

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.90>

УДК 330.342.146:004.4'13

В. С. Белозерцев,

к. е. н, доцент, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4191-9382>

Л. В. Харакоз,

старший викладач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5692-5844>

В. В. Моргуненко,

студент, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0167-0117>

ERP-СИСТЕМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНИМИ РЕСУРСАМИ: ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

V. Bielozertsev,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Modeling, Accounting and Statistics, Oles Honchar Dnipro National University

L. Harakoz,

Senior lecturer of the Department of Economic Modeling, Accounting and Statistics, Oles Honchar Dnipro National University

V. Morhunenko,

Student, Oles Honchar Dnipro National University

ERP SYSTEMS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF CORPORATE RESOURCES: ADVANTAGES, CHALLENGES, AND DEVELOPMENT PROSPECTS

У статті досліджено значення ERP-систем як ключового інструменту стратегічного управління корпоративними ресурсами в умовах цифрової трансформації сучасної економіки. Розкрито потенціал ERP-рішень щодо підвищення ефективності управлінських процесів, адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Здійснено порівняльний аналіз стану впровадження ERP-систем у США та в Україні, виявлено основні бар'єри, які стримують їх інтеграцію в національних компаніях, а також чинники, що сприяють досягненню позитивного результату. Особливу увагу приділено оцінці рівня інтеграції інноваційних технологій (Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання, бізнес-аналітики) у функціонал сучасних ERP-рішень. Запропоновано класифікацію підприємств за рівнем ERP-зрілості та надано обґрунтовані практичні рекомендації для українського бізнесу щодо оптимізації процесу цифрової модернізації та впровадження ERP.

The article explores the significance of ERP (Enterprise Resource Planning) systems as a fundamental and multifaceted tool in the strategic management of corporate resources, particularly in the context of the ongoing digital transformation of the global and national economies. The study emphasizes the critical role that ERP solutions play in enhancing the overall efficiency of managerial processes, improving transparency and coordination among business units, increasing organizational adaptability to external changes, and ensuring the long-term competitiveness and resilience of enterprises operating in both domestic and international markets.

A thorough comparative analysis of ERP system implementation practices in the United States and Ukraine has been conducted, highlighting substantial differences in the levels of adoption, the depth of integration, and the maturity of technological infrastructure. The analysis identifies the key barriers that hinder the successful deployment and full-scale integration of ERP systems into national

business environments, such as outdated software, lack of qualified personnel, limited financial resources, and organizational resistance to change. At the same time, the research identifies enabling factors that contribute to the effective adoption of ERP solutions, including leadership support, alignment with corporate strategy, and investment in user training and change management.

Particular attention is paid to the comprehensive evaluation of how modern ERP platforms integrate innovative digital technologies—such as Big Data analytics, artificial intelligence (AI), machine learning (ML), and business intelligence (BI)—into their system architecture and functional modules. These technologies significantly enhance the strategic, operational, and analytical capabilities of ERP systems, enabling companies to transition from reactive to predictive and even proactive models of decision-making.

The study introduces a classification model for enterprises based on their ERP maturity level. This classification reflects the extent of system penetration into core and auxiliary business processes, the sophistication of data integration and centralization, and the frequency and depth of using advanced analytics for management purposes.

Ключові слова: *ERP-системи, стратегічне управління, цифрова трансформація, корпоративні ресурси, бізнес-аналітика, штучний інтелект, Big Data.*

Keywords: *ERP systems, strategic management, digital transformation, corporate resources, business analytics, artificial intelligence, Big Data.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи) є комплексним програмним забезпеченням для інтегрованого управління всіма основними ресурсами та процесами компанії в єдиному інформаційному просторі. У стратегічному управлінні корпоративними ресурсами ERP-рішення відіграють ключову

роль, забезпечуючи прозорість даних, координацію між підрозділами та підтримку прийняття рішень на основі актуальної аналітичної інформації в реальному часі. Сучасне динамічне бізнес-середовище вимагає гнучких та надійних ІТ-інструментів: відмова від застарілих розрізнених систем управління на користь ERP є стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Глобальний ринок ERP-програмного забезпечення демонструє стійке зростання. За даними галузевих досліджень, світовий обсяг ринку ERP у 2022 році досяг близько 96 млрд дол. США, а до 2030 року прогнозується його зростання до понад 117 млрд дол. США. ERP-системи входять до пріоритетних інвестиційних напрямів у сфері управлінських ІТ: 64% компаній планують впровадити ERP у найближчі три роки. В розвинутих країнах, таких як США, ERP-системи стали стандартом для великих корпорацій і все ширше впроваджуються серед малого та середнього бізнесу завдяки появі хмарних рішень. В Україні ж рівень проникнення ERP поки відстає від провідних економік, а значна частина підприємств продовжує покладатися на застарілі або локальні системи обліку. Це зумовлює актуальність дослідження переваг і викликів, пов'язаних із впровадженням ERP-систем у діяльність підприємств, порівняння українського та американського досвіду, а також оцінки перспектив розвитку технологій, що використовуються у ERP-системах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Новітні дослідження підтверджують, що впровадження ERP-систем загалом позитивно впливає на ефективність діяльності організацій. Зокрема, інтеграція бізнес-процесів і централізація даних в ERP підвищують якість інформації для прийняття рішень та покращують координацію між підрозділами, що сприяє зростанню продуктивності і конкурентоспроможності підприємства [3].

В огляді Oracle NetSuite за 2023 рік зазначено, що 66% компаній відзначають покращення оперативної ефективності після впровадження ERP, а 62% заявляють про зниження витрат, особливо в сфері закупівель і управління запасами. Серед основних вигід, які бізнес отримує від ERP,

фіксуються: скорочення часу операційних циклів, підвищення рівня співпраці та наявність єдиного достовірного джерела даних. [4]

Табл. 1 узагальнює деякі емпірично зафіксовані переваги ERP для бізнесу за результатами опитувань.

Таблиця 1. Основні вигоди від впровадження ERP-систем

Вигода для бізнесу	Частка компаній, що відзначили покращення
Оптимізація запасів та ресурсів	91%
Підвищення продуктивності	78%
Подолання інформаційної фрагментації	77%
Краща взаємодія з постачальниками	76%
Дотримання вимог та стандартів	75%
Поліпшення обслуговування клієнтів	70%

Джерело: сформовано на основі [4]. Складено за даними опитування підприємств, що впровадили ERP і експлуатують систему ≥ 1 року.

ERP-системи розглядаються дослідниками переважно як важливий інструмент цифрової трансформації бізнесу. За словами українських науковців, впровадження ERP-системи має більший потенціал для забезпечення сталого розвитку підприємства, ніж поетапна модернізація окремих застарілих IT-рішень. Встановлено, що традиційні розрізнені системи управління не забезпечують належної координації між функціональними підрозділами, що призводить до дублювання даних, втрати інформації та зниження ефективності управління. ERP-платформи дозволяють подолати ці обмеження завдяки єдиній базі даних та стандартизованим процесам, що особливо актуально для великих і диверсифікованих підприємств. [3]

При цьому відзначається, що ефект від ERP залежить від ряду факторів-модераторів. Наприклад, дослідження Nour M.A. [2] показало, що позитивний вплив використання ERP-системи на загальну результативність роботи фірми проявляється через проміжні вигоди – покращення якості даних та інтеграції процесів – і значно залежить від розміру компанії, галузі та тривалості використання системи. Тобто, великі підприємства або ті, що довше експлуатують ERP, як правило, краще реалізують її стратегічний потенціал, особливо якщо перед впровадженням було проведено

реінжиніринг бізнес-процесів та забезпечено організаційну відповідність системи потребам компанії [2]. Це узгоджується і з висновками інших авторів, що підтримка бізнес-стратегії та реорганізація процесів є передумовами успішного отримання вигід від використання ERP-системи.

Разом з тим, критичний огляд джерел вказує на численні виклики та ризики при впровадженні ERP-системи на підприємстві. Багато проектів зазнають труднощів: за оцінками Gartner, від 55% до 75% впроваджень ERP-систем не досягають поставлених цілей або зазнають невдачі в тій чи іншій формі [9]. Основними причинами невдач називають: недостатнє планування і підготовку, опір користувачів змінам, перевищення бюджетів та строків, а також невідповідність типового функціоналу системи бізнес-процесам компанії. Статистика свідчить, що впровадження ERP – складний організаційний проект: більше 80% працівників схильні опиратися використанню нового ПЗ, і в середньому тільки близько 20% персоналу активно користується можливостями ERP-системи після її впровадження [9, 10]. Це означає, що багато компаній не повністю задіюють потенціал ERP (явище недовикористання), що знижує фактичну віддачу від інвестицій у систему. Для подолання цих проблем дослідники рекомендують приділяти особливу увагу управлінню організаційними змінами, навчанню персоналу та залученню керівництва в процес впровадження. Як зазначає окремі автори [9, 10], ключовим фактором успіху є узгодженість ERP-проєкту зі стратегічними цілями компанії та активна підтримка вищого керівництва. Топ-менеджмент має виступати спонсором змін і забезпечувати належні ресурси, тоді як користувачів слід залучати на ранніх етапах для формування почуття власності над новими процесами.

Окремий напрям сучасних досліджень – це інтеграція передових ІТ-технологій у ERP-системи. Провідні світові виробники ERP у сучасних умовах активно вбудовують у свої рішення модулі штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), засоби бізнес-аналітики (BI) та обробки великих даних (Big Data) [6; 7]. За даними SAP, сучасні ERP вже не обмежуються стандартними звітами – вони включають AI-підсилену аналітику і прогностичні моделі, які дозволяють перейти від констатації фактів («що сталося?») до

прогнозування та моделювання сценаріїв («що станеться, якщо...»). Вбудовані алгоритми AI/ML можуть автоматично виявляти аномалії у даних і попереджати користувачів про відхилення, а також забезпечують розумні підказки для прийняття рішень [11]. Наприклад, ERP нового покоління дозволяють за допомогою когнітивного аналізу задавати питання до системи в природній мові (через чат-боти) і отримувати аналітичні відповіді.

Окремо розвиваються функції гіперавтоматизації – масового автоматичного виконання бізнес-процесів за допомогою зв'язки ERP з RPA (роботизованою автоматизацією) та AI. За оцінками фахівців, впровадження таких технологій дозволить компаніям скоротити операційні витрати до 30% протягом найближчих трьох років [9]. Таким чином, наукові джерела одностайно вказують на тренд перетворення ERP-систем на інтелектуальні платформи підтримки стратегічних рішень, які поєднують традиційні функції обліку з можливостями великих даних та штучного інтелекту. Це відкриває нові перспективи підвищення гнучкості бізнесу, однак потребує подальших досліджень впливу цих технологій на ефективність управління.

ERP-системи, попри високі витрати та складність впровадження, визнаються необхідним інструментом стратегічного управління ресурсами підприємства у сучасних умовах. Наукова література останніх років підтверджує значні переваги ERP (підвищення продуктивності, оптимізація процесів, покращення ухвалення рішень), водночас наголошуючи на важливості належного управління змінами і використання сучасних технологій для реалізації повного потенціалу системи. Існує певний розрив між країнами та секторами за рівнем впровадження ERP, що потребує порівняльного аналізу – зокрема, цікавим є випадок України, де історично домінували локальні рішення, та США, ринок яких більш насичений глобальними ERP.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної роботи є проведення ґрунтовного аналізу ролі ERP-систем у стратегічному управлінні корпоративними ресурсами, виявлення їхніх переваг і проблем впровадження, а також оцінка перспектив розвитку (зокрема впровадження

сучасних ІТ-технологій – Big Data, штучного інтелекту тощо) з акцентом на порівнянні досвіду України та США.

Виклад основного матеріалу дослідження. Порівняльний аналіз Рівня впровадження ERP в Україні та США виявив суттєві відмінності у насиченості ERP-рішеннями між українськими та американськими компаніями. У США ERP-системи давно стали невід’ємною частиною ІТ-інфраструктури великих корпорацій і активно проникають у середній бізнес, особливо у вигляді хмарних сервісів SaaS. За оцінками, близько 88–91% великих підприємств США використовують ті чи інші ERP-модулі у своїй діяльності (практично всі компанії зі штатом >500 працівників мають ERP) [4]. В Україні ж, натомість, ситуація інша: хоча точна офіційна статистика відсутня (державна статистика поки не відслідковує показник використання ERP), експертні опитування свідчать, що серед великих і середніх підприємств країни інтегровані ERP-системи впроваджені не більше ніж у 30–40% компаній [3]. Значна частка бізнесу продовжує покладатися на окремі облікові програми або взагалі працює без єдиної системи (особливо серед малого бізнесу).

Характерною рисою українського ринку до 2022 року було домінування російського програмного забезпечення BAS. За даними форуму ERP в Україні, частка компаній, що користуються програмами сімейства BAS, у 2022 році складала приблизно 57% від усіх впроваджених систем управлінського обліку. У 2023–2024 рр. цей показник навіть зріс до 64%. Таким чином, на початок 2024 р. близько двох третин українських підприємств, що мають системи автоматизації, використовували саме продукти BAS, і лише одна третина – рішення інших вендорів (SAP, Microsoft, Oracle, інших розробки тощо) [3]. Для порівняння, у США ринок розподілений між глобальними вендорами: лідерами є Oracle+NetSuite, SAP, Microsoft Dynamics, Infor, Sage та ін [5]. Частка жодного окремого постачальника у США не перевищує приблизно 20% ринку, що свідчить про зрілість та конкурентність сектора. В Україні натомість склалась монополізація сегменту навколо BAS до недавнього часу, що, на думку окремих дослідників[3], уповільнювало впровадження інновацій.

Узагальнимо ключові відмінності двох ринків ERP-систем (Українського та Сполучених Штатів Америки) у Табл. 2.

Таблиця 2. ERP-системи в управлінні ресурсами: порівняння України та США (станом на 2023–2024 рр.)

Показник / аспект	Україна u	США us
Рівень впровадження (оціночно)	Низький у малому та середньому бізнесі; у великих компаніях ~30–40%. Часто фрагментарне впровадження або лише бухгалтерські модулі.	Високий у всіх сегментах; ~90% великих компаній, значна частка середніх компаній користуються ERP-системами.
Переважні системи	Історично: BAS (~64% користувачів ERP). Також локальні розробки (IT-Enterprise, BJet, інші) та світові глобальні – SAP, Microsoft.	Глобальні вендори: Oracle NetSuite, SAP, Microsoft, Infor, Sage, Epicor тощо. Різноманіття рішень, багато хмарних ERP.
Використання хмарних ERP	Початковий етап. Більшість установок – «коробкові». Після 2022 р. інтерес до хмарних рішень зростає (близько 15% нових проєктів – хмарні).	Дуже високе. За даними досліджень, ~97% компаній при виборі ERP-систем розглядають хмарні рішення. Масовий перехід на SaaS-ERP, лише ~3% наполягають на on-premise.
Основні перешкоди	Висока вартість ліцензій і впровадження; дефіцит кваліфікованих кадрів для проєктів ERP; опір змінам; війна та економічна нестабільність стримують інвестиції.	Складність інтеграції з legacy-системами; великий обсяг кастомізації; управління змінами в великих організаціях; кібербезпека даних; вартість. Для підприємств малого та середнього бізнесу – обмежені ресурси та експертиза.
Участь новітніх технологій	Дуже низька. Big Data/AI майже не інтегровані (за викл. окремих великих підприємств). Первинні кроки впровадження BI-модулів роблять окремі лідери ринку.	Висока. Провідні компанії впроваджують AI та аналітику в ERP для прогнозів і автоматизації. Більшість систем мають модулі BI; IoT-дані інтегруються в ERP на виробництві.
Державна політика, регулювання	Діють заборони на використання російського програмного забезпечення в держсекторі. Існують програми діджиталізації (Diia.Business тощо), але прямих державних програм підтримки ERP для бізнесу нема.	Державний вплив опосередкований (стандарти обліку, вимоги до звітності стимулюють використання ERP-систем). Прямі підтримки немає, але стандарти кібербезпеки, вимоги SOX (The Sarbanes–Oxley Act of 2002) стимулюють компанії використовувати інтегровані системи.

Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел та експертних оцінок [2; 4; 5; 10].

Як видно з таблиці 2, корпоративний сектор США значно випереджає український за рівнем цифровізації управлінських процесів. У США акцент зміщується вже на підвищення віддачі від ERP через впровадження AI, хмарних архітектур, мікросервісів (концепція *composable ERP* – модульні ERP з можливістю гнучкого складання під потреби). В Україні першочерговим залишається завдання базового переходу на сучасні ERP-платформи та подолання залежності від застарілого програмного забезпечення.

Компанії можна умовний поділити на три групи. Група 1 – ERP-лідери – підприємства (переважно з США або міжнародні), що використовують ERP >5 років, інтегрували $\geq 80\%$ функцій. Вони демонструють найвищі показники ROI на IT-вкладення, гнучкість у масштабуванні бізнесу, швидку реакцію на зміни ринку. В цих компаніях налагоджені процеси *business intelligence*: регулярна аналітика даних ERP для стратегічного планування. Наприклад, міжнародні виробничі корпорації в цій групі завдяки використанню ERP-систем скоротили запаси на 20–30%, цикл виконання замовлень – вдвічі, тощо [2; 9; 11].

Група 2 (часткові користувачі) – компанії, що впровадили ERP не повністю або недавно. Сюди входять багато середніх підприємств США та окремі прогресивні українські компанії, які перейшли із застарілого програмного забезпечення на сучасні ERP у 2021–2023 рр. Їх результати проміжні: окремі процеси оптимізовано, але потенціал не розкрито повністю через обмежений функціонал чи низьку проникність системи в організації (напр., ERP використовує лише фінансовий департамент, тоді як виробництво працює автономно) [3]. Для цієї групи характерні поступове зростання ефективності та заплановане розширення використання ERP.

Група 3 (відстаючі) – підприємства без ERP-систем або з локальними системами. Вони мають нижчі показники контролю та прозорості процесів. Наприклад, зафіксовані випадки, коли відсутність єдиної ERP призводила до дублювання даних, помилок у плануванні та втрати прибутків. У стратегічній перспективі компанії цієї групи ризикують поступатися конкурентам, які впровадили ERP, особливо в умовах диджиталізації ринків.

За оцінками, значна частка українських підприємств наразі потрапляє до групи 3, тоді як американські – переважно розподілені між 1 та 2. Цей висновок підкреслює нагальну потребу трансформації підходів до управління ресурсами в Україні.

Щодо використання Big Data, AI, BI в ERP більшість українських компаній ще не застосовують таких технологій попри те, що світовий досвід демонструє їхню велику користь. Зокрема, підприємства, що інтегрували BI-платформи з ERP, відзначають суттєве підвищення якості управлінських рішень [11]. Наш огляд підтвердив: поєднання ERP з інструментами бізнес-аналітики дає цілісний огляд даних та прогнозу аналітику для керівників. У табл. 3 наведено приклади функцій, які забезпечуються на стику ERP та сучасних технологій, і оцінку їх впливу.

Таблиця 3. Сучасні IT-технології та їх застосування в ERP-системах

Технологія / модуль	Приклади застосувань в ERP	Очікуваний ефект для бізнесу
Big Data Analytics	Обробка великих масивів даних транзакцій у ERP; аналіз поведінки клієнтів, IoT-даних з обладнання через ERP.	Більш глибоке розуміння ринкових тенденцій та операцій; виявлення прихованих закономірностей для стратегії; виявлення аномалій.
Штучний інтелект (AI)	Прогнозування попиту і продажів на основі історичних даних ERP; автоматична класифікація заявок, чат-боти для підтримки користувачів ERP.	Прогнозна аналітика – точніші прогнози, зниження надлишкових запасів; автоматизація рутинних завдань, швидше обслуговування клієнтів.
Машинне навчання (ML)	Виявлення аномалій у фінансових транзакціях (пошук шахрайства) у ERP; оптимізація графіків виробництва на основі минулих даних.	Підвищення безпеки і точності – зменшення помилок і шахрайства; оптимізація використання ресурсів, економія витрат.
Business Intelligence	Динамічні інтерактивні дашборди, що отримують дані з ERP і візуалізують ключові показники (KPI) у реальному часі; OLAP-аналіз для керівників.	Прозорість діяльності – керівництво бачить актуальні показники і може оперативно реагувати; обґрунтоване стратегічне планування на базі даних.
Інтернет речей (IoT)	Передача даних сенсорів обладнання на виробництві прямо в ERP (напр., автоматичний облік залишків на складах через «розумні полиці»).	Оперативність – ERP автоматично оновлює дані про фізичні процеси, мінімізуючи людський фактор; превентивне обслуговування обладнання (через моніторинг стану).

Джерело: сформовано на основі [1; 5; 6; 8].

Як видно, синергія ERP з AI та Big Data відкриває нові горизонти для стратегічного управління на основі даних. Зокрема, компанії, що запровадили AI-модулі у свої ERP, можуть моделювати різні сценарії розвитку ринку і готувати стратегії на упередження подій (принцип proactive strategy). В українських реаліях ці технології поки що не отримали поширення, але в міру зростання впровадження базових ERP можна очікувати зацікавленість бізнесу і в таких вдосконаленнях – особливо у висококонкурентних галузях (ретеїл, телеком, фінанси).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Результати дослідження підтверджують тезу про те, що ERP-системи є потужним інструментом стратегічного управління, здатним істотно підвищити ефективність і гнучкість підприємства. Порівняння України та США виявило значний розрив, який можна охарактеризувати як цифрову прірву у сфері управлінських технологій. Він проявляється не лише в різному рівні проникнення ERP, але й у масштабі отримуваних вигод: американські компанії вже перебувають на етапі тонкого налаштування ERP під стратегічні цілі та нарощування аналітичних можливостей, тоді як українські багато в чому лише підходять до стартової лінії впровадження інтегрованих систем.

Переваги ERP для стратегічного менеджменту проявляються у підвищенні прозорості та підконтрольності бізнесу на всіх рівнях. Як показано у літературі і підтверджено нашим аналізом, ERP забезпечує єдине джерело правдивих даних (single source of truth), що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення швидше і впевненіше. В стратегічній перспективі це означає можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури – компанії з ERP легше адаптувати плани, бо вони бачать повну картину ресурсів і процесів у реальному часі. Наші результати продемонстрували зростання продуктивності і інших KPI після впровадження ERP, що узгоджується з твердженнями інших дослідників про позитивний вплив ERP на конкурентоспроможність. Особливо варто

відзначити важливість ERP для глобальних компаній: інтегровані системи дозволяють транснаціональним корпораціям координувати стратегії на різних ринках, уніфікувати стандарти управління і оптимально перерозподіляти ресурси між підрозділами. Таким чином, ERP слугує інфраструктурою для реалізації корпоративної стратегії.

Водночас, виклики ERP-проектів не можна недооцінювати, особливо у контексті України. Сам по собі факт встановлення програмного забезпечення не гарантує успіху – вирішальну роль грають людський фактор і організаційна готовність. В Україні, де багато років переважала практика тіньової кастомної адоптації програмного забезпечення «під себе», перехід на стандартизовані світові системи потребує зміни менталітету управлінців. Опір користувачів і середньої ланки менеджменту новим системам є серйозною перепорою, і подолати її можна лише через сильну підтримку згори.

Інтеграція Big Data та AI-інструментів як перспектива розвитку ERP-систем заслуговує окремого обговорення. Хоча такі можливості виглядають футуристично для багатьох українських компаній, досвід компаній групи 1 (США, Західна Європа) показує їхню реальну користь. Наприклад, Walmart і Amazon активно аналізують великі дані продажів через ERP-платформи, щоб оптимізувати ланцюги постачань і персоналізацію пропозицій у режимі реального часу. На виробництві корпорації на кшталт Siemens інтегрують IoT-датчики з ERP-системою для прогнозного обслуговування заводського обладнання, зменшуючи простой. Ці приклади свідчать: ERP еволюціонує у напрямі центральної «нервової системи» підприємства, що збирає сигнали з усіх органів (від датчиків на верстатах до соціальних мереж) і допомагає мозку (менеджменту) реагувати оптимально. Українським компаніям, особливо експортно орієнтованим та тим, що планують вихід на біржу чи залучення інвесторів, варто закладати у свої стратегії цифрової трансформації й такі можливості – хай не на першому етапі, але як ціль на горизонті 5–7 років.

Робота доповнює існуючі дослідження конкретикою українського контексту, де досі було небагато публікацій щодо ERP. Отримані дані можуть бути корисними і для державних органів – при формуванні політики імпортозаміщення програмного забезпечення та стимулювання цифрової трансформації бізнесу (наприклад, через включення впровадження ERP в програми підтримки малого та середнього бізнесу).

Звичайно, дослідження має обмеження. Використані статистичні дані для України фрагментарні і базуються на експертних оцінках, оскільки офіційна статистика впровадження ERP-систем відсутня. Це знижує точність кількісних порівнянь.

Отже, ERP-системи – невід’ємний атрибут сучасного стратегічного управління ресурсами підприємства. Вони забезпечують інтеграцію основних бізнес-процесів та єдину інформаційну базу даних, що веде до підвищення прозорості та оперативності управління. Аналіз показав, що впровадження ERP дозволяє компаніям покращити ряд ключових показників: продуктивність праці, оборотність запасів, якість обслуговування клієнтів, фінансову дисципліну тощо. На макрорівні це сприяє зростанню конкурентоспроможності та стійкості розвитку підприємств. ERP виступає інфраструктурною основою для реалізації корпоративних стратегій, особливо у великих та глобальних компаніях.

Українським компаніям для успішного впровадження ERP варто дотримуватися таких порад: починати з чіткого планування та обґрунтування проекту (бізнес-кейс: які саме показники і процеси мають покращитися, цільові метрики ROI); залучати досвідчених інтеграторів або консалтингові фірми з успішними кейсами; забезпечити навчання персоналу та комунікацію змін (зняти страх і сформувати підтримку користувачів); по можливості, обирати тиражовані рішення з мінімумом доопрацювань, адаптуючи свої процеси під світові найкращі практики (це спростить підтримку і оновлення системи надалі); звернути увагу на хмарні системи як альтернативу дорогим локальним впровадженням, особливо для середнього бізнесу; планувати

інтеграцію ERP з аналітичними інструментами (наприклад, одразу впровадити модуль BI або налаштувати вивантаження даних у аналітичне сховище). Влада та бізнес-спільноти, зі свого боку, можуть ініціювати створення «дорожньої карти» інтеграції ERP-системи у діяльність підприємства для ключових галузей економіки (наприклад, промисловість, агросектор, держпідприємства), а також організувати навчальні платформи і сертифікацію спеціалістів з ERP-систем.

Наступними кроками наукової спільноти в цій галузі мають стати більш детальні кількісні дослідження ефектів ERP в Україні – наприклад, збір і аналіз панельних даних українських підприємств до і після впровадження ERP, щоб оцінити вплив на фінансові та операційні показники. Цікавим є дослідження динаміки міграції з застарілого програмного забезпечення на інші системи та факторів, що на неї впливають (можна залучити методи економетричного моделювання чи системної динаміки для прогнозу темпів заміщення такого програмного забезпечення на ринку). Перспективним є напрям вивчення поведінкових аспектів: готовності менеджменту до цифрової трансформації, культури використання даних у прийнятті рішень – адже навіть найкраща система марна без відповідної культури її застосування. Окремий інтерес становить вимірювання зрілості ERP на підприємствах (наприклад, розробка індексу зрілості цифрового управління ресурсами) та дослідження його зв'язку з показниками ефективності і стійкості бізнесу. На стику технологій і управління – варто дослідити конкретні кейси впровадження AI/ML в ERP-системи на українських підприємствах, оцінити, які саме задачі це допомагає вирішити (прогнозування продажів, виявлення шахрайства, оптимізація виробництва тощо) і які результати отримано.

Підсумовуючи, ERP-системи вже сьогодні приносять вагомі переваги у стратегічному управлінні ресурсами, а завтрашній день належить інтелектуальним ERP-системам, що поєднують класичне планування з глибокою інтерактивною аналітикою. Українським підприємствам важливо

не лишатися осторонь цих процесів. Впровадження ERP-системи – це виклик, але і необхідна інвестиція у підвалини конкурентоспроможності на десятиліття вперед. Компанії, що зуміють ефективно інтегрувати ERP у свою стратегію та використовувати її можливості, отримають стратегічну перевагу як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

Література

1. AlShammari A. Cloud ERP Implementation and Firm Performance: Innovation Capability as a Mediator and Top Management Support as a Moderator. *Information Management and Business Review*. 2025. Vol. 17, No. 1. P. 52–63. DOI: 10.22610/imbr.v17i1(I).4403.
2. Nour M.A. The Impact of ERP Systems on Organizational Performance: The Role of Antecedents and Moderators. *International Journal of Enterprise Information Systems*. 2023. Vol. 19, No. 1. P. 1–29. DOI: 10.4018/IJEIS.329960.
3. Завражний К., Кулик А., Соколов М. Аналіз впровадження ERP-системи для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2(104). С. 33–41. DOI: 10.32782/mer.2024.104.04
4. Oracle NetSuite. 60 Critical ERP Statistics: Market Trends, Data and Analysis. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-statistics.shtml> (дата звернення: 28.03.2025).
5. SoftwarePath. 2022 *ERP Report* – Latest Research from 1,000+ ERP Selection Projects. URL: <https://softwarepath.com/guides/erp-report> (дата звернення: 26.03.2025).
6. Що чекає на ринок ERP в Україні. ITWeek. URL: <https://itweek.com.ua/2024/12/09/shho-chekaye-rynok-erp-v-ukrayini/> (дата звернення: 26.03.2025).
7. SAP Insights. 11 ERP trends for 2023 and beyond. URL: <https://www.sap.com/insights/top-erp-technology-trends.html> (дата звернення: 25.03.2025).

8. Arribatec Group. Business Intelligence Tools: Maximising ERP Efficiency. URL: <https://www.arribatec.com/maximising-erp-efficiency-with-business-intelligence-software/> (дата звернення: 20.03.2025).

9. ClickLearn. 9 Reasons Why ERP Implementations Fail in 2024. URL: <https://www.clicklearn.com/blog/why-erp-implementations-fail/> (дата звернення: 20.03.2025).

10. LeverX. ERP Trends 2025: What Businesses Should Pay Attention. URL: <https://leverx.com/newsroom/erp-trends> (дата звернення: 21.03.2025).

11. Єлісеєва О. К., Белозерцев В. С. Дата-аналітика та перспективи управління цифровим простором даних. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 1(55). С.7–14. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-7-14>

References

1. AlShammari, A. (2025), “Cloud ERP Implementation and Firm Performance: Innovation Capability as a Mediator and Top Management Support as a Moderator”, *Information Management and Business Review*, vol. 17, no. 1, pp. 52–63. [https://doi.org/10.22610/imbr.v17i1\(I\).4403](https://doi.org/10.22610/imbr.v17i1(I).4403)

2. Nour, M.A. (2023), “The Impact of ERP Systems on Organizational Performance: The Role of Antecedents and Moderators”, *International Journal of Enterprise Information Systems*, vol. 19, no. 1, pp. 1–29. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.329960>

3. Zavrazhnyi, K., Kulyk, A. and Sokolov, M. (2024), “Analysis of ERP System Implementation for Ensuring Sustainable Enterprise Development in the Context of Digital Transformation”, *Mekhanizm Rehuliuvannia Ekonomiky*, no. 2(104), pp. 33–41. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.04>

4. Oracle NetSuite (2023), “60 Critical ERP Statistics: Market Trends, Data and Analysis”, available at: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-statistics.shtml> (Accessed 28 March 2025).

5. SoftwarePath (2022), “2022 ERP Report – Latest Research from 1,000+ ERP Selection Projects”, available at: <https://softwarepath.com/guides/erp-report> (Accessed 26 March 2025).

6. ITWeek (2024), “What Awaits the ERP Market in Ukraine”, available at: <https://itweek.com.ua/2024/12/09/shho-chekaye-rynok-erp-v-ukrayini/> (Accessed 26 March 2025).

7. SAP Insights (2023), “11 ERP Trends for 2023 and Beyond”, available at: <https://www.sap.com/insights/top-erp-technology-trends.html> (Accessed 25 March 2025).

8. Arribatec Group (2023), “Business Intelligence Tools: Maximising ERP Efficiency”, available at: <https://www.arribatec.com/maximising-erp-efficiency-with-business-intelligence-software/> (Accessed 20 March 2025).

9. ClickLearn (2024), “9 Reasons Why ERP Implementations Fail in 2024”, available at: <https://www.clicklearn.com/blog/why-erp-implementations-fail/> (Accessed 20 March 2025).

10. LeverX (2025), “ERP Trends 2025: What Businesses Should Pay Attention”, available at: <https://leverx.com/newsroom/erp-trends> (Accessed 21 March 2025).

11. Yelisieieva, O.K. and Bieloziertsev, V.S. (2024), “Data Analytics and Prospects for Managing the Digital Data Space”, *Torhivlia i Rynok Ukrainy*, vol. 1(55), pp. 7–14. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-7-14>

Стаття надійшла до редакції 04.06.2025 р.