

**DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.16**

УДК 657

JEL Classification: M11, M13, O33

**Томчук В. В.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID ID: 0000-0001-8575-4618

v.tomchuk@donnu.edu.ua

**ДИДЖИТАЛ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ: РОЛЬ ERP-СИСТЕМ**

У статті досліджено роль ERP-систем у формуванні диджитал механізму управління компанією в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, що покращує умови проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту, сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємств. Потужним комплексом, що об'єднує в собі одночасно функції обліку, управління, контролю й аналізу та реалізує найкращі світові практики ведення сучасного бізнесу стали ERP-системи, які дозволяють топ-менеджменту підприємства приймати більш обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення. Обґрунтовано, що впровадження ERP-систем забезпечує інтеграцію інформаційних потоків у межах єдиного цифрового середовища, підвищення прозорості управлінських рішень, оперативність обробки та аналітичної інтерпретації даних, а також посилення внутрішнього контролю. Проаналізовано основні функціональні можливості ERP-систем як інструменту координації фінансових, облікових, виробничих і управлінських процесів. Доведено, що використання ERP-рішень сприяє оптимізації ресурсного забезпечення, мінімізації ризиків та адаптації діяльності компанії до вимог цифрової економіки.

**Ключові слова:** диджитал механізм управління, цифрове управління, ERP-система, цифрова трансформація, автоматизація управління, бізнес-процеси, цифрові технології в управлінні.

Рис. – 2, Таб. – 2, Літ. – 7.

**V. Tomchuk,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor Department of

Accounting, Analysis and Audit,

Vasyl' Stus Donetsk National University,

ORCID ID: 0000-0001-8575-4618

v.tomchuk@donnu.edu.ua

The article examines the role of ERP systems in the formation of a digital management mechanism of a company under conditions of business process digital transformation, which improves the framework for internal and external audit and enhances the investment attractiveness of enterprises. ERP systems have evolved into a powerful integrated complex combining accounting, management, control, and analytical functions while implementing best global practices of modern business operations, enabling top management to make more substantiated and timely managerial decisions. It is substantiated that the implementation of ERP systems ensures the integration of information flows within a unified digital environment, increases transparency of managerial decision-making, enhances the efficiency of data

processing and analytical interpretation, and strengthens internal control. The main functional capabilities of ERP systems are analyzed as a tool for coordinating financial, accounting, production, and managerial processes. It is proven that the use of ERP solutions contributes to resource optimization, risk minimization, and adaptation of company activities to the requirements of the digital economy.

**Keywords:** Digital management mechanism, digital management, ERP system, digital transformation, management automation, business processes, digital technologies in management.

Fig. -2, tabl. -2, ref. - 7

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління компаніями. В умовах зростання обсягів інформації та ускладнення бізнес-процесів особливої актуальності набуває формування диджитал механізму управління, який забезпечує своєчасне отримання, обробку та аналіз управлінської інформації. Одним із ключових інструментів реалізації такого механізму є ERP-системи, що інтегрують функціональні підсистеми підприємства в єдиний інформаційний простір. ERP-системи фактично стали світовими стандартами, які описують функції всередині трьох основних процесів розширеного економічного відтворення: придбання, виробництва і реалізації та інтегрують завдання обліку, управління, контролю й аналізу одночасно. Саме тому дослідження ролі ERP-систем у системі диджитал-управління компанією є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження ролі ERP-систем в управлінні компанією із використанням диджитал-технологій здійснювали такі вітчизняні науковці, як І. О. Буряк, Т.В. Марусей, Л.М. Гаєвська, К.В. Ілляшенко, Д.В. Катрич, Л.П. Оксамитна, Т. А. Писаревська, Ю.М. Попівняк, Р.І. Пряха та інші. Разом із тим, зважаючи на стрімку еволюцію цифрових технологій, трансформацію бізнес-моделей та зростання вимог до аналітичності й оперативності управлінських рішень, проблематика формування ефективного диджитал механізму управління компанією на основі ERP-систем залишається актуальною та потребує подальших наукових досліджень.

**Мета дослідження** – обґрунтування ролі ERP-систем у формуванні диджитал механізму управління компанією та визначення їх впливу на ефективність управлінських рішень в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з найважливіших цілей впровадження ERP-системи, або комплексної автоматизації підприємства, є диджиталізація відразу декількох видів обліку. З одного боку, ERP-система повинна задовольняти потреби кожного підрозділу в обліку і плануванні, робити зручнішою працю відповідної групи людей. З іншого боку, система має залишатися єдиною, мінімізувати дублювання й повторне введення інформації. Тому всі господарські операції мають реєструватися в системі один раз – з максимально повною інформацією, а їхня інтерпретація, оцінка даних і відображення у звітності - може варіюватися для різних видів обліку.

Словник APICS (American Production and Inventory Control Society) надає два значення терміну «ERP-система» (Enterprise Resource Planning – Управління ресурсами підприємства):

1. ERP-система – це інформаційна система для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення продаж, виробництва, закупок і обліку у процесі виконання клієнтських замовлень.

2. ERP-система (у більш загальному контексті) – це методологія ефективного планування і управління всіма ресурсами підприємства, які необхідні для здійснення продажів, виробництва, закупок та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг [1].

Система ERP забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, який зможе обслужити специфічні потреби окремих підрозділів. Для цього ERP-система використовує багато різних програмних і апаратних компонентів – модулів, які поділяються на декілька типів (рис. 1).

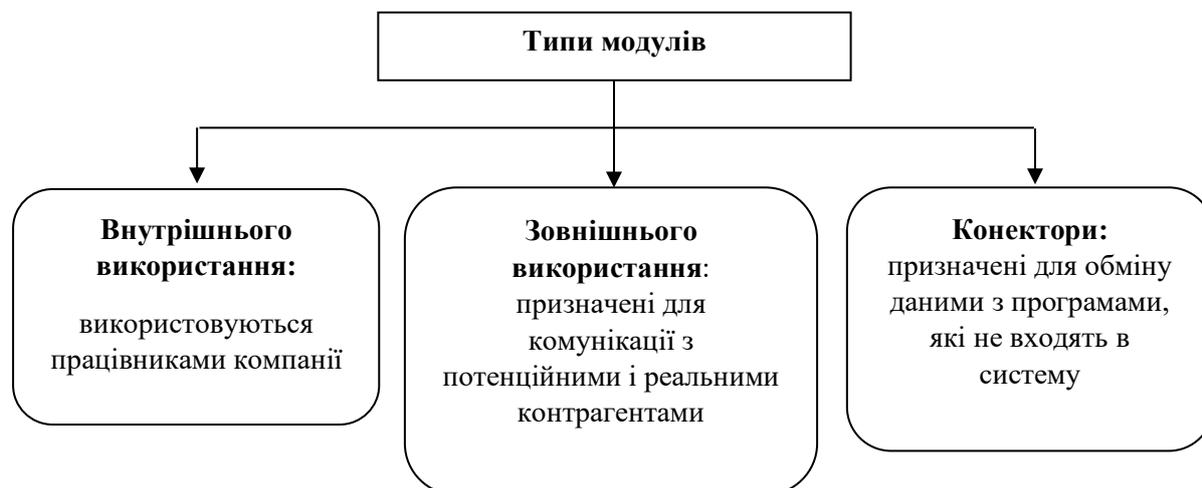


Рисунок 1 – Типи модулів та їх основне призначення

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

У процесі дослідження виявлено, що до структури типової (класичної) ERP-системи, як правило, входять наступні модулі: MRP (від англ. manufactures resource planning – планування ресурсів виробництва); CRM (від англ. customers relationship management – управління взаємовідносинами з клієнтами); SCM (від англ. supply chain management – управління процесами постачання); HRM (від англ. human resource management – управління людськими ресурсами); FRM (від англ. financial resource management – управління фінансовими ресурсами); ECM (від англ. Enterprise content management – управління корпоративним контентом).

Схематично інтегрованість модулів у єдиний інформаційний простір типової ERP-системи представлено на рисунку 2.

Основна відмінність ERP від інших інформаційних технологій обробки даних полягає в тому, що ERP з самого початку створюється в вигляді конструктора що містить платформу і модулі, які забезпечують максимум можливостей. Тобто, з часом підприємству не потрібно буде змінювати програмний продукт, достатньо буде визвати спеціалістів, які допоможуть підібрати та підключити готові модульні рішення. Існує велика кількість різновидів модульних рішень для різних сфер бізнесу і особливостей роботи. Всі вони удосконалюються в міру розвитку технологічного прогресу та вимог процесу цифровізації.

Основними характеристиками ERP-систем, за якими їх можна вирізнити з поміж інших програмних рішень є: багатофункціональність, багатовекторність, надійність, глибока аналітична здатність, і звісно модульність.

Оцінювання ефективності впровадження ERP-системи доцільно здійснювати на основі комплексного аналізу фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Про успішність цифрової трансформації управлінських процесів свідчить

підвищення показників ліквідності внаслідок раціоналізації структури активів і зменшення частки дебіторської заборгованості в оборотному капіталі; зростання інтенсивності обігу ресурсів, що проявляється у прискоренні оборотності як сукупного капіталу, так і його окремих елементів; а також оптимізація обсягів залучених оборотних коштів через забезпечення стабільності та ритмічності виробничо-господарської діяльності. Вважаємо, що впровадження ERP-системи може вважатися ефективним за умови формування прозорої інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, скорочення операційного циклу, підвищення платоспроможності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості. Таким чином, результативність ERP-рішення проявляється не лише у технічній автоматизації процесів, а й у досягненні системного економічного ефекту.

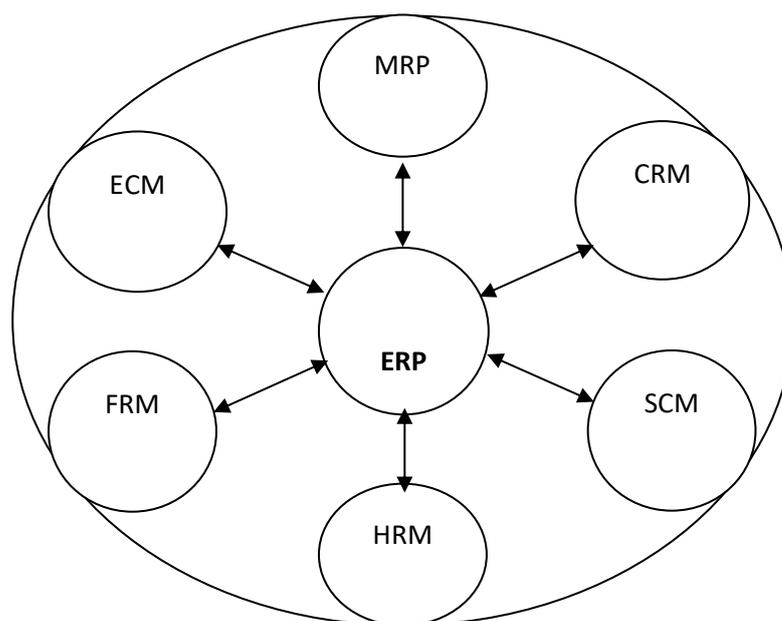


Рисунок 2 – Інтеграція інформаційного середовища в типовій ERP-системі  
Джерело: складено автором

Імплементацію програмного забезпечення з диджиталізації бухгалтерського обліку доцільно вважати результативною за умови досягнення системних позитивних змін у функціонуванні облікової системи підприємства, що проявляються у:

- ✓ упорядкуванні бухгалтерського обліку;
- ✓ збільшенні кількості інформації, що одержується з бухгалтерського обліку;
- ✓ зниженні кількості бухгалтерських помилок;
- ✓ підвищенні оперативності бухгалтерського обліку;
- ✓ підвищенні економічності бухгалтерського обліку.

Тобто, критерії результативності для кожного підприємства будуть різними та залежать від цілей впровадження і мети якої воно хоче досягнути. Таким чином, ефективність диджиталізації бухгалтерського обліку слід оцінювати комплексно — з урахуванням організаційних, технологічних та економічних результатів її впливу на систему управління підприємством.

Відповідно до результатів дослідження світової практики впровадження ERP-систем, представлених у звіті *The 2025 ERP Report* компанії Panorama Consulting Group, 73 % опитаних представників підприємств оцінили реалізацію проекту як успішну. Водночас лише у 50 % випадків йшлося про повністю завершені проекти на момент

проведення опитування. Крім того, у 42 % впроваджень зафіксовано перевищення запланованого бюджету, а у 25 % — перевищення встановлених термінів реалізації [3].

Вартість проекту буде змінюватися залежно від ресурсних затрат на перегляд існуючих бізнес-процесів компанії та розробку їх нової моделі, налаштування системи відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства, навчання працівників.

Проте після впровадження системи за рахунок ефективного використання ресурсів скорочуються загальні витрати. На практиці успішне впровадження системи в середньому скорочує складські запаси підприємства на 23%, підвищує продуктивність праці на 20%, збільшує кількість замовлень на 18% [3].

У процесі дослідження сформовано перелік типових помилок, що можуть вплинути на позитивний результат та розробили перелік конкретних дій їх уникнення (таблиця 1).

**Таблиця 1 – Потенційні помилки при впровадженні ERP-систем та шляхи їх уникнення**

Потенційні помилки при впровадженні ERP-систем	Рекомендації щодо їх уникнення
1	2
1. Не правильний вибір системи	Необхідно ретельно проаналізувати можливості ERP-систем представлених на ринку за наступними критеріями: інтеграція з іншими програмними забезпеченнями, відповідність специфіці діяльності компанії; чи охопить автоматизація необхідні структурні підрозділи компанії. Важливим моментом є врахування перспектив діяльності компанії – від цього залежить який функціонал знадобиться компанії найближчих 5-7 років.
2. Не правильний вибір постачальника системи	Враховуючи виклики цифровізації, окрім пропонованого переліку послуг компанії та досвіду діяльності варто враховувати чи є актуальними для постачальника тенденції розвитку штучного інтелекту.
3. Відсутність особи (групи осіб) всередині підприємства, відповідальної за комунікацію з постачальником ERP-системи. Тобто, аналітики не отримують повну та оперативну інформацію про пріоритетність задач.	Найкращим рішенням буде призначити компетентну особу, відповідальну за комунікацію з вендором. Додатковою перевагою стане те, що така особа стане більш лояльною до змін системи, дізнаєть про її специфіку ще до моменту експлуатації та навчатиме інших працівників.
4. Недостатність тестування системи	Пропонуємо передчасно оговорити з постачальником особливості тестування та терміни, що дасть змогу перевірити наявність робочого стану усіх функцій, зафіксувати помилки та виправити їх до початку повноцінного запуску системи.

Продовження таблиці 1

1	2
5. Погано організований процес навчання працівників	Пропонуємо мотивувати працівників до залучення в процес написання Інструкції по експлуатації нової системи спільно з постачальником.
6. Відсутність підтримки після введення системи в експлуатацію	Пропонуємо укласти з постачальником договір супроводження із зазначенням критичності проблеми та максимальних термінів на їх вирішення.

Джерело: розроблено автором

Будь-яка заміна системи є складним процесом, на кожному етапі якого можуть виникати різноманітні проблеми та труднощі. Зменшити ймовірність їх виникнення допоможе ретельний аналіз, якісне планування і вибір найменш ризикової стратегії впровадження. Варто концентруватись не тільки на технічних аспектах впровадження системи, а ще й на людських ресурсах та бізнес-процесах. Іншими словами, критичними чинниками що визначають успішну реалізацію ERP-систем є: підтримка персоналу, зобов'язання керівництва на навчання та освіту, управління проектами, чітке бачення та цілі системи ERP, обережне управління змінами та міжвідомчі комунікації.

Нами розроблено перелік тверджень, які вказують на необхідність впровадження системи ERP на підприємстві:

1. Дефіцит оперативної інформації та неможливість вчасного прийняття рішень.
2. Рутинні операції займають більшість робочого часу працівників.
3. Комунікація між працівниками є неефективною та складною.
4. Підприємство використовує велику кількість різновекторних програм з ціллю автоматизації процесів, інтеграція яких сповільнює введення та подальшу обробку даних.
5. На отримання даних типу руху грошових коштів та складських залишків задіяно декілька працівників та витрачається багато часу.
6. Недоступність інформації за межами підприємства.
7. Складна комунікація з контрагентами причиною якої є недостатня аналітика та неструктурованість даних.

Таким чином, якщо більшість тверджень стосуються підприємства вважаємо за необхідне розпочати планування по впровадженню ERP-системи.

Щорічно ринок ERP-систем має тенденцію до розширення: з'являються нові та оновлюються існуючі як галузеві рішення, так і універсальні ERP-системи. Тож проаналізуємо ситуацію на ринку ERP-систем.

На основі інформації від Panorama consulting Group серед основних гравців на світовому ринку сучасних ERP-систем слід відзначити такі компанії як: SAP SE, Oracle, Microsoft – титани ринку та Infor. Всі вони мають досвідчених дистриб'юторів, величезні рекламні бюджети і отримують вигоду від популярності своїх торгових марок на ринку ERP. У таблиці 2 представлено системи даних компаній, які найчастіше купуються для впровадження великими та середніми підприємствами [8].

Розглянемо основні характеристики SAP R/3. Система розрахована на спільне інформаційне забезпечення декількох підприємств, що входять у склад концерну або холдингу і складається із набору прикладних модулів, які направлені на різні процеси в компанії, а саме:

**Таблиця 2 – Деякі системи ERP найбільших компаній-розробників**

Назва системи	Компанія-розробник
SAP R/3, SAP Business One	SAP SE – німецька корпорація
Oracle Business Suite	Oracle – американська корпорація
Microsoft Dynamics	Microsoft – багатонаціональна корпорація
SyteLine ERP, BAAN	Infor – багатонаціональна корпорація

Джерело: систематизовано автором

Фінанси FI (фінансовий облік) – відповідає за відстеження потоків фінансових даних в рамках всієї організації, створення організаційної структури, повноцінне ведення фінансового обліку (починаючи зі створення плану рахунків, закінчуючи формуванням необхідної фінансової звітності).

Контролінг CO – сприяє координації, моніторингу та оптимізації всіх процесів в організації. Він керує потоком бізнесу в організації, допомагає при аналізі фактичних даних із запланованими даними і в плануванні бізнесу-стратегії. Основними об'єктами управління в модулі є доходи та витрати. Тобто, можна вести облік за видами витрат; аналізувати міжвідомчі бізнес-процеси, рентабельність [4].

Управління основними засобами AM – призначений для обліку основних засобів і управління ними. Ключові елементи модуля: технічне управління основними засобами, техобслуговування і ремонт обладнання, контролінг інвестицій і продаж активів, заміна основних засобів і амортизація, управління інвестиціями.

Управління проектами PS – призначений для моніторингу проектів, що мають довгострокову основу і високий рівень складності. За його допомогою здійснюється планування і управління. Ключові об'єкти даного прикладного модуля: контроль фінансових засобів і ресурсів, контроль якості, управління часовими даними, інформаційна система управління проектами.

Управління виробництвом PP – використовується для організації планування та управління виробництвом продукції, довгострокового планування, розробки виробничої програми. Ключові елементи модуля: специфікації (BOM), технологічні карти, робочі центри (місця), планування збуту (SOP), виробниче планування (MPS), планування потреби в матеріалах (MRP), управління виробництвом (SFC), виробничі замовлення, калькуляція затрат на виріб, облік затрат за процесами, серійне виробництво, планування безперервного виробництва [5].

Управління матеріальними потоками MM - підтримує бізнес-процеси, що пов'язані із рухом матеріалів через інші модулі, такі як логістику, управління ланцюгами поставок, продаж і постачання, управління складом, виробництво і планування.

Збут SD – орієнтована на автоматизацію повсякденних операцій на різних етапах опрацювання замовлення. Модуль SD забезпечує: налаштування організаційної структури; присвоєння організаційних одиниць; визначення компонент ціноутворення.

Управління якістю QM – складається із інформаційної системи і системи управління якістю. Дозволяє планувати та впроваджувати процедури контролю і забезпечення якості. Функція модулю пов'язана із процесами постачання та виробництва. Ключові елементи: перевірка якості, планування якості, інформаційна система контролю якості (QMIS).

Технічне обслуговування та ремонт обладнання PM – допомагає автоматизувати процеси технологічного обслуговування та ремонту обладнання в компанії. Модуль ТОРО дозволяє виконувати наступні операції: ведення історії ремонту та технологічного обслуговування обладнання; планування графіку ремонту, складу ремонтних робіт, затрат на ремонт; контроль за фактичним виконанням ремонту.

Управління персоналом HR – інтегрована система, основними завданнями якої є виконання функції планування, аналітики і оперативного управління персоналом. Даний модуль також направлений на формування і розвиток кадрового потенціалу.

Управління інформаційними потоками WF (Workflow Item) – дозволяє пов'язати усі модулі із врахуванням загальних правил та процедур. Основними компонентами модуля управління інформаційними потоками є електронна пошта, система, що дозволяє управляти документами, а також універсальний класифікатор. Одиниця потоку операцій (Workflow Item) є результатом ініціації диспетчером потоку операцій окремої дії, що і запускає процес. Дані і документи, що потрапляють в систему будуть певним чином оброблені на кожному етапі із врахуванням визначеної логіки [6].

SAP Business One представляє наступний набір рішень, необхідних для автоматизації управління сучасним підприємством: оптимізація бізнес-процесів, прийняття правильних рішень і скорочення витрат. Основні можливості SAP Business One: власне, управління ресурсами підприємства; управління відносинами з клієнтами; управління електронним бізнесом. До особливостей даного продукту можна віднести: вбудований аналіз прибутковості окремих операцій і результатів роботи з бізнес партнерами в цілому; гнучка управлінська звітність, тобто динамічні звіти з можливістю отримання розшифрування і деталізації по кожному рядку; система оповіщення та контролю бізнес-процесів, побудована від процесу, а не від бази даних; інтеграція з Microsoft Office.

Інтерфейс системи SAP Business One є досить зрозумілим, що сприяє швидкому доступу до потрібних даних в режимі online, гарантуючи високий рівень якості та точності прийнятих управлінських рішень. Використовуючи єдине джерело даних про клієнтів, компанії можуть застосовувати інструменти управлінського контролю для підвищення ефективності та прозорості процесу продажів [7].

Загалом, вище описані рішення SAP ERP направлені на покращення результативності управління бізнес-процесами, підвищення прозорості та збільшення рейтингу підприємства, а також для більш глибокого розуміння інтегрованих бізнес процесів. Варто відзначити, що всі модулі SAP ERP включені в початкову ціну.

Таким чином, використання ERP-систем відіграє визначальну роль у формуванні диджитал механізму управління компанією. Їхнє застосування забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, підвищення прозорості управління та обґрунтованість управлінських рішень. Використання ERP-систем створює умови для підвищення конкурентоспроможності компанії та її адаптації до викликів цифрової трансформації.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, стрімкий розвиток цифрових технологій та постійне розширення функціональних можливостей програмних продуктів, з одного боку, і посилення конкурентного тиску, необхідність забезпечення максимальної результативності управління бізнес-процесами, вплив кризових явищ на економіку та зростання невизначеності зовнішнього середовища — з іншого, обумовлюють потребу в трансформації управлінських підходів вітчизняних підприємств. За таких умов актуалізується впровадження сучасних автоматизованих систем та використання інноваційних інструментів і методів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку. Практичне застосування програмних продуктів в основу яких покладені ERP-системи, дають можливість чітко відстежувати, проводити постійний аналіз та контроль витрат із достатнім рівнем їх деталізації у необхідних звітних формах за запитом, охоплюючи усі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. APICS (American Production and Inventory Control Society). URL: <http://www.apics.org/>
2. Що таке ERP система. URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/3-33018/>
3. Panorama consulting Group. URL: [https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/?utm_source=chatgpt.com)
4. SAP - ERP Introduction. URL: [https://www.tutorialspoint.com/sap/sap\\_introduction.htm](https://www.tutorialspoint.com/sap/sap_introduction.htm)
5. SAP R/3 (SAP ERP) – Програмна система планування корпоративних ресурсів. URL: [http://bourabai.kz/cm/sap\\_erp.htm](http://bourabai.kz/cm/sap_erp.htm)
6. Бабурнич Н. Автоматизація обліку бізнес-процесів у торгівлі: проблеми, етапи здійснення та огляд програмних рішень. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 7 - 12.
7. Офіційний сайт компанії SAP. URL: <https://sap.com>

**REFERENCES**

1. APICS (American Production and Inventory Control Society). URL: <http://www.apics.org/>
2. Official site of the company Grade ERP system. URL: <https://lnk.ua/B4OavzPVG>
3. Official site of the company Panorama consulting Group. URL: [https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/?utm_source=chatgpt.com)
4. SAP - ERP Introduction. URL: [https://www.tutorialspoint.com/sap/sap\\_introduction.htm](https://www.tutorialspoint.com/sap/sap_introduction.htm)
5. Official site of the company IT-enterprise. URL: <https://lnk.ua/k4kK20X4L>
6. Baburnych, N. (2024). *Avtomatyzatsiia obliku biznes-protsesiv u torhivli: problemy, etapy zdiisnennia ta ohliad prohramnykh rishen* [Automation of accounting of business processes in trade: Problems, stages of implementation and review of software solutions]. *Transformatsiina ekonomika*, 2(07), 7–12.
7. Official site of the company SAP. URL: <https://sap.com>

Стаття надійшла до редакції 03.01.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 21.01.2026