

**Максимов Є.А.**

магістр,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1798-892X>**Стащук Д.М.**

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4513-5361>**Maksymov Yevhenii, Stashchuk Dmytro**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ ТА ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ERP-СИСТЕМ В УМОВАХ УКРАЇНИ

*Досліджено теоретичні та практичні аспекти управління витратами підприємства на основі ERP-систем у контексті розвитку фінансового контролінгу. Встановлено, що інтеграція ERP-рішень забезпечує автоматизацію обліку, підвищує точність обрахунку та розподілу накладних витрат, а також сприяє оперативності управлінських рішень. Виявлено основні обмеження впровадження ERP в Україні, зокрема недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, складність адаптації до національного регулювання та додаткові вимоги, наприклад стандарт SAF-T UA. Обґрунтовано, що ERP-системи формують інтегроване інформаційне середовище управління витратами та підсилюють роль фінансового контролінгу. Результати дослідження підтверджують доцільність використання ERP як інструменту підвищення ефективності управління підприємством.*

**Ключові слова:** управління витратами, фінансовий контролінг, ERP-системи, накладні витрати, цифровізація, SAF-T UA.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток бізнес-середовища характеризується зростанням конкуренції, підвищенням вимог до ефективності використання ресурсів та необхідністю прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. За таких умов управління витратами набуває ключового значення як основа забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Водночас традиційні підходи до обліку та контролю витрат, що ґрунтуються на фрагментарній обробці інформації, не забезпечують достатнього рівня аналітичності та оперативності управління. Цифровізація економіки зумовлює необхідність переходу до інтегрованих інформаційних систем, здатних забезпечити комплексний підхід до управління витратами. У цьому контексті ERP-системи виступають ефективним інструментом автоматизації облікових процесів, інтеграції фінансових і операційних даних, формування звітів та підвищення прозорості управлінської інформації. Разом з тим впровадження таких систем в умовах України супроводжується низкою проблем, зокрема високою вартістю, недостатнім рівнем цифрової зрілості підприємств та потребою у реінжинірингу бізнес-процесів. Наукова

значущість дослідження полягає у необхідності розвитку підходів до управління витратами з урахуванням можливостей ERP-систем, тоді як практична цінність полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління витратами підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить про значний інтерес до проблем управління витратами та фінансового контролінгу, особливо в умовах зростання невизначеності та ризиків діяльності підприємств. Так, у працях Н. М. Матвеевої та О. І. Славути [1] управління витратами розглядається як безперервний процес, спрямований на аналіз формування собівартості та своєчасне коригування діяльності підприємства. Карінцева О., Харченко М. та Тарасенко С. досліджують особливості формування витрат залежно від обраної стратегії управління [2], тоді як Костецька Н. акцентує увагу на впливі ризикових факторів на систему управління витратами [3].

Методичні аспекти управління витратами висвітлено у працях Назаренко Т., Франчука І. та Вігера С., а також Варченко О., які досліджують галузеві особли-



вості формування витрат [4]. Мірзоєва Т. та Томашевська О. зосереджують увагу на вдосконаленні інструментарію управління витратами в системі управління вартістю підприємства [5]. Окрему увагу сучасні дослідники приділяють цифровізації процесів управління витратами: зокрема, Котельникова Ю., Чумак Г. та Ворошилова О. обґрунтовують важливість використання ERP-систем як інструменту централізації обліку витрат, інтеграції інформаційних потоків та підвищення якості управлінської аналітики [6].

Водночас управління витратами тісно пов'язане з фінансовим контролінгом як інтегрованою системою управління. Теоретичні основи контролінгу сформовано у працях Д. Хана, Ч. Хорнгрена та Р. Ентоні, які розглядають його як систему планування, обліку, аналізу і контролю. Українські науковці, зокрема В. Сопко, О. Терещенко та Н. Бабяк, адаптують ці підходи до національних умов.

Незважаючи на значну увагу науковців до проблематики управління витратами та фінансового контролінгу, доцільним є подальше зосередження досліджень на впливі сучасних цифрових рішень, зокрема ERP-систем, на ефективність діяльності підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових досліджень свідчить, що сучасні підходи до управління витратами та фінансового контролінгу із використанням ERP-систем створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств, прозорості фінансових процесів і якості управлінських рішень. Водночас питання практичного застосування ERP у частині обрахунку та розподілу накладних витрат залишається недостатньо дослідженим, а наявні підходи часто не враховують повною мірою можливості інтеграції бізнес-процесів та використання драйверів витрат.

В Україні зазначені проблеми посилюються низьким рівнем цифрової зрілості підприємств, використанням фрагментарних або застарілих систем, а також обмеженою готовністю до впровадження комплексних ERP-рішень, особливо у виробничому секторі. Додатковим чинником є посилення регуляторних вимог, зокрема впровадження стандарту SAF-T, що підвищує вимоги до якості та структурованості облікових даних.

Таким чином, актуальним є дослідження можливостей ERP-систем у фінансовому контролінгу та управлінні витратами, а також визначення обмежень їх впровадження в умовах України, що дозволить підвищити точність розподілу витрат і ефективність управлінських рішень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і дослідження практичних аспектів використання ERP-систем у фінансовому контролінгу підприємства для підвищення ефективності управління витратами, зокрема через удосконалення обрахунку та розподілу накладних витрат в умовах України.

Завданнями статті є дослідження взаємозв'язку між розвитком ERP-технологій та становленням фінан-

сового контролінгу на підприємствах, а також визначення їх ролі у підвищенні ефективності управління витратами. У межах дослідження також здійснюється аналіз можливостей використання ERP-систем для обрахунку та розподілу накладних витрат як інструменту підвищення точності управління витратами. Крім того, передбачається виявлення основних проблем і обмежень впровадження ERP-систем для цифрової трансформації контролінгу та бухгалтерського обліку, зокрема в умовах України.

**Виклад основного матеріалу.** ERP-системи є важливим елементом сучасної системи управління підприємством, які забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих та управлінських процесів у єдиному інформаційному середовищі. Їх використання створює передумови для підвищення прозорості діяльності, оперативності обробки даних та обґрунтованості управлінських рішень, зокрема у сфері фінансового контролінгу та управління витратами.

Про зростаюче значення ERP-рішень свідчить динаміка розвитку ринку, за оцінками Precedence Research, обсяг світового ринку ERP-програмного забезпечення у 2025 році становив 59,42 млрд дол. США та, за прогнозами, досягне 110,15 млрд дол. США до 2034 року, що відповідає середньорічному темпу зростання близько 7% [7].

За цих умов доцільним є розгляд передумов формування та розвитку ERP-систем як основи для розуміння їх функціональних можливостей та ролі у системі фінансового контролінгу й управління витратами підприємства. Загалом цей процес пройшов кілька послідовних етапів, серед яких ключовими є системи MRP, Closed-Loop MRP, MRP II, ERP та Cloud ERP [8, 9, 10].

Перші системи класу MRP, що сформувалися у 1960-х роках, були орієнтовані виключно на планування потреб у матеріалах і дозволяли підвищити точність виробничого планування. Наступний етап, Closed-Loop MRP, розширив ці можливості за рахунок врахування виробничих потужностей і зворотного зв'язку, що дало змогу координувати процеси постачання, виробництва та виконання замовлень. Подальший розвиток у вигляді MRP II ознаменував перехід до інтеграції виробничих і фінансових аспектів діяльності підприємства. Саме на цьому етапі управлінські рішення почали оцінюватися у вартісному вимірі, що стало важливим кроком для формування сучасного фінансового контролінгу та управління витратами. Наступним етапом стало впровадження ERP-систем, які з 1990-х років почали активно поширюватися у світі як універсальні платформи, що об'єднують фінанси, виробництво, логістику, закупівлі та інші бізнес-процеси в єдиному інформаційному середовищі. В Україні активне впровадження ERP-рішень розпочалося дещо пізніше – переважно з початку 2000-х років, що зумовлено як економічними трансформаціями, так і поступовою цифровізацією бізнесу. На сучасному етапі розвитку, пов'язаному з поширенням Cloud-ERP, підприємства отримали доступ до більш гнучких, масш-

табованих та інтегрованих рішень, які забезпечують оперативний доступ до даних, використання аналітики та інструментів прогнозування. Так у світі спостерігається активний перехід до хмарних рішень: доходи одного з найбільших ERP-вендорів, SAP, від хмарного напрямку щорічно зростають приблизно на 25–30% [11], що свідчить про поступове зміщення попиту від ERP з локальним розміщенням системи на серверах підприємства до Cloud-ERP.

Інтеграція фінансових і операційних даних у межах ERP-систем створила якісно нові можливості для управління витратами та розвитку фінансового контролю. Зокрема, автоматизація обліку, бюджетування, аналізу та розподілу витрат, дозволяє підвищити точність розрахунків і своєчасно виявляти відхилення.

Загалом, розподіл накладних витрат є одним із найбільш складних і водночас критично важливих елементів системи управління витратами підприємства. На відміну від прямих витрат, накладні витрати не можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний об'єкт обліку, проте істотно впливають на формування собівартості продукції та кінцевий фінансовий результат. Саме тому їх коректний розподіл є необхідною умовою забезпечення достовірності управлінської інформації та прийняття обґрунтованих рішень. У традиційних підходах розподіл накладних витрат здійснюється із застосуванням узагальнених баз розподілу, таких як площа, чисельність персоналу чи обсяг виробництва, що часто не відображає реальної структури споживання ресурсів. Крім того, значна частина розрахунків виконується вручну, що підвищує ризик помилок і обмежує можливість оперативного оновлення інформації.

Використання ERP-систем дозволяє автоматизувати процес розподілу накладних витрат та забезпечити його прив'язку до фактичних драйверів витрат. Даний процес детально відображено у BPMN-схемі, яка ілюструє послідовність операцій та взаємодію

учасників у межах розподілу витрат (рис. 1). Так на етапі ініціювання закупівлі контролер визначає бази розподілу та відповідні центри витрат, що закладає основу для подальшої автоматизованої обробки. Після цього відбувається узгодження замовлення, отримання інвойсу та його перевірка бухгалтером, що забезпечує коректність первинних даних. Ключовим етапом є проведення інвойсу в системі, після чого ERP автоматично відносить витрати на відповідні об'єкти обліку згідно з налаштованими правилами (зокрема, за центрами витрат, внутрішніми замовленнями, проєктами або безпосередньо на собівартість продукції через виробничі замовлення). Далі запускається процедура алокації накладних витрат, у межах якої система здійснює їх розподіл між центрами витрат або іншими об'єктами відповідальності на основі визначених коефіцієнтів або фактичних показників споживання. Це дозволяє уникнути ручних розрахунків і забезпечує високу точність та відтворюваність результатів.

Такий підхід принципово відрізняється від традиційних методів, оскільки забезпечує безперервний зв'язок між операційними процесами та фінансовим обліком, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни у структурі витрат. У результаті ERP-система перетворюється на інструмент не лише фіксації витрат, а й їх активного управління, що підсилює роль фінансового контролю у формуванні обґрунтованих управлінських рішень.

Незважаючи на значний потенціал ERP-систем, їх впровадження та ефективне використання супроводжується рядом труднощів організаційного, технологічного та інституційного характеру.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, що проявляється у фрагментарності бізнес-процесів та відсутності інтегрованого інформаційного середовища. У таких умовах фінансовий контроль часто базується на розрізне-

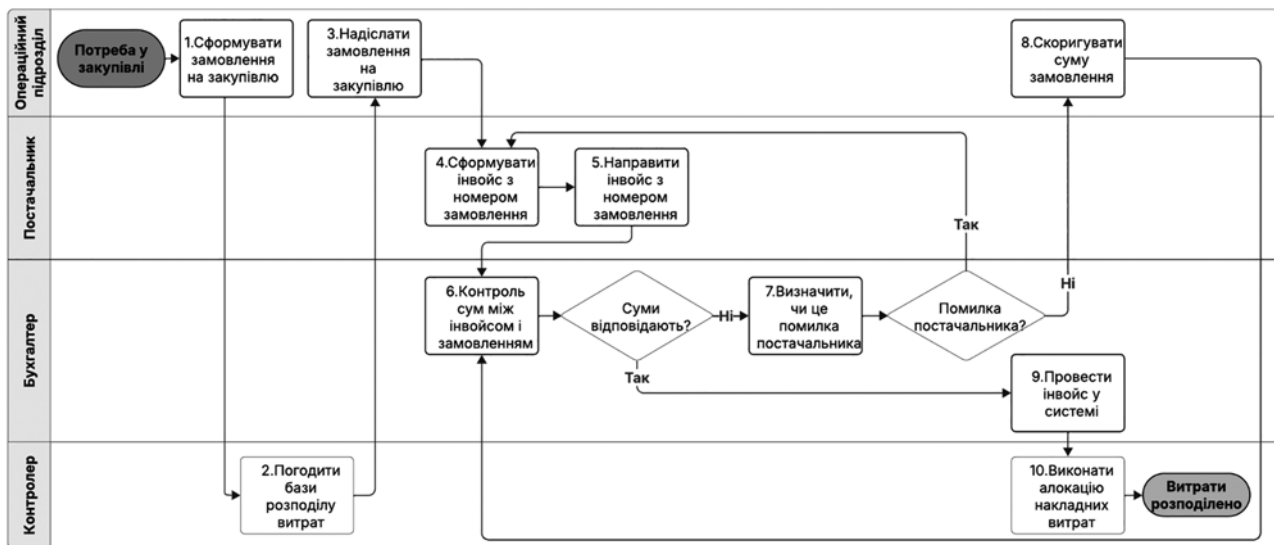


Рис. 1. BPMN-схема розподілу накладних витрат у ERP-системі

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень

них даних, що знижує точність управління витратами та ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Додатковим обмеженням виступає складність адаптації ERP-систем до національних особливостей бухгалтерського обліку та податкового регулювання, що призводить до необхідності значних доопрацювань систем і підвищує вартість їх впровадження. Зокрема, стандарт SAF-T UA (Standard Audit File for Tax Ukraine), запровадження якого ініційовано Державною податковою службою України у 2023 році в межах цифровізації податкового контролю, передбачає формування та подання підприємствами структурованого електронного звіту, що містить детальну інформацію про фінансово-господарську діяльність [12]. SAF-T UA формується у стандартизованому форматі (XML) та подається через електронні сервіси ДПС, що значно підвищує вимоги до якості, повноти та узгодженості облікових даних. У перспективі впровадження цього стандарту передбачає обов'язковість подання звітності для великих платників податків, що фактично зумовлює необхідність використання ERP-систем або інших інтегрованих рішень, здатних забезпечити автоматизоване формування такого звіту. Тим не менш, глобальні вендори ERP досі не забезпечують локалізацію для формування SAF-T UA і пропонують звернутись до локалізованих рішень партнерів, що зазвичай вимагає додаткових витрат.

На додаток до цього, аналіз галузевої структури використання ERP-систем свідчить, що основними користувачами є виробничі підприємства, сектор інформаційних технологій та фінансових послуг (рис. 2). Така структура є показовою, оскільки саме виробничий сектор найбільше залежить від ефективного управління витратами та точності калькулювання собівартості.

Водночас в українських умовах спостерігається певний парадокс: виробничі підприємства, які є най-

більшими потенційними бенефіціарами впровадження ERP-систем, часто демонструють обережність у переході на сучасні рішення провідних світових вендорів (наприклад SAP або Oracle). Це зумовлено високою вартістю впровадження, складністю трансформації бізнес-процесів, а також ризиками, пов'язаними з війною або переходом від локальних або застарілих систем до інтегрованих платформ. У результаті багато підприємств продовжують використовувати менш функціональні, але більш доступні рішення, що обмежує можливості розвитку фінансового контролінгу та впровадження сучасних підходів до управління витратами.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління витратами підприємства в сучасних умовах цифровізації тісно пов'язане з розвитком фінансового контролінгу та впровадженням ERP-систем як інтегрованих інформаційних рішень. Доведено, що використання ERP забезпечує автоматизацію облікових процесів, інтеграцію фінансових і операційних даних, підвищення точності обрахунку та розподілу витрат, зокрема накладних, а також створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим результатом дослідження є формалізація процесу розподілу накладних витрат у вигляді BPMN-схеми, що відображає логіку взаємодії учасників процесу, послідовність операцій та використання автоматизованих механізмів алокації витрат у межах ERP-системи.

Водночас визначено, що в умовах України впровадження ERP-систем супроводжується низкою обмежень, зокрема недостатнім рівнем цифрової зрілості підприємств, високою вартістю впровадження, складністю адаптації до національних вимог обліку та регуляторних змін, включаючи впровадження стандарту SAF-T UA. Також встановлено, що попри значний потенціал ERP-рішень, їх використання у виробни-



Рис. 2. Галузі-лідери за використанням ERP-систем у 2024 р.

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

чому секторі, який є ключовим з точки зору управління витратами, залишається обмеженим.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку та впровадження ERP-систем

як інструменту підвищення ефективності управління витратами та фінансового контролінгу, а також формують підґрунтя для вдосконалення методичних підходів до розподілу витрат у цифровому середовищі.

#### Список літератури:

1. Матвеева Н. М., Славута О. І. Управління витратами: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 5–10.
2. Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. Управління витратами у системі стратегій «контролю» та «ризик» суб'єкта господарювання. *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. No 4. С. 23–33.
3. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. No 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>
4. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. No 7. С. 83–89.
5. Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>
6. Котельникова Ю. М., Чумак Г. М., Ворошилова О. М. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>
7. Precedence Research. ERP Software Market Size, Share and Trends 2025-2034. URL: <https://precedenceresearch.com/erp-software-market> (дата звернення: 11.03.2026).
8. Wallace T., Kremzar M. ERP: Make It Happen. New York: John Wiley & Sons, 2001. 385 pp.
9. Kamala Soft. Як розвивалися ERP-системи: еволюція від MRP до ERP. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/kak-razvivalis-erp-sistemy-evolyutsiya-ot-mrp-do-erp/> (дата звернення: 19.03.2026).
10. Moss Adams. Cloud-Based ERP Can Simplify Reporting and Financial Controls. 2022. URL: <https://www.mossadams.com/articles/2022/09/cloud-erp-can-simplify-reporting,-controls> (дата звернення: 19.03.2026).
11. Reuters. German software maker SAP's quarterly cloud revenue leaps 25%. 2024. URL: <https://www.reuters.com/technology/german-software-maker-saps-quarterly-cloud-revenue-soars-2024-07-22/> (дата звернення: 19.03.2026).
12. Державна податкова служба України: веб-сайт. SAF-T UA. URL: <https://tax.gov.ua/baneryi/saf-t-ua> (дата звернення: 19.03.2026).
13. Truelist. ERP Statistics: Key Facts and Trends for 2024. 2024. URL: <https://truelist.co/blog/erp-statistics/> (дата звернення: 19.03.2026).

#### References:

1. Matvieieva N. M. & Slavuta O. I. (2020). *Upravlinnia vytratamy: navchalnyi posibnyk* [Cost management: A textbook]. Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, pp. 5-10. (in Ukrainian)
2. Karintseva O., Kharchenko M. & Tarasenko S. (2016). Upravlinnia vytratamy u systemi stratehii "kontroliu" ta "ryzyku" subiekta hospodariuvannia [Cost management in the system of "control" and "risk" strategies of business entities]. *Mechanism of Economic Regulation*, vol. 4, no. 4, pp. 23–33.
3. Kostetska N. (2021). Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh v umovakh ryzyku [Cost management at enterprises under risk conditions]. *Economy and Society (electronic journal)*, vol. 34, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>
4. Nazarenko T. P., Franchuk I. B. & Viter S. A. (2021). Metodychni aspekty obliku ta upravlinnia vytratamy na vyrobnytstvo produktii [Methodological aspects of accounting and cost management in production]. *Economy and State*, vol. 7, no. 7, pp. 83–89.
5. Mirzoieva T. V. & Tomashevskaya O. A. (2024). Upravlinnia vytratamy pidpriemstva v systemi minimizatsii ryzykiv hospodarskoi diialnosti [Cost management of an enterprise in the system of minimizing risks of economic activity]. *Economy and Society (electronic journal)*, vol. 65, no. 65, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>
6. Kotelnikova Yu. M., Chumak H. M. & Voroshylova O. M. (2025). Upravlinnia vytratamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: suchasni modeli ta instrumenty optymizatsii [Cost management in the digital economy: modern models and optimization tools]. *Economy and Society (electronic journal)*, vol. 73, no. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>
7. Precedence Research. (2025). *ERP software market size, share and trends 2025–2034*. Available at: <https://www.precedenceresearch.com/erp-software-market> (accessed 11 March 2026).
8. Wallace T. & Kremzar M. (2001). *ERP: Make it happen*. New York: John Wiley & Sons, 385 p.
9. Kamala Soft. (n.d.). *Yak rozvyvalysia ERP-systemy: evoliutsiia vid MRP do ERP* [Evolution of ERP systems: from MRP to ERP]. Available at: <https://kamala-soft.com/uk/blog/kak-razvivalis-erp-sistemy-evolyutsiya-ot-mrp-do-erp/> (accessed 19 March 2026).
10. Moss Adams. (2022). *Cloud-based ERP can simplify reporting and financial controls*. Available at: <https://www.mossadams.com/articles/2022/09/cloud-erp-can-simplify-reporting,-controls> (accessed 19 March 2026).
11. Reuters. (2024). *German software maker SAP's quarterly cloud revenue leaps 25%*. Available at: <https://reuters.com/technology/german-software-maker-saps-quarterly-cloud-revenue-soars-2024-07-22/> (accessed 19 March 2026).

12. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). SAF-T UA [Standart Audit File for Tax Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/baneryi/saf-t-ua> (accessed 19 March 2026).

13. Truelist. (2024). *ERP statistics: Key facts and trends for 2024*. Available at: <https://truelist.co/blog/erp-statistics/> (accessed 19 March 2026).

## **COST MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF FINANCIAL CONTROLLING OF AN ENTERPRISE: THE ROLE AND LIMITATIONS OF ERP SYSTEMS USE IN THE CONTEXT OF UKRAINE**

*The growing complexity of business environments and the increasing volume of financial and operational data determine the relevance of improving approaches to enterprise cost management within the framework of financial controlling. In conditions of digital transformation, traditional methods of cost accounting and control are becoming less effective, as they often fail to ensure the required level of integration, flexibility and responsiveness to changes in the external and internal environment. This creates the need to reconsider existing approaches and to explore the potential of modern information systems in supporting cost management processes. ERP systems are increasingly considered as a technological basis for building an integrated information environment that combines financial, operational and analytical functions. Their application opens up new opportunities for structuring data flows, coordinating activities between departments and improving the overall transparency of enterprise management. At the same time, particular attention is paid to the issues of overhead cost management, as these costs significantly influence financial performance but remain difficult to allocate accurately within traditional systems. The discussion focuses on the organization of cost allocation processes in ERP-based environments, including the use of allocation bases, cost drivers and responsibility centers, as well as the formalization of business processes through modeling tools. In this context, the role of financial controlling is considered in terms of ensuring consistency between operational activities and financial outcomes, as well as supporting managerial decision-making. At the same time, the implementation of ERP systems is associated with a number of challenges, especially in the context of Ukraine, where enterprises face issues of digital maturity, system integration and compliance with national accounting and regulatory requirements. Additional attention is given to the impact of emerging digital reporting standards, which increase the importance of structured and reliable data. These aspects determine the need for further research into the development of effective approaches to cost management based on ERP systems.*

**Key words:** cost management, financial controlling, ERP systems, overhead costs, digitalization, SAF-T UA.

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026