

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8775>

- Kapinos, P. S., Martin, C., & Mitnik, O. A. (2015). *Stress testing banks: Whence and whither?* Federal Deposit Insurance Corporation. <https://www.fdic.gov/system/files/2024-07/2015-07.pdf>
- Kishakevych, B. Yu., & Yuzv'iak, O. A. (2015). Stres-testuvannya banku: pidkhody, metody, svitovyi dosvid. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 25.1, 277–283. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.1_47
- Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025, sichen). U hrudni 2024 roku 21 nebankivsku ustanovu vykliucheno z reiestriv, piat' – vklucheno do reiestriv. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-grudni-2024-roku-21>

-nebankivsku-ustanovu-viklyucheno-z-reyestriv-pyat--vklyucheno-do-reyestriv

- Posadneva, O. M. (2021). Makroekonomichne stres-testuvannya bankiv yak instrument zabezpechennia stiikosti bankivskoi systemy. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 16, 87–93.

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.15>

- Sorge, M. (2004). Stress testing financial systems: An overview of current methodologies. *BIS Working Papers*, 165. <https://www.bis.org/publ/work165.pdf>
- Tsymbal, L. M., & Vnukova, N. M. (2022). Vykorystannia stres-testuvannya dlia upravlinnia ryzykamy banku. In *Finansovi aspekty rozvytku ekonomiky Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka* (pp. 71–73).

УДК 338.2, 004.4

JEL Classification: G30; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-276-282>

ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

© 2025 ГАВРИК А. А., НАЗАРОВА Т. Ю.

УДК 338.2, 004.4

JEL Classification: G30; O33

Гаврик А. А., Назарова Т. Ю. Практичне впровадження ERP-систем у діяльність компаній: можливості та виклики

Стаття присвячена аналізу впровадження інноваційних фінансових інструментів в українських компаніях, зокрема на прикладі ERP-систем. Метою дослідження є аналіз впровадження інноваційних фінансових інструментів, зокрема ERP-систем, у діяльність українських компаній та оцінка їхнього впливу на управління корпоративними фінансами. Дослідження спрямоване на визначення основних переваг, викликів та перспектив інтеграції цифрових технологій у фінансову сферу підприємств. Методологія дослідження базується на аналізі кейсів впровадження ERP-систем у провідних українських компаніях («Нова Пошта», «Укренерго») з використанням кількісних і якісних методів: статистичного аналізу, опитування фінансових менеджерів та порівняльного аналізу ефективності фінансового управління до та після впровадження цифрових рішень. Результати дослідження показують, що впровадження ERP-систем дозволяє значно підвищити ефективність управління фінансами, зменшити витрати на обробку інформації, покращити прозорість фінансових операцій і знизити ризики помилок. Проте основними бар'єрами є висока вартість інтеграції, необхідність навчання персоналу та нестабільність законодавчого регулювання цифрових фінансових технологій. Дослідження охоплює великий бізнес і частково середній сектор економіки України, де ERP-системи активно використовуються. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку стратегій адаптації ERP-рішень для малого бізнесу та аналіз змін у нормативному регулюванні для створення сприятливого середовища цифровізації фінансового управління. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, що планують цифрову трансформацію фінансових процесів, а також державними органами для розробки політик регулювання фінансових технологій. Практичне застосування рекомендацій дозволить оптимізувати витрати на впровадження ERP-систем і підвищити ефективність корпоративного управління. Дослідження розширює розуміння впливу цифрових фінансових технологій на економічну ефективність компаній. Новизна роботи полягає у проведенні комплексного аналізу впровадження ERP-систем в українському корпоративному секторі з урахуванням сучасних викликів та можливостей.

Ключові слова: ERP-системи, інноваційні фінансові інструменти, автоматизація процесів, управління фінансами, витрати та ефективність, цифрові фінансові технології.

Табл.: 2. Бібл.: 10.

Гаврик Аліна Андріївна – аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: Alina.Havryk@emmb.khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8152-3944>

Назарова Тетяна Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: Tetiana.Nazarova@khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNC-5188-2023>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57196370192>

**Havryk A. A., Nazarova T. Y. Practical Implementation of ERP Systems in Company Operations:
The Opportunities and Challenges**

The article is dedicated to the analysis of the implementation of innovative financial instruments in Ukrainian companies, particularly using the example of ERP systems. The aim of the study is to analyze the implementation of innovative financial instruments, particularly ERP systems, in the activities of Ukrainian companies and to assess their impact on corporate financial management. The study aims to identify the main advantages, challenges, and prospects of integrating digital technologies into the financial sphere of enterprises. The research methodology is based on the analysis of ERP system implementation cases in leading Ukrainian companies («Nova Poshta», «Ukrenergo») using quantitative and qualitative methods: statistical analysis, surveys of financial managers, and comparative analysis of financial management efficiency before and after the implementation of digital solutions. The results of the study show that the implementation of ERP systems significantly increases the efficiency of financial management, reduces information processing costs, improves the transparency of financial operations, and lowers the risk of errors. However, the main barriers are the high cost of integration, the need for staff training, and the instability of legislative regulation of digital financial technologies. The research covers large businesses and partially the medium sector of the Ukrainian economy, where ERP systems are actively used. Further research may focus on developing strategies for adapting ERP solutions for small businesses and analyzing changes in regulatory frameworks to create a favorable environment for the digitalization of financial management. The results of the research can be used by enterprises planning the digital transformation of financial processes, as well as by government bodies for the development of financial technology regulation policies. The practical application of the recommendations will allow for the optimization of costs for the implementation of ERP systems and the improvement of corporate governance efficiency. The research expands the understanding of the impact of digital financial technologies on the economic efficiency of companies. The novelty of the work lies in conducting a comprehensive analysis of the implementation of ERP systems in the Ukrainian corporate sector, taking into account current challenges and opportunities.

Keywords: ERP systems, innovative financial instruments, process automation, financial management, costs and efficiency, digital financial technologies.

Tabl.: 2. Bibl.: 10.

Havryk Alina A. – Postgraduate Student of the Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: Alina.Havryk@emmb.khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8152-3944>

Nazarova Tetiana Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: Tetiana.Nazarova@khpi.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNC-5188-2023>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57196370192>

В умовах глобальної цифровізації та зростаючої конкуренції ефективне управління корпоративними фінансами стає ключовим фактором успішного функціонування компаній. Традиційні фінансові інструменти не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості прийняття рішень, тому все більше українських підприємств впроваджують інноваційні підходи до фінансового менеджменту.

Впровадження інноваційних інструментів, таких як автоматизовані фінансові платформи, штучний інтелект у фінансовому прогнозуванні, блокчейн-технології, цифрові платіжні системи та фінансові аналітичні платформи, сприяє підвищенню ефективності управління корпоративними фінансами.

Проте існує низка викликів, що гальмують цей процес, зокрема високі витрати на впровадження, відсутність кваліфікованих фахівців і необхідність адаптації законодавчої бази до сучасних технологічних реалій.

Дослідження практичного досвіду українських компаній дозволить визначити, які інноваційні фінансові інструменти є найбільш ефектив-

ними в реальних бізнес-умовах, які виклики вони створюють та як їх подолати.

Сучасні українські компанії активно впроваджують цифрові фінансові інструменти, які допомагають оптимізувати управління корпоративними фінансами, зменшити витрати та покращити точність фінансового прогнозування. Одним із ключових напрямів інновацій є використання ERP-систем, що дозволяють автоматизувати облік, бюджетування та управління грошовими потоками. Також усе більшого поширення набувають спеціалізовані платформи для фінансового аналізу та прогнозування, які використовують штучний інтелект і великі дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим аспектом дослідження є аналіз практичного досвіду українських компаній, які вже запровадили сучасні фінансові технології. Зокрема, розгляд конкретних кейсів дозволяє оцінити ефективність таких рішень, виявити основні проблеми та виклики, що виникають у процесі їх інтеграції, а також визначити ключові фактори успіху. Наприклад, великі українські підприємства, такі як «Нова Пошта» та «Укренерго», активно використовують

автоматизовані системи фінансового управління для покращення контролю за витратами та підвищення прозорості фінансових процесів.

Разом із перевагами інноваційні фінансові інструменти створюють і низку викликів для українських компаній. Зокрема, значні витрати на їх впровадження, необхідність навчання персоналу та адаптації бізнес-процесів до нових технологій можуть стати суттєвими перешкодами. Додатково ускладнює ситуацію нестабільне законодавче регулювання у сфері цифрових фінансових технологій, що потребує вдосконалення для створення сприятливого середовища для бізнесу.

Таким чином, дослідження дозволить визначити ефективність інноваційних фінансових інструментів для корпоративного сектора України, оцінити їх вплив на фінансові результати підприємств та розробити практичні рекомендації щодо подолання можливих перешкод на шляху їх впровадження.

Тема інноваційних фінансових інструментів активно досліджується. Такі науковці, як Пилипенко Л. М., Редько М. О., Пряха Р. І., Оксамитна Л. П. [1; 2], розглядають вплив цифрових технологій на фінансовий менеджмент. Зокрема, вивчаються переваги автоматизації фінансових процесів, прогнозування на основі великих даних і застосування фінтех-рішень у корпоративному секторі.

Мета роботи – дослідити практичне впровадження інноваційних інструментів управління корпоративними фінансами в українських компаніях, виявити основні тенденції, проблеми та перспективи їх використання.

Дослідження дозволить оцінити ефективність використання інноваційних інструментів для управління корпоративними фінансами в Україні, а також розробити рекомендації для компаній щодо їх впровадження з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

ERP-системи відіграють ключову роль у трансформації бізнесу, сприяючи підвищенню інформаційної безпеки, прозорості взаємодії з контрагентами та ефективності управління. Завдяки гнучким налаштуванням вони адаптуються до особливостей компаній, що дозволяє покращити точність даних, доступність інформації та якість управлінських рішень. Як зазначають Пилипенко Л. М. і Редько М. О. [1], ці системи також забезпечують зберігання великих масивів даних, стандартизацію бізнес-процесів і вдосконалення механізмів планування та прогнозування.

Як зазначають Оксамитна Л. П. і Пряха Р. І. [2], ERP-системи дозволяють ефективно планувати

комерційну діяльність підприємства, включаючи фінансові витрати на відновлення обладнання та інвестиції в нове виробництво. Вони стають необхідними не лише для великих, а й для невеликих компаній, оскільки дозволяють управляти бізнес-процесами в умовах інфляції та податкового тиску. Проте, крім перспективи оптимізації фінансового планування, важливо також враховувати доцільність автоматизації та потенційний ефект від її впровадження, а також безпеку та захист таких систем.

Беручи до уваги українські бізнес-реалії, важливо відзначити, що програмні продукти російської компанії «1С», що були найпопулярнішими в Україні до початку повномасштабного вторгнення, у 2017 році були додані до тих, що знаходяться під санкціями [3], а у 2023 році заборонили також програмне забезпечення «Парус» і «Ситронікс» [4], використання яких загрожувало порушенням конфіденційності даних. Попри це, 1С залишилося популярним серед приватних компаній, і понад 80% бізнесу в Україні досі використовує це програмне забезпечення [5].

У 2023 році був зареєстрований законопроект № 10186, який забороняє продаж програмного забезпечення, розробленого за допомогою коду країни-агресора. Це включає і продукти, подібні до 1С, такі як BAS ERP, а також їх українські клони. Однак для компаній, які вже використовують ці програми, пропонується перехідний період для поступової міграції на інші рішення.

Зважаючи на важливість забезпечення безпеки та відповідності вимогам законодавства, бізнеси повинні ретельно обирати ERP-системи, які відповідають сучасним стандартам і нормативам. Вибір таких систем, як Microsoft Dynamics 365, не тільки забезпечує стабільність і ефективність роботи компаній, але й дозволяє уникнути правових проблем, пов'язаних з використанням застарілих чи ненадійних рішень. Для порівняння, у *табл. 1* представлено список популярних ERP-систем, які використовуються як в Україні, так і на міжнародному ринку [6].

Прикладом компанії, яка успішно інтегрувала ERP-систему, є «Нова Пошта», найбільший логістичний оператор України. Компанія успішно впровадила ERP-систему Microsoft Dynamics AX 2012 R3 для автоматизації своїх бізнес-процесів, включно з фінансовим блоком, з урахуванням українських бухгалтерських і податкових стандартів. Упровадження системи розпочалося у 2015 р., коли компанія зіткнулася з необхідністю модернізації своїх процесів. У 2017 р. проект був перероблений, і компанія OntargIT [7], партнер Microsoft, була за-

ERP-системи в Україні та світі

ERP-системи в Україні	Топ-10 ERP систем у світі
Microsoft Dynamics 365 Finance and Operations	SAP ERP
Comarch ERP	Oracle ERP Cloud
SoftOne ERP	Microsoft Dynamics 365
Kreston GCG ERP	Infor ERP
SAP Business One	Epicor ERP
Priority ERP	NetSuite ERP
Terrasoft CRM	Sage X3
Oracle ERP Cloud	QAD Cloud ERP
BAS/1C:ERP (підсанкційна)	Acumatica Cloud ERP
Bitrix24 (підсанкційна)	Syspro ERP

Джерело: [6].

лучена для розробки та впровадження фінансової частини. У процесі роботи був повністю автоматизований бухгалтерський облік, управління розрахунками з постачальниками та клієнтами, а також інші фінансові процеси, включно з обліком активів і платежів.

Проєкт тривав десять місяців і передбачав інтеграцію системи з іншими бізнес-операціями компанії, такими як кадровий облік і логістика. У 2018 р. система була введена в експлуатацію поетапно. Спочатку був запущений модуль транспортної логістики, потім функціональні блоки, що стосуються закупівель та розподілу матеріалів, а також фінансові процеси. Усі ключові процеси були налаштовані та інтегровані в рамках ERP-системи, що дозволило забезпечити прозорість та ефективність в управлінні фінансами компанії.

Сьогодні система продовжує працювати успішно, а співробітники «Нової пошти» активно використовують її для моніторингу та аналізу фінансових потоків компанії. Внутрішня команда, що складається з більш ніж 20 осіб, тепер самостійно підтримує та розвиває систему, забезпечуючи її відповідність постійно змінюваним потребам бізнесу. За словами фінансового директора компанії, впровадження цієї системи дозволило покращити контроль над фінансами та підвищити оперативність в отриманні даних для аналізу.

Іншим прикладом цифрової трансформації є інтеграція сучасних технологій в «Укренерго», що демонструє, як це може підвищити ефективність і стійкість компанії в умовах постійних змін і невизначеності.

Використання Microsoft Dynamics 365 та Azure дозволило значно оптимізувати процеси, збільши-

ти прозорість і контроль за даними, а також прискорити прийняття управлінських рішень [8].

Упровадження таких рішень, як Dynamics 365 Finance & Operations, Dynamics 365 Human Resources, Power BI, і Microsoft Azure допомогло автоматизувати численні процеси, включно з бюджетним плануванням, обліком енергоринку, а також зберіганням та обробкою даних. У результаті компанія змогла зменшити час, витрачений на ручну роботу, підвищити надійність своїх систем і забезпечити стабільність у роботі.

Особливо важливим є те, що «Укренерго» змогло адаптувати свої бізнес-процеси до національних законодавчих вимог і специфіки енергетичної галузі, при цьому зберігаючи гнучкість та інтегрованість із європейськими стандартами.

Загалом, цей випадок показує, як цифровізація допомагає українським компаніям підвищувати свою стійкість до зовнішніх викликів, оптимізувати внутрішні процеси та створювати прозоріші умови для прийняття ефективних рішень.

Але слід зазначити, що впровадження ERP-систем є складним процесом, який, незважаючи на очевидні переваги, часто стикається з труднощами та невдачами. Віталій Курдюмов [9] на основі багаторічного практичного досвіду наводить основні причини, через які більшість таких проєктів не досягають очікуваних результатів.

На перший погляд, впровадження ERP виглядає як доволі логічний і структурований процес: потрібно визначити бізнес-вимоги, обрати систему, налаштувати її під потреби компанії, навчити персонал і почати використовувати новий інструмент. Однак, на його думку, реальність показує, що цього недостатньо.

Однією з головних проблем є неузгодженість цілей та очікувань менеджменту ще на етапі планування. Якщо компанія не має чіткого бачення, які саме проблеми має вирішити ERP-система, це може призвести до ситуації, коли система впроваджується, але не дає бізнесу реальної цінності. Часто це пов'язано з тим, що самі співробітники не розуміють, як новий інструмент покращить їхню роботу, а отже, не зацікавлені в його освоєнні та використанні.

Окремої уваги заслуговує людський фактор. Будь-яка система, якою б досконалою вона не була, не принесе користі, якщо її користувачі не будуть мотивовані працювати в ній. Це включає і небажання вчитися новому, і страх змін, і навіть банальну втому від тривалих проєктів упровадження. Успішні ERP-проєкти – це не лише про технології, але й про людей, їхню залученість і готовність адаптуватися до нових умов. Саме тому роль топ-менеджменту тут важко переоцінити: без його реальної підтримки та активної участі співробітники можуть просто саботувати зміни або сприймати їх як додаткове навантаження, яке не несе для них очевидної користі.

Ще один важливий аспект – вибір ERP-системи та її відповідність потребам бізнесу. На ринку існує безліч рішень, і неправильний вибір може призвести до значних фінансових і часових втрат. Нерідко компанії намагаються адаптувати систему під свої процеси замість того, щоб переглянути свої процеси та адаптувати їх до кращих практик, які вже закладені в ERP. У результаті виникає ситуація, коли замість покращення процесів система перетворюється на додатковий бюрократичний тягар.

Окремо варто згадати про бюджетування та реалістичні оцінки вартості впровадження. Несподівані витрати, затримки через недостатню документацію або неузгодженість вимог можуть зробити проєкт надто дорогим і не вигідним для компанії.

Для уникнення таких ситуацій корисно проводити попередні дослідження та використовувати етап Discovery, який дозволяє чітко оцінити, які витрати та ризики можуть виникнути ще до початку основного впровадження.

Загалом, впровадження ERP – це не просто впровадження програмного забезпечення, а трансформація компанії. Це складний, але необхідний процес для оптимізації бізнесу. Однак його успіх залежить не лише від правильного вибору системи чи партнера, а й від готовності команди до змін, реальної підтримки керівництва та здатності компанії стратегічно мислити та аналізувати свої потреби.

Команда OntargIT працює над стратегією гнучкого виробництва, що є ключовою тенденцією сучасної промисловості й базується на інтеграції передових технологій. Вони акцентують увагу на тому, що сучасне виробництво трансформується завдяки таким технологіям, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та хмарні платформи. Впровадження цих рішень дозволяє значно підвищити ефективність, автоматизувати процеси та зменшити витрати [10].

Для кращого розуміння ключових аспектів стратегії гнучкого виробництва, представлено табл. 2, в якій наведені основні технології та їх вплив на виробничі процеси. Вона демонструє, як інтеграція передових рішень, таких як IoT, AI, хмарні платформи та аналітика даних, допомагає підвищити ефективність і адаптивність підприємств у сучасних умовах.

Гнучке виробництво у 2024 р. демонструє новий рівень ефективності завдяки цифровим рішенням.

Таблиця 2

Технології гнучкого виробництва та їх вплив на продуктивність

Ключовий аспект	Опис	Приклад технології
Розумні фабрики	Автоматизація, взаємопов'язані системи, зменшення витрат, підвищення продуктивності	IoT, AI, великі дані
Хмарні технології	Обробка даних у хмарі замість локальних серверів	Dynamics 365 Supply Chain Management
Аналітика даних	Використання даних у реальному часі для точних рішень	BI-аналітика, машинне навчання
Дефіцит кадрів	Навчання персоналу цифровими методами, зменшення кількості помилок	BI-аналітика, машинне навчання
Стратегічні партнерства	Співпраця з технологічними гігантами для оптимізації процесів	Microsoft, Dynamics 365 Field Service

Джерело: сформовано автором на основі [10].

шенням. Інтеграція IoT, AI та хмарних технологій дозволяє значно оптимізувати виробничі процеси та скорочувати витрати. Використання аналітики в реальному часі, стратегічні партнерства з технологічними гігантами та інноваційні методи навчання персоналу створюють умови для переходу до «розумних фабрик», які стають новим стандартом у промисловості. Цей тренд не лише підвищує продуктивність підприємств, але й робить їх більш адаптивними до змін ринку, забезпечуючи довгострокову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

Впровадження інноваційних фінансових інструментів, зокрема ERP-систем, має великий потенціал для поліпшення управління корпоративними фінансами в українських компаніях. Вони сприяють автоматизації процесів, підвищенню прозорості фінансових операцій і зниженню витрат. При цьому важливо зазначити, що впровадження таких систем супроводжується певними труднощами, зокрема високими витратами на інтеграцію, необхідністю навчання персоналу та адаптації бізнес-процесів до нових технологій.

Практичний досвід таких компаній, як «Нова Пошта» та «Укренерго», показує, що при правильному плануванні та належній підготовці ERP-системи можуть суттєво підвищити ефективність фінансового управління, зменшити час на ручну роботу та покращити якість прийняття управлінських рішень. Проте слід враховувати, що успіх впровадження залежить від чіткої стратегії, визначення ключових цілей і відповідного налаштування системи під потреби конкретного бізнесу.

Також важливим аспектом є адаптація законодавчої бази до нових технологій, оскільки нестабільне регулювання може стати серйозним бар'єром для розвитку цифрових фінансових інструментів. Таким чином, для повного використання потенціалу інноваційних фінансових рішень необхідно не тільки технологічне оновлення, але й відповідні зміни в законодавстві, що дозволять створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу в умовах цифровізації.

Отже, для подолання існуючих викликів і повноцінного впровадження інноваційних фінансових інструментів важливо здійснювати планомірний підхід, враховуючи всі фактори, що впливають на успішність цих процесів, і стимулювати подальший розвиток фінансових технологій в Україні/].

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Пилипенко Л. М., Редько М. О. Аналіз переваг та недоліків впровадження ERP-системи на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6. С. 172–178.
DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-33>
2. Оксамитна Л. П., Пряха Р. І. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. С. 31–40.
DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>
3. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2017 року «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» № 133/2017 від 15 травня 2017 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850>
4. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 квітня 2023 року «Про застосування та внесення змін до персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» № 227/2023 від 15.04.2023 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2272023-46525>
5. Проект Закону України про заборону продажу на території України програмного забезпечення (електронних поставок) для податкового та бухгалтерського обліку, при створенні якого використано програмний код, написаний мовою країни-агресора. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43054>
6. ERP-системи в Україні. URL: <https://erp.org.ua/>
7. Впровадження Microsoft Dynamics AX2012 R3 для «Нової пошти». URL: <https://ontargit.com/ua/case-study/nova-poshta-story/>
8. Національний мережевий оператор Укренерго підвищує стійкість за допомогою Dynamics 365. URL: <https://ontargit.com/ua/case-study/ukrenergo-improves-resiliency-with-dynamics-365/>
9. Курдюмов В. Статистика провалів ERP-проектів та які у цього явища причини. URL: <https://speka.media/statistika-provaliv-erp-proektiv-ta-yaki-u-syogo-yavishha-pricini-vrxr83>
10. Гнучке виробництво у 2024 році: новий підхід. URL: <https://ontargit.com/ua/agile-manufacturing-2024-ua/>

REFERENCES

- ERP-systemy v Ukraini. (n.d.). Retrieved from <https://erp.org.ua/>
- Hnuchke vyrobnytstvo u 2024 rotsi: novyi pidkhid. (n.d.). Retrieved from <https://ontargit.com/ua/agile-manufacturing-2024-ua/>

- Kurdiumov, V. (n.d.). Statystyka provaliv ERP-proiektiv ta yaki u tsoho yavyscha prychyny. Retrieved from <https://speka.media/statistika-provaliv-erp-proiektiv-ta-yaki-u-cyogo-yavishha-pricini-vrxr83>
- Natsionalnyi merezhevyi operator Ukrenerho pidvyshchuie stiikist za dopomohoiu Dynamics 365. (n.d.). Retrieved from <https://ontargit.com/ua/case-study/ukrenergo-improves-resiliency-with-dynamics-365/>
- Oksamytna, L. P., & Priakha, R. I. (2022). Osoblyvosti suchasnykh ERP-system upravlinnia biznes-protsemy pidpriemstva. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 51, 31–40.
DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>
- Pilipenko, L. M., & Redko, M. O. (2019). Analiz perevah ta nedolikiv vprovadzhennia ERP-systemy na pidpriemstvakh. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 6, 172–178.
DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-33>
- Proiekt Zakonu Ukrainy pro zaboronu prodazhu na terytorii Ukrainy prohramnoho zabezpechennia (elektronnykh postavok) dlia podatkovoho ta bukhalterskoho obliku, pry stvorenni akoho vykorystano prohramnyi kod, napysanyi movoiu krainy-ahresora. (n.d.). Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43054>
- Ukaz Prezydenta Ukrainy № 133/2017 vid 15 travnia 2017 r. *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 28 kvitnia 2017 roku «Pro zastosuvannia personalnykh spetsialnykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuvalnykh zakhodiv (sanktsii)»*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850>
- Ukaz Prezydenta Ukrainy № 227/2023 vid 15 kvitnia 2023 r. *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 kvitnia 2023 roku «Pro zastosuvannia ta vnesennia zmin do personalnykh spetsialnykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuvalnykh zakhodiv (sanktsii)»*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2272023-46525>
- Vprovadzhennia Microsoft Dynamics AX2012 R3 dlia «Novoi poshty». (n.d.). Retrieved from <https://ontargit.com/ua/case-study/nova-poshta-story/>