

УДК 005.412:005.51]:(477:061.1ЄС)

JEL Classification: M11, M15, F15

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2026-1.101.02>

**Андрій Круглянко**, к. е. н., доцент,  
<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС**

### *Анотація*

**Актуальність. Постановка проблеми.** Процеси інтеграції України до економічного та правового простору ЄС зумовлюють нагальну потребу в докорінній перебудові систем управління бізнесом. У контексті адаптації до стандартів ЄС, що вимагає гармонізації понад 27 тисяч нормативних актів, компанії щоденно стикаються із непередбачуваними завданнями. Складні процеси вимагають переходу від жорсткого управління потоками робіт до гнучкого «управління справами» (кейсами), де рішення приймаються фахівцями під час виконання завдань на основі контексту. Попри гостру необхідність, питання системного застосування кейс-менеджменту в умовах євроінтеграції залишається недостатньо вивченим, що формує свого роду дослідницьку прогалину.

**Мета статті** є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інструментів кейс-менеджменту для трансформації систем управління бізнес-процесами українських підприємств, що дозволить забезпечити їхню організаційну стійкість, інституційну конвергенцію зі стандартами ЄС та підвищення конкурентоспроможності на європейському ринку в умовах глобальної цифровізації та макроекономічної турбулентності.

**Методологія.** Дослідження базується на міждисциплінарному підході, який передбачає використання якісного та кількісного аналізу. Методологія включає огляд літератури для аналізу наукових підходів до трактування кейс-менеджменту, що охоплює праці закордонних та українських авторів. Порівняльний аналіз був використаний для визначення відмінностей у трактуванні поняття в різних галузях, таких як медицина, соціальна робота, бізнес і право. Емпіричні дані отримані шляхом аналізу нормативно-правових документів, зокрема українського законодавства щодо соціальних послуг, а також кейсів із впровадження кейс-менеджменту в бізнесі та соціальних проєктах в умовах війни. Методи синтезу, узагальнення і моделювання використовувалися для формування рекомендацій щодо подальшого розвитку підходу, враховуючи специфіку кризових умов.

**Результати.** Дослідження показало, що кейс-менеджмент є багатограним та адаптивним підходом, який можна застосовувати у різних галузях. Визначено п'ять основних наукових підходів до його трактування: функціонально-процесуальний,



особистісно-орієнтований, міждисциплінарний, контекстно-галузевий та юридично-нормативний. Усі ці підходи підкреслюють структурованість процесу кейс-менеджменту, який включає оцінку потреб, планування, координацію, виконання, моніторинг і завершення кейсу. Окремо було розглянуто алгоритм застосування кейс-менеджменту, що є універсальним, але водночас адаптованим до специфіки кожної галузі. Виявлено, що найбільш актуальними викликами для розвитку кейс-менеджменту є цифровізація процесів, інтеграція міждисциплінарних команд і врахування культурних особливостей. У контексті України, особливо в умовах воєнного стану, кейс-менеджмент набуває стратегічного значення для управління кризами, підтримки бізнесу, соціальних послуг і медичного забезпечення.

**Практичне значення** кейс-менеджменту підтверджується його здатністю інтегрувати різні ресурси для досягнення якісних результатів у короткі терміни, що є критичним у кризових умовах. Запропоновані рекомендації спрямовані на адаптацію кейс-менеджменту до сучасних умов і можуть бути використані для розробки стандартів у бізнесі, соціальних послугах і охороні здоров'я. Вони допоможуть покращити ефективність управління ресурсами та задоволення потреб клієнтів.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження можуть зосередитися на створенні універсальних стандартів для впровадження кейс-менеджменту у різних галузях, зокрема у бізнесі. Перспективним є аналіз можливостей цифровізації процесів кейс-менеджменту, включаючи використання автоматизованих платформ і штучного інтелекту. Окремий напрям може бути присвячений адаптації кейс-менеджменту до специфіки міжкультурного контексту та викликів глобалізації.

*Ключові слова:* кейс-менеджмент; управління бізнес-процесами; адаптивний кейс-менеджмент; європейська інтеграція; організаційна стійкість; цифрова трансформація; працівники знань.

*Кількість джерел: 14; кількість таблиць: 2.*

**Andriy Kruhlyanko**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>  
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE, Chernivtsi

## **APPLICATION OF CASE MANAGEMENT TOOLS IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE EU**

### *Summary*

The modern processes of Ukraine's integration into the European economic and legal space necessitate a radical restructuring of business management systems. Traditional Business Process Management (BPM) approaches, based on rigid algorithms and linear sequences (BPMN), demonstrate limited efficiency under high market volatility, dynamic regulatory changes, and an increasing share of knowledge-intensive work. Adapting to EU standards requires high flexibility and digitalization. Therefore, the concept of adaptive case management (ACM) becomes increasingly vital.

This study aims to provide a theoretical and methodological justification and develop practical recommendations for applying ACM tools to transform business process management in Ukrainian enterprises. This ensures organizational resilience, institutional convergence with EU standards, and enhanced competitiveness. The research employs a systematic approach to analyze the institutional and technological environment. A comparative analysis differentiates traditional process management from case management (BPMN versus CMMN and DMN) based on the object of management, process nature, and modeling approaches. Furthermore, a matrix method evaluates structural barriers and implementation precedents across sectors. The study proves that transitioning to adaptive case management, which uses declarative notations and focuses on data-centric goal orientation, is critical for ensuring fundamental organizational resilience (resilience by-design). The analysis of Ukraine's institutional environment reveals a significant sectoral imbalance. The public sector demonstrates successful precedents of electronic case management implementation (e-Justice systems, eCase in anti-corruption infrastructure, and social services), whereas scaling this progressive experience to small and medium-sized enterprises (SMEs) is severely hindered by innovation financing deficits, regulatory fragmentation, and organizational resistance. Overcoming these barriers requires the synergy of case management with agile methodologies (Agile, Lean) and the accelerated implementation of Industry 4.0 technologies. The proposed strategic vectors allow Ukrainian companies to adapt to the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) requirements faster and more cost-effectively, facilitating direct integration into global value chains. Future studies should focus on hybridizing decision-making systems by integrating artificial intelligence algorithms into case management. This enables predictive risk analytics and reduces the cognitive load on knowledge workers without depriving them of control over final decisions. Finally, it is vital to evolve modeling notations for complex business ecosystems and develop applied metrics to assess business model resilience during the design phase.

*Keywords:* case management; business process management (BPM); adaptive case management (ACM); European integration; resilience; digital transformation; knowledge workers.

*Number of sources – 14, number of tables – 2.*

**Постановка проблеми.** Процеси сучасної інтеграції України до європейського економічного та правового простору зумовлюють необхідність докорінної перебудови систем управління бізнесом. Традиційні підходи до управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), що базуються на жорстко визначених алгоритмах і лінійних послідовностях, демонструють обмежену ефективність в умовах високої волатильності ринків, динамічної зміни нормативно-правового поля та зростання частки інтелектуально місткої праці. В контексті адаптації до стандартів Європейського Союзу, де ключовим акцентом є гнучкість, прозорість та цифровізація, особливого

значення набуває концепція кейс-менеджменту (Case Management). Вона пропонує перехід від управління потоками робіт до «управління справами» (кейсами), де рішення приймаються фахівцями на основі контексту, знань та динамічних даних. Це дослідження спрямоване на обґрунтування актуальності кейс-менеджменту як інструменту модернізації українського бізнесу, аналіз існуючого наукового доробку та ідентифікацію невіршених проблем, що потребують вивчення.

Посилює актуальність застосування кейс-менеджменту те, що Україна набула статусу кандидата на членство в ЄС, а міжурядова конференція з початку переговорів про вступ відбулася 25 червня 2024 року. За оцінками українських урядовців, імплементація законодавства ЄС передбачає гармонізацію понад 27000 нормативних актів, при цьому кожне міністерство отримує свій «пакет» актів для вирівнювання з європейськими стандартами. Рівень імплементації Угоди про асоціацію досяг 81% станом на 2024 рік (Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, 2025). Ці масштабні регуляторні зміни потребують ефективних інструментів управління бізнес-процесами, які б могли адаптуватися до високої невизначеності та динамічності змін. Тобто при управлінні бізнес-процесами українського бізнесу додається необхідність врахування євроінтеграційного контексту.

Історичне коріння кейс-менеджменту сягає часів римського права, де ідея управління окремими випадками на основі принципів справедливості та індивідуального підходу заклала фундамент для сучасних процесуальних систем, коли у юридичній практиці засоби доказування, такі як свідчення сторін, письмові контракти та бухгалтерські книги, формували основу для прийняття рішень, що за своєю суттю нагадувало сучасний збір даних у межах кейсу (Izvarova et al., 2022). Застосування цього підходу в сучасному менеджменті пов'язане з переходом від індустріального суспільства до інформаційного, де основна додана вартість створюється «працівниками знань» (knowledge workers).

Традиційні підходи до управління бізнес-процесами проєктуються для передбачуваних, повторюваних процесів.

Однак процеси адаптації бізнесу до вимог ЄС є за своєю природою знаннєво-інтенсивними та непередбачуваними: вони передбачають складну взаємодію людей, контенту та політик, потребують прийняття рішень на основі експертних знань, залежать від зовнішніх подій та регуляторних змін. Інструменти кейс-менеджменту створені саме для таких процесів. Серед таких інструментів можемо виділити, наприклад, ACM – адаптивний кейс-менеджмент; CMMN – графічне представлення розвитку подій у процесі моделюванні кейсів; Decision Model and Notation (DMN) – графічне представлення правил прийняття рішень в організації на підставі вхідних даних і моделей бізнес-знань, тобто модель даних нотації, яка забезпечує подальшу автоматизацію прийняття рішень. Але їх застосування у контексті євроінтеграції українського бізнесу не досліджено.

Багато українських компаній стикаються з фінансовими та адміністративними обмеженнями при здійсненні інвестицій для вирівнювання з європейськими стандартами. Відповідність може вимагати модернізації потужностей, впровадження нових технологій, удосконалення корпоративного управління та перепідготовки працівників. Без адекватних інструментів управління цими процесами бізнес ризикує не пройти адаптацію власними силами на виконання зобов'язань у межах Угоди про асоціацію з ЄС. Одним з таких інструментів міг би стати саме кейс-менеджмент, з допомогою якого таке вирівнювання, гармонізація могли б стати значно простішими, дешевшими та швидшими.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури показує, що існуючі дослідження розглядають окремо:

- інструменти ACM/CMMN у контексті саме BPM (традиційних підходів до управління бізнес-процесами);
- цифрову трансформацію українського бізнесу;
- адаптацію підприємств до вимог ЄС.

Проте жодне з них не досліджує системне застосування інструментів кейс-менеджменту для управління бізнес-процесами саме в умовах євроінтеграції. Ця дослідницька прогалина робить обрану тему актуальною та науково значущою.

Наприклад, Pillaerds and Eshuis (2017) оцінювали придатність систем управління. Проведений ними порівняльний аналіз доводить, що класичне управління робочими потоками є жорстко орієнтованим на наперед заданий процес і не містить інструментарію для роботи з даними, окрім тих, що використовуються для базової маршрутизації. Це робить традиційний BPM непридатним для непередбачуваних, емерджентних процесів, тоді як АСМ надає «працівникам знань» гнучкість у визначенні цілей та завдань безпосередньо під час виконання операційних завдань (Kernytska, 2022).

Holz (2021) доводить, що класичний підхід BPMN є надмірно обмежувальним і не здатний підтримувати інтелектуально місткі процеси (Knowledge-intensive Processes), оскільки не дозволяє змінювати послідовність дій або приймати рішення в режимі реального часу. Порівняльний аналіз демонструє, що процеси з низьким ступенем свободи виконавців ефективно моделюються за допомогою BPMN, однак процеси, які неможливо повністю структурувати заздалегідь (ad-hoc процеси), вимагають застосування CMMN (Hinkelmann, 2015).

Говорячи про історію управління бізнес-процесами в Україні у контексті гармонізації з практикою ЄС виділимо працю Izvarova et al. (2022), тематика якої хоч і стосується цивільного судочинства, але значною мірою є показовою для розуміння еволюції управлінських парадигм в Україні. Автори здійснюють порівняння старої радянської моделі процесу, яка характеризувалася необмеженою та авторитарною владою судді, із сучасною європейською моделлю кейс-менеджменту. Перехід до кейс-менеджменту відображає концептуальну зміну: відповідальність за організацію та динаміку процесу розподіляється між усіма учасниками, що є прямим аналогом переходу від жорсткої ієрархії до колаборативного управління у бізнесі.

Автори Гарькава та ін. (2023) досліджують як змінюється менеджмент і бізнес-технології в Україні під впливом сучасних економічних умов, як він трансформується під впливом глобальних трендів, обґрунтовуючи, що компанії, які швидше адаптуються, отримують конкурентні переваги.

Як менеджменту підприємства допомагають цифрові технології виживати й адаптуватися під час криз (зокрема війни), досліджують автори Сойма та ін. (2022), обґрунтовуючи, що цифровізація є ключем до виживання бізнесу в кризі, в тому числі у контексті євроінтеграційних викликів.

Тренди управління бізнес-процесами в українській промисловості досліджуються у праці Kernytska (2022), де проведено порівняльний аналіз темпів впровадження нових технологічних, організаційних та маркетингових методів управління бізнес-процесами в регіонах України, який виявив значні диспропорції у впровадженні організаційних інновацій, необхідних для переходу до концепцій Industry 4.0 та Smart Manufacturing. Автором обґрунтовується, що для забезпечення конкурентоспроможності необхідне впровадження суб'єктно-орієнтованого управління, яке фокусується на зміні організаційної культури, децентралізації прийняття рішень та мотивуванні працівників до самостійного усунення неефективностей (що є базовими передумовами для впровадження АСМ).

Отже, підсумовуючи виділимо наступне:

1. *Обмеженість класичних систем.* Традиційні алгоритмічні підходи (BPM, BPMN) та жорстко ієрархічні моделі (як у бізнесі, так і в державному управлінні) вичерпали свій потенціал в умовах непередбачуваного й інтелектуально місткого середовища. Вони не здатні забезпечити необхідну стійкість та гнучкість.

2. *Перевага дата-центричності та цілепокладання.* Адаптивний кейс-менеджмент зміщує фокус із жорсткого потоку робіт на досягнення кінцевої мети справи через управління даними та контекстом. Це дозволяє «працівникам знань» самостійно формувати оптимальну траєкторію виконання завдання.

3. *Необхідність гібридизації.* Жоден з підходів не є абсолютно універсальним. Оптимальним вектором розвитку для українських організацій є інтегроване використання BPM для стандартизованих рутинних операцій та АСМ (або об'єднаних нотацій типу BPMN) для складних, турбулентних бізнес-процесів.

4. *Інституційні виклики в Україні.* Перехід до адаптивного процесного управління вимагає масштабних організаційних інновацій та зміни корпоративної культури. Досвід цифровізації як у публічному секторі (e-Justice), так і в промисловості показує, що без подолання інституційної інерції та забезпечення належної IT-інфраструктури ефективного впровадження кейс-менеджменту в Україні залишатиметься нерівномірним.

**Формулювання мети, цілей та завдань.** Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інструментів кейс-менеджменту для трансформації систем управління бізнес-процесами українських підприємств, що дозволить забезпечити їхню організаційну стійкість, інституційну конвергенцію зі стандартами ЄС та підвищення конкурентоспроможності на єдиному європейському ринку в умовах глобальної цифровізації та макроекономічної турбулентності.

Для досягнення поставленої мети у статті необхідно вирішити такі ключові завдання:

1) теоретико-методологічна диференціація управлінських підходів: дослідити еволюцію концепцій процесного управління від жорстких алгоритмічних моделей (на базі нотації BPMN) до систем адаптивного та дата-центричного кейс-менеджменту (зокрема нотацій CMMN, fCM та DMN);

2) аналіз інституційного і технологічного середовища імплементації: проаналізувати поточний стан, структурні бар'єри та успішні прецеденти впровадження систем кейс-менеджменту в Україні;

3) розробка стратегічних векторів інтеграції та організаційної стійкості: визначити стратегічні напрями застосування інструментів кейс-менеджменту для подолання фінансових і адміністративних обмежень українських підприємств (SMEs), забезпечення їхньої організаційної стійкості (resilience) та гнучкості в умовах стратегічної невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Еволюція систем управління бізнес-процесами об'єктивно детермінована зростанням частки інтелектуально містких завдань та необхідністю оперативного

реагування на зміни зовнішнього середовища. Традиційні підходи до управління бізнес-процесами (BPM), що базуються на імперативному моделюванні за допомогою нотації BPMN, передбачають жорстко визначену послідовність дій, яка не може бути змінена під час їх виконання (Holz, 2021). Такі алгоритмічні моделі ефективні для передбачуваних і повторюваних рутинних операцій, однак вони є надмірно обмежувальними та не здатні забезпечити гнучкість, необхідну для управління непередбачуваними та емерджентними процесами. Відтак, класичний інструментарій BPM демонструє вкрай низьку придатність для управління інтелектуально місткими процесами (Knowledge-intensive Processes, KiPs) (Reichert & Weber, 2017).

Для подолання цих обмежень управлінська парадигма зміщується в бік адаптивного кейс-менеджменту (Adaptive Case Management, ACM), який пропонує перехід від управління потоками робіт до управління, орієнтованого на дані та очікувані цілі. В основі ACM лежить концепція розширення повноважень «працівників знань» (knowledge workers), які здатні самостійно приймати рішення щодо оптимальної траєкторії виконання завдання (кейсу) на основі доступної інформації та власної експертизи безпосередньо в режимі реального часу. Індустріальним стандартом для моделювання таких процесів виступає нотація CMMN (Case Management Model and Notation), яка забезпечує декларативний підхід до опису справ. Водночас передові дослідження пропонують використання фрагментованого управління кейсами (fCM), що дозволяє гнучко комбінувати набори структурованих активностей (фрагментів) залежно від об'єктивного стану даних (Holz, 2021, p. 10). Слід зазначити, що теоретичне коріння такого ситуативного та адаптивного підходу сягає ще формулярного процесу римського права, де магістрат (претор) отримав активну роль у конструюванні та модифікації формули позову залежно від специфіки конкретної справи, що радикально відрізнялося від жорсткого формалізму попередніх епох (Izarova et al., 2022). Сьогодні ж концептуальне відновлення цієї ідеї у вигляді кейс-менеджменту є життєво необхідним для гнучкої перебудови бізнесу.

У контексті європейської інтеграції України теоретико-методологічний перехід від жорсткого BPM до гнучкого ACM набуває стратегічного макроекономічного значення. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема створення Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA), вимагає безпрецедентної регуляторної апроксимації та модернізації операційних моделей вітчизняних підприємств. Ці трансформаційні процеси генерують високий рівень інституційної невизначеності, перетворюючи процедури адаптації бізнесу на високонепередбачувані та знаннево-інтенсивні завдання (Rabinovych, 2024). Оскільки українські підприємства змушені оперативнo долати макроекономічні дисбаланси, структурні викривлення зовнішньої торгівлі та наслідки деіндустріалізації (Gritsenko et al., 2021), класичні лінійні моделі управління остаточно втрачають релевантність. Таким чином, впровадження дата-центричних інструментів адаптивного кейс-менеджменту стає об'єктивною управлінською необхідністю для забезпечення організаційної стійкості (resilience) багатосторонніх бізнес-процесів за принципом «resilience by-design», нівелювання ризиків і досягнення довгострокової соціально-економічної конвергенції України з європейським ринком.

У таблиці 1 систематизовано ключові концептуальні відмінності між системами традиційного управління бізнес-процесами (BPM) та управління на основі адаптивного кейс-менеджменту (ACM).

Аналіз інституційного та технологічного середовища імплементации систем кейс-менеджменту в Україні вимагає оцінки поточного стану цифровізації, виявлення структурних бар'єрів та аналізу успішних прецедентів у публічному секторі, які можуть слугувати бенчмарком для вітчизняного бізнесу. Впровадження систем адаптивного управління процесами відбувається на тлі складної макроекономічної динаміки. З одного боку, імплементация Угоди про асоціацію з ЄС виступає потужним каталізатором інституційних реформ.

З іншого боку, авторитетні дослідження фіксують наявність ознак соціально-економічної дивергенції між Україною та ЄС, що

супроводжується інституційною слабкістю, структурною деградацією економіки та проблемами макрофінансової стабільності (Gritsenko et al., 2021).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика традиційного управління бізнес-процесами BPM та адаптивного кейс-менеджменту (АСМ)**

| <i>Критерій порівняння</i>        | <i>Традиційне управління процесами (BPM / Workflow Management)</i>  | <i>Адаптивний кейс-менеджмент (АСМ)</i>   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>Основний об'єкт управління</b> | Потік робіт (Workflow), жорстко визначена послідовність дій та операцій.  | Справа (Case), інформаційний продукт разом з усім релевантним контекстом і даними.  |
| <b>Характер бізнес-процесів</b>   | Структуровані, передбачувані, рутинні операції з високим ступенем повторюваності.   | Напівструктуровані, непередбачувані, емерджентні й інтелектуально місткі процеси (Knowledge-intensive Processes).                     |
| <b>Рушійна сила виконання</b>     | Логіка потоку управління (control-flow-driven), де виконання наступного кроку диктується алгоритмом.                            | Доступність даних, виникнення зовнішніх/внутрішніх подій та очікувані цілі (data-centric, event-driven, goal-oriented).               |
| <b>Роль персоналу</b>             | Низька залежність від виконавця; працівник виконує заздалегідь визначені кроки без свободи вибору.                              | Висока залежність від «працівника знань» (knowledge worker), який самостійно визначає траєкторію досягнення цілі.                     |
| <b>Підхід до моделювання</b>      | Імперативний: усі можливі завдання та шляхи їх виконання мають бути визначені та змодельовані до початку процесу (design-time). | Декларативний: завдання, цілі та обмеження можуть визначатися або змінюватися ситуативно, безпосередньо під час виконання (run-time). |
| <b>Стандарти та нотації</b>       | BPMN (Business Process Model and Notation).   | CMMN (Case Management Model and Notation), fCM (fragment-based Case Management), DMN.   |

\*Джерело: узагальнено автором на основі Hinkelmann (2015); Pillaerds and Eshuis (2017).

Для подолання цих розбіжностей та забезпечення ефективної конвергенції зі стандартами ЄС критично необхідними є проведення дієвих інституційних трансформацій та технологічне оновлення виробничих процесів.

Як орієнтир для бізнес-середовища щодо підвищення прозорості операційної діяльності й ефективності управління, варто розглянути практичний досвід державного сектору, де вже реалізуються масштабні проєкти з електронного управління справами (e-Case). Візьмемо до прикладу, судову систему. У судовій системі стратегічним завданням стало впровадження електронного правосуддя (e-Justice). Відповідна концепція передбачає повний перехід до електронного управління справами, автоматизований розподіл, використання хмарних рішень для зберігання даних і забезпечення інтероперабельності між судовими інформаційними системами й іншими державними реєстрами. Проте практична імплементація Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС) демонструє інституційні та технологічні бар'єри: підсистеми продовжують функціонувати відокремлено, існують проблеми з розробкою програмного забезпечення та технічним оснащенням установ (Stetsenko et al., 2019).

В антикорупційній інфраструктурі (НАБУ, САП, ВАКС) розгорнуто інформаційну систему eCase, спрямовану на цифровізацію досудових розслідувань. Попри те, що система функціонує, аналіз її використання виявляє низку перешкод: неповне використання наявного функціоналу користувачами, психологічні й організаційні труднощі персоналу при адаптації до нового формату роботи, а також проблеми із забезпеченням захищеного доступу для адвокатів та інтеграцією з іншими державними системами (наприклад, системою «Електронний суд») (EU Anti-Corruption Initiative in Ukraine, 2025).

У соціальній сфері значним кроком стало розпочате у липні 2024 року бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту у чотирьох пілотних регіонах України. Цей інструмент дозволяє здійснювати електронну оцінку потреб, подавати онлайн-заяви, відстежувати їхній статус і раціонально розподіляти навантаження між фахівцями. Головна мета інновації – усунути паперову бюрократію та вивільнити час працівників для безпосередньої роботи з клієнтами (Міністерство соціальної політики України, 2024).

Незважаючи на позитивні зрушення в публічному секторі, впровадження сучасних інструментів управління (зокрема,

технологічних, організаційних і маркетингових інновацій) у промисловому секторі економіки характеризується значними міжрегіональними диспропорціями (Kernytska, 2022).

Масштабуванню адаптивного кейс-менеджменту та технологій Industry 4.0 у бізнесі перешкоджають такі фактори:

1. *Стратегічна та регуляторна фрагментованість.* Відсутність чітких практичних механізмів реалізації державних стратегій (зокрема, Національної економічної стратегії до 2030 року, яка оцінюється експертами як переважно декларативна) призводить до розбіжностей у пріоритетах стейкхолдерів.

2. *Дефіцит фінансових ресурсів та інвестиційні ризики.* Інновації у промисловому секторі вимагають значних капіталовкладень та тривалого часу на окупність, тому частка стартапів у цьому сегменті становить лише 5-10%. Високий ризик фінансування та низький рівень участі українських малих і середніх підприємств (SMEs) у європейських грантових програмах (наприклад, Horizon 2020) гальмують технологічний розвиток.

3. *Низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури.* На відміну від європейської практики, де функціонують сотні центрів цифрових інновацій, в Україні бракує спеціалізованих майданчиків для прототипування, тестування та експериментального впровадження складних технологічних рішень для промисловості, що унеможливорює безпечну апробацію систем кейс-менеджменту.

Аналіз інституційного та технологічного середовища доводить, що Україна вже має успішні концептуальні прецеденти імплементації систем кейс-менеджменту (в судовій, антикорупційній та соціальній сферах). Однак для екстраполяції цього досвіду на корпоративний сектор та інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості необхідно подолати інституційну фрагментарність, забезпечити цільову підтримку SMEs для доступу до фінансування та вирішити проблеми організаційного опору змінам під час цифрової трансформації бізнес-процесів.

У таблиці 2 наведена аналітична матриця зіставлення успішних практик впровадження систем кейс-менеджменту в Україні з існуючими бар'єрами, яка чітко демонструє дисбаланс між державним і приватним секторами. Публічний сектор уже сформував інфраструктурний каркас кейс-менеджменту (е-

Justice, eCase), який стикається переважно з проблемами інтегрованості й організаційного опору.

Таблиця 2

**Аналітична матриця інституційного та технологічного середовища імплементації систем кейс-менеджменту в Україні\***

| <i>Сектор / Сфера імплементації</i>                 | <i>Досягнення та поточний стан впровадження</i>  | <i>Інституційні, структурні та технологічні бар'єри</i>   |
|---|--|---|
| <b>Судочинство (e-Justice)</b>                      | Формування концепції Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), що передбачає перехід до електронного управління справами, дистанційного зберігання даних, автоматизації розподілу. | Фрагментованість функціонування підсистем (працюють відокремлено), інституційні складнощі з розробкою комплексного програмного забезпечення та недостатнє технічне оснащення установ.   |
| <b>Антикорупційні органи</b>                        | Розгортання та операційна діяльність системи управління справами eCase для цифровізації досудових розслідувань у НАБУ, САП та ВАКС.  | Організаційний та психологічний опір змінам з боку персоналу, неповне використання доступного функціоналу, відсутність захищеного доступу для адвокатів і складнощі інтеграції з іншими державними реєстрами.   |
| <b>Соціальна політика</b>                           | Запуск бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту у чотирьох пілотних регіонах для обробки онлайн-заяв, оцінки потреб і раціонального розподілу навантаження між фахівцями.               | Необхідність подолання глибоко вкоріненої паперової бюрократії, потреба у масштабному спеціалізованому навчанні персоналу на місцях для роботи з цифровими рішеннями.   |
| <b>Промисловість та корпоративний сектор (SMEs)</b> | Наявність позитивної динаміки щодо впровадження технологічних, організаційних і маркетингових інновацій на підприємствах в окремих регіонах; адаптація до цифрових форматів торгівлі.                    | Дефіцит фінансування інновацій (частка стартапів у промисловості становить лише 5-10%), низька участь у європейських грантових програмах, а також слабка інноваційна інфраструктура (наявність лише 3 центрів цифрових інновацій порівняно з понад 600 у ЄС). |

\*Джерело: узагальнено автором.

Водночас корпоративний сектор (особливо малий та

середній бізнес) відчуває гострий дефіцит фінансової та інфраструктурної підтримки для переходу на гнучкі процесні моделі Industry 4.0.

Тепер ми можемо дослідити стратегічні вектори подолання цих бар'єрів і використання інструментів адаптивного кейс-менеджменту (у поєднанні з технологіями штучного інтелекту) для забезпечення економічної конвергенції та конкурентоспроможності на ринках ЄС.

В умовах стратегічної невизначеності та високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовлених складними процесами євроінтеграції, критичним завданням для українських підприємств стає забезпечення організаційної стійкості. Сучасні багатосторонні бізнес-процеси вимагають впровадження механізмів стійкості ще на етапі їх проектування, що дозволяє ефективно управляти непередбачуваними ситуаціями безпосередньо в режимі реального часу. Досягнення такої стійкості можливе через синергію адаптивного кейс-менеджменту та інноваційних моделей управління командами, таких як, наприклад, як Agile-методологія (зокрема, Lean-методика) та холакратія в управлінні бізнесом. Практика доводить, що організації з високим рівнем командної адаптивності демонструють вищу продуктивність, нижчу плинність кадрів та кращу здатність пристосовуватися до кризових ситуацій (Holz, 2021).

Цифрова трансформація бізнесу в сучасних реаліях перетворилася з простого інструменту виживання на стратегічну можливість для впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності та глибинної інтеграції у глобальні ринки. Для подолання фінансових та інституційних бар'єрів, з якими найчастіше стикаються малі та середні підприємства (SMEs) в Україні, необхідним є форсоване впровадження технологій Індустрії 4.0 («четвертої промислової революції»). Використання штучного інтелекту в системах управління справами (кейсами) дозволяє значно прискорити процеси обробки масивів даних та аналітики, залишаючи фахівцям («працівникам знань») виключно інтелектуальну та творчу складову управління. Комплексне оцінювання цифрової

трансформації в управлінні бізнес-процесами суттєво покращує операційну ефективність та сприяє узгодженості діяльності підприємства із глобальними цілями сталого розвитку.

Реалізація Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) вимагає від України масштабної структурної перебудови національної економіки та наближення нормативної і ділової бази до стандартів ЄС. Стратегія виходу на ринки Європейського Союзу через гнучке процесне управління вже демонструє свою результативність на практиці. Успішні приклади міжнародної експансії українських компаній (зокрема, Nova Poshta, Ajax Systems та Фармак) яскраво засвідчують, що оптимізація логістичних ланцюгів, просторова адаптація продуктів до потреб європейських споживачів і впровадження передових ІТ-технологій дозволяють досягати значного прогресу навіть під жорстким геополітичним тиском.

Отже, перехід до кейс-менеджменту у поєднанні з технологіями цифровізації та гнучкими організаційними моделями формує безальтернативний стратегічний вектор розвитку. Це не лише мінімізує ризики, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів для повноцінної модернізації, але й забезпечує інституційну конвергенцію українських підприємств із європейським простором, відкриваючи шлях до повноцінного включення їх у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що реалізація євроінтеграційного вектору України та імплементація Угоди про асоціацію з ЄС (зокрема вимог DCFTA) докорінно змінюють операційне середовище вітчизняних підприємств. У цих умовах класичні, жорстко алгоритмізовані системи управління бізнес-процесами (на базі імперативного підходу BPM) вичерпують свою ефективність через стрімке зростання частки бізнес-процесів, результат яких залежить не від суворого дотримання інструкцій, а від знань, досвіду та творчого підходу людей – «працівників інтелектуальної праці» (KIP). Відтак, перехід до концепції кейс-менеджменту, що є декларативною, дата-центричною моделлю управління та базується на

цілепокладанні, стає об'єктивною управлінською необхідністю для забезпечення організаційної стійкості підприємств.

Аналіз інституційного середовища засвідчив, що Україна вже має прецеденти успішної концептуальної та практичної імплементації систем кейс-менеджменту в публічному секторі: через концепцію e-Justice у судах, розгортання системи eCase в антикорупційних органах та бета-тестування електронного управління справами в соціальній сфері. Водночас масштабування цього досвіду на корпоративний сектор, насамперед для малих і середніх підприємств (SMEs), суттєво гальмується дефіцитом фінансових ресурсів, слабким розвитком спеціалізованої інноваційної інфраструктури (зокрема центрів цифрових інновацій) та проблемою організаційного опору змінам.

Стратегічним вектором подолання існуючих інституційних бар'єрів є комплексна цифрова трансформація та синергія адаптивного кейс-менеджменту з гнучкими моделями управління командами (Agile, Lean) у межах парадигми Industry 4.0. Такий підхід, побудований на принципах проектування стійкості, дозволяє вітчизняному бізнесу оперативно реагувати на виклики, гнучко оптимізувати транскордонні ланцюги постачання та успішно долати розриви економічної конвергенції з ринком ЄС.

Запропоновані теоретико-методологічні засади відкривають значний простір для поглиблення наукових розвідок у галузі менеджменту. Пріоритетними напрямками майбутніх досліджень можуть стати:

1. *Гібридизація систем прийняття рішень та інтеграція ШІ.* Дослідження механізмів інтеграції алгоритмів штучного інтелекту до систем управління справами. Перспективним є вивчення систем, які дозволяють автоматизувати бізнес-правила (за допомогою дерев рішень) та здійснювати предиктивну аналітику ризиків, зменшуючи когнітивне навантаження на «працівників знань», але не позбавляючи їх контролю за прийняттям фінальних рішень.

2. *Еволюція нотацій процесного моделювання.* Подальша адаптація та вдосконалення стандартів моделювання кейсів.

Оскільки існуючий підхід кейс-менеджменту має певні семантичні та візуальні недоліки в роботі зі складною структурою даних, актуальним є дослідження нових нотаційних варіантів (наприклад, адаптивний «кейс-менеджмент плюс»), які здатні ефективніше відображати логіку активації завдань та розподіл ролей у багатосторонніх бізнес-екосистемах.

3. *Оцінювання стійкості бізнес-моделей.* Емпіричне дослідження впливу систем цифрового кейс-менеджменту на показники організаційної стійкості українських підприємств. Актуальною є розробка прикладних метрик для оцінки рівня процесної стійкості на етапі проектування, що дозволить малому та середньому бізнесу завчасно ідентифікувати вразливості процесів перед виходом на європейські ринки в умовах стратегічної невизначеності.

### Бібліографічні посилання

- Гарькава, В. Ф., Хитрова, О. А., Пшенична, М. В., & Орленко, О. В. (2023). Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*, 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7670619>
- Міністерство соціальної політики України. (2024, 1 липня). *У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту*. Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/news/u-4-pilotnykh-rehionakh-rozpoznaly-beta-testuvannia-funktsionala-elektronnoho-keis-menedzhmentu>
- Сойма, С., Білоусько, Т., & Вдовічена, О. (2022). Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
- Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. (2025). *Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік*. Комунікаційна команда офісу віцепрем'єра з питань Європейської та Євроатлантичної інтеграції. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-za-2024-rik.pdf>
- EU Anti-Corruption Initiative in Ukraine. (2024, December 16). *Conducting a study on the implementation of the eCase management system*. <https://euaci.eu/en/announcements/conducting-a-study-on-the-implementation-of-the-ecase-management-system/>
- Gritsenko, A., Borzenko-Slozko, O., & Burlay, T. (2021). Ukraine's European integration and its current challenges. *У 15th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference*. Vilnius University Open Series. <https://doi.org/10.15388/VGISC.2021.1>
- Hinkemann, K. (2015, June 12). *Integration of BPMN and CMMN* [Conference presentation]. OMG Business Modeling and Integration. <https://doi.org/10.26041/fhnw-117>
- Holz, J. (2021). *A systematic comparison of case management approaches* [Master's thesis]. Technical University of Berlin. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22243.68649>
- Izarova, I., Prytyka, Y., Tsvivina, T., & Karnaukh, B. (2022). Case management in Ukrainian civil justice: First steps ahead. *Cuestiones Políticas*, 40(72), 927–938. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.56>

- Kernytska, A. (2022). Current business process management trends in the Ukrainian industry. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 97(2), 57–69. <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/view/1922>
- Pillaerds, J. J. C., & Eshuis, H. (2017). Assessing suitability of adaptive case management. In *European Conference on Information Systems, ECIS 2017* (pp. 566–580). [https://pure.tue.nl/ws/files/69664117/ASSESSING\\_SUITABILITY\\_OF\\_ADAPTIVE\\_CASE\\_MANAGEMENT.pdf](https://pure.tue.nl/ws/files/69664117/ASSESSING_SUITABILITY_OF_ADAPTIVE_CASE_MANAGEMENT.pdf)
- Rabinovych, M. (2024). EU-Ukraine «deep» trade agenda: The effectiveness and impact perspectives. *International Politics*, 61, 1078–1096. <https://doi.org/10.1057/s41311-022-00384-x>
- Reichert, M., & Weber, B. (2012). *Enabling flexibility in process-aware information systems: Challenges, methods, technologies*. Springer Publishing Company.
- Stetsenko, S., Pylypenko, S., Zghama, A., Sydorova, E., & Shkliar, S. (2019). E-Justice: European standards and the state of implementation in Ukraine. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(5), 1–6. <https://www.abacademies.org/articles/E-justice-European-standards-and-the-state-of-implementation-in-Ukraine-1544-0044-22-5-422.pdf>

## References

- EU Anti-Corruption Initiative in Ukraine. (2024, December 16). *Conducting a study on the implementation of the eCase management system*. <https://euaci.eu/en/announcements/conducting-a-study-on-the-implementation-of-the-ecase-management-system/>
- Garkava, V. F., Khytrova, O. A., Pshenychna, M. V., & Orlenko, O. V. (2023). Trends in the development of management and business technologies in the context of the formation of the modern Ukrainian economy. *Academic visions*, 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7670619>
- Gritsenko, A., Borzenko-Slozko, O., & Burlay, T. (2021). Ukraine's European integration and its current challenges. *У 15th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference*. Vilnius University Open Series. <https://doi.org/10.15388/VGISC.2021.1>
- Hinkelmann, K. (2015, June 12). *Integration of BPMN and CMMN* [Conference presentation]. OMG Business Modeling and Integration. <https://doi.org/10.26041/fhnw-117>
- Holz, J. (2021). *A systematic comparison of case management approaches* [Master's thesis]. Technical University of Berlin. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22243.68649>
- Izarova, I., Prytyka, Y., Tsuvina, T., & Karnaukh, B. (2022). Case management in Ukrainian civil justice: First steps ahead. *Cuestiones Políticas*, 40(72), 927–938. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.56>
- Kernytska, A. (2022). Current business process management trends in the Ukrainian industry. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 97(2), 57–69. <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/view/1922>
- Ministry of Social Policy of Ukraine. (2024, July 1). *Beta testing of electronic case management functionality has begun in 4 pilot regions*. Government Portal. <https://www.kmu.gov.ua/news/u-4-pilotnykh-rehionakh-rozpochaly-beta-testuvannia-funktsionala-elektronnoho-keis-menedzhmentu>
- Pillaerds, J. J. C., & Eshuis, H. (2017). Assessing suitability of adaptive case management. In *European Conference on Information Systems, ECIS 2017* (pp. 566–580). [https://pure.tue.nl/ws/files/69664117/ASSESSING\\_SUITABILITY\\_OF\\_ADAPTIVE\\_CASE\\_MANAGEMENT.pdf](https://pure.tue.nl/ws/files/69664117/ASSESSING_SUITABILITY_OF_ADAPTIVE_CASE_MANAGEMENT.pdf)
- Rabinovych, M. (2024). EU-Ukraine "deep" trade agenda: The effectiveness and impact

- perspectives. *International Politics*, 61, 1078–1096. <https://doi.org/10.1057/s41311-022-00384-x>
- Reichert, M., & Weber, B. (2012). *Enabling flexibility in process-aware information systems: Challenges, methods, technologies*. Springer Publishing Company.
- Soima, S., Bilousko, T., & Vdovichena, O. (2022). Digitalization of anti-crisis management of an enterprise in wartime. *Economy and society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
- Stetsenko, S., Pylypenko, S., Zghama, A., Sydorova, E., & Shkliar, S. (2019). E-Justice: European standards and the state of implementation in Ukraine. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(5), 1–6. <https://www.abacademies.org/articles/E-justice-European-standards-and-the-state-of-implementation-in-Ukraine-1544-0044-22-5-422.pdf>
- The Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration. (2025). *Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2024*. Communication Team of the Office of the Deputy Prime Minister for European and Euro-Atlantic Integration. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-Ugoda-pro-asotsiatsiyu-EN.pdf>

Надійшла до редакції 01.04.2026

Прийнято до друку 10.04.2026

Публікація онлайн 01.05.2026