

Дмитро О. Деркач\*

## ПЕРІОДИЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ERP-СИСТЕМ З ПОЗИЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*У статті досліджено еволюцію ERP-систем з метою оцінки їхньої стратегічної ролі в фінансовому управлінні корпораціями. Запропоновано періодизацію із семи етапів, де розвиток технологій розглянуто у тісному взаємозв'язку з економічними теоріями (парадигмою корпоративного управління) та макроекономічними змінами. Встановлено, що ERP-системи трансформувалися з інструментів простого обліку запасів в інтегровані цифрові платформи, які допомагають компаніям адаптуватись до вимог глобалізації та запитів інвесторів.*

*Ключові слова:* ERP-системи, фінансовий менеджмент, корпоративне управління, фінансова стратегія, цифрова трансформація.

*Рис. 2. Табо. 1. Літ. 22.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-80-92*

Dmytro Derkach

## PERIODIZATION OF ERP SYSTEMS DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF FINANCIAL STRATEGY IMPLEMENTATION BY CORPORATIONS

*The article explores the evolution of ERP systems to assess their strategic role in the financial management of corporations. The author proposes a seven-stage periodization, examining technological development in close connection with economic theories (the corporate governance paradigm) and macroeconomic shifts. It is established that these systems have transformed from simple inventory accounting tools into integrated digital platforms that help companies adapt to the demands of globalization and investor requirements.*

*Keywords:* ERP systems, financial management, corporate governance, financial strategy, digital transformation.

*Peer-reviewed, approved and placed: 09.02.2026*

**Постановка проблеми.** Географічна, організаційна, операційна та фінансова багатовимірність та складність корпорацій зумовлюють необхідність застосування комплексного та системного підходу до питання їх ефективного функціонування. Протягом останніх десятиліть одним із ключових інструментів вирішення зазначених завдань серед міжнародних компаній стало впровадження та використання інформаційно-програмних систем з планування ресурсів підприємств (Enterprise Resource Planning або ERP).

Еволюція ERP-систем є прикладом однієї з найглибших цифрових трансформацій в історії корпоративного управління, зокрема в контексті реалізації фінансових стратегій великими підприємствами. А відтак, для більш точного прогнозування майбутніх стадій розвитку даних систем та сфер їх застосування у фінансовому менеджменті, актуальними залишаються дослідження та періодизація становлення та розвитку ERP, як важливого

---

\* Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine.

інструменту оптимізації процесів контролю та розподілу фінансових ресурсів суб'єктами господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова дискусія навколо ERP-систем (та їх прообразів) розвивалася десятиліттями, проходячи етапи від початкового скептицизму, враховуючи високу вартість впровадження та обмежені, на ранніх етапах існування, функціональні можливості, до визнання ERP-систем як необхідної умови для глобальної конкурентоспроможності.

Р. Постон та С. Грабскі [18] в своїх працях заклали фундаментальні очікування від ERP-систем зі сторони корпоративних клієнтів, а також виокремили основні переваги від використання ERP та ризики, пов'язані з впровадженням таких систем. М. Гаупт [11] акцентував увагу на тому, що безперервна технологічна модернізація на великих підприємствах в умовах сучасної економіки є критичною для збереження конкурентоспроможності, однак разом з тим зауважував, що в гонитві за цифровізацією слід пам'ятати, що ключовими в досягненні стратегічних фінансових цілей все ж є вдало налагоджені фінансові та бізнес-процеси, а технології є лише шляхом їх реалізації. П. Ласак та С. Вичіслак [15] в своїх працях досліджували як підприємства адаптували свої фінансові стратегії до умов цифрової трансформації економіки. Аналітики компанії Gartner [10] наголошують на тому, що цілі впровадження ERP-систем повинні бути узгодженими з загальною корпоративною стратегією, а також на тому, що важливим є використання показників ефективності та проведення регулярної оцінки змін та, за потреби, коригування майбутніх планів. У вітчизняних наукових публікаціях також присутні дослідження ERP-систем у контексті фінансового менеджменту. С. Лавриненко та І. Кравчук [2] досліджували найбільш поширені комерційні версії таких систем та оцінювали їх переваги і недоліки. В. Маркуц та О. Кизенко [3] аналізували адаптивність сучасних ERP-систем. Т. Олешко та Н. Попик [4] досліджували модульність ERP-систем. Н. Курган [1] досліджував варіанти організації ERP-систем для вітчизняних підприємств, порівнюючи хмарні та локальні підходи до архітектури.

**Мета статті** – дослідити еволюцію ERP-систем та їх безпосередніх попередників шляхом проведення періодизації становлення даних систем та аналізу чинників, які формували середовище розвитку ERP, зокрема, простежуючи взаємний вплив ERP-систем на фінансові стратегії компаній.

**Основні результати дослідження.** Еволюція ERP, як і більшості прикладних інформаційних систем, нерозривно пов'язана із середовищем їх функціонування та викликами, що постають на різних етапах їхнього становлення. Тому, на думку автора, доцільно виокремити три взаємопов'язані групи чинників, що визначають особливості розвитку та сфер застосування ERP-систем (рис. 1)

До першої групи чинників належать досягнення науково-технічного прогресу в сфері комп'ютеризації та інформаційно-програмних комплексів для потреб бізнесу. Оскільки ERP-системи передбачають безумовне застосування інформаційних технологій, то й ступінь розвитку даних технологій завжди виступає одночасно основним обмежувачем та рушійною силою для розвитку ERP.

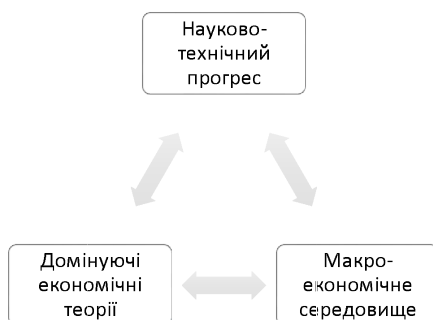


Рис. 1. Чинники розвитку ERP-систем, побудовано автором

Саме технологічна основа визначає граничні можливості системи: швидкість обробки транзакцій та доступу до інформації, обсяги баз даних, типи виконуваних операцій тощо. Будь-яка концептуальна ідея щодо управління ресурсами може бути реалізована на практиці лише тоді, коли апаратна та програмна інфраструктури досягають необхідного рівня зрілості та надійності.

Другу групу чинників становлять особливості макроекономічного середовища та фінансового механізму, що притаманні певному періоду. Динаміка макроекономічних показників, зміни в системі забезпечення (інформаційного, нормативного, правового, організаційного) та найбільш активно застосовувані методи та важелі формують запит бізнесу на певний набір функціональних характеристик системи, визначаючи її пріоритетні завдання. Умови зовнішнього середовища диктують вимоги до адаптивності та життєздатності ERP-систем, відтак формуючи їхнє операційне ядро, координаційні та контрольні властивості, а також вектор стратегічного розвитку.

До третьої групи чинників можна віднести наукові економічні теорії, що значною мірою формують практичні підходи до корпоративного та фінансового менеджменту. Розвиток ERP є, в значній мірі, реакцією на зміни у парадигмі корпоративного управління. Грунтовні теоретико-методологічні основи дозволяють розробникам ERP більш точно та ефективно вирішувати ще на етапах розробки нових версій систем, який функціонал повинен бути включеним до базових налаштувань системи, що можуть бути застосовані якомога більшою кількістю клієнтів.

Досліджуючи історію ERP-систем, можна виділити сім основних періодів їхнього розвитку (рис. 2).

Перший період становлення (1950-1960 ті роки) був пов'язаний із появою попередників ERP систем у США. Технологічним підґрунтям стало виникнення перших комерційних мейнфреймів, які були здатні обробляти великі масиви даних, однак водночас відзначалися високою вартістю та складністю експлуатації [7]. Попри обмежену функціональність, ці системи започаткували первинну цифровізацію бізнес процесів, вперше забезпечивши перехід від аналогових до цифрових форматів даних.

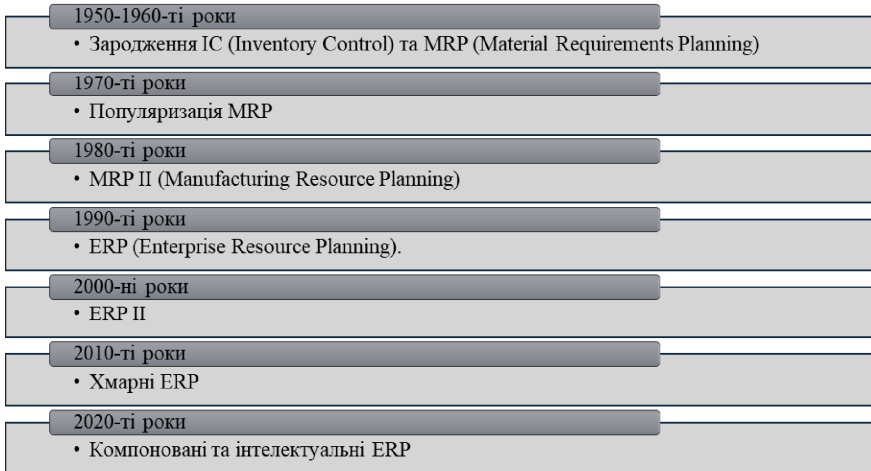


Рис. 2. Етапи розвитку ERP-систем, побудовано автором на основі [12], [16], [18]

Розвиток технологій відбувався в умовах макроекономічної стабільності Бреттон Вудської системи, що сприяла зростанню торгівлі та промисловості [22]. Сприятливе середовище стимулювало корпорації до інвестицій у нові засоби обробки інформації. Фіскальна політика з високими прогресивними ставками збільшувала рівень реінвестування, а антимонопольні ініціативи (зокрема акт Целлера–Кефопера 1950 р.) спричинили перехід від горизонтальних злиттів до конгломератизації [5]. Ускладнення структури великих корпорацій підсилювало потребу в автоматизованих управлінських системах.

Теоретичними передумовами автоматизації стали розвинені на той час управлінські концепції наукового менеджменту [17]. Тейлоризм і фордизм сформували підхід до стандартизації процесів і розмежування функцій «планування» та «виконання», що сприяло переходу до моделі професійного найманого менеджменту (Берлі та Мінз, 1932 р.). Кейнсіанство підкреслювало роль держави через податкові та ринкові механізми [22]. У цей період також сформувались ключові фінансові теорії: модель Модільяні–Міллера щодо структури капіталу, сучасна портфельна теорія та модель оцінки капітальних активів, які заклали основу для управління ризиком і доходністю.

Втім, перші інформаційні системи ще не могли обробляти складні фінансові моделі, тому використовувалися переважно для виробничих та облікових завдань, що вимагали значних ручних витрат. Найбільш поширеними стали рішення, засновані на прикладних математичних моделях та методах дослідження операцій: контроль запасів (Inventory Control або IC), планування потреб у матеріалах (Material Requirements Planning або MRP I), розрахунок економічного розміру замовлення (Economic Order Quantity або EOQ) та рутинні бухгалтерські операції (розрахунок зарплати, арифметична калькуляція проведених операцій) [7].

Другий період (1970 ті роки) позначився формуванням ринку корпоративних інформаційних систем та подальшим розвитком MRP. Технічний прогрес супроводжувався частковим переходом від мейнфреймів до дешевших та компактніших міні комп'ютерів, що зробило використання бізнес систем доступнішим для ширшого кола підприємств [12].

Важливою зміною став перегляд підходів до розробки програмного забезпечення: мова COBOL, орієнтована на бізнес логіку, забезпечила апаратну незалежність програм і створила умови для появи стандартизованих корпоративних інформаційних систем. У цей час виникли перші спеціалізовані компанії (SAP у 1972 р. та J.D. Edwards у 1977 р.).

Економічне середовище періоду формувалося під впливом глобальних потрясінь: завершення війни у В'єтнамі, нафтова криза 1973 року та крах Бреттон-Вудської системи (перехід до плаваючих валютних курсів). Це спричинило світову рецесію та стагфляцію. Високі інфляційні ризики змусили центральні банки підвищувати ставки, що збільшило вартість позикового капіталу [22]. Для підприємств, серед іншого, це означало необхідність скорочення складських запасів та оптимізації оборотного капіталу, що стало ключовою фінансовою причиною масового впровадження MRP систем.

Теоретичні засади бізнес управління також еволюціонували. У 1970 х науковий фокус змістився до проблем внутрішніх конфліктів у корпораціях. Робота Дженсена і Меклінга (1976 р.) заклала основи агентської теорії [13], а модель Блека Шоулза (1973 р.) [21] сприяла розвитку ринку деривативів, посилюючи потребу в аналітичних інструментах для оцінки ризиків.

Поряд із виробничими системами з'явилися перші фінансово орієнтовані рішення, що підтримували базову модульність (фінанси, закупівлі, виробництво), хоча інтеграція між різними функціональними напрямками залишалася обмеженою. Суттєвим проривом стала система SAP RF (згодом SAP R/1), яка запровадила обробку даних у режимі реального часу. Це дозволило компаніям оперативнo оновлювати фінансові дані, швидше реагувати на зміни в структурі капіталу та використовувати єдину інформаційну базу для бюджетування й контролю.

Третій період (1980 ті роки) характеризувався появою систем MRP II (Manufacturing Resource Planning), які стали наступним етапом еволюції після MRP I. На відміну від попередніх рішень, вони охоплювали не лише планування матеріалів, а й прогнозування попиту, контроль якості та інтегровані фінансово облікові функції [12].

Науково технічний прогрес цього десятиліття був пов'язаний із поширенням персональних комп'ютерів, локальних мереж та програм для роботи з даними (Excel, Lotus). Це суттєво розширило коло користувачів інформаційних систем і змінило роль працівника – від оператора вводу до аналітика, який взаємодіє з системою в діалоговому режимі. Завдяки цьому стало можливим застосування складніших фінансових моделей, що вивело корпоративні системи на якісно новий рівень порівняно з попереднім поколінням.

Макроекономічне середовище цього періоду характеризувалось поступовим завершенням кризи після досягнення її піку та переходом до

періоду економічного зростання. Разом з цим у розвинутих економіках відбувалась лібералізація фіскальної політики: зниження податкових ставок та більш обмежене втручання держави в економіку. Центральні банки випробовували нові монетарні підходи, зокрема таргетування рівня грошової маси, а не облікової ставки. Це сприяло зниженню інфляції, однак негативно вплинуло на рівень безробіття. Еволюція технологій та тенденції до державного дерегулювання сприятливо вплинули на розвиток фінансових ринків, що дозволило компаніям значно гнучкіше вирішувати питання фінансування та формування структури капіталу [22].

Серед теоретичних підходів, що вплинули на розвиток ERP, виокремлюється еволюція системи калькулювання витрат: поряд зі стандартними витратами поширювалися процесно орієнтовані методи (activity-based costing або ABC), які вимагали більшого контролю над внутрішніми процесами. Дослідження в межах агентської теорії (зокрема роботи М. Дженсена) звернули увагу на проблему використання надлишкових грошових потоків та ризику неефективних інвестицій. Це формувало запит на системи, здатні відслідковувати витрати та їхній вплив на фінансові результати в режимі планування та виконання.

Системи MRP II значно розширили функціонал MRP I: вони охоплювали планування матеріальних потреб і виробничих потужностей, управління специфікаціями й запасами, контроль виробничих операцій, підтримку закупівель і розподілу продукції. Крім того, вони інтегрувалися з фінансовим плануванням, підтримували відслідковування прямих і непрямих витрат, моделювання сценаріїв та вимірювання продуктивності [12].

Четвертий період (1990 ті роки) позначився формуванням сучасного розуміння ERP систем та переходом від виробничо-орієнтованих MRP рішень до комплексних інтегрованих платформ управління підприємством. Саме в цей час аналітики Gartner запровадили термін ERP, підкресливши здатність таких систем охоплювати повний цикл бізнес процесів, а не окремі їхні сегменти. Поширення комп'ютерних мереж і перехід до архітектури «клієнт сервер» дали змогу створити зручні графічні інтерфейси та забезпечити інтеграцію підрозділів у межах єдиної корпоративної системи [12].

ERP цього періоду ґрунтувалися на модульному підході з широкими можливостями конфігурації та мали монолітну архітектуру, розміщену на локальній інфраструктурі компаній [4]. Це дозволяло гнучко налаштувати систему, але вимагало значних витрат на впровадження та підтримку. Тодішні ERP стали одним з головних інструментів цифрової трансформації, оскільки забезпечували стандартизацію процесів і створювали єдине операційне середовище для міжнародних компаній [15].

Макроекономічне середовище 1990 х характеризували лібералізація та глобалізація: дерегуляція фінансових ринків, приватизація державних підприємств, спрощення руху капіталу та активізація міжнародних злиттів і поглинань. Паралельно зростали вимоги до уніфікації звітності, підтримки мультивалютності та роботи в різних стандартах обліку, що підсилювало попит на інтегровані системи управління даними.

Водночас утвердилася парадигма максимізації акціонерної вартості корпораціями. Бізнесу були потрібні інструменти, які поєднували оперативні показники з довгостроковими фінансовими цілями. Відтак, у цей період набули популярності показники економічної доданої вартості (Economic Value Added або EVA) та матриці збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що сприяло зміщенню фокуса ERP у бік стратегічного корпоративного управління [14].

ERP системи перетворилися на платформи, які забезпечували швидше закриття фінансових періодів, оперативну консолідацію звітності груп компаній, глибший контроль витрат та ефективніший розподіл ресурсів. Завдяки створенню «єдиної версії правди» ERP стали критично важливими під час виходу компаній на IPO та проведення міжнародних операцій зі злиття та поглинання.

П'ятий період (2000 ті роки) пов'язаний зі стрімким поширенням Інтернету, що кардинально змінило технічне та концептуальне бачення корпоративних інформаційних систем. У цей час формується нове покоління бізнес-систем – розширені ERP системи (Extended ERP або ERP II), що вже не обмежувалися внутрішніми процесами підприємства, а охоплювали взаємодію з партнерами, клієнтами та зовнішніми інформаційними середовищами. Запровадження сервісно орієнтованої архітектури (SOA) стало одним із ключових проривів: вона дозволяла стандартизувати обмін даними між різними інформаційними системами. Для бізнесу це означало можливість створювати єдині інтегровані платформи кооперації, де комунікація між підрозділами, дочірніми компаніями чи зовнішніми контрагентами відбувалася швидше й надійніше [9].

Одним із проявів цієї інтеграції стало поширення веб порталів для взаємодії з постачальниками та клієнтами. Підприємства отримали можливість автоматизувати процеси закупівель, відстеження статусу замовлень, управління контрактами та навіть частину логістичних операцій. З'явилися спеціалізовані рішення типу SCM (Supply Chain Management) та CRM (Customer Relationship Management), які вбудовувалися в ERP ядро або працювали з ним через стандартизовані інтерфейси. ERP системи поступово перетворювалися на центри координації всієї мережі створення вартості – від первинного постачальника до кінцевого споживача.

Макроекономічне середовище 2000 х формувалося в умовах кількох фінансових потрясінь: краху доткомів (2000-2001 рр.), глобальної фінансової кризи (2007-2009 рр.) та низки гучних корпоративних скандалів (Enron, WorldCom), які виявили суттєві прогалини в системі корпоративного управління, націленої на максимізацію акціонерної вартості [6]. Пошук пояснення цих подій сприяв зміцненню підходів поведінкових фінансів, які ставили під сумнів припущення про повністю раціональну поведінку керівників і інвесторів. Згідно з цими концепціями, ринкова вартість компаній часто піддавалась маніпуляціям через надмірну орієнтацію менеджменту на короткострокові очікування інвесторів, що ставало причиною приховування ризиків, викривленню звітності та надмірної схильності до боргового фінансування.

Скандали та інвестиційні кризи змусили уряди країн з розвинутою економікою переглянути систему регулювання. Прийняття в США закону Сарбейнса-Окслі (2002 р.) стало ключовою реформою, яка посилила вимоги до внутрішнього контролю, прозорості обліку та відповідальності менеджменту. Аналогічні ініціативи з'являлись у ЄС та інших регіонах. Для компаній це означало суттєве підвищення уваги до процесів контролю, документування операцій і доступності аудиторських доказів [20].

На цьому фоні парадигма корпоративного управління змістилась від акценту на агресивному зростанні до орієнтації на ризик менеджмент, комплаєнс та забезпечення стабільності грошових потоків. Фінансові стратегії дедалі більше фокусувалися на управлінні ліквідністю, рентабельністю оборотного капіталу та внутрішній ефективності бізнес процесів. Відповідно до цих потреб ERP системи почали включати модулі внутрішнього аудиту, інструменти управління ризиками та функціонал для відстеження історії проведення операцій (так званий аудиторський слід). Значно більше уваги приділялося контролю доступів, розмежуванню обов'язків (Segregation of Duties або SOD) та попередженню конфліктів інтересів.

Таким чином, ERP II стали не лише системами автоматизації, а інструментами корпоративної відповідальності та прозорості. Вони забезпечували основу для відповідності новим регуляторним вимогам, знижували операційні ризики та сприяли формуванню культури підзвітності в компаніях. ERP перестали бути суто внутрішніми інформаційними системами і перетворилися на інтегровані платформи стратегічного управління, що охоплювали всі аспекти діяльності – від виробництва до відносин з інвесторами [2].

Шостий період (2010-ті роки) ознаменувався подальшим технологічним розвитком мережевих можливостей, що сприяло появі нової моделі використання ERP-систем – доступ до хмарних рішень за підпискою (SaaS) [1]. Це означало, що компанії отримали змогу робити вибір між капітальними витратами (для облаштування локальної інфраструктури) та операційними витратами (регулярні платежі постачальнику ERP), що суттєво розширило коло підприємств, яким би були доступні ERP-системи від провідних постачальників. В цей час за даними та інформацією закріпилась роль стратегічного ресурсу, а за ERP – базового інструменту управління інформаційними потоками на великих підприємствах. Після кількох злиттів впродовж 2000-2010 років також сформувалась трійка беззаперечних лідерів з розробки ERP-систем: SAP, Microsoft та Oracle.

Макроекономічне середовище 2010 х років характеризувалося поступовим виходом світової економіки з наслідків фінансової кризи 2008 року та боргової кризи Єврозони 2012 року. Відсоткові ставки в багатьох країнах перебували на низькому рівні, а фондові індекси демонстрували тривалу тенденцію до зростання. Лідерами з капіталізації стали технологічні компанії, які успішно переосмислили свої бізнес моделі на основі цифровізації. Їхній приклад став потужним стимулом для корпорацій із традиційних галузей посилити процеси цифрової трансформації, переглянути структуру операційних процесів і шукати нові підходи до управління.

На рівні корпоративного управління це сприяло формуванню гнучких та адаптивних підходів до реалізації проєктів і ведення фінансової діяльності. ERP системи все активніше розширювали свій функціонал у напрямках роботи з Big Data, предиктивної аналітики та алгоритмізації фінансових процесів. Компанії прагнули автоматизувати максимальну кількість операцій – від обліку первинних транзакцій до складних процедур прогнозування та бюджетування. Пріоритетом стало швидке прийняття рішень на основі якісної, повної й оперативно доступної інформації [11].

У цей час набули особливої популярності центри спільних послуг (Shared Services Centers) – організаційні структури, у яких фінансові, HR, закупівельні та інші операції виконувались централізовано [19]. Це дозволило компаніям досягти синергії шляхом стандартизації бізнес процесів, консолідації знання і зниження операційних витрат. ERP системи стали ключовою технологічною платформою для роботи таких центрів, забезпечуючи єдиний інформаційний простір, уніфіковані правила обробки даних та прозорість операцій.

Сьомий період (2020-ті роки) є відображенням 70-тирічної історії розвитку ERP-систем. Новітні технології штучного інтелекту та прискореного доступу до оптимізованих баз даних створюють передумови для подальшої цифровізації фінансової діяльності корпорацій. Сучасні ERP пропонують альтернативу монолітним рішенням, пропонуючи компонований підхід, за якого операційне ядро основної системи є значно меншим, а додаткові функціональні можливості досягаються спеціалізованими надбудовами. Такий підхід покликаний спростити та здешевити початкові етапи використання бізнес-системи для нових клієнтів, а для корпорацій з довгою історією використання ERP – отримати найкращі рішення (розроблені під конкретне бізнес середовище чи потребу) в найкоротші терміни, без негативного впливу на основні операції. Для прикладу, SAP пропонує підходи RISE (для нових клієнтів) та GROW (для бізнесів, що ростуть), а також окремі рішення для різних галузей економіки. Це стимулює впровадження ERP на підприємствах меншого розміру або ж зі специфічним спрямуванням [8].

Макроекономічне середовище характеризується турбулентністю (пандемія COVID-19, військова агресія РФ проти України, митна політика провідних економік світу), що спонукає ускладнення традиційних ланцюгів постачання та мінливі очікування серед інвесторів. Разом з тим все більша увага приділяється екологічним, соціальним та регуляторним чинникам (ESG).

Ці тенденції знаходять своє відображення у корпоративних підходах до управління фінансами. Так, науковці все більшої уваги приділяють дослідженню поведінкових закономірностей, проблемам інформаційної асиметрії та шляхам її вирівнювання, вагомості ESG та управлінню в умовах цифрової трансформації. Актуальним буде розвиток підходів в сфері агентських відносин, пов'язаний із появою агентів штучного інтелекту. Якщо класична теорія розглядала конфлікт інтересів між власником (принципалом) та менеджером (агентом), то в сучасних умовах виникає новий рівень взаємодії: менеджер делегує прийняття рішень алгоритмам. Це знижує вплив людського фактору та емоційну упередженість при прийнятті фінансових

рішень, проте створює нові ризики, коли логіка прийняття рішення штучним інтелектом залишається непрозорою (або ж нав'язаною) для користувача.

У своїх фінансових стратегіях компанії приділяють більше уваги стійкості адже в умовах частих криз здатність компанії адаптуватись до змін та продовжувати розвиток набуває ключового значення. У контексті ERP це реалізується через перехід до концепції «безперервного закриття» та моделювання сценаріїв у реальному часі. Це дозволяє фінансовому керівництву не фокусуватись на історичному аналізі даних, а оперувати актуальними фінансовими показниками та помічати аномальні закономірності в розрізі конкретних параметрів (наприклад зниження прибутковості по конкретному виду готової продукції чи збільшення кількості повернень від конкретного клієнта).

**Висновки.** Проведене дослідження еволюції ERP-систем крізь призму реалізації фінансових стратегій дозволяє зробити низку узагальнень, важливих для розуміння природи корпоративного управління.

Розвиток ERP-систем не є виключно технічним процесом. Натомість, кожен етап їхнього становлення був відповіддю на конкретний запит актуальної в певний період парадигми корпоративного менеджменту, сформованої під впливом макроекономічних обставин та панівних економічних теорій (див. табл. 1). Системи MRP I та MRP II набули поширення як реакція на високу вартість капіталу в 1970-1980-х; інтегровані ERP 1990-х стали відповіддю на глобалізацію та запит на прозорість для інвесторів; сучасні інтелектуальні платформи є інструментом активної адаптації в умовах турбулентності та вимог сталого розвитку.

Також прослідковується чітка трансформація ролі ERP у фінансовій стратегії: від переважно тактичного інструменту контролю збереження активів та зниження витрат до стратегічної платформи управління фінансовими ресурсами та ризиками. Якщо на ранніх етапах інформаційні бізнес-системи лише фіксували факт господарської операції та проводили базові обрахунки, то сучасні предиктивні рішення перетворюють ERP на повноцінних цифрових радників для фінансового керівництва компанії.

Основною ознакою сучасних ERP-систем є їх гнучкість, адже в майбутньому ключовою конкурентною перевагою стане не просто наявність ERP, а здатність компанії швидко перебудовувати свої цифрові процеси під нові фінансові моделі.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у глибшому аналізі впливу штучного інтелекту на автоматизацію управлінських рішень у фінансовому менеджменті та адаптивності сучасних ERP-систем.

Таблиця 1. Характеристика періодів становлення ERP-систем, побудовано автором

Період	Технології	Макроекономічне середовище	Парадигма корпоративного управління (наукові теорії)	Основні сфери застосування ERP в управлінні фінансами
1950-1960-ті	Мейнрейми (дорогі, проміздки, обмежені переважно простими повторюваними операціями)	Стабільне післявоєнне зростання (масове виробництво, зростання торгівлі фіксовани курси); вагома роль державного регулювання	Науковий менеджмент (оптимізація та стандартизація процесів виробництва, поява професійного корпоративного менеджменту)	ІС та MRP I (облік матеріалів на складі); базовий бухгалтерський облік, розрахунок зарплати.
1970-ті	Міні-комп'ютери; розмежування програмного та апаратного компонентів; спеціалізоване ПЗ бізнес-спрямування;	Кризові явища (нафтова криза, стагнація, висока вартість капіталу)	Теорія агентських відносин (конфлікт в основі відносин між інвесторами та керівництвом підприємства)	Більш досконалі версії MRP I (бюджетування закупівель, прогнозування грошових потоків на основі виробничих планів); поява перших бізнес-систем фінансового спрямування
1980-ті	Персональні комп'ютери; ПЗ для роботи з даними;	Неолібералізм (дерегуляція, зниження податкових ставок, розвиток фінансових ринків)	Теорія агентських відносин та контроль витрат (пошук раціональних підходів до відслідковування витрат та прийняття інвестиційних рішень)	MRP II (інтегрований облік собівартості, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, контроль виробництва)
1990-ті	Архітектура клієнт-сервер; графічний інтерфейс в ERP; ранній Інтернет	Глобалізація (спрощення руху капіталу, активізація міжнародної діяльності компанії)	Максимізація акціонерної вартості (шляхом перегляду внутрішніх процесів та відслідковування показників ефективності)	ERP (охоплення всіх процесів діяльності підприємства та інтеграція між ними)
2000-ні	Веб-технології; інтерфейси; розвиток Інтернету	Кризові явища та підвищення вимог до корпоративного управління	Ризик менеджмент; відповідність вимогам регуляторів; підвищення відповідальності менеджменту	ERP II (розбудова інформаційної інфраструктури між компаніями, поява модулів, пов'язаних з комплаєнсом та внутрішнім контролем)
2010-ті	Хмарні технології (доступ до ERP за підпискою, мобільність, великі дані)	Посткризове відновлення (низькі ставки, ріст фондових ринків); цифрова трансформація бізнес процесів	Стратегічні фінанси (інформатизація та цифровізація процесів прийняття фінансових та управлінських рішень)	Хмарні ERP (гнучкі та адаптивні рішення, предиктивна аналітика, повна всеосяжність бізнес-процесів в реальному часі)
2020-ті	Штучний інтелект	Період турбулентності (пандемія, волатильність ринків)	Комплексний підхід з врахуванням ESG-чинників, комплаєнсу та вирівнювання інформаційної асиметрії за великої кількості агентів	Компоновані та інтелектуальні ERP (прискорені фінансові закриття, швидке прийняття рішень, алгоритмізація фінансових операцій)

1. Курган Н. В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємстві України. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 2020. № 17. С. 238–249.
2. Лавриненко С.О., Кравчук І.І., Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>
3. Маркуц В.І., Кизенко О.О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2023. № 32(3). С. 68–78. DOI: [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.32.23.03.06.045.051](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051)
4. Олешко Т. І., Попик Н. В., Бронський О. В. Характеристика та аналіз модулів ERP-систем. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37>
5. Celler-Kefauver Act. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/celler-kefauver-act/#:~:text=The%20US%20Congress%20passed%20the,mergers%20that%20can%20reduce%20competition>
6. Chen Y. Global financial crisis: Unravelling corporate governance failures. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.54097/xcwn2c7>
7. Computers and Automation / Ed. by E. C. Berkeley. Newtonville : Berkeley Enterprises, 1955. Vol. 4, No. 9. Neil Macdonald. A Big Inventory Problem and the IBM 702. p.6–12. URL: [https://bit-savers.org/magazines/Computers\\_And\\_Automation/195509.pdf](https://bit-savers.org/magazines/Computers_And_Automation/195509.pdf)
8. Differentiating GROW and RISE with SAP Customer Journeys. URL: <https://learning.sap.com/courses/exploring-sap-cloud-erp/differentiating-grow-and-rise-with-sap>
9. Ekman P., Thilenius P., Windahl T. Extending the ERP system: considering the business relationship portfolio. *Business Process Management Journal*. 2014. Vol. 20, No. 3. P. 480–501. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2012-0085>
10. Enterprise Resource Planning to Optimize Operations. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/enterprise-resource-planning>
11. Haupt M. The contemporary CFO: How finance leaders can drive business transformation, performance and growth in a connected world. London : Kogan Page, 2021. 280 p.
12. Jacobs F. R., Weston Jr F. C. Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. *Journal of Operations Management*. 2007. Vol. 25, Iss. 2. P. 357–363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.005>
13. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, Iss. 4. P. 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
14. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
15. Lasak P., Wyci lak S. Digital platforms in finance and supply chain management: Governance, ethics, and industry 5.0. 1st ed. London : Routledge, 2025. 230 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003538233>
16. McCue Ian. The History of ERP. 2020. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-history.shtml>
17. Peter Watt and Kostas Amiridis. *Scientific Management*. Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology (2024). P. 635–640. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00124>
18. Poston R., Grabski S. Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2001. Vol. 2, Iss. 4. P. 271–294. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0)
19. Richter P. C., Brühl R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*. 2017. Vol. 35, Iss. 1. P. 26–38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
20. Rikhardsson P., Best P., Juhl-Christensen C. Sarbanes-Oxley compliance, internal control, and ERP systems: The case of mySAP ERP. *Enterprise Resource Planning for Global Economies: Managerial Issues and Challenges* (2008) (P. 1–19). DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-531-3.ch012>
21. Shinde A. S., Takale K. C. Study of Black-Scholes model and its applications. *Procedia Engineering*. 2012. Vol. 38. P. 270–279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.06.035>
22. World economic outlook, May 2000: Asset prices and the business cycle / International Monetary Fund. Washington, D.C.: IMF, 2000. 299 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781557759368.081>

1. Kurhan N. V. Obhruntuvannia vyboru ERP-rishennia dlia tsyfrovizatsii obliku, analizu ta upravlinnia na pidpriemstvi Ukrainy. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 2020. № 17. P. 238-249. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216359>
2. Lavrynenko S.O., Kravchuk I.I., Budnik O.M. Suchasni ERP-tekhnologii – efektyvna skladova systemy menedzhmentu orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>
3. Markuts V.I., Kyzenko O.O. ERP-systema yak instrument zabezpechennia ratsionalnoho vyko-rystannia resursiv kompanii. *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky"*. 2023. № 32(3). P. 68-78. DOI: [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.32.23.03.06.045.051](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051)
4. Oleshko T. I., Popyk N. V., Bronskiy O. V. Kharakterystyka ta analiz moduliv ERP-system. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37>
5. Celler-Kefauver Act. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/celler-kefauber-act/#:~:text=The%20US%20Congress%20passed%20the,mergers%20that%20can%20reduce%20competition>
6. Chen Y. Global financial crisis: Unravelling corporate governance failures. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 262-267. DOI: <https://doi.org/10.54097/xcwn2c7>
7. *Computers and Automation* / Ed. by E. C. Berkeley. Newtonville : Berkeley Enterprises, 1955. Vol. 4, No. 9. Neil Macdonald. A Big Inventory Problem and the IBM 702. p.6-12. URL: [https://bit-savers.org/magazines/Computers\\_And\\_Automation/195509.pdf](https://bit-savers.org/magazines/Computers_And_Automation/195509.pdf)
8. Differentiating GROW and RISE with SAP Customer Journeys. URL: <https://learning.sap.com/courses/exploring-sap-cloud-erp/differentiating-grow-and-rise-with-sap>
9. Ekman P., Thilenius P., Windahl T. Extending the ERP system: considering the business relationship portfolio. *Business Process Management Journal*. 2014. Vol. 20, No. 3. P. 480–501. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2012-0085>
10. Enterprise Resource Planning to Optimize Operations. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/enterprise-resource-planning>
11. Haupt M. The contemporary CFO: How finance leaders can drive business transformation, performance and growth in a connected world. London : Kogan Page, 2021. 280 p.
12. Jacobs F. R., Weston Jr F. C. Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. *Journal of Operations Management*. 2007. Vol. 25, Iss. 2. P. 357–363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.005>
13. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, Iss. 4. P. 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
14. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
15. Lasak P., Wyci lak S. Digital platforms in finance and supply chain management: Governance, ethics, and industry 5.0. 1st ed. London : Routledge, 2025. 230 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003538233>
16. McCue Ian. The History of ERP. 2020. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-history.shtml>
17. Peter Watt and Kostas Amiridis. *Scientific Management*. Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology (2024). P. 635-640. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00124>
18. Poston R., Grabski S. Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2001. Vol. 2, Iss. 4. P. 271–294. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0)
19. Richter P. C., Врџл R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*. 2017. Vol. 35, Iss. 1. P. 26–38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
20. Rikhardsson P., Best P., Juhl-Christensen C. Sarbanes-Oxley compliance, internal control, and ERP systems: The case of mySAP ERP. *Enterprise Resource Planning for Global Economies: Managerial Issues and Challenges* (2008) (P. 1-19). DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-531-3.ch012>
21. Shinde A. S., Takale K. C. Study of Black-Scholes model and its applications. *Procedia Engineering*. 2012. Vol. 38. P. 270–279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.06.035>
22. World economic outlook, May 2000: Asset prices and the business cycle / International Monetary Fund. Washington, D.C.: IMF, 2000. 299 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781557759368.081>