширених технологій цифровізації.

| <b>Технології цифровізації</b> | <b>Характеристика технології</b>                                             | <b>Сфера застосування</b>                                                                         |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Big Data                       | Сукупність інформації з різних джерел надходження у тому числі через гаджети | Бізнес-аналітика в різних галузях та сферах діяльності                                            |
| Хмарні обчислення              | Забезпечення доступу до даних, додатків і послуг                             | Будь-які галузі та сфери діяльності, де накопичується та зберігається велика кількість інформації |

Таблиця 1.1 (продовження)

|                                                    |                                                                                                           |                                                                                        |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Мобільні додатки                                   | Трансформація способів взаємодії співробітників і клієнтів з підприємством                                | Будь-які бізнес-операції, взаємини з клієнтами                                         |
| Гнучкі технології (Agile)                          | Гнучкі підходи в управлінні короткими циклами                                                             | Управління проектами, розробка програмного забезпечення                                |
| Штучний інтелект та машинне навчання               | Виконання задач, які раніше були під силу тільки людині                                                   | Управління різними автоматизованими системами майже у всіх сферах економіки та галузях |
| Чат боти                                           | Віртуальний помічник компанії                                                                             | Сфера послуг, торгівля                                                                 |
| Блокчейн                                           | Зберігання визначеної інформації                                                                          | Цифрові розрахунки у різних сферах                                                     |
| Інтернет речей                                     | Обмін даними між фізичним світом та комп'ютерними системами за допомогою вбудованих датчиків та сенсорів. | Всі галузі та сфери діяльності людини                                                  |
| Електронний обмін даними                           | Передача інформації з однієї комп'ютерної системи в іншу                                                  | Підприємства, організації, які здійснюють обмін інформацією різного роду               |
| Бездротові технології                              | Передача інформації без підключення проводів за допомогою Bluetooth, Wi-Fi, GPS та ін.                    | Інтернет речей, з'єднання будь-яких (щонайменше двох) речей на будь-якої відстані      |
| Доповнена та віртуальна реальність                 | Поєднання віртуального та реального світу                                                                 | Автомобілебудування, торгівля, освіта, індустрія моди, краси та розваг                 |
| Технології ідентифікації та біометричні технології | Визначення унікального ідентифікатора того чи іншого об'єкту, процесу                                     | Банківська сфера, адміністративні, виробничі та офісні будівлі, медицина, сфера розваг |
| Адитивні технології (3D-друк)                      | Виготовлення фізичного тривимірного об'єкта (на основі 3D-моделі, за допомогою 3D-принтера)               | Виробництво деталей і механізмів для машинобудування, авіабудування тощо               |
| Роботизація                                        | Програмування роботів на виконання повторюваних механічних завдань                                        | Промисловість, автомобілебудування, медицина, військова справа                         |
| Безпілотні технології                              | Системи автоматичного керування транспортними засобами та летальними апаратами                            | Сільське господарство, промисловість, військова справа                                 |

Джерело – [3].

Одним із сучасних трендів є розвиток соціальних та хмарних технологій, роль і значення яких для корпоративного сектору залишаються ще не повністю зрозумілими. Сучасні цифрові технології ставлять нові вимоги і потребують швидкої та інноваційної реакції з боку екосистем, компаній та суспільства загалом [2].

Окрім зручності користування інформацією, її обробки, це також дозволяє уніфікувати процеси, що відбуваються на підприємстві. Як наслідок, компанія матиме синергетичну роботу в розрізі відділів, філій, пов'язаних компаній в групах.

Роль використання хмарних технологій для управління бізнес-процесами, ресурсами дозволяє співробітникам у кожному підрозділі отримати необхідні дані для опрацювання та виконання роботи. Окрім цього на прикладі окремих цифрових систем управління ресурсами та бухгалтерського обліку це дозволяє зберігати документацію за всіма операціями, не прив'язуючись при цьому до паперових форматів вищезазначених документів (договорів, контрактів, інвойсів, митних чи податкових декларацій). За необхідності, працівники можуть мати доступ та працювати з цими документами, якими підкріплюються транзакції купівель-продажів, внутрішніх рухів або взаємозаліків заборгованостей на підприємстві тощо.

Для ефективного керівництва ресурсами спеціалістам у цій сфері необхідно постійно відстежувати всі технологічні зміни, що відбуваються, та активно вивчати нові методи та інноваційні цифрові інструменти. Перш за все, важливо приділяти увагу передовому досвіду використання цифрових технологій іншими компаніями. Співпраця з фахівцями технічної підтримки власного підприємства має на меті визначення оптимального набору цифрових інструментів, які найбільш ефективно підтримують роботу в різних відділах. Крім того, важливо розробляти мотиваційну

стратегію, спрямовану на заохочення співробітників до активного використання цифрових інструментів у виробничій діяльності компанії.

Застосування цифрових технологій та інструментів в онлайн-середовищі стає все більш перспективним напрямом у сфері управління ресурсами підприємства. Проте питання захисту інформації в кіберпросторі лишаються актуальними. Вагомість цифрової безпеки усвідомлюється всесвітньо, і Україна не виключення. Міністерство цифрової трансформації України визначає серед своїх головних пріоритетів до 2024 року забезпечення надійного захисту реєстрів та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Важливою складовою цього процесу є розвиток систем захисту від кіберзагроз і реагування на них у найбільш ефективний спосіб.

Сучасні технології постійно еволюціонують, змушуючи компанії адаптуватися до динамічного ринку. Щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін у технологічному та бізнес-середовищі, вони повинні здійснити цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація передбачає використання новітніх цифрових технологій для реорганізації бізнес-процесів, збільшення прибутковості та покращення сервісів. Це включає застосування таких інструментів, як аналіз даних, штучний інтелект і хмарні технології, що дозволяє компаніям оптимізувати свою діяльність і випереджати конкурентів [4].

Дослідження вказують на те, що впровадження цифрових технологій здатне суттєво скоротити витрати на створення та запуск нових продуктів і послуг. Згідно з аналізом компанії Deloitte, підприємства, які активно застосовують цифрові рішення, можуть зменшити витрати на розробку нових продуктів чи послуг на 30-50% [5].

Однак, на шляху до цифрової трансформації можуть виникнути труднощі, зокрема, опір змін з боку працівників, недостатньо продумана стратегія чи зміна очікувань клієнтів. Незважаючи на це, з розумінням

ключових аспектів цифрової трансформації, компанії здатні ефективно інтегрувати цифрові технології у свої процеси.

На підприємствах зазвичай застосовують різноманітні програмні засоби для ведення обліку ресурсів у традиційному підході. Такі програми забезпечення називають ERP-системами (від англ. *Enterprise resource planning*, далі – *ERP*).

Директорка відділу з надання послуг з впровадження та підтримки SAP-систем та ІТ в KPMG в Україні трактує визначення ERP-системи як «системи автоматизації бізнес-процесів підприємства. Це програмний продукт, який дає цифрове, інтегроване відображення всіх процесів у компанії – виробництва, закупівель, фінансів, продажів та HR. Система дозволяє оперативно та ефективно керувати процесами, швидко реагувати на зміни, іноді передбачати їх. ERP систему часто плутають з обліковою системою, яка здебільшого побудована для автоматизації процесів у бухгалтерії» [6].

Ключові функції ERP-систем передбачають виконання наступних задач:

1. Керування фінансами - ERP-софт дає змогу вести електронний бухгалтерський облік, контролювати видатки та надходження, проводити аудит і здійснювати всебічний аналіз фінансових показників компанії.
2. Керування виробництвом – кожна ERP-система оснащена інструментами для управління завданнями, включаючи створення проектів, планування завдань, розподіл обов'язків серед співробітників, контроль виконання завдань і оцінку ефективності їх виконання.
3. Управління продажами та закупівлями – якщо підприємство здійснює продажі або працює з кінцевими споживачами, ERP-системи можуть забезпечити модулі для обробки замовлень клієнтів: від розміщення замовлення до його обробки менеджером, комплектації, відвантаження та виконання.

4. Управління якістю – інтегрований цифровий контроль здатний ефективніше, ніж інші методи, забезпечити відповідність продукції або послуг підприємства встановленим стандартам якості – внутрішнім, галузевим чи міжнародним. Це дозволяє мінімізувати процент браку та дефектів на виробництві з мінімальними витратами [7].

Отже, цифрові інновації стають все більш актуальними для більшості підприємств різної специфіки діяльності, від сфери послуг та ритейлу до виробничих промислових гігантів. Передумовою впровадження цифрових інновацій слугує розвиток бізнесів, адаптація до нинішніх вимог ринку та оптимізації власних внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів.

## **1.2. Характеристика процесу впровадження цифрових інновацій в діяльність підприємства**

Впровадження цифрових інновацій в діяльність підприємства — це складний і багатоетапний процес, який включає в себе різні аспекти організації, технологій та управління. В сучасному світі, де технологічний прогрес відбувається надзвичайно швидкими темпами, підприємства змушені адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними. Впровадження цифрових інновацій дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити якість продуктів і послуг, а також створити нові можливості для зростання і розвитку.

Перш за все, впровадження цифрових інновацій потребує розробки чіткої стратегії. Це включає в себе визначення цілей і задач, які підприємство планує досягти за допомогою нових технологій. Стратегія має враховувати поточний стан підприємства, його ресурси, а також зовнішнє середовище, включаючи ринкові тренди та конкурентне оточення.

Ключові процеси та етапи у впровадженні цифрових інновацій у бізнес-процеси компаній подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові етапи впровадження цифрових інновацій у компаніях

| Етап                          | Крок                                              | Характеристика                                                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз та планування          | Аналіз поточного стану                            | Виявлення наявних проблем і визначення потреб підприємства в цифрових інноваціях.                                                        |
|                               | Визначення цілей                                  | Постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей (SMART).                                              |
|                               | Стратегічне планування                            | Розробка плану дій, включаючи ресурсне забезпечення, терміни і відповідальних осіб.                                                      |
| Вибір та адаптація технологій | Вибір технологій                                  | Визначення відповідних технологічних рішень (наприклад, ERP-системи, CRM (від англ. <i>Customer Relationship Management</i> ), AI, IoT). |
|                               | Налаштування до специфіки діяльності підприємства | Налаштування технологій відповідно до потреб і специфіки бізнес-процесів підприємства.                                                   |
| Організаційні зміни           | Структурні зміни                                  | Можлива реорганізація підрозділів, створення нових відділів або позицій.                                                                 |
|                               | Управління змінами                                | Розробка і впровадження плану управління змінами для мінімізації опору персоналу.                                                        |
| Інтеграція та тестування      | Інтеграція                                        | Зв'язок нових цифрових рішень з існуючими системами і процесами.                                                                         |
|                               | Тестування                                        | Перевірка функціональності, продуктивності та безпеки впроваджених технологій.                                                           |
| Впровадження та експлуатація  | Пілотне впровадження                              | Запуск проекту в обмеженому масштабі для оцінки ефективності та виявлення можливих проблем.                                              |
|                               | Повномасштабне впровадження                       | Повний перехід на нові технології після успішного пілотного тестування.                                                                  |
| Оцінка ефективності           | Моніторинг і контроль                             | Постійний моніторинг результатів і внесення необхідних коректив.                                                                         |
|                               | Оцінка впливу                                     | Аналіз впливу цифрових інновацій на продуктивність, якість, витрати та інші ключові показники діяльності підприємства.                   |

Джерело – створено автором.

На етапі аналізу та планування керівництво повинно визначити із основними потребами, які забезпечуватимуть потенційні інноваційні цифрові нововведення. Для успішного виявлення цих потреб проводиться аналіз поточної ситуації за наступними питаннями:

- Яка головна мета цифрової трансформації?
- Хто є цільовою аудиторією?
- Який рівень цифровізації поточних процесів?
- Наскільки співробітники поінформовані про цифрову трансформацію?

Ці питання допоможуть керівництву компанії оцінити, як найкраще підійти до цифрової трансформації бізнесу в довгостроковій перспективі. Важливо мати наскрізний огляд всієї екосистеми компанії. Навіть якщо діджитал пропонує багато можливостей, необхідно прийняти методологію, яка найкраще підходить для досліджуваного бізнесу [8].

Після того, як була проведена оцінка рівня цифрової зрілості, можна починати будувати стратегію діджиталізації компанії. Для цієї стратегії потрібно буде визначити, які процеси потрібно оптимізувати та які дії необхідно здійснити.

Для цього керівництву необхідно визначити проблеми компанії та поставити перед собою такі запитання:

- Чи існує недостатній контроль над витратами?
- Чи можна підвищити продуктивність та ефективність?
- Чи бракує наочності щодо показників ефективності та моніторингу виробництва?
- Чи можна покращити прогнозування потреб?
- Чи можна покращити використання даних та взаємодію з клієнтами?
- Чи є поточний корпоративний імідж старіючим і застарілим?

Для кожного аспекту необхідно вказати поточний процес і наскільки він оцифрований на даний момент (зовсім не оцифрований, помірно або повністю). Виходячи з цього, компанія зможе визначити пріоритети та розробити процес для вирішення кожного питання [8].

Під впливом цифрової трансформації змінюються всі аспекти діяльності підприємств, і іноді швидке впровадження цифрових інновацій керівництвом може бути невдалим. Це часто обумовлено тим, що цифрова стратегія підприємства не узгоджується із загальноприйнятими стратегічними, економічними та операційними моделями ведення бізнесу.

Незважаючи на великий потенціал цифрової трансформації для покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємств Бугріменко Р. М. та Смірнова П. В. виділяють такі перешкоди, що можуть виникнути перед проектами цифрового трансформування бізнес-процесів підприємств:

1. Культурні та організаційні зміни:
  - Опір до змін. Структури та культура підприємства можуть перешкоджати впровадженню нових технологій та змін у робочих процесах.
  - Відсутність інноваційної культури. Деяким підприємствам бракує культури інновацій, що може уповільнювати впровадження цифрових рішень.
2. Недостатні ресурси:
  - Фінансові обмеження. Великі витрати на інфраструктуру, навчання персоналу та придбання нових технологій можуть бути серйозним бар'єром для менших підприємств.
  - Недостатність кваліфікованого персоналу. Відсутність достатньо кваліфікованих працівників для реалізації технологічних змін може ускладнювати процес цифрової трансформації.
3. Питання безпеки:

- Кібербезпека. Збільшення обсягу цифрових даних та кількості кібер-атак може викликати серйозні занепокоєння щодо кібербезпеки.

- Витоки даних. Ризик витоку конфіденційної інформації може стримувати компанії від впровадження нових цифрових ініціатив.

#### 4. Відсутність стандартів:

- Стандартизація. Відсутність загальноприйнятих стандартів для деяких технологій може створювати труднощі у виборі та інтеграції різних систем.

#### 5. Опір з боку користувачів.

- Брак підтримки з боку персоналу. Якщо співробітники не підтримують зміни та не готові брати участь у цифровій трансформації, це може призвести до невдачі проекту.

#### 6. Існуючі IT-системи:

- Застарілі системи. Присутність старих систем може ускладнювати впровадження нових цифрових технологій.

- Несумісність систем. Різні системи в організації можуть бути несумісними, що ускладнює обмін даними та взаємодію.

#### 7. Правові обмеження та регулювання.

- Питання конфіденційності та захисту даних. Законодавство, пов'язане з конфіденційністю та захистом даних, може обмежувати використання цифрових технологій.

#### 8. Неоптимальна стратегія.

- Некоректний вибір технологій. Вибір несумісних або неоптимальних технологій для конкретної організації може призвести до неефективності [9].

Підсумовуючи, можна сказати, що успішна реалізація стратегій цифрової трансформації вимагає чіткого розуміння необхідності змін, встановлення конкретних цілей, створення дорожньої карти, інвестування в технології та інфраструктуру, розширення можливостей співробітників і

співпрацю з зацікавленими сторонами. Регулярний моніторинг і коригування мають вирішальне значення для забезпечення довгострокового успіху в цифровому середовищі.

Важливо відстежувати та оцінювати прогрес під час впровадження стратегій цифрової трансформації. Це передбачає відстеження ключових показників ефективності (*від англ. Key Performance Indicators, KPI*), які вимірюють успіх, і їх використання для коригування стратегій, коли це необхідно. Регулярний перегляд даних і оцінка впливу змін допоможе переконатися в ефективності стратегій і досягненні бажаних результатів. Завдяки постійному моніторингу та оцінці компанії можуть переконатися, що отримують максимальну віддачу від своїх стратегій цифрової трансформації.

### **1.3. Управління впровадженням цифрових інновацій**

Цифрові інновації докорінно змінили підходи до структурування та дизайну продуктів і послуг. Це сприяло створенню нових цінностей, що підвищують рівень задоволеності клієнтів і збільшують прибутковість бізнесу. У міру того як бізнес все більше оцифровується, цифрові інновації залучають різноманітних динамічних учасників як всередині компанії, так і в ширшому бізнес-середовищі. Ці учасники мають різні цілі та можливості, що породжує нові типи інноваційних процесів і трансформує цілі галузі.

У зв'язку з цим компанії стикаються з викликами, пов'язаними з ефективним управлінням цифровими інноваціями. Щоб залишатися конкурентоспроможними і успішними, організаціям необхідно зосередитися на ефективному управлінні інноваційними процесами. Це включає в себе впровадження системних процесів для розробки нових та вдосконалених продуктів, послуг і бізнес-процесів. Крім того, такий підхід вимагає генерації креативних ідей, які дозволяють бізнесу зберігати зростання в умовах цифрової епохи.

Зосередження на ефективному управлінні інноваціями також включає розробку стратегій, що сприяють інтеграції нових технологій у бізнес-моделі. Це дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку та відповідати на потреби клієнтів. Інноваційні процеси повинні бути гнучкими і відкритими для впровадження нових рішень, що сприяє постійному вдосконаленню і підтримці конкурентної переваги. Успішне управління цифровими інноваціями також передбачає створення сприятливого середовища для співпраці та обміну знаннями між різними підрозділами компанії, що сприяє колективному розвитку ідей і рішень.

Процеси цифрових інновацій стають все складнішими, і залучення численних сторін додає додаткових викликів для менеджерів, які відповідальні за управління цими процесами. Керування інноваціями стає стратегічним завданням, що вимагає спеціальних підходів і рішень. На рисунку 3 представлено модель управління інноваціями, яка розроблена на основі аналізу та синтезу думок і поглядів авторів кількох досліджень. Ці дослідження спрямовані на створення ефективної моделі управління інноваційними процесами.

Модель ґрунтується на концепції управління портфелем інновацій, де інновації розглядаються з двох ключових аспектів: як набір компетенцій, що потребують розвитку, і як процес, який необхідно впроваджувати в організації. Інноваційні компетенції включають набір інструментів та технологій, які компанії використовують для управління інноваціями[4].

Це можуть бути підтримувані технології, що допомагають встановлювати критерії для вимірювання успіху різних етапів інноваційних проектів. Інноваційні процеси, в свою чергу, являють собою організовану та контрольовану послідовність дій, де вихідні дані у вигляді інноваційних ідей перетворюються на вихідні дані у вигляді готових інновацій.

Розглянемо детальніше кожен з цих аспектів.

Інноваційні компетенції охоплюють широкий спектр навичок і знань, необхідних для ефективного управління інноваціями. Сюди входить розуміння ринку, здатність до стратегічного мислення, технічні знання та вміння ефективно використовувати нові технології. Крім того, важливою складовою є здатність до управління проектами, що включає планування, моніторинг і контроль за виконанням інноваційних проектів.

Інноваційні компетенції також включають в себе аналітичні інструменти, які дозволяють компаніям оцінювати ризики та потенційні вигоди від впровадження нових ідей. Це можуть бути різноманітні методики, такі як SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища та прогнозування ринкових тенденцій. Ефективне використання цих інструментів допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові проекти та технології.

Інноваційні процеси охоплюють всі етапи розвитку інновацій – від генерації ідей до їхньої реалізації та комерціалізації.

Першим етапом є *генерація ідей*, де компанії використовують різні методи для пошуку нових ідей. Це можуть бути як внутрішні джерела (наприклад, працівники компанії), так і зовнішні (наприклад, клієнти або партнери). Важливим аспектом на цьому етапі є створення сприятливих умов для генерації ідей, що включає стимулювання креативності та забезпечення відкритого обміну думками.

Наступним етапом є *оцінка та відбір ідей*. Компанії використовують різні критерії для оцінки потенціалу ідей, такі як вартість впровадження, очікуваний прибуток, відповідність стратегічним цілям компанії та ризики. На цьому етапі важливо проводити ретельний аналіз для відбору найбільш перспективних ідей, що мають потенціал для успішної реалізації.

Після відбору ідей наступним кроком є їхнє *впровадження*. Це включає розробку прототипів, тестування, вдосконалення продуктів або послуг та підготовку до їхньої комерціалізації. Важливим аспектом на

цьому етапі є забезпечення ефективного управління проектом, що включає контроль за термінами, бюджетом та якістю виконання робіт [10].

Останнім етапом є *комерціалізація інновацій*. Це включає вихід на ринок, маркетинг, продажі та підтримку нових продуктів або послуг. Успішна комерціалізація вимагає ефективної стратегії виходу на ринок, яка включає аналіз цільової аудиторії, розробку маркетингових матеріалів та планування рекламних кампаній. Важливим аспектом на цьому етапі є також забезпечення підтримки клієнтів та постійне вдосконалення продуктів або послуг на основі зворотного зв'язку від користувачів.

Управління інноваціями пов'язане з численними викликами. Один з них – це необхідність балансу між короткостроковими потребами бізнесу та довгостроковими цілями інноваційного розвитку. Компанії повинні вміти поєднувати оперативну діяльність з інвестиціями в нові технології та процеси, що потребує стратегічного планування та вміння передбачати майбутні тенденції.

Ще одним викликом є управління змінами. Впровадження нових технологій та процесів часто вимагає змін у структурі компанії, її культурі та управлінських підходах. Це може викликати опір з боку працівників, що потребує ефективних методів управління змінами, таких як навчання, комунікація та мотивація персоналу [10].

Крім того, важливою проблемою є залучення та утримання талантів. Інновації вимагають висококваліфікованих працівників, які володіють необхідними знаннями та навичками. Компанії повинні створювати привабливі умови для залучення таких працівників, включаючи можливості для професійного розвитку, конкурентоспроможну заробітну плату та сприятливий робочий клімат.

Для успішного управління інноваціями компаніям необхідно розробляти та впроваджувати ефективні стратегії. Одна з таких стратегій - це створення інноваційних екосистем, де різні підрозділи компанії,

партнери, клієнти та інші зацікавлені сторони можуть взаємодіяти та співпрацювати для розвитку нових ідей. Це включає впровадження системи управління знаннями, яка дозволяє ефективно обмінюватися інформацією та досвідом між учасниками інноваційного процесу.

Ще однією стратегією є використання гнучких методологій управління проектами, таких як Agile або Scrum. Ці методології дозволяють швидко адаптуватися до змін та ефективно управляти інноваційними проектами в умовах невизначеності. Вони передбачають регулярні зустрічі, де команди обговорюють прогрес, проблеми та плани на майбутнє, що сприяє підвищенню ефективності та швидкості реалізації проектів.

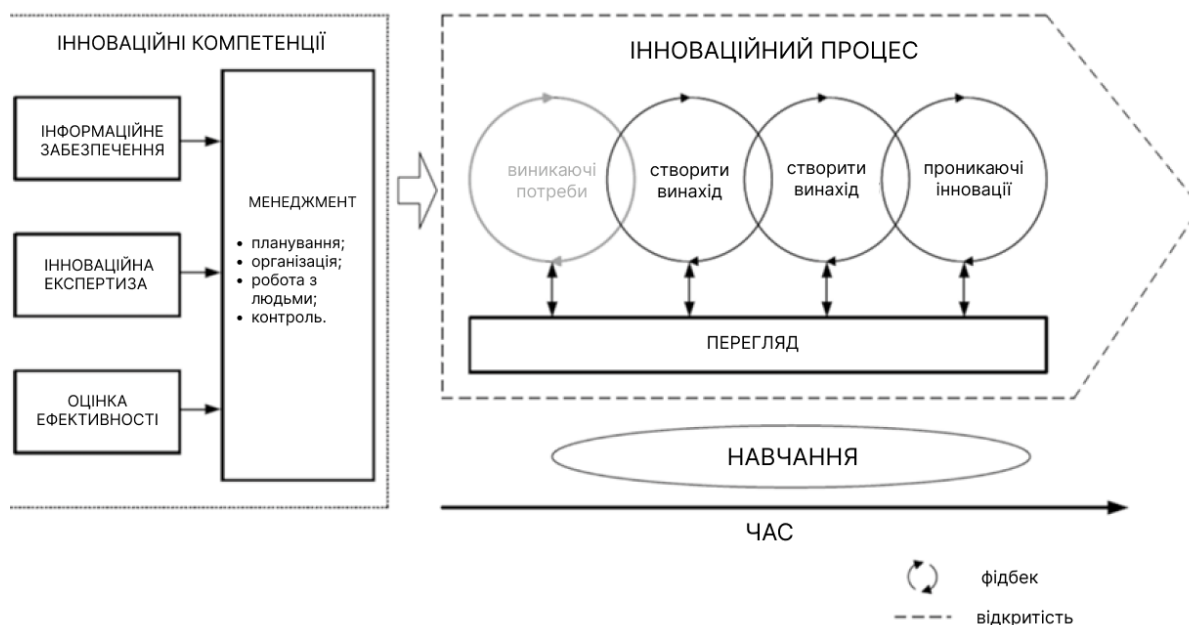


Рис. 1.1. Модель управління інноваційними процесами в компанії [10]

Управління цифровими інноваціями в організаціях, які розробляють складні технологічні продукти та рішення, є значно складнішим процесом порівняно з управлінням інноваціями в компаніях, що займаються менш складною високотехнологічною продукцією. Це обумовлено тим, що впровадження та використання цифрових технологій на виробничих потужностях відкриває нові форми взаємодії та зв'язку, які підвищують інтерактивну складність у таких організаціях.

Цифрові технології дозволяють значно оптимізувати виробничі процеси, забезпечуючи більшу гнучкість і ефективність. Вони включають автоматизацію, робототехніку, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI). Ці технології сприяють підвищенню точності виробництва, зменшенню витрат і підвищенню якості продукції. Наприклад, використання датчиків і IoT дозволяє моніторити стан обладнання в режимі реального часу, що знижує ризик простоїв і забезпечує своєчасне технічне обслуговування.

Зі збільшенням інтерактивної складності процесів зростає потреба в ефективному управлінні інноваціями. Менеджери повинні володіти набором лідерських навичок, які дозволять їм справлятися з викликами, що виникають у зв'язку з впровадженням цифрових технологій. Вони повинні бути здатні створювати успішні інноваційні стратегії, які враховують специфіку цифрових технологій і їхній вплив на всі аспекти бізнесу.

У сучасному конкурентному середовищі час виходу на ринок значно скорочується. Організації повинні швидко адаптуватися до змін і ефективно управляти цифровими інноваціями, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це вимагає впровадження нових процесів і методів управління продуктивністю, які можуть бути контрольовані на рівні всього бізнесу. Використання методологій Agile та Scrum, які дозволяють гнучко реагувати на зміни і швидко впроваджувати нові рішення, стає все більш популярним.

Впровадження нових цифрових інструментів і процесів часто передбачає широкомасштабні організаційні зміни, що виходять за межі компанії. Це може включати зміну бізнес-моделей, реструктуризацію організаційних процесів і зміну культури компанії. Наприклад, впровадження систем управління життєвим циклом продуктів (PLM) може вимагати інтеграції різних відділів компанії, що призводить до необхідності навчання персоналу та змін у підходах до управління проектами.

Менеджери, які займаються управлінням цифровими інноваціями, повинні мати набір ключових навичок, таких як стратегічне мислення, здатність до управління змінами, вміння працювати в умовах невизначеності і приймати швидкі рішення. Вони повинні вміти мотивувати і надихати свою команду, забезпечувати підтримку інноваційних ініціатив і створювати культуру, орієнтовану на постійне вдосконалення і розвиток.

Успішне управління цифровими інноваціями вимагає розробки і впровадження стратегій, які враховують специфіку бізнесу і особливості ринку. Однією з таких стратегій є створення інноваційних екосистем, де компанія взаємодіє з різними зацікавленими сторонами, такими як партнери, клієнти, наукові установи та стартапи. Це дозволяє забезпечити обмін знаннями, сприяти генерації нових ідей і прискорити процеси впровадження інновацій.

Ще однією важливою стратегією є інвестиції в дослідження і розробки (*від англ. Research and Development, далі – RnD*). Це включає фінансування наукових досліджень, розвиток внутрішніх лабораторій і співпрацю з зовнішніми науково-дослідними організаціями. Інвестиції в RnD дозволяють компаніям залишатися на передовій технологічного розвитку і швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Цифрові інновації мають трансформаційний вплив на різні галузі. Наприклад, у виробничій сфері впровадження технологій Індустрії 4.0 дозволяє створювати «розумні» фабрики, де всі процеси автоматизовані і взаємопов'язані. У сфері охорони здоров'я цифрові технології сприяють розвитку телемедицини, персоналізованої медицини і використанню великих даних для діагностики і лікування захворювань. У фінансовій сфері впровадження блокчейн-технологій і фінансових технологій (FinTech) дозволяє створювати нові продукти і послуги, які забезпечують більшу безпеку і зручність для клієнтів.

Управління цифровими інноваціями вимагає комплексного підходу і врахування багатьох факторів. Це включає розвиток інноваційних компетенцій, впровадження ефективних процесів, створення сприятливих умов для генерації ідей і забезпечення підтримки з боку керівництва. Важливо також враховувати специфіку ринку і особливості галузі, в якій працює компанія, щоб розробити і впровадити стратегії, які сприятимуть успішному управлінню інноваціями. Успішне управління цифровими інноваціями дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і забезпечувати стаке зростання в умовах швидких змін на ринку.

Таким чином, управління інноваціями є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Для успішного управління інноваціями компаніям необхідно розвивати інноваційні компетенції та впроваджувати ефективні інноваційні процеси. Важливою складовою є також розробка стратегій, які сприяють інтеграції нових технологій у бізнес-моделі та забезпечують гнучкість і адаптивність в умовах швидких змін на ринку. Успішне управління інноваціями дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати стаке зростання в цифрову епоху.

### **Висновки до розділу**

Цифрові інновації характеризуються рядом специфічних особливостей, які відрізняють їх від традиційних технологічних нововведень. Основними з них є висока швидкість змін та розвитку, глобальний характер впровадження та використання, а також значний вплив на всі аспекти діяльності підприємства.

Цифрові інновації охоплюють різноманітні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, блокчейн та хмарні обчислення, кожна з яких має власні специфічні характеристики та

застосування. Ці технології дозволяють підприємствам автоматизувати процеси, підвищувати ефективність управління, покращувати взаємодію з клієнтами та створювати нові бізнес-моделі.

Процес впровадження цифрових інновацій є складним і багатоступеневим, включаючи аналіз потреб підприємства, розробку стратегії, вибір відповідних технологій, їх інтеграцію в існуючі процеси та адаптацію організаційної структури.

Успішне впровадження цифрових інновацій залежить від ряду факторів, серед яких особливе значення мають рівень технічної підготовленості підприємства, готовність персоналу до змін, підтримка керівництва та наявність достатніх фінансових ресурсів. Крім того, важливо враховувати зовнішні фактори, такі як ринкова кон'юнктура, конкуренція та регуляторні вимоги.

Управління впровадженням цифрових інновацій потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, управління змінами, контроль та оцінку результатів. Важливими аспектами управління є розробка чіткої стратегії цифрової трансформації, що базується на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, а також формування культури інновацій всередині організації.

Необхідно забезпечити належний рівень комунікації між усіма зацікавленими сторонами, а також створити механізми підтримки та мотивації персоналу до освоєння нових технологій. Використання методологій проектного управління, таких як Agile або Scrum, дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність процесу впровадження інновацій.

## АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЄВРОКАР»

### **2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Єврокар» та його інноваційного стану**

Автомобілебудівна галузь є однією з ключових складових світової економіки, яка відіграє значущу роль у розвитку технологій, створенні робочих місць та забезпеченні мобільності населення. Цей сектор не лише сприяє економічному зростанню країн, але й постійно адаптується до змінюваних потреб споживачів та екологічних стандартів. Важливість автомобілебудування полягає в його інноваційному потенціалі, здатності впроваджувати передові технології в масове виробництво, що, в свою чергу, впливає на підвищення ефективності транспортних систем, зниження витрат і покращення якості життя людей по всьому світу.

Для української автомобілебудівної галузі інноваційна спрямованість не є виключенням. Попри непотужний вітчизняний автомобілебудівний ринок, все ж гравці на ньому присутні, які формують автомобільний виробничий ринок. Серед них більшість формують саме вітчизняні марки та виробничі потужності.

Щоб більш глибоко проаналізувати інноваційні рішення сучасних технологічних систем управління бізнесом, в даній роботі об'єктом дослідження було обрано приватне акціонерне товариство «Єврокар».

Приватне акціонерне товариство «Єврокар» - офіційний виробник та дистриб'ютор автомобілів марки Skoda на території України. Підприємство засноване у 2000 році і входить до групи ПрАТ «Атолл Холдінг» (табл. 2.1).

З-поміж більшості виробників автомобілів в Україні, ПрАТ «Єврокар» виокремлюється найбільше. Це пояснюється тим, що підприємство представляє не лише свої інтереси на ринку, а здебільшого чеського виробника та ініціатора виробника автомобілей Skoda Auto a.s.,

виготовляючи продукцію та надаючи послуги саме під їхнім логотипом бренду.

Таблиця 2.1. – Загальна інформація про ПрАТ «Єврокар»

|                                    |                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | Приватне акціонерне товариство «Єврокар»<br>Private Joint Stock Company «Eurocar»                                                                                                                                   |
| Код ЄДРПОУ                         | 30913130                                                                                                                                                                                                            |
| Належність до групи                | ПрАТ «Атолл Холдінг»                                                                                                                                                                                                |
| Дата заснування                    | 14.04.2000                                                                                                                                                                                                          |
| Основні види діяльності            | 29.10. Виробництво автотранспортних засобів<br>29.20. Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів<br>29.32 Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів |
| Кінцевий бенефіціар                | Боярин Олег Петрович                                                                                                                                                                                                |

*Створено автором на основі [11]*

Škoda Auto a.s. – це чеський виробник автомобілів та двигунів з міста Млада-Болеслав, що з 1991 року належить до автомобільного концерну Volkswagen AG. Виробник має довгу європейську історію розвитку свого бренду, від 1905 року і аж донині, і закріпився на ринку всього континенту.

Компанія ПрАТ «Єврокар», зокрема штаб-квартира та виробничі потужності розташовані у селі Соломоново, Ужгородського району Закарпатської області України на відстані 1.5 км від кордону з Угорщиною та 2 км від кордону зі Словаччиною.

ПрАТ «Єврокар» має вигідне географічне розташування, що сприяє ефективному логістичному сполученню з країнами Європейського союзу.

Основним субняпрямком діяльності є саме будівництво автомобілів, оскільки його елементи у своїй більшості виготовляються на території Чехії та Словаччини. Беручи до уваги вищезгадане, український завод в селі Соломоново також має саме виробничі спроможності, які застосовуються на окремих етапах будівництва транспортних засобів.

З початку своєї діяльності, завод «Єврокар» ставить за мету постійно нарощувати обсяги виробництва та розширювати асортимент виробництва своїх автомобілів.

У рамках державної програми Міністерства промислової політики та Міністерства економіки України з розвитку промисловості на 2003-2011 роки, які в свою чергу передбачали створення виробничих потужностей в Україні та збільшення кількості робочих місць, у грудні 2011 року завершився ще один етап трансформації та розширення підприємства. У рамках цієї програми на заводі була створена пілотна партія кузовів.

7 грудня 2011 року було запущено новий комплекс для лакофарбового покриття виробів, устаткування для якого поставляли такі відомі європейські компанії, як Transsystem (Польща), Chropynska Strojirna (Чехія) та EISENMANN (Німеччина).

У виробництві використовуються передові європейські технології та високоякісне роботизоване обладнання, зокрема система «vario shuttle» і геометричні станції AUDI Framer [12].

У 2003 році завод «Єврокар» на Закарпатті отримав сертифікат якості ISO 9001:2000, що підтверджує стандарти якості у виробничому процесі. У 2009 році ПрАТ «Єврокар» розширило свої напрямки управління, впровадивши інтегровану систему менеджменту за стандартами ISO 9001:2008 та OHSAS 18001:2007, охоплюючи як якість продукції, так і охорону праці. До 2020 року компанія адаптувалася до нового стандарту ISO 45001:2018, що замінив OHSAS 18001 (міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни і безпеки праці) і підвищив ефективність систем управління охороною здоров'я та безпеки на роботі.

Завод «Єврокар» щорічно проходить аудити для підтвердження відповідності своїх систем контролів сертифікаційним вимогам, проведеними представництвом TUV NORD CERT GmbH з Праги. Станом на сьогоднішній день, підприємство має чинні сертифікати за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та ISO 45001:2018.

На глобальному рівні групою компаній Skoda Auto a.s. було запроваджено та імплементовано низку міжнародних стандартів в екологічному векторі, що поширюються в свою чергу і на компанії, що представляють бренд Skoda по всьому світу. Одним із прикладів таких систем стандартизації є EnMS (Energy Management System). Основною метою EnMS є виконання зобов'язань, узятих згідно з корпоративною політикою, і впровадження заходів для зниження енергетичних потреб будівель, обладнання та об'єктів. Запровадження міжнародного стандарту має призвести до зменшення викидів парникових газів та інших пов'язаних з цим впливів на навколишнє середовище. Додатковою перевагою є скорочення витрат на електроенергію [13].

Компанія зі щоквартальною частотою стежить за своїм фінансовим станом та дотриманням показників ефективності ведення своєї діяльності. Розглянемо фрагментарно фінансову звітність компанії, а саме її звіт про фінансовий стан та звіт про прибутки та збитки. За даними відкритої аналітичної системи YouControl маємо звітність за національними стандартами, яку було сформовано у спрощену таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Єврокар» в тис. грн.

| Стаття балансу                                        | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду | Відхилення |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------|
| Нематеріальні активи                                  | 628                            | 727                           | -14%       |
| первісна вартість                                     | 2,332                          | 2 719                         | -14%       |
| накопичена амортизація                                | 1 704                          | 1 992                         | -14%       |
| Основні засоби                                        | 206 277                        | 158 592                       | 30%        |
| первісна вартість                                     | 1 604 592                      | 1 615 491                     | -1%        |
| знос                                                  | 1 398 315                      | 1 456 899                     | -4%        |
| інші фінансові інвестиції                             | 558 593                        | 558 593                       | 0%         |
| <b>Усього необоротних активів</b>                     | <b>765 498</b>                 | <b>717 958</b>                | <b>7%</b>  |
| Запаси                                                | 310 744                        | 767 123                       | -59%       |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 295 557                        | 209 921                       | 41%        |
| за виданими авансами                                  | 577 884                        | 396 054                       | 46%        |
| з бюджетом                                            | 26 277                         | 76 231                        | -66%       |
| з нарахованих доходів                                 | 247                            | 550                           | -55%       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість               | 15 040                         | 24 322                        | -38%       |

Таблиця 2.2 (продовження)

| Стаття балансу                                                         | На початок<br>звітної періоду | На кінець<br>звітної періоду | Відхилення  |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------|
| Гроші та їх еквіваленти                                                | 68 854                        | 82 048                       | -16%        |
| рахунки в банках                                                       | 68 854                        | 82 048                       | -16%        |
| Витрати майбутніх періодів                                             | 267                           | 870                          | -69%        |
| Інші оборотні активи                                                   | 2 196                         | 3 124                        | -30%        |
| <b>Усього оборотних активів</b>                                        | <b>1 297 066</b>              | <b>1 560 243</b>             | <b>-17%</b> |
| <b>Всього активів</b>                                                  | <b>2 062 564</b>              | <b>2 278 201</b>             | <b>(9%)</b> |
| Зареєстрований (пайовий)<br>капітал                                    | 234 476                       | 234 476                      | 0%          |
| Додатковий капітал                                                     | 17 030                        | 17 030                       | 0%          |
| емісійний дохід                                                        | 17 030                        | 17 030                       | 0%          |
| Резервний капітал                                                      | 13 927                        | 13 927                       | 0%          |
| Нерозподілений прибуток<br>(непокритий збиток)                         | 225 699                       | 262 952                      | -14%        |
| <b>Всього власного капіталу</b>                                        | <b>491 132</b>                | <b>528 385</b>               | <b>-7%</b>  |
| Відстрочені податкові<br>зобов'язання                                  | 7 115                         | 5,045                        | 41%         |
| Інші довгострокові<br>зобов'язання                                     | 1 407 763                     | 1 454 557                    | -3%         |
| <b>Усього довгострокових<br/>зобов'язань</b>                           | <b>1 414 878</b>              | <b>1 459 602</b>             | <b>-3%</b>  |
| Розрахунки за довгостроковими<br>зобов'язаннями                        | 61 638                        | 99 548                       | -38%        |
| Розрахунки за товари, роботи,<br>послуги                               | 30 355                        | 46 054                       | -34%        |
| розрахунками з бюджетом                                                | 15 579                        | 1 226                        | 1171%       |
| у тому числі з податку на<br>прибуток                                  | 14 377                        | -                            | 100%        |
| розрахунками зі страхування                                            | 273                           | 190                          | 44%         |
| розрахунками з оплати праці                                            | 1 203                         | 1 207                        | 0%          |
| Поточна кредиторська<br>заборгованість за одержаними<br>авансами       | 7 745                         | 16 376                       | -53%        |
| Поточна кредиторська<br>заборгованість за розрахунками<br>з учасниками | 6 081                         | 6 081                        | 0%          |
| Поточні забезпечення                                                   | 2 014                         | 2 963                        | -32%        |
| Інші поточні зобов'язання                                              | 31 666                        | 116 309                      | -73%        |
| <b>Усього поточних зобов'язань</b>                                     | <b>156 554</b>                | <b>290 214</b>               | <b>-46%</b> |
| <b>Всього зобов'язань</b>                                              | <b>1 571 432</b>              | <b>1 749 816</b>             | <b>-11%</b> |

Джерело: створено автором на основі [11]

На основі звіту про фінансовий стан компанії за 2023 рік, можна зробити припущення, що підприємство у порівнянні з попереднім звітним періодом зазнало негативного впливу внаслідок війни росії проти України. Дане припущення було зроблене на основі даних, що мають негативну тенденцію до зниження, а саме зменшення статей балансу як зі сторони зобов'язань, так і оборотних та необоротних активів. Щодо фінансових результатів, то вони були досить невеликими.

Чистий прибуток, що можна побачити в статті «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» як різницю значень між двома періодами, був менший у 2023 році, аніж у 2022 – 37 253 тис. грн. (2022 – 80 350 тис. грн.). Детальніше формування фінансових результатів розглянемо у Звіті про фінансові результати (див. табл. 2.3).

Підприємство отримало протягом звітного періоду на 74% більше доходів у зв'язку з адаптацією до нових кризових умов. Більшість доходу відведено на покриття собівартості виробництва продукції.

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансові результати ПрАТ «Єврокар» в тис. грн.

| Стаття звіту                                                  | За звітний період | За попередній період | Відхилення  |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|-------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) | 4 226 272         | 2 434 220            | 74%         |
| Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)   | 3 829 566         | 2 061 904            | 86%         |
| Валовий прибуток                                              | 396 706           | 372 316              | 7%          |
| Інші операційні доходи                                        | 55 590            | 48 892               | 14%         |
| Адміністративні витрати                                       | 56 344            | 40 157               | 40%         |
| Витрати на збут                                               | 88 941            | 62 275               | 43%         |
| Інші операційні витрати                                       | 57 515            | 56 574               | 2%          |
| <b>Фінансовий прибуток від операційної діяльності:</b>        | <b>249 496</b>    | <b>262 202</b>       | <b>-5%</b>  |
| Інші фінансові доходи                                         | 45 646            | 308 879              | -85%        |
| Інші доходи                                                   | 4 239             | 49 096               | -91%        |
| Фінансові витрати                                             | 202 800           | 227 985              | -11%        |
| Інші витрати                                                  | 50 613            | 293 883              | -83%        |
| <b>Фінансовий прибуток до оподаткування:</b>                  | <b>45 968</b>     | <b>98 309</b>        | <b>-53%</b> |

Таблиця 2.3 (продовження)

|                                               |               |               |             |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток         | 8 715         | 17 959        | -51%        |
| <b>Чистий фінансовий результат - прибуток</b> | <b>37 253</b> | <b>80 350</b> | <b>-54%</b> |

|                                  |                  |                  |            |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------|
| Сукупний дохід                   | 37 253           | 80 350           | -54%       |
| Матеріальні затрати              | 2 450 206        | 1 639 408        | 49%        |
| Витрати на оплату праці          | 77 508           | 53 360           | 45%        |
| Відрахування на соціальні заходи | 14 974           | 11 318           | 32%        |
| Амортизація                      | 59 745           | 68 281           | -13%       |
| Інші операційні витрати          | 194 183          | 124 305          | 56%        |
| <b>Разом</b>                     | <b>2 796 616</b> | <b>1 896 672</b> | <b>47%</b> |

Джерело: створено автором на основі [11].

В умовах воєнного часу, ринок дещо втратив свій потенціал через скорочення попиту на нові автомобілі. Це зумовлено скороченням платоспроможності українського населення в умовах сучасної кризи. При цьому, зріс попит на вживані автомобілі, в особливу чергу з Європи. Основний попит на вживані авто зосереджений для воєнних потреб [14].

Компанія виготовляє широкий асортимент продукції. Згідно з офіційним сайтом компанії ТОВ «Єврокар», що входить разом із ПрАТ «Єврокар» до групи Агтол-Холдінг, та спеціалізується безпосередньо на реалізації автомобілів розглянемо асортимент автомобілів, представлений для споживачів та їхній вартісний рівень (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Асортимент автомобілів Skoda в Україні

| Модель           | Початкова ціна в гривнях |
|------------------|--------------------------|
| Octavia FL       | 1,166 320                |
| Octavia Combi FL | 1,201 480                |
| Scala            | 844 230                  |
| Kamq             | 893 130                  |
| Fabia            | 681 770                  |
| Octavia          | 1 130 240                |
| Octavia Combi    | 1 170 820                |
| Karoq            | 1 163 900                |
| Kodiaq           | 1 540 670                |
| Superb           | 1 350 940                |
| Superb Combi     | 1 310 214                |

Джерело: створено автором на основі [15].

Ринок автомобілів та покупці нових авто в Україні демонструють, що якість, комфорт та доступність автомобілів Skoda є абсолютною конкурентною перевагою даного автовиробника, і безпосередньо ПрАТ «Єврокар».

Згідно статті Мінфіну за 19 березня 2024 року, в десятку найпопулярніших бензинових автомоделей в Україні потрапило одразу 2 моделі Skoda, посівши третє та восьме місця відповідно. Бензинові легкові автомобілі становлять 44% від усього ринку нових легкових автомобілів у лютому, залишаючись найбільш популярним сегментом. Проте їх частка на ринку зменшилась на 7 відсоткових пунктів порівняно з лютим 2023 роком. Це доводить, що дана компанія, як виробник є беззаперечним лідером на ринку авто. При цьому, будучи єдиним виробником легких цивільних автомобілей на українському ринку [16].

Відповідно до тематики роботи, проаналізуємо показники, що стосуються технологічних активів, призначених для цифрового управління ресурсами на підприємстві. Згідно, звіту про фінансовий стан, управління нематеріальними активами, до яких відносяться цифрові системи управління ресурсами, показники на 31.12.2023 дещо скоротили у порівнянні з попереднім роком у зв'язку з амортизацією наявних активів. При цьому, зміни, а саме введення та вибуття, відсутні протягом аналізованого періоду.

Отже, підсумовуючи усе вищезазначене, можемо зробити висновок, що вплив війни росії проти України відбився на діяльності компанії, та призвів до скорочення можливостей збуту продукції. Проте, протягом останнього досліджуваного року, після року адаптації в умовах воєнної кризи, ринок відновив свою роботу та продовжує набирати оберти, поступово відновлюючи попередні показники. Виробник посідає лідируючі позиції в рейтингах автомобілебудівної галузі та ринку України.

## **2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства**

Для більш глибокого дослідження підприємства та його позиції на ринку необхідно проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовища.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає розкриття таких позицій:

1) Оцінка фінансових показників, таких як прибуток, витрати, обсяги продажів, прибутковість тощо, може допомогти зрозуміти фінансове здоров'я компанії та її можливості для подальшого розвитку.

2) Аналіз виробничих потужностей, технологій та інфраструктури може вказати на те, наскільки компанія готова до змін і реагування на зростаючі або змінювані вимоги ринку.

3) Оцінка кадрового складу, навичок та мотивації персоналу може визначити, наскільки компанія готова до інновацій та викликів, які можуть виникнути.

4) Огляд маркетингових стратегій, включаючи позиціонування бренду, комунікаційні канали та спрямованість на аудиторію, може допомогти виявити сильні та слабкі сторони компанії в контексті конкурентного середовища.

5) Оцінка інвестицій у дослідження та розвиток, а також потенціал для інновацій, може допомогти зрозуміти, наскільки компанія готова до змін та нововведень.

Також, при дослідженні внутрішнього середовища підприємства існує практика аналізувати його за допомогою створення SWOT-аналізу. Науковці по-різному трактують визначення цього методу, проте найбільш об'єктивним можна виділити саме таке:

SWOT — це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Даний метод оцінки дає змогу оцінити стан підприємств або проектів за чотирма факторами:

сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [17].  
ПрАТ «Єврокар» проаналізуємо за допомогою SWOT-аналізу у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – *SWOT-аналіз ПрАТ «Єврокар»*

| <i><b>Сильні сторони</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i><b>Слабкі сторони</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Бренд «Єврокар», як автовиробника відомий вже протягом декількох десятиліть, що створює відмінну репутацію серед клієнтів.<br>2) Компанія володіє сучасними технологіями виробництва автомобілів, що дозволяє їй конкурувати на ринку з іншими виробниками.<br>3) Присутність дилерських центрів в багатьох регіонах сприяє збільшенню продажів та покращенню обслуговування клієнтів. | 1) Деякі заводи потребують оновлення устаткування та процесів, щоб забезпечити більшу ефективність та якість виробництва.<br>2) У порівнянні з конкурентами, «Єврокар» пропонує менший вибір моделей, що може обмежувати його присутність на ринку.<br>3) У зв'язку зі зростанням конкуренції та витрат на виробництво, маржа прибутку компанії може бути нижчою, ніж у деяких конкурентів.                                            |
| <i><b>Можливості</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <i><b>Загрози</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1) Шляхом розробки нових моделей або введенням у виробництво гібридних або електричних автомобілів компанія може збільшити свою привабливість для різних сегментів ринку.<br>2) Відновлення співпраці з іншими автомобільними компаніями або технологічними гігантами може призвести до розвитку нових інноваційних продуктів.                                                            | 1) Автомобільний ринок є дуже конкурентним, і нові гравці, переважно зарубіжні, постійно входять на нього, що може призвести до зменшення частки ринку для «Єврокар».<br>2) Вплив кризи напівпровідників, які є обмежені у виробництві через політичну нестабільність в Тайвані (основного виробника чіпів).<br>3) Падіння споживчого попиту внаслідок економічних криз або змін курсів валют може вплинути на прибутковість компанії. |

*Джерело: створено автором*

Тривала присутність на ринку допомагає компанії створити сильну репутацію та довіру серед клієнтів. Відомий бренд асоціюється з надійністю і якістю, що сприяє лояльності споживачів і стабільним продажам.

Сучасні виробничі технології допомагають компанії конкурувати не тільки за ціною, але і за якістю продукції, що є важливим фактором у виборі автомобілів споживачами.

Співпраця з іншими компаніями та технологічними гігантами дозволяє компанії скористатися передовими технологіями та розширити

свій асортимент за рахунок нових продуктів, що відповідають сучасним трендам і вимогам ринку.

Для оцінки фінансово-економічного позиціонування компанії, недостатньо використовувати фінансову звітність, яка була розглянута у попередньому підрозділі. Фахівці фінансової сфери визначають показники фінансового аналізу, на основі даних фінансової звітності. До таких показників відносяться:

- ліквідність;
- рентабельність;
- коефіцієнт ділової активності;
- рівень платоспроможності підприємства.

Розглянемо показник ліквідності, який показує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, тобто тих, що не обмежені у використанні та мають оборотний цикл до 1 року. Цей показник демонструє здатність підприємства погашати зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів [18].

Для знаходження коефіцієнту абсолютної ліквідності використовують співвідношення грошових коштів та їх еквівалентів та поточних зобов'язань підприємства.

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

За даними фінансової звітності (див. табл. 2.2) маємо наступний результат:

$$\frac{68\,854}{156\,554} = 0,44$$

На думку фахівців, нормативним вважається показник від 0.1 до 0.3. Більш низький показник вказуватиме на те, що підприємство матиме проблеми із своєчасним погашенням заборгованості, у випадку потреб до короткострокових платежів. У разі більш високого показника, ситуація

стверджуватиме про необхідність підвищити ефективність управління фінансовими високоліквідними активами. Тобто, у такому разі, умовне підприємство володіє надлишком незалученими в операційну діяльність грошовими коштами, що може мати негативні інфляційні наслідки та їхнє поступове знецінення.

Для визначення більш загального стану платоспроможності, проте, на відміну від попереднього показника, вже із урахуванням можливості конвертації оборотних активів у грошову форму, визначається коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття). Він передбачає можливість покриття поточних зобов'язань не лише грошовими коштами, які наявні у підприємства на визначений момент часу, а можливість перетворити запаси (продавши їх) у грошовий інструмент, а також використати дебіторську заборгованість (у випадках застосування взаємозаліків зустрічних вимог) для погашення поточної кредиторської заборгованості. При визначенні цього показника також, як і в попередньому методі беруть до уваги в розрахунку грошові кошти та їх еквіваленти.

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

На практиці, використовуючи дані звіту про фінансовий стан ПрАТ «Єврокар» маємо:

$$\frac{1\,297\,066}{156\,554} = 8,3$$

Отриманий результат говорить, що на кожну 1 гривню поточної заборгованості ПрАТ «Єврокар» володіє 8,29 гривнями високо-, швидко- та повільноліквідними активами. У разі потреби у терміновому погашенні заборгованості перед контрагентами, підприємство підкріплене додатковими фінансовими та матеріальними ресурсами та викликає довіру у своїх контрагентів – учасників зовнішнього макросередовища.

Для досліджуваного підприємства визначимо загальний рівень рентабельності, який є співвідношенням валового прибутку до загальної виробничої собівартості:

$$\frac{396\,706}{3\,829\,566} = 0,1$$

За отриманого результати, бачимо, що частка витрат підприємства в долі її маржинального доходу становить лише 10%. За даними держстату, середній показник рентабельності українського бізнесу становить близько 12%. Тому, можемо припустити, що унаслідок воєнної кризи, незначне підвищення цього показника у порівнянні з минулорічним спадом фінансових результатів не є суттєвим, та показник підприємства знаходиться в межах абсолютної норми.

Для визначення рівня ділової активності використовують декілька визначень. Розглянемо деякі з них.

Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення чистого доходу (виручки) до середньої величини активів станом на кінець досліджуваного періоду. Він показує наскільки у підприємства відбувається рух або застій активів, та здебільшого залежить від оборотності саме оборотних активів протягом досліджуваного періоду.

$$\frac{4\,226\,272}{2\,062\,564} = 2,05$$

Коефіцієнт 2.05 свідчить, що виручку компанії формують здебільшого оборотні активи, оскільки їх загальний умовний обсяг має оборотність в 2 рази протягом періоду.

Наступним показником розглянемо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Він демонструє, наскільки покупці ПрАТ «Єврокар» вчасно погашають заборгованість за надані товари та послуги. Він є співвідношенням чистого доходу та дебіторської заборгованості станом на кінець досліджуваного періоду.

$$\frac{4\,226\,272}{295\,557} = 14,3$$

Як висновок, покупці автомобілів та інших товарів чи послуг оплачують рахунки вчасно, і підприємство повністю контролює свої грошові активи за надану споживачеві продукцію. Наявність фактичної дебіторської заборгованості є балансовим значенням на кінець періоду, і використовується у бізнесі як фінансовий інструмент, який дозволяє відстрочити погашення заборгованості, що виникає при отриманні благ.

Для визначення останнього показника достатньо використати вже вищезгадані значення: абсолютна ліквідність та коефіцієнт покриття.

Аналіз виробничих потужностей підприємства передбачає оцінку його спроможностей до виробництва автомобілів, а також умов позиціонування виробництва.

Підприємство розташоване за 2 кілометри від кордону зі Словаччиною, що дозволяє полегшити логістику компонентів, кузовів, та окремих напівфабрикатів. Залишаючись одним із найбільших автомобільних брендів Європи та маючи виробничі потужності на території України, це забезпечує мінімізацію витрат, а також дотримання стандартів європейського автомобілебудування і внутрішніх стандартів бренду Skoda.

Виробничі потужності заводу в селі Соломоново, Закарпатської області нині сягають 50 тисяч автомобілів на рік, проте за потреби та викликом ринку, компанія здатна подвоїти свої виробничі спроможності на наявному заводському потенціалі – до 100 тисяч автомобілів на рік.

Підприємство за викликом сучасності та технологічного розвитку, за потреби оновлює своє обладнання, яке протягом всього часу відповідає міжнародним і внутрішнім стандартам автомобілебудування. ПрАТ «Єврокар» стабільно проходить зовнішній аудит систем управління якістю та безпекою TUV Nord CERT GmbH; ISO 9001:2008; OHSAS 18001:2007 [20].

Для проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства, або його макросередовища, у світовій науковій практиці використовують PEST-аналіз. Він передбачає розкриття чинників впливу за такими напрямками:

- P (Political) – політичних факторів;
- E (Economic) – економічних факторів;
- S (Social) – соціальних факторів;
- T (Technological) – технологічних чинників впливу [21].

Для візуального представлення наводимо таблицю 2.6 з узагальненим результатом аналізу кожного з цих чинників.

Висновок з проведеного PEST-аналізу ПрАТ «Єврокар» свідчить про те, що компанія функціонує в складних макроекономічних умовах, які потребують ретельного управління ризиками та адаптації до змін. Політичні ризики, пов'язані з війною в Україні, створюють невизначеність, що може впливати на інвестиційну привабливість та стабільність бізнесу. Проте урядові реформи спрямовані на покращення регуляторного середовища і зниження рівня корупції, що може позитивно відобразитися на бізнес-кліматі та сприяти залученню інвестицій.

З економічної точки зору, ПрАТ «Єврокар» має можливість скористатися тенденціями відновлення після пандемії та інвестиціями у виробництво, що спостерігається на фоні зростання ВВП та активізації промислового сектору. Соціальні зміни, такі як міграція та старіння населення, можуть впливати на ринок праці та купівельну спроможність, але реформи у сфері освіти і охорони здоров'я можуть покращити ситуацію у довгостроковій перспективі. Технологічний розвиток в Україні, особливо у сфері цифровізації та ІТ, відкриває нові можливості для модернізації виробництва та впровадження інновацій, що може стати ключовим фактором конкурентоспроможності ПрАТ «Єврокар» на ринку.

Таблиця 2.6 – Узагальнені результати PEST-аналізу макросередовища ПрАТ «Єврокар»

| Фактори макросередовища                            | Стан фактора                                                                                                                                 | Тенденції розвитку фактора                                                                                                       | Характер впливу                                                                                                      | Можливі дії ПрАТ «Єврокар»                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Політичні фактори</b><br>Політична стабільність | Складна політична ситуація через війну з росією, але уряд підтримує бізнес-ініціативи                                                        | Проведення реформ для покращення бізнес-клімату, зниження податків, спрощення процедур для підприємців                           | Нестабільність може впливати на інвестиції та виробничі плани                                                        | Підприємство може сприяти реновації залежності від постачальників, які знаходяться глибинній території України та піддані більшим ризикам воєнних дій.                         |
| Державна політика                                  | Уряд України впроваджує реформи, спрямовані на покращення бізнес-клімату, включаючи зниження податків та спрощення процедур для підприємців. |                                                                                                                                  |                                                                                                                      | Підприємство є єдиним виробником легкових автомобілів на території України, тому є стратегічно важливим для галузі. Компанія може використовувати запропоновані субсидіювання. |
| <b>Економічний вплив</b><br>Економічне зростання   | ВВП України демонструє позитивну динаміку, незважаючи на виклики, пов'язані з війною та пандемією COVID-19                                   | За даними Forbes у 2024 році прогнозується зростання ВВП на рівні 3% за базовим сценарієм, що значно нижче, ніж у попередні роки | Чинник впливає на добробут населення, і відповідно на його платоспроможність, і здатність придбавати нові автомобілі | Хеджувати валютні ризики, оптимізувати витрати, залучати іноземні інвестиції                                                                                                   |

Таблиця 2.6 (продовження)

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                  |                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інфляція та валютний курс                      |                                                                                                                                                                                                                                     | За даними Forbes валютний курс гривні прогнозується на рівні 36-41.5 гривень за долар. Очікується поступове послаблення курсу, але НБУ продовжить підтримувати його, використовуючи міжнародні резерви |                                                                                                                                                  |                                                                                                                               |
| <b>Соціальні фактори</b><br>Демографічні зміни | Населення України продовжує знижуватись через еміграцію та низьку народжуваність, що може вплинути на внутрішній ринок автомобілів. Проте ріст середньої зарплати і збільшення середнього класу створюють попит на нові автомобілі. | На найближче десятиліття демографічний стан в Україні суттєво не зміниться, у зв'язку з суспільно-політичною та воєнною кризою.                                                                        | Воєнні дії, еміграція, тимчасовий виїзд у зв'язку зі складним суспільно-політичним станом.                                                       | Диверсифікація виробництва продукції, початок будівництва автомобілів нижчого ринкового сегменту.                             |
| Освіта і кваліфікація                          | В Україні зростає рівень освіти та професійної підготовки, що позитивно впливає на якість робочої сили в автомобілебудівному секторі.                                                                                               | Освіта в Україні поступово набуває більш якісного рівня, виникає поступово процес інфляції вищої освіти.                                                                                               | Кількість людей з вищою освітою поступово переважає людей з професійною. Якість вищої освіти може бути не достатньо задовільною для ринку праці. | Відбір та залучення фахівців після більш детального відбору кадрів для отримання бажаного результату як від кадрової одиниці. |
| Технологічний фактор<br>Інновації та RnD       | В Україні збільшується кількість науково-дослідницьких установ та компаній, що займаються інноваціями.                                                                                                                              | Україна є хорошим середовищем для створення інноваційних рішень для ведення бізнесу, проте він не                                                                                                      | Здатність відповідати технологічному рівню європейського автовиробника.                                                                          |                                                                                                                               |

Таблиця 2.6 (продовження)

|                            |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                 |                                                                                                              |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                                                                                               | є достатнім для задоволення внутрішніх потреб та викликів ринку.                                                                |                                                                                                              |
| Інфраструктура та інтернет | Розвиток інфраструктури, включаючи телекомунікаційні мережі та інтернет, створює сприятливі умови для впровадження сучасних технологій у виробництві та управлінні компанією. | В Україні за останнє десятиліття суттєво виріс рівень забезпеченості регіонів телекомунікаційною інфраструктурою та інтернетом. | Можливість використання сучасного обладнання та керування виробничим процесом віддалено за допомогою мережі. |

Джерело: створено автором

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Єврокар» демонструє, що компанія має значні можливості для розвитку, незважаючи на виклики. Політична нестабільність в Україні створює певні ризики, але урядові реформи та підтримка бізнесу сприяють покращенню умов.

Економічне зростання та збільшення середнього класу підвищують попит на автомобілі, хоча інфляція і валютні коливання залишаються викликами. Соціальні зміни, включаючи покращення рівня освіти, створюють кваліфіковану робочу силу. Технологічний прогрес та інновації надають компанії можливість впроваджувати новітні технології та покращувати продукцію. ПрАТ «Єврокар» повинна активно адаптуватися до змін для підтримки конкурентоспроможності.

Аналіз внутрішнього стану ПрАТ «Єврокар» на основі фінансової звітності за 2023 рік вказує на змішану картину. Компанія демонструє стабільний дохід та впроваджує ефективні управлінські процеси, зокрема, інтеграцію міжнародних стандартів у виробництві автомобілів. Проте, є виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та впливом інфляції. Витрати на виробництво та операційні витрати залишаються високими, що може впливати на чистий прибуток компанії. ПрАТ «Єврокар» має можливості для розширення виробничих потужностей і збільшення експорту, що може компенсувати внутрішні економічні труднощі.

### **2.3. Аналіз передумов впровадження інноваційної системи управління ресурсами на підприємстві**

Впровадження інноваційних трансформацій на підприємстві супроводжується численними проблемами, які характерні як для підприємств в цілому, так і для окремих з них через їхню унікальність. Головним парадоксом у цьому контексті є ресурси, які з одного боку забезпечують створення доданої вартості для кожного підприємства, але при цьому залишаються унікальними для кожного окремого випадку. Це

питання є надзвичайно важливим, оскільки впровадження інноваційних змін завжди пов'язане з організаційною структурою підприємства, її здатністю до адаптації, прагненням керівництва до впровадження новацій і можливістю запобігти конфліктам та безпосереднім управлінням ресурсами.

Реалізація інновацій вимагає від підприємства не лише технічної готовності, але й культурної відкритості до змін. Кадровий потенціал відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки саме люди є рушійною силою будь-яких перетворень. Проте унікальність кожного працівника та колективу в цілому створює додаткові виклики, такі як необхідність індивідуального підходу до навчання та мотивації персоналу до адаптації та змін.

Крім того, успіх інноваційних трансформацій значною мірою залежить від того, наскільки ефективно топ-менеджмент зможе комунікувати своє бачення змін та залучити колектив до їх реалізації. Важливим аспектом є також управління конфліктами, які можуть виникати в процесі змін. Для цього необхідно розробити стратегії, що дозволяють мінімізувати опір та забезпечити підтримку з боку всіх зацікавлених сторін.

Таким чином, впровадження інноваційних трансформацій є комплексним процесом, що вимагає ретельного планування, залучення кадрових, фінансових та стандартизаційних ресурсів та ефективного управління змінами. Успішна реалізація таких змін може забезпечити підприємству конкурентні переваги та сприяти його довгостроковому розвитку.

Проаналізувавши діяльність підприємства ПрАТ «Єврокар» було помічено, що компанія веде бухгалтерський, управлінський, кадровий та інші види обліку, які є складовими системи управління ресурсами на підприємстві за допомогою системи 1С Підприємство.

Розглянемо більш детально, що це за програмне забезпечення, його особливості, переваги та недоліки, та чи варто розпочинати процес імплементації технологічних інновацій на підприємстві.

У світі бізнесу існує фундаментальне правило, яке застосовується до всіх сфер діяльності: «Час – це гроші». Сучасні технологічні вдосконалення, зокрема технологічна оптимізація, дозволяють значно скоротити час, витрачений на виконання рутинних, але необхідних завдань, таких як бухгалтерські операції, облік та інші подібні процеси. Завдяки цьому, те, на що раніше працівникам доводилося витрачати декілька годин, зараз займає лише кілька хвилин.

Сучасні технології, такі як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та програмних рішень для управління підприємствами, кардинально змінюють підхід до виконання повсякденних завдань. Впровадження цих технологій не лише знижує витрати часу, але й мінімізує ризики людських помилок, підвищує точність і ефективність роботи.

Бухгалтерські програми, системи управління запасами, CRM-системи та інші інструменти дозволяють зменшити обсяг ручної праці, автоматизуючи багато рутинних операцій. Наприклад, автоматичне оновлення бухгалтерських записів або генерація звітів в режимі реального часу значно спрощують роботу фахівців.

Також варто зазначити, що технологічна оптимізація сприяє більш ефективному використанню людських ресурсів. Звільнений від рутинних завдань час працівники можуть витратити на більш складні та креативні завдання, що сприяє їх професійному розвитку та підвищенню загальної продуктивності компанії.

«1С: Підприємство» – це програмне забезпечення, призначене для автоматизації бухгалтерського, управлінського, податкового та кадрового обліку, а також для оптимізації використання ресурсів підприємства. Це програмне забезпечення на своєму ринку існує більше, ніж за 25 років і за

цей час стало ключовим інструментом для малого та середнього бізнесу, бюджетних і державних організацій, а також великих корпорацій і холдингів. Попри це, дане програмне забезпечення вже застаріло, та не здатне самостійно охоплювати всі бізнес-процеси підприємства для максимально ефективного управління ним.

Це програмне забезпечення є платформою, яка систематизує базу даних і дозволяє швидко й ефективно здійснювати доступ до неї та виконувати різноманітні операції.

«1С: Підприємство» є універсальною платформою, на базі якої розроблено багато спеціалізованих прикладних рішень, таких як «1С: Бухгалтерія», «1С: Управління торгівлею», «1С: Зарплата і Кадри», «1С: Управління торговим підприємством», «1С: Торгівля і Склад», «1С: Комплексний облік», а також вузькоспеціалізоване рішення «1С: Бухгалтерія для України».

Стандартні можливості програми пройшли роки адаптації для українського бізнесу та вдосконалення на сучасний рівень законодавства України. Ведення бізнесу за Н(п)СБО (Національні стандарти бухгалтерського обліку) дозволяє враховувати такі аспекти:

1. Облік: персоналу, заробітної плати, ПДВ, непрямих витрат, активів, касових, торгових і банківських операцій, операцій з тарою, розрахунків з контрагентами, а також складський, партійний і документний облік, з можливістю ведення декількох організацій в одній базі.
2. Типові бухгалтерські звіти та управління операціями на підприємстві.
3. Податковий контроль операцій згідно обраних систем оподаткування.
4. Управління торгівлею, яке включає компоненти для управління взаємовідносинами з клієнтами та управління торговими і складськими операціями [22].

Управлінський склад фінансово-економічних відділів  
ПрАТ «Єврокар» виділяє такі переваги використання даного програмного забезпечення:

1. Відкритість конфігурації програми. Відкритий програмний код є ключовою перевагою, яка дозволяє налаштовувати будь-яку з компонентів системи 1С відповідно до специфічних потреб конкретного підприємства. Завдяки цьому, 1С-фахівець підприємства може створювати індивідуальні рішення, максимально адаптовані до бізнес-процесів конкретного відділу. Це означає, що спеціаліст здатний розробити програму, яка повністю відповідає вимогам та унікальним особливостям діяльності ПрАТ «Єврокар», забезпечуючи ефективність та оптимізацію роботи.

2. Технологічність платформи. Ця єдина платформа для всіх програмних продуктів забезпечує можливість швидкої стандартизації рішень відповідно до актуальних вимог.

3. Простота використання. Хоча 1С має широкий функціонал, його не вважають специфічним програмним забезпеченням, тому практично кожен співробітник може навчитися з ним працювати.

4. Вартість. Для бізнесу корпоративна плата за використання програмного продукту є досить низькою, тому велика кількість малих та середніх бізнесів все ще використовують саме її, великі бізнеси в індивідуальних випадках також не є виключенням.

Проте маючи ряд переваг, фахівці компанії також виділяють і ряд недоліків, за якими використання 1С є недосконалим, враховуючи потреби сучасності:

1. Залучення окремих спеціалістів для імплементації та підтримки програмного забезпечення. Розробка різних конфігурацій вимагає залучення зовнішнього фахівця, який надалі буде відповідати за підтримку, обслуговування та вдосконалення компоненти.

2. Основні вбудовані конфігурації. Управління торгівлею, Підприємство, Бухгалтерія без адаптації не підходять для сфери послуг, спеціальних об'єктів або роздрібної торгівлі – знову ж таки, необхідне доопрацювання фаховим спеціалістом. Враховуючи факт того, що ПрАТ «Єврокар» синергетично працює з ТОВ «Єврокар», який функціонує у напрямку реалізації продукції в межах Групи компаній, то дане рішення не є для ПрАТ «Єврокар» перевагою.

3. Невідповідність стандартам. 1С попри свою гнучкість в конфігураціях, не дозволяє формувати управлінські звіти за актуальними стандартами фінансової звітності. Все більше підприємств в Україні, прагнучи вийти на нові зарубіжні ринки, переходять на МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності). Для їх формування підприємству потрібне правильне групування ресурсів за статтями, згідно визначень політик стандартів, що не дозволяє 1С. Впровадження коригувань, виходячи стандартів в системі потрібно робити вручну, коли зарубіжні аналоги, автоматично визначають, які активи, зобов'язання, доходи чи витрати не підлягають до розкриття стандартними статтями звітів.

4. Платні оновлення. Всі нові версії повинні купуватися користувачем. Даний недолік пояснюється наступним.

5. Розробник 1С. Політичні ризики, пов'язані з використанням програмного забезпечення 1С, обумовлені походженням цього продукту з росії. В умовах геополітичної нестабільності та введених санкцій проти росії, використання російського програмного забезпечення може бути розцінене як стратегічно небезпечне для підприємства, що працює в Україні.

Робота з програмою 1С Підприємство вимагає від бухгалтерської та управлінської команди залучати додаткові і фінансові ресурси. Для адаптації обліку за національними стандартами, відображаючи стандартні операції, до МСФЗ, вимагає додаткових додаткових витрат на оплату праці.

Це пов'язано із тим, що підприємство повинно залучати свої кадри до постійних тренінгів для відповідності актуальним вимогам звітності та обліку. Відповідно, до збільшення обов'язків персоналу, це тягне за собою і потребу до збільшення оплати праці на 15-30%.

Для підвищення ефективності функціонування адміністративної команди підприємства, та врахування недоліків існуючої в штаті підприємства системи, буде прийматися та обґрунтовуватися рішення про відхід від практики використання комплексу програмного забезпечення 1С на підприємстві ПрАТ «Єврокар», і, відповідно, в межах групи Атолл-Холдінг.

Як результат розкриття особливостей наявної системи у функціонуванні можна зробити висновок, що підприємство забезпечене надійною системою ведення господарського обліку, яке покриває більшість адміністративно-управлінських задач в компанії, такі як: управління матеріально-технічним забезпеченням, виробничими спроможностями, кадровим напрямком, та інших фінансовими обліковими інструментами. Проте, існуюче програмне забезпечення попри лояльність до оновлення фахівцями ІТ-інженерного спрямування є застарілим до нинішніх умови розвитку та діяльності компанії та потребує кардинального оновлення, включаючи загальну концепцію управління ресурсами, яка повинна перебудовуватися зміною інструментальної оболонки.

Вагомим фактором, який підштовхує підприємство до рішучих змін є те, що за актуальних соціально-політичної воєнної кризи, покупка та використання російського програмного забезпечення є етично неприпустимим для українського бізнесу. В правовому секторі, це потенційно в майбутньому може призвести до санкцій з боку правоохоронних та правозахисних органів української держави.

## **Висновки до розділу**

ПрАТ «Єврокар» є провідним виробником автомобілів в Україні, що спеціалізується на складанні та реалізації автомобілів під брендом Skoda. Підприємство має потужну виробничу базу, оснащену сучасним обладнанням, що дозволяє забезпечувати високий рівень якості продукції.

Інноваційний стан підприємства характеризується активним впровадженням новітніх технологій у виробничі процеси, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. ПрАТ «Єврокар» активно інвестує в розвиток інфраструктури, модернізацію обладнання та впровадження інформаційних технологій.

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Єврокар» показав, що підприємство володіє сильними сторонами, такими як високий рівень технічного оснащення, кваліфікований персонал та ефективна система управління. Серед слабких сторін можна виділити необхідність подальшого розвитку інноваційної культури та підвищення гнучкості управлінських процесів.

Аналіз зовнішнього середовища вказує на низку можливостей для розвитку підприємства, серед яких зростання попиту на автомобілі, розвиток інфраструктури та підтримка з боку держави. Разом з тим, існують і загрози, такі як висока конкуренція на ринку, економічна нестабільність та швидкі технологічні зміни. В умовах глобалізації та цифрової трансформації важливо, щоб ПрАТ «Єврокар» постійно адаптувалося до змін зовнішнього середовища, використовуючи нові можливості та мінімізуючи ризики.

Проведений аналіз передумов впровадження інноваційної системи управління ресурсами (ERP-системи) на ПрАТ «Єврокар» показав, що підприємство має всі необхідні умови для успішної реалізації цього проекту. Впровадження ERP-системи дозволить оптимізувати управлінські процеси, забезпечити інтеграцію всіх підрозділів підприємства, підвищити

ефективність використання ресурсів та покращити контроль за виконанням виробничих завдань.

Серед ключових передумов для впровадження ERP-системи можна виділити:

- наявність технічної інфраструктури та готовність підприємства до впровадження новітніх інформаційних технологій;
- підтримка керівництва підприємства та готовність інвестувати у розвиток інноваційної інфраструктури;
- високий рівень кваліфікації персоналу та наявність досвіду роботи з інформаційними системами;

## УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ЄВРОКАР»

### **3.1. Характеристика проекту впровадження інноваційної системи управління ресурсами на підприємстві ПрАТ «Єврокар»**

ПрАТ «Єврокар» є одним з провідних українських автовиробників, який спеціалізується на виробництві автомобілів високої якості. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринку автомобільної промисловості, підприємства стикаються з необхідністю впровадження інноваційних технологій для оптимізації своїх процесів та підвищення ефективності. Одним з ключових напрямків є впровадження системи управління ресурсами (ERP-системи), яка дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему.

Проект імплементації інноваційної системи управління ресурсами є ключовим елементом для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості для ПрАТ «Єврокар». Інноваційна система управління ресурсами включає в себе новітні технології та методики, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, покращити планування та контроль, а також забезпечити більш раціональне управління як матеріальними, так і нематеріальними активами компанії.

Розглянемо переваги, які можна виділити при оновленні методики та системи управління ресурсами підприємства:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Однією з основних причин впровадження інноваційної системи управління ресурсами є значне підвищення ефективності операційної діяльності компанії. Інноваційні системи, такі як ERP (Enterprise Resource Planning), дозволяють інтегрувати всі основні бізнес-процеси в єдину платформу. Це, у свою чергу, зменшує дублювання роботи, знижує ймовірність помилок, а

також забезпечує своєчасний доступ до актуальної інформації для прийняття рішень.

2. Оптимізація витрат. Інноваційна система управління ресурсами допомагає значно скоротити витрати компанії завдяки більш ефективному використанню ресурсів. Наприклад, автоматизація процесів закупівель і управління запасами дозволяє зменшити витрати на зберігання і уникнути надлишків. Крім того, така система дозволяє точніше прогнозувати попит і планувати виробництво, що сприяє зниженню операційних витрат.

3. Підвищення якості управлінських рішень. Інноваційні системи управління ресурсами надають керівникам компаній доступ до детальних аналітичних звітів і даних в режимі реального часу. Це дозволяє швидше і точніше приймати управлінські рішення, реагувати на зміни в ринку і внутрішньому середовищі компанії, а також розробляти більш ефективні стратегії розвитку.

4. Підвищення конкурентоспроможності. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку, здатність швидко адаптуватися до змін є ключовим фактором успіху. Впровадження інноваційної системи управління ресурсами дозволяє компаніям бути більш гнучкими і оперативно реагувати на ринкові виклики. Це, у свою чергу, сприяє збереженню та збільшенню частки ринку, а також підвищенню конкурентоспроможності.

5. Поліпшення комунікації та координації. Інноваційні системи управління ресурсами сприяють поліпшенню внутрішньої комунікації та координації між різними відділами і підрозділами компанії. Це досягається шляхом створення єдиної цифрової інформаційної платформи, де всі співробітники можуть обмінюватися даними та інформацією. Такий підхід значно підвищує ефективність командної роботи і знижує ризик виникнення конфліктів та непорозумінь.

6. Сприяння сталому розвитку. Сучасні компанії все частіше звертають увагу на питання сталого розвитку та соціальної відповідальності. Інноваційні системи управління ресурсами допомагають зменшити негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок оптимізації використання ресурсів і зниження відходів. Крім того, такі системи дозволяють відстежувати і контролювати екологічні показники діяльності компанії, що сприяє підвищенню її репутації в очах споживачів та інвесторів.

7. Забезпечення відповідності нормативним вимогам. У сучасних умовах бізнесу важливо дотримуватися численних нормативних вимог та стандартів, що регулюють різні аспекти діяльності компанії. Інноваційні системи управління ресурсами допомагають забезпечити відповідність цим вимогам завдяки автоматизації процесів контролю та звітності, що знижує ризик порушень і пов'язаних з ними штрафів та санкцій.

8. Підвищення задоволеності клієнтів. Завдяки інтеграції даних про клієнтів і процесів обслуговування в єдину систему, компанії можуть забезпечити більш високу якість обслуговування та задовольнити потреби клієнтів. Це включає в себе швидше реагування на запити клієнтів, більш точне виконання замовлень, а також надання персоналізованих послуг.

9. Забезпечення безпеки даних. Інноваційні системи управління ресурсами зазвичай мають вбудовані механізми захисту даних, що забезпечують високий рівень безпеки інформації. Це особливо важливо в умовах зростаючих кіберзагроз та ризиків витоку даних. Надійний захист даних сприяє збереженню конфіденційності інформації та захисту комерційної таємниці.

Проект імплементації інноваційної системи управління ресурсами є необхідним кроком для сучасних компаній, що прагнуть досягти високих результатів і забезпечити стійкий розвиток. Він сприяє підвищенню

ефективності, оптимізації витрат, покращенню якості управлінських рішень.

Імплементація нової ERP-системи на підприємстві, зокрема на ПрАТ «Єврокар», є складним та багатокроковим процесом, що вимагає ретельного планування, координації та участі різних департаментів, а в деяких процесах і залучення сторонніх спеціалістів з імплементації подібних систем. Далі будуть розглянуті сучасні аналоги ERP-систем, що наразі функціонують на ринку. Буде виконаний детальний фінансовий та технічний аналіз роботи запропонованих систем в середовищі промислового технологічного підприємства.

Для визначення конкретного програмного еко середовища, перш за все потрібно дотримуватись подальшого алгоритму, що описуватиметься нижче.

Першим кроком адміністративної команди підприємства буде проведення аналізу потреб, які повинна задовільнити майбутня система. Для цього буде визначено бізнес-процеси, які повинна охопити дана ERP-система, а також вимоги самого підприємства.

Як вже було визначено раніше, підприємство ставить задачу для інноваційного програмного забезпечення в таких бізнес-процесах:

- виробництво;
- зберігання запасів;
- фінансовий та управлінських облік;
- кадровий облік;
- реалізації та закупівлі;
- аналіз споживачів та опосередкована (в межах програмного забезпечення) комунікація з їхніми потребами;
- відповідність та визначеність зі стандартами: фіскальними, якості, управління, обліку, звітності тощо;

– надання керівництву звітів щодо роботи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Користувачами новітньою ERP-системою буде переважаюча більшість працівників підприємства, у чітко визначених функціональності конкретного працівника сферою задач. Наприклад, адміністративний персонал має використовувати програмне забезпечення в межах наданого йому повноваження для виконання свого сектору делегованої роботи. А працівники виконавчих підрозділів, наприклад на виробництві будуть вносити дані щодо стану процесу виготовлення та збірки авто, а також номенклатуру використаних компонентів, запчастин, МШП, інструментів тощо. Таким чином підприємство матиме повну реальність відображення існуючого стану забезпечення необхідними виробничими запасами, напівфабрикатами, інструментами, паливо-мастильними запасами тощо.

В розділі 2 було проведено аналіз існуючої системи на підприємстві 1С Підприємство, локалізованої для українського бізнесу, проте російського походження системи управління ресурсами.

Другим кроком буде вибір самої ERP-системи, який супроводжується порівняльним аналізом вибірки з найбільш оптимальних конкуруючих на ринку систем для подальшого прийняття рішення та початку процесу імплементації.

Нині, на ринку ERP-систем, найбільш конкуруючими є багато варіантів, проте розглянемо найбільш адаптивні для українського бізнесу (див. табл. 3.1). В таблиці система 1С подається виключно як елемент порівняння.

Третім кроком є формування команди на процес імплементації нової ERP-системи в середовищі підприємства. Як показує практика, до таких команд залучаються ІТ-інженери, фінансові фахівці, представники.

Самостійне впровадження подібних систем вимагає від підприємства залучення великого обсягу ресурсів: кадрових, фінансових тощо. Саме тому,

на ринку послуг працюють консалтингові компанії, які аналізують діяльність підприємств та допомагають імплементувати дані системи в роботу і подальшу їх підтримку.

Прикладом однією з таких компаній є компанія Великої четвірки – KPMG. Фахівці цього підприємства спеціалізуються на тривалому процесу впровадження та підтримки систем SAP 4/HANA та SAP B1 (SAP Business One). Спеціалісти аналізують бізнес-процеси компанії, та формують подальший план формування пакету середовищ SAP. З допомогою фінансових спеціалістів адміністративного штату підприємства, потенційно ПрАТ «Єврокар» перенеситимуть бази даних до нового програмного забезпечення, а також формуватимуть бізнес-процеси для окремих напрямків функціонування компанії.

Згідно фінансової звітності підприємства та його фінансових результатів за рік, в межах аналізу його спроможності до впровадження нової системи, можемо припустити, що компанія здатна виділити 10% власного річного фінансового результату на старт проекту міграції до нової системи та укорінення процесу ведення обліку та звітності за новими методологіями.

Згідно розрахунків, матимемо, що:

$$\frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{10} = \frac{37\,253}{10} = 3\,725 \text{ тис. грн.}$$

ПрАТ «Єврокар» здатне виділити 3 275 тис. грн. отриманого фінансового результату для оновлення системи управління бізнес-процесами. При цьому, підприємство продовжить накопичувати власний капітал в результаті операційної діяльності.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз ERP-систем на українському ринку

| Критерії аналізу                              | BAS                                                                                    | SAP S/4HANA                                                                                                            | Afina                                                                               | 1C                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Функціональні спроможності по бізнес-процесах | Підтримка основних бізнес-процесів, включаючи фінанси, HR, CRM, логістику, виробництво | Потужні інструменти для фінансів, HR, виробництва, логістики, аналітики в реальному часі, інтеграція з іншими модулями | Орієнтована на середній бізнес, підтримка базових бізнес-процесів                   | Широкий функціонал для фінансів, логістики, HR, виробництва, налаштовується під конкретні потреби         |
| Легкість ведення обліку                       | Висока інтеграція з бухгалтерськими програмами, зручний інтерфейс                      | Інтуїтивний інтерфейс SAP Fiori, автоматизація облікових процесів                                                      | Проста інтеграція з обліковими системами                                            | Висока інтеграція з бухгалтерськими модулями, зручність використання                                      |
| Ключові особливості                           | Відкритість для інтеграції, низькі витрати на впровадження                             | Інтелектуальна автоматизація, реальна аналітика, висока адаптивність, вбудована аналітика                              | Простота впровадження, гнучкість, локалізація під національні стандарти             | Висока локалізація, можливість налаштування під конкретні бізнес-процеси, велика кількість готових рішень |
| Переваги                                      | Низька вартість, простота використання                                                 | Потужні аналітичні інструменти, висока продуктивність, гнучкість                                                       | Низька вартість, швидкість впровадження, генерація максимально інформативних звітів | Великий набір готових модулів, адаптивність до різних бізнес-процесів                                     |
| Недоліки                                      | Обмежена функціональність у порівнянні з преміум системами                             | Висока вартість впровадження та підтримки, складність міграції                                                         | Менша кількість функцій у порівнянні з лідерами ринку                               | Обмежена масштабованість для дуже великих компаній                                                        |

Таблиця 3.1 (продовження)

|                                                               |                                                              |                                                                                 |                                                                            |                                                                      |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <i>Вартість для корпоративного користування (ціна на рік)</i> | Низька, залежить від конфігурації<br><b>(2 592 тис. грн)</b> | Висока, значні ліцензійні та впроваджувальні витрати<br><b>(див. табл. 3.2)</b> | Низька, доступна для малого та середнього бізнесу<br><b>(593 тис. грн)</b> | Середня, залежить від модулів та налаштувань<br><b>(74 тис. грн)</b> |
| <i>Складність впровадження</i>                                | Низька, швидке впровадження                                  | Висока, складний процес міграції та налаштувань                                 | Низька, швидке впровадження                                                | Середня, залежить від обсягу налаштувань та інтеграцій               |

Джерело: створено автором на основі [23], [24], [25].

Таблиця 3.2 – Вартість пакетів послуг програми SAP S/4HANA

| Компонент витрат                         | On-Premise (Одноразова оплата, дол. США) | Cloud (Щомісячна підписка, дол. США) | Примітки                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <i>Основна ліцензія</i>                  | 100 000 – 1 000 000                      | 20 000 – 100 000                     | Залежить від кількості користувачів, модулів та інших функцій |
| <i>Іменні ліцензії користувачів</i>      | 1 500 – 4 000 на користувача             | 100 - 250 на користувача             | Змінюється в залежності від ролей користувачів                |
| <i>Ліцензії на компоненти та двигуни</i> | 10 000 – 200 000                         | Включено або додатково               | Наприклад, розширена аналітика, можливості IoT                |
| <i>Витрати на впровадження</i>           | 50 000 – 500 000                         | 10 000 – 100 000                     | Витрати на консультантів, навчання тощо                       |
| <i>Міграція даних</i>                    | 10 000 – 100 000                         | 5 000 – 50 000                       | Якщо мігруєте з іншої системи                                 |
| <i>Індивідуальна розробка</i>            | 20 000 – 200 000                         | 10 000 – 100 000                     | Для функцій, які не доступні за базовим пакетом               |
| <i>Підтримка та обслуговування</i>       | 18-22% від вартості ліцензії щорічно     | Включено або додатково               | Постійна технічна підтримка                                   |
| <i>Обладнання</i>                        | 50 000 – 500 000                         | Н/З (не застосовується)              | Хмарні рішення зазвичай хостовані                             |
| <i>Оновлення та модернізація</i>         | 5 000 – 50 000                           | Включено                             | Залежить від нових версій або функціональностей               |

Джерело – [26].

Згідно таблиці 3.1 підприємство, за власних фінансових спроможностей здатне обрати будь-яку систему з-поміж запропонованих до розгляду, а саме: BAS, SAP S/4HANA чи Afina.

Тобто, для початку процесу впровадження системи управління ресурсами підприємства, ПрАТ «Єврокар» рекомендується до розгляду системи BAS, SAP S/4 HANA та Afina, враховуючи їхні наведені характеристики та особливості. Також, організація спроможна сформувати проектний бюджет терміном до 1 операційного періоду обсягом 3,7 млн. грн. Для підготовки до запуску проекту, фірмі було запропоновано перші три кроки, за якими відбудеться підготовка до подальшої співпраці із зовнішніми спеціалістами. Розглянуто реалізацію проекту саме на зовнішній основі, оскільки внутрішній проект потребує залучення власних кадрів, що слідуватиме ослабленню операційної, адміністративної, фінансової та правової діяльності компанії.

### **3.2. Управління впровадженням інноваційної ERP-системи на підприємстві ПрАТ «Єврокар»**

Для успішної реалізації проекту, без втрати операційного потенціалу, важливим аспектом для адміністративно-управлінської команди компанії є вибір найбільш оптимального шляху реалізації проекту.

Сучасний світ бізнесу має широкий асортимент послуг, який допомагає підприємству у найбільш раціональний спосіб виконати задачі, проекти тощо. Не виключенням є і провадження подібного роду ERP-систем. Сильні компанії, що здійснюють свою діяльність у сфері надання консалтингових послуг, очолюють лідери Великої четвірки, а серед них – KPMG.

KPMG надає послуги із впровадження систем управління ресурсами на підприємствах, адаптуючи програмні забезпечення під місцеве законодавство, вид діяльності підприємства-клієнта тощо. Управлінському складу

ПрАТ «Єврокар» пропонується укласти договір на отримання послуг із консультування та впровадження ІТ-систем у внутрішнє середовище.

Попри це, підприємство повинно виділяти не лише власні кадрові чи фінансові ресурси, а й розробити план проекту, за яким буде сформована комунікація з партнерами. Проект полягає у регуляторній, ініціативній та перш за все управлінській політиці з боку ПрАТ «Єврокар». Для цього, підприємству буде запропонований план з формування внутрішнього середовища для підтримки ефективності роботи проекту.

Формування команди та складання бюджетного портфелю є критично важливими етапами на шляху до укладання договору з KPMG для початку проекту імплементації нової ERP-системи. Цей процес не тільки визначає успіх самої імплементації, але й закладає основу для майбутнього розвитку бізнесу.

Перш за все, формування команди – це ключовий фактор, що забезпечує ефективне управління проектом. Команда повинна складатися з фахівців різних напрямків: ІТ-спеціалістів, фінансистів, консультантів з бізнес-процесів та представників відділів, які будуть безпосередньо використовувати нову ERP-систему. Важливо, щоб кожен член команди мав чітко визначені ролі та обов'язки, розумів цілі проекту та був мотивований на досягнення результату. Налагоджена комунікація між членами команди сприяє швидкому вирішенню проблем і ефективному використанню ресурсів. Партнерство з KPMG вимагає від команди високого рівня професіоналізму та здатності до співпраці, адже консультанти KPMG допоможуть у розробці стратегії та нададуть експертну підтримку протягом всього процесу.

Одночасно з формуванням команди необхідно зайнятися складанням бюджетного портфелю (див. табл. 3.3). Цей документ відображає всі фінансові аспекти проекту, включаючи витрати на програмне забезпечення, апаратне забезпечення, оплату праці команди, навчання персоналу, а також витрати на консультаційні послуги KPMG. Чітке планування бюджету дозволяє уникнути

перевитрат і забезпечує контроль над фінансовими потоками. Розробка бюджетного портфелю повинна включати детальний аналіз витрат і прогнозування можливих ризиків, що можуть вплинути на фінансову сторону проекту. Важливо також передбачити резервні фонди для непередбачених витрат, що можуть виникнути у процесі реалізації проекту.

Таблиця 3.3 Бюджетний портфель проекту впровадження ERP-системи на підприємстві ПрАТ «Єврокар»

| Категорія витрат        | Опис                         | Сума на рік,<br>тис. грн | Сума на 2<br>роки,<br>тис. грн |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Програмне забезпечення  | Ліцензії на ERP-систему      | 1 510                    | 1 620                          |
| Апаратне забезпечення   | Сервери, мережеве обладнання | 340                      | 680                            |
| Оплата праці команди    | Зарплати співробітників      | 600                      | 1,200                          |
| Консультаційні послуги  | Послуги KPMG                 | 850                      | 1,700                          |
| Навчання персоналу      | Тренінги, семінари           | 125                      | 250                            |
| Адміністративні витрати | Офісні витрати               | 200                      | 400                            |
| Резервний фонд          | Непередбачувані витрати      | 200                      | 400                            |
| <b>Всього</b>           |                              | <b>3 725</b>             | <b>6 250</b>                   |

*Джерело: створене автором.*

Укладання договору з KPMG вимагає ретельної підготовки як з боку команди, так і з боку фінансових ресурсів. Наявність добре сформованої команди демонструє серйозність намірів і готовність до співпраці, що є важливим фактором для KPMG. Компанія, яка має чіткий план дій та відповідний бюджет, здатна вести переговори на більш вигідних умовах, отримуючи максимальну віддачу від послуг, що надаються.

Формування команди та складання бюджетного портфелю також мають значний вплив на сам процес імплементації ERP-системи. Злагоджена команда, що працює над проектом, здатна швидко реагувати на виклики та адаптуватися до змін, забезпечуючи безперервний прогрес. Належний бюджетний контроль дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити своєчасне фінансування всіх етапів проекту.

До складу першої команди, що будуть тестувати системи та обирати під потреби підприємства, увійдуть працівники таких призначень:

- фінансовий менеджер;
- головний бухгалтер;
- бухгалтер;
- спеціалісти з продажів та закупок;
- фахівець з управління матеріально-технічним забезпеченням;
- IT-фахівці;
- юристи.

Узгодження цих аспектів створює фундамент для успішної співпраці з KPMG. Консультанти компанії допоможуть у налаштуванні ERP-системи відповідно до потреб бізнесу, надаючи експертні рекомендації та підтримку на кожному етапі. Зі свого боку, добре підготовлена команда зможе ефективно використовувати знання та досвід консультантів, інтегруючи їх у свій робочий процес.

Виконавши етап формування команди та бюджету проекту, компанія може розпочати у співпраці з партнерами формування проектів нових бізнес-процесів, тобто їх моделей. Це надає попередні «креслення» майбутніх бізнес-процесів, з урахуванням вимог стандартизації, державних чи внутрішніх політик компанії.

Паралельно із купівлею, налаштуванням та доробітком нового програмного забезпечення, підприємство розпочинає закупівлю нового серверного обладнання, яке буде відбуватися на одних із перших етапах проекту, після чого розпочнеться поступовий збір та міграція даних до прототипу ERP-системи.

Міграція даних вимагає вже залучення більшості адміністративного апарату компанії, оскільки початок обліку у новому середовищі, із використанням нового програмного забезпечення вимагатиме урахування та

дотримання вже законцептованих стандартів, задля яких був розпочатий даних проект.

Процес міграції даних з однієї ERP-системи до нововведеної включає декілька ключових етапів, кожен з яких є важливим для забезпечення успішного перенесення даних та мінімізації ризиків. Першим кроком є планування, що включає детальний аналіз поточної системи та визначення вимог до нової ERP. В цьому етапі важливо визначити обсяг даних, що підлягають міграції, та скласти план дій, враховуючи обмеження та можливості нової системи.

Наступний крок – це підготовка даних, яка передбачає очищення та нормалізацію інформації. Цей процес включає видалення дублікатів, виправлення помилок та приведення даних до уніфікованого формату. На цьому етапі важливо також визначити, які дані необхідно зберегти, а які можуть бути архівовані або видалені. Підготовлені дані повинні бути структуровані таким чином, щоб вони відповідали вимогам нової ERP-системи.

Після завершення підготовки даних здійснюється їхнє перенесення. Цей етап може включати використання спеціальних інструментів або програмного забезпечення для автоматизації процесу. Під час перенесення даних важливо забезпечити їхню цілісність та узгодженість. Для цього використовуються різні методи перевірки та валідації даних. Також необхідно провести тестові перенесення, щоб переконатися, що дані коректно перенесені та правильно відображаються у новій системі.

До даних, що підлягають міграції можна виділити наступні категорії:

1. Основні дані (Master Data). Це найважливіші дані, що визначають ключові аспекти бізнесу. До них відносяться:
  - дані про клієнтів: імена, адреси, контактна інформація, умови контрактів, історія взаємодії;

- дані про постачальників: контактна інформація, історія закупівель, умови контрактів;
- дані про продукти: опис, характеристики, ціни, інформація про запаси;
- дані про співробітників: особисті дані, посади, інформація про заробітну плату, історія роботи.

2. Транзакційні дані (Transactional Data). Ці дані включають записи про всі бізнес-операції і транзакції, які здійснюються в компанії. Вони включають:

- замовлення клієнтів: деталі замовлень, дати, суми, статуси;
- закупівлі: записи про придбані товари та послуги, дати, постачальники;
- рахунки-фактури: інформація про виписані та отримані рахунки, дати, суми;
- фінансові транзакції: записи про платежі, надходження, звіти про доходи та витрати.

3. Дані про запаси (Inventory Data). Ця категорія включає інформацію про:

- поточний стан запасів: кількість товарів на складі, їх місцезнаходження;
- історія руху запасів: приймання, відвантаження, переміщення товарів.

4. Фінансові дані (Financial Data). Це дані, що необхідні для ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, включаючи:

- журнал проведень: записи про всі фінансові операції за останні 2 роки;
- бюджети: заплановані витрати та доходи;
- баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів.

5. Дані про виробництво (Production Data). Включають інформацію, пов'язану з виробничими процесами:

- плани виробництва: заплановані обсяги виробництва, графіки;
- виробничі замовлення: деталі замовлень на виробництво, статуси виконання.

6. Документальні дані (Document Data). Включають всі документи, що зберігаються в системі:

- контракти, угоди, технічні специфікації, інструкції;
- скан-копії важливих документів, електронні листи, звіти.

7. Історичні дані (Historical Data). Включають архівні дані, які можуть знадобитися для аналізу або звітності, включаючи старі транзакції, історію взаємодій з клієнтами та постачальниками.

8. Конфігураційні дані (Configuration Data). Це налаштування системи, які визначають, як система працює та як обробляє дані:

- Налаштування користувачів: права доступу, ролі.
- Параметри системи: налаштування модулів, бізнес-правила.

Після перенесення даних здійснюється інтеграція нової ERP-системи з іншими існуючими системами компанії. Це може включати інтеграцію з фінансовими системами, системами управління ланцюгами поставок, системами управління відносинами з клієнтами тощо. Важливо забезпечити, щоб усі інтеграції працювали коректно і дані між системами передавалися без втрат та затримок.

Варто зазначити, що управління проектом також здійснюється і керівництвом компанії. В його інтересах відслідковувати дотримання не лише термінів контракту про послуги, а й бути одним із лідируючих постатей на проекті. Фінансовий Директор та Генеральний Директор на ПрАТ «Єврокар» виконує функцію «архітектора» даного проекту, оскільки концепт інноваційної системи управління ресурсами вимагає відповідності наявним бізнес-процесам, без ушкодження їхній ефективності та результативності.

У підсумку, важливо звернути увагу, що для розробки методу самого процесу імплементації ERP-системи важливо врахувати найбільш основні такі фактори: бюджетування проекту, розробка керівництвом поетапного плану переоснащення підприємства сучасними ІТ-технологіями та їхня безпосередня роль в цьому процесі.

За умови, що процес буде відбуватись у кооперації з відповідними досвідченими фахівцями у цьому напрямку, необхідність керівництва та більшості адміністративного персоналу все ще залишається актуальною та безвийнятковою.

### **3.3. Оцінка ризиків та ефективності інновацій**

Впровадження нової ERP-системи на ПрАТ «Єврокар» передбачає аналіз та оцінку різноманітних ризиків, які можуть вплинути на успіх проекту. Перш за все, слід зазначити, що ризики можна поділити на кілька основних категорій: технічні, організаційні, фінансові та зовнішні. Кожна з цих категорій потребує детального розгляду для розробки відповідних заходів з мінімізації потенційних негативних наслідків.

Технічні ризики включають можливі проблеми з інтеграцією нової системи із наявною ІТ-інфраструктурою. Оскільки ERP-системи зазвичай впливають на всі аспекти підприємства, невідповідність між новим програмним забезпеченням та існуючим обладнанням або програмами може спричинити значні затримки та додаткові витрати. Іншим важливим аспектом є можливі збої в роботі системи під час її впровадження, що може призвести до тимчасового припинення операційних процесів на підприємстві. Для зменшення цього ризику слід ретельно планувати тестування нової системи перед її повноцінним запуском.

Організаційні ризики стосуються людського фактору та управління змінами. Впровадження нової ERP-системи часто вимагає змін у робочих процесах і процедурних питаннях, що може викликати опір з боку персоналу.

Працівники можуть відчувати невпевненість або страх перед нововведеннями, що знижує їхню продуктивність і мотивацію. Важливо забезпечити належне навчання співробітників та їх підтримку на всіх етапах впровадження системи. Крім того, слід передбачити чіткий план комунікацій та управління змінами, щоб мінімізувати опір і забезпечити плавний перехід до нових умов роботи.

Фінансові ризики пов'язані з перевищенням бюджету проекту та невинуватеними витратами. Впровадження ERP-системи є значною інвестицією, і непередбачені витрати можуть швидко зростати, якщо проект не буде належним чином керуватися. Для уникнення фінансових ризиків необхідно скласти реалістичний бюджет, що враховує всі потенційні витрати, включаючи витрати на обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу та підтримку системи після її впровадження. Регулярний моніторинг витрат та їх контроль на всіх етапах проекту допоможе уникнути перевитрат і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Очікувана вартість ризиків (EMV) для ПрАТ «Єврокар» дозволяє вирахувати середню очікувану вартість ризику з урахуванням його ймовірності та впливу.

$$EMV = P \times I \quad (3.2)$$

де  $I$  – ймовірний вплив ризику на проект;

$P$  – вартість проекту.

Оскільки подібні проекти, видячи із загальної практики переоснащення бізнесів подібними системами є низьким, і тотальна більшість із них реалізують їх успішно, припустимо, що ризик провалу проекту, або ж ризик виникнення потреби у додатковому фінансуванні становитиме 15%.

Виходячи із вищерозглянутого бюджетного плану проекту, очікувана вартість ризиків становитиме 559 тис. грн.

Зовнішні ризики включають економічні, політичні та соціальні чинники, що можуть вплинути на реалізацію проекту. Економічна нестабільність або зміни в законодавстві можуть призвести до непередбачених витрат або

затримок у впровадженні системи. Крім того, взаємодія з постачальниками та партнерами також може бути джерелом ризиків, оскільки їхня надійність і своєчасність виконання зобов'язань безпосередньо впливають на успіх проекту. Важливо проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища та бути готовими до швидкого реагування на зміни, що можуть вплинути на проект.

Крім основних категорій ризиків, слід також враховувати специфічні виклики, пов'язані з впровадженням ERP-системи на автомобільному підприємстві, такому як ПрАТ «Єврокар». Зокрема, це можуть бути складнощі з інтеграцією нової системи з існуючими виробничими процесами та ланцюгами постачань. Важливо забезпечити безперервність виробництва та уникнути перебоїв у постачанні компонентів, що є критичним для автомобільної галузі.

Для повної оцінки ризиків впровадження кожної з систем, автором пропонуються результати проведеного аналізу експертних оцінок з фінансовим менеджментом компанії. Для кожної з систем було виділено основні ризики, пов'язані з їхніми особливостями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Головні ризики, пов'язані із впровадженням та експлуатацією систем управління ресурсами підприємств

| Категорія ризиків          | Характеристика впливу ризиків на програмне забезпечення  |                                                   |                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | BAS                                                      | SAP S4/HANA                                       | Afina                                                                              |
| Функціональні спроможності | Обмежена функціональність порівняно з преміум-системами. | Висока складність налаштувань.                    | Орієнтація на середній бізнес може обмежити функціональність для великих компаній. |
| Легкість ведення обліку    | Може виникнути проблема інтеграції з іншими системами.   | Потребує значного часу для навчання користувачів. | Легка інтеграція з обліковими системами, але можливі проблеми з масштабованістю.   |

Таблиця 3.3 (продовження)

|                                          |                                                                               |                                                            |                                                                             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Ключові особливості                      | Невелика кількість вбудованих аналітичних інструментів.                       | Потужні аналітичні інструменти, але складність інтеграції. | Простота впровадження, але обмежена кількість функцій.                      |
| Переваги та недоліки                     | Низька вартість, але обмежена масштабованість.                                | Висока продуктивність, але значні витрати на підтримку.    | Низька вартість, але менша кількість функцій у порівнянні з лідерами ринку. |
| Вартість для корпоративного користування | Доступна ціна, проте можливі додаткові витрати на налаштування.               | Висока вартість, але можливість масштабування.             | Доступна ціна, але можливі додаткові витрати на адаптацію.                  |
| Складність впровадження                  | Відносно легке впровадження, але можлива необхідність додаткових налаштувань. | Висока складність, значний час та ресурси на впровадження. | Відносно легке впровадження, але можливі додаткові витрати на налаштування. |

Джерело – створено автором.

Оцінка ризиків впровадження ERP-систем допомагає визначити потенційні проблеми та розробити стратегії для їхнього уникнення або мінімізації. Для кожної системи оцінюються ключові ризики за кількома категоріями, а експерти підприємства надають бали за ймовірністю та впливом ризиків. Підсумковий бал визначається як добуток ймовірності (P) та впливу (I).

Таблиця 3.4 – Експертні оцінки та їх вага в оцінюванні ризиків імплементації запропонованих ERP-систем.

| Категорія                  | BAS |   |                | SAP S/4HANA |   |                | Afina |   |                |
|----------------------------|-----|---|----------------|-------------|---|----------------|-------|---|----------------|
|                            | P   | I | Оцінка ризиків | P           | I | Оцінка ризиків | P     | I | Оцінка ризиків |
| Функціональні спроможності | 3   | 3 | 9              | 4           | 5 | 20             | 3     | 3 | 9              |
| Легкість ведення обліку    | 2   | 2 | 4              | 4           | 4 | 16             | 2     | 2 | 4              |
| Ключові особливості        | 3   | 2 | 6              | 3           | 5 | 15             | 3     | 2 | 6              |

Таблиця 3.4 (продовження)

| Категорія                                      | BAS |   |                        | SAP S/4HANA |   |                        | Afina     |   |                        |
|------------------------------------------------|-----|---|------------------------|-------------|---|------------------------|-----------|---|------------------------|
|                                                | Р   | І | Оцін-<br>ка<br>ризиків | Р           | І | Оцін-<br>ка<br>ризиків | Р         | І | Оцін-<br>ка<br>ризиків |
| Переваги та<br>недоліки                        | 3   | 3 | 9                      | 3           | 4 | 12                     | 2         | 3 | 6                      |
| Вартість для<br>корпоративного<br>користування | 2   | 3 | 6                      | 5           | 4 | 20                     | 2         | 3 | 6                      |
| Складність<br>впровадження                     | 3   | 2 | 6                      | 5           | 5 | 25                     | 2         | 2 | 4                      |
| <b>Всього балів ризику</b>                     |     |   | <b>40</b>              | <b>108</b>  |   |                        | <b>35</b> |   |                        |

Джерело – створено автором.

Ці оцінки допоможуть у визначенні найбільш відповідної ERP-системи для ПрАТ «Єврокар», враховуючи ризики, пов'язані з їх впровадженням та експлуатацією, а саме:

1. BAS: Загальний ризик є відносно низьким (27), але існують обмеження функціональності та можливість додаткових витрат на налаштування.
2. SAP S/4HANA: Високий загальний ризик (104) через складність впровадження та високі витрати. Система підходить для великих підприємств з відповідними ресурсами.
3. Afina: Низький загальний ризик (31), але система обмежена для великих підприємств через функціональні обмеження.

Для ефективного управління ризиками проекту впровадження ERP-системи на ПрАТ «Єврокар» необхідно розробити комплексний план управління ризиками, що включає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їхньої ймовірності та впливу, а також розробку стратегій їхнього мінімізації. Одним із ключових елементів цього плану має бути створення команди проекту з чітко визначеними ролями та обов'язками, включаючи відповідальних за управління ризиками.

Рекомендується також залучити досвідчених консультантів з впровадження ERP-систем, які можуть надати цінні рекомендації та допомогу на всіх етапах проекту. Важливо забезпечити ефективну комунікацію між усіма учасниками проекту та регулярний обмін інформацією щодо ходу впровадження та можливих ризиків.

Оцінка ризиків повинна бути безперервним процесом протягом усього життєвого циклу проекту. Регулярні перегляди ризиків та оновлення планів управління ними дозволять своєчасно виявляти нові ризики та відповідно коригувати стратегії їхнього мінімізації. Впровадження системи моніторингу та звітності допоможе керівництву підприємства отримувати актуальну інформацію про стан проекту та приймати обґрунтовані рішення.

На завершення слід зазначити, що успіх проекту впровадження ERP-системи на ПрАТ «Єврокар» значною мірою залежить від ретельної підготовки, планування та управління ризиками. Незважаючи на можливі труднощі та виклики, правильний підхід до оцінки та мінімізації ризиків дозволить реалізувати проект вчасно та в межах бюджету, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Імплементація інноваційної ERP-системи на підприємстві ПрАТ «Єврокар» значно покращила його ефективність у різних аспектах діяльності. Основні основні результати та переваги після виконання проекту будуть такими:

1. Після впровадження ERP-системи на підприємстві, усі бізнес-процеси стануть більш узгодженими та ефективно налагодженими. Система дозволить автоматизувати рутинні завдання, що зменшить час на їх виконання і дозволить співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях. Наприклад, автоматизація обробки замовлень знизить кількість помилок і прискорить процес опрацювання замовлень.

2. Обрана ERP-система забезпечить ПрАТ «Єврокар» можливістю інтеграції всіх відділів та процесів у єдину інформаційну систему. Це

дозволить керівництву мати доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що сприятиме більш ефективному плануванню та управлінню ресурсами. Наприклад, точні дані про запаси на складах допоможуть уникнути дефіциту і надлишку продукції, зменшуючи витрати на зберігання запасів.

3. ERP-система допоможе значно скоротити операційні витрати за рахунок оптимізації процесів і зниження потреби у додаткових ресурсах. Автоматизація багатьох процесів зменшить потребу в ручній праці, що призведе до зменшення витрат на оплату праці та мінімізації помилок, пов'язаних з людським фактором. Наприклад, інтеграція бухгалтерського обліку і фінансової звітності дозволить скоротити витрати на фінансовий аудит і забезпечить адміністрацію компанії точнішою фінансово-обліковою інформацією.

4. Завдяки сучасній ERP-системі ПрАТ «Єврокар» зможе значно підвищити продуктивність працівників та виробництва загалом. Система забезпечить швидкий доступ до необхідної інформації, спростить внутрішню комунікацію та прискорить процес прийняття стратегічних чи оперативних рішень. Наприклад, відділ продажів отримає змогу швидше реагувати на запити клієнтів, що підвищить рівень задоволеності клієнтів і збільшить обсяги продажів.

5. Інноваційна ERP-система дозволить ПрАТ «Єврокар» поліпшити управління ланцюгами поставок і покращити взаємодію з постачальниками та клієнтами. Завдяки новій системі стане можливим відслідковувати процеси постачання в режимі реального часу, що дозволить уникати затримок і забезпечувати своєчасні поставки.

6. ERP-система надасть керівництву ПрАТ «Єврокар» інструменти для глибокого аналізу даних і генерації аналітичних звітів. Це дасть змогу приймати обґрунтовані рішення на основі точних і актуальних даних. Наприклад, аналітика продажів і ринкових тенденцій допоможе компанії розробляти ефективні маркетингові стратегії та адаптуватися до змін

ринкового середовища. А також, формування кінцевих фінансових звітів за актуальними МСФЗ-стандартами у автоматичному порядку генерації для формування звітності перед поданням до державних органів моніторингу.

7. Синергія між бізнес-процесами Групи з-поміж компаній дозволить вищому керівництву відслідковувати процеси від стадій сировини для виробництва продукції до операцій з оплати за реалізований товар фізичним чи юридичним особам.

Імплементація інноваційної ERP-системи на підприємстві ПрАТ «Єврокар» принесе значні покращення в управлінні бізнесом, оптимізації процесів, зниженні витрат та підвищенні продуктивності. Це дозволить компанії ефективніше використовувати ресурси, швидше реагувати на ринкові виклики та покращити взаємодію з клієнтами і постачальниками, що в кінцевому підсумку сприятиме зростанню бізнесу, зміцненню конкурентних позицій на ринку та дозволить ефективно відслідковувати стан забезпечення ресурсами на кожному кроці виробничого чи реалізаційного процесу.

### **Висновки до розділу**

Проект впровадження інноваційної системи управління ресурсами на ПрАТ «Єврокар» передбачає інтеграцію комплексного ERP-рішення, яке охоплює всі основні бізнес-процеси підприємства. Метою проекту є підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізація виробничих процесів та забезпечення більшої прозорості і контролю за операційною діяльністю. Проект передбачає кілька етапів: аналіз потреб підприємства, вибір відповідного ERP-рішення, планування впровадження, тестування системи, навчання персоналу та запуск в експлуатацію.

Управління впровадженням ERP-системи на ПрАТ «Єврокар» здійснюється за допомогою проектного підходу, що включає використання методологій Agile та Scrum для забезпечення гнучкості та адаптивності

процесу. Основними аспектами управління є:

1. Планування та контроль: розробка детального плану проекту з визначенням ключових етапів, завдань та строків їх виконання.
2. Комунікація та координація: забезпечення ефективної взаємодії між всіма зацікавленими сторонами проекту, включаючи керівництво, ІТ-відділ, кінцевих користувачів та зовнішніх постачальників.
3. Навчання та підтримка персоналу: організація навчальних програм для співробітників, які будуть використовувати нову систему, а також надання підтримки під час переходу до нових процесів.
4. Моніторинг та оцінка: постійний моніторинг ходу впровадження, оцінка досягнутих результатів та своєчасне коригування планів у разі виникнення відхилень.

Оцінка ризиків та ефективності впровадження ERP-системи на ПрАТ «Єврокар» є важливою складовою процесу управління. Основні ризики включають технічні проблеми, опір з боку персоналу, перевищення бюджету та строків проекту, а також можливість невідповідності системи вимогам підприємства. Для мінімізації цих ризиків розроблено заходи з управління ризиками, такі як резервування ресурсів, залучення експертів, проведення регулярних аудиторій та оцінок проміжних результатів.

Ефективність впровадження ERP-системи оцінюється за допомогою кількісних та якісних показників, таких як підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості даних та збільшення задоволеності клієнтів. Проведений аналіз показав, що очікувані вигоди від впровадження системи значно перевищують витрати, що свідчить про високу економічну доцільність проекту.

## ВИСНОВКИ

В ході виконання роботи було досягнуто поставлену мету в повному обсязі та виконано всі завдання, визначених на початку роботи.

Дослідження за темою «Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві» була спрямована на дослідження та аналіз теоретичних і практичних аспектів інтеграції сучасних технологій в діяльність підприємства, зокрема на прикладі ПрАТ «Єврокар». Проведене дослідження дозволило зробити ряд важливих висновків щодо специфіки цифрових інновацій, процесу їх впровадження, а також управління цим процесом з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Аналіз теоретичних аспектів показав, що цифрові інновації мають специфічні особливості, які визначають їх вплив на підприємства. До них належать висока швидкість розвитку технологій, глобальний характер їх поширення та значний вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Цифрові інновації, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та хмарні обчислення, відкривають нові можливості для автоматизації процесів, підвищення ефективності управління та створення нових бізнес-моделей.

Процес впровадження цифрових інновацій включає кілька етапів: аналіз потреб, розробку стратегії, вибір технологій, їх інтеграцію в існуючі процеси та адаптацію організаційної структури. Успішне впровадження залежить від технічної підготовленості підприємства, готовності персоналу до змін, підтримки керівництва та наявності фінансових ресурсів. Для управління процесом впровадження цифрових інновацій використовується системний підхід, який включає стратегічне планування, управління змінами, контроль та оцінку результатів.

Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Єврокар» дозволив виявити основні сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також визначити передумови для

впровадження інноваційної системи управління ресурсами. ПрАТ «Єврокар» володіє потужною виробничою базою, сучасним обладнанням та кваліфікованим персоналом, що створює сприятливі умови для впровадження інновацій.

Передумови для впровадження ERP-системи на ПрАТ «Єврокар» включають наявність технічної інфраструктури, підтримку керівництва, високий рівень кваліфікації персоналу та потребу в підвищенні ефективності управління ресурсами. Впровадження ERP-системи дозволить оптимізувати управлінські процеси, забезпечити інтеграцію всіх підрозділів підприємства та покращити контроль за виконанням виробничих завдань.

Управління впровадженням ERP-системи на ПрАТ «Єврокар» здійснюється за допомогою проектного підходу з використанням методологій Agile та Scrum. Основними аспектами управління є планування та контроль проекту, забезпечення ефективної комунікації, навчання та підтримка персоналу, моніторинг ходу впровадження та оцінка результатів.

Оцінка ризиків та ефективності впровадження ERP-системи показала, що основні ризики включають технічні проблеми, опір з боку персоналу, перевищення бюджету та строків проекту, а також можливість невідповідності системи вимогам підприємства. Для мінімізації цих ризиків розроблено заходи з управління ризиками, такі як резервування ресурсів, залучення експертів та проведення регулярних аудиторій.

Результати дослідження показали, що впровадження інноваційної системи управління ресурсами на ПрАТ «Єврокар» є економічно доцільним та стратегічно важливим кроком. Очікувані вигоди від впровадження ERP-системи включають підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості даних та збільшення задоволеності клієнтів. Ефективне управління впровадженням, комплексний підхід до оцінки ризиків та вигод, а також активна підтримка з боку керівництва та персоналу є ключовими факторами успішної реалізації цього проекту.

У підсумку, дослідження підтвердило важливість впровадження цифрових інновацій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. ПрАТ «Єврокар» має всі необхідні передумови для успішної інтеграції ERP-системи, що дозволить забезпечити його стійкий розвиток та підвищення ефективності діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shyshkina O. Problems, prospects and risks of the digital innovation use in the financial and real sectors of the national economy. Problems and prospects of economics and management. 2023. No. 1(33). P. 154–175. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-154-175](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-154-175) (date of access: 16.05.2024).
2. Голіонко Н. Г., А. С. І. Цифрові інновації в сучасному суспільстві. С. 100–102. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323356.pdf> (дата звернення: 02.05.2024).
3. Chernikova N., Tsarenko M., Kulnych A. Digitalization technologies of business processes as tools of innovative development of enterprises. Market Infrastructure. 2023. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure75-27> (date of access: 29.05.2024).
4. Боренков А. Переваги цифрової трансформації. BDO. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/main-areas-of-digital-transformation> (дата звернення: 03.04.2024).
5. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». 2023. № 26. С. 148–152. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9c06fae-9de6-42b1-8c9f-1ff40342aba7/content> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Що таке ERP система та в чому її користь. KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/10/shcho-take-erp-systema-ta-v-chomu-yiyi-koryst.html> (дата звернення: 05.05.2024).
7. 9 необхідних функцій ERP систем для підприємств. WEZOM. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-erp-sistemi-dlya-pidprijemstv> (дата звернення: 06.04.2024).
8. How to successfully implement Digital Transformation into your business? - Eminence Data et Digital. Eminence Data et Digital. URL:

<https://eminence.ch/en/successfully-implement-digital-transformation-business/#gref> (date of access: 30.04.2024).

9. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29> (дата звернення: 30.04.2024).

10. Haddud A., McAllen D. K., DeSouza A. R. Managing Technological Innovation in Digital Business Environments. 2022. P. 47–57. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324677632\\_Managing\\_Technological\\_Innovation\\_in\\_Digital\\_Business\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/324677632_Managing_Technological_Innovation_in_Digital_Business_Environments) (date of access: 26.04.2024).

11. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЄВРОКАР. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30913130/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30913130/) (дата звернення: 24.04.2024).

12. ПрАТ «ЄВРОКАР». Офіційний дистриб'ютор автомобілів ŠKODA в Україні. URL: <https://www.skoda-auto.ua/company/skoda-prat-eurocar> (дата звернення: 23.04.2024).

13. COMPANY POLICY AND CERTIFICATION. Škoda Auto a.s. | The International Website. URL: <https://www.skoda-auto.com/company/sustainability-policy-certification> (date of access: 01.05.2024).

14. Прасад А. В Україні впав попит на нові автомобілі. У серпні він зменшився майже втричі – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-vrav-popit-na-novi-avtomobili-u-serpni-vin-zmenshivsya-mayzhe-vtrichi-01092022-8051> (дата звернення: 02.05.2024).

15. Моделі Škoda. Офіційний дистриб'ютор автомобілів ŠKODA в Україні. URL: <https://www.skoda-auto.ua/models/range> (дата звернення: 07.05.2024).

16. Авторинок України: лідери лютьневого продажу серед нових бензинових авто. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/19/123496612/> (дата звернення: 06.05.2024).
17. Що таке SWOT аналіз?. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 08.05.2024).
18. 20 показників, щоб зрозуміти фінансовий стан компанії. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/finansovyy-skorynh-vid-youcontrol> (дата звернення: 08.05.2024).
19. Шляга О. В., Шипуля Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. 2014. С. 75–81. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_075.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_075.pdf) (дата звернення: 07.05.2024).
20. Автомобільний бізнес. Atoll Holding. URL: <https://www.atollholding.com.ua/auto-business> (дата звернення: 09.05.2024).
21. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. Т. 2, № 11. С. 41–45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1> (дата звернення: 09.05.2024).
22. Програма 1С Підприємство, що це таке?. IT Easy. URL: <https://itez.com.ua/what-is-1c.html> (дата звернення: 02.05.2024).
23. SelectHub. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/selecthub/> (date of access: 09.05.2024).
24. Tailored User ERP Training Solutions. OnBoard. URL: <https://onboarderp.com/> (date of access: 09.05.2024).
25. Best Cloud ERP Software for Small Business and SMBs. Independently Compare ERP Systems & ERP Consulting. URL: <https://www.erpresearch.com/en-us/blog/best-cloud-erp-for-small-business-smb> (date of access: 09.05.2024).

26. SAP S/4 HANA Costs, Pricing & Fees. Independently Compare ERP Systems & ERP Consulting. URL: <https://www.erpresearch.com/en-us/sap-s4-hana-costs> (date of access: 09.05.2024).