МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Ольга Хитрова ORCID:
https:// orcid.org/0000-0003-2253-4356
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами (BPM) у сучасних економічних системах. Обґрунтовано, що ефективність процесної моделі безпосередньо детермінується галузевою приналежністю підприємства, що визначає логіку створення вартості, структуру ресурсів та рівень регуляторних ризиків. Проведено компаративний аналіз моделей BPM у промисловості, сфері послуг, IT-секторі та ритейлі.*

Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації (AI, Big Data, гіперавтоматизація) на реінжиніринг операційних систем. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) та відповідність вимогам Директиви CSRD стають обов'язковими елементами архітектури бізнес-процесів для виходу українських компаній на європейські ринки. Сформовано концептуальну модель процесної зрілості, яка базується на синергії технологічної гнучкості та інституційної стійкості (резильєнтності).

Ключові слова: *управління бізнес-процесами (BPM), галузева специфіка, цифровізація, штучний інтелект, ESG-стандарти, Директива CSRD, реінжиніринг, стійкість бізнесу.*

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, прискоренням цифрової трансформації та необхідністю адаптації підприємств до нових викликів, пов'язаних із кризовими явищами, воєнними загрозами та процесами післявоєнного відновлення. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами, яке виступає важливою передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Концепція управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) розглядається як сучасний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, що забезпечує системний підхід до проєктування, організації, контролю та безперервного вдосконалення процесів створення цінності. Впровадження процесного підходу сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню

якості продукції та послуг, зниженню операційних витрат, посиленню клієнтоорієнтованості та формуванню гнучких механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливої актуальності проблема управління бізнес-процесами набуває в умовах цифровізації економіки, розвитку технологій Industry 4.0, широкого застосування штучного інтелекту, великих даних, автоматизації та інтелектуалізації управлінських рішень. Сучасні підприємства дедалі активніше інтегрують цифрові технології у виробничі, логістичні, фінансові та сервісні процеси, що зумовлює необхідність перегляду традиційних моделей управління та переходу до більш гнучких і адаптивних систем.

Водночас ефективність реалізації процесного підходу значною мірою визначається галузевою специфікою діяльності підприємств. Особливості формування бізнес-процесів, рівень їх стандартизації, характер ризиків, структура ресурсів, ступінь автоматизації та вимоги споживачів суттєво відрізняються у промисловості, сфері послуг, торгівлі, логістиці, IT-секторі, державному управлінні, агропромисловому комплексі та креативних індустріях. Саме тому виникає необхідність дослідження галузевих моделей BPM та визначення особливостей їх практичного застосування. Важливим напрямом розвитку сучасного процесного менеджменту є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління. Посилення екологічних, соціальних і управлінських вимог, впровадження Директиви Європейського Союзу щодо корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (CSRD), розвиток циркулярної економіки та зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу формують нові вимоги до організації бізнес-процесів і систем корпоративного управління.

Матеріали та методи. Методологічну основу монографічного дослідження становить діалектичний метод пізнання економічних явищ, системний підхід до вивчення архітектури бізнес-процесів та концептуальні положення сучасної теорії менеджменту. Для досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: метод наукової абстракції й дедукції: застосовано для уточнення понятійно-категоріального апарату (дефініцій «бізнес-процес», «BPM-система», «процесна зрілість») та переходу від загальних принципів управління до їх конкретної галузевої реалізації; індуктивний метод: використано для узагальнення практичного досвіду провідних компаній ЄС і формування типових моделей процесного управління, аналіз і синтез: дозволили розкласти складні багаторівневі бізнес-процеси на елементарні операції та згодом інтегрувати їх у цілісну систему стратегічного управління підприємством, метод експертних оцінок і логічного узагальнення: використано для визначення пріоритетних напрямів цифрової

трансформації та оцінювання впливу ESG-факторів на резильєнтність бізнес-моделей.

Результати та обговорення. У сучасній економічній науці бізнес-процеси розглядаються як фундаментальний комплекс інтегрованих дій, спрямованих на трансформацію вхідних ресурсів у результати, що мають чітко визначену ціннісну значущість для кінцевого споживача. Процесна парадигма дозволяє не лише детермінувати операційну продуктивність підприємства, а й виступає інструментом ідентифікації структурних диспропорцій («вузьких місць») та дефіциту ефективності.

Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на створення продукції або надання послуг, які формують цінність для споживачів. Їх дослідження дає можливість оцінювати результативність діяльності підприємства, своєчасно виявляти проблемні ділянки, «вузькі місця» та недоліки в організації роботи, а також визначати напрями подальшого вдосконалення й оптимізації процесів. Важливою характеристикою бізнес-процесів є їх структурованість, оскільки кожен із них складається з низки взаємопов'язаних етапів і операцій. Реалізація таких процесів передбачає використання різноманітних економічних ресурсів, трудового потенціалу та мотиваційних механізмів для досягнення визначених цілей і запланованих результатів. Кожен бізнес-процес має певні входи та виходи, а також передбачає взаємодію з постачальниками й споживачами. При цьому результат завершеного процесу може одночасно виступати вхідним ресурсом для наступного, що забезпечує формування безперервного ланцюга створення цінності.

У межах підприємства бізнес-процеси формують складну систему взаємозв'язків між функціональними підрозділами, виробничими структурами та окремими робочими зонами. У процесі такої взаємодії завдання, інформація, матеріальні ресурси та результати послідовно передаються між учасниками відповідно до стратегічних і тактичних цілей підприємства. Таким чином, перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт або послугу є одним із визначальних механізмів забезпечення запланованих результатів діяльності організації. Міжнародний досвід свідчить, що успішні компанії приділяють значну увагу детальному проєктуванню, регламентації та документуванню бізнес-процесів, а також формуванню ефективних механізмів їх реалізації та контролю. Водночас важливими передумовами результативного процесного управління є організаційна гнучкість, адаптивність управлінських рішень, належний рівень мотивації персоналу, використання сучасних інформаційних технологій та орієнтація діяльності на потреби клієнтів. Бізнес-процеси виникають у результаті взаємодії різних структурних елементів підприємства, між якими відбувається послідовний розподіл і передача завдань. Сукупність таких взаємозв'язків формує основу створення кінцевої продукції або послуг,

здатних задовольняти потреби цільового ринку. Від рівня організації, швидкості та якості виконання бізнес-процесів значною мірою залежать конкурентоспроможність підприємства, ефективність використання ресурсів і його здатність забезпечувати прибутковість діяльності.

У контексті монографічного дослідження Business Process Management (BPM) доцільно розглядати як системну концепцію управління, що ґрунтується на безперервному циклі проєктування, моделювання, виконання, моніторингу, оцінювання та вдосконалення бізнес-процесів і крос-функціональних взаємозв'язків між учасниками діяльності. Управління бізнес-процесами є цілісною системою організації та контролю діяльності підприємства, яка передбачає розроблення, реалізацію, оцінювання та постійне вдосконалення процесів для досягнення визначених результатів.

Бізнес-процес, своєю чергою, можна трактувати як упорядковану послідовність взаємопов'язаних дій та подій, які здійснюються працівниками або організаційними підрозділами для досягнення конкретного результату. Такі процеси можуть стосуватися виробництва продукції, закупівлі ресурсів, реалізації товарів, обслуговування клієнтів, логістичного забезпечення чи надання послуг. Належна організація управління бізнес-процесами сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, а також ефективнішому використанню наявних ресурсів.

Водночас управління бізнес-процесами є динамічною сферою, яка постійно трансформується під впливом технологічних, економічних і соціальних змін. Серед сучасних тенденцій розвитку BPM можна виокремити такі.

- Автоматизація бізнес-процесів. Застосування сучасних інформаційних систем, програмного забезпечення й цифрових інструментів забезпечує автоматизацію значної частини операцій, скорочення витрат часу й ресурсів, зменшення кількості помилок та підвищення загальної результативності процесів.
- Розширення меж взаємодії у бізнес-процесах. Сучасні технології сприяють переходу від внутрішньо орієнтованого управління до ширшої системи взаємодії, яка охоплює не лише працівників і структурні підрозділи, а й клієнтів, постачальників, партнерів та інших зацікавлених сторін.
- Використання аналітики даних**.** Застосування інструментів збору, оброблення й аналізу даних дозволяє здійснювати постійний моніторинг перебігу бізнес-процесів, визначати відхилення від запланованих показників, встановлювати причини проблем і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.
- Гнучкість та адаптивність процесів. В умовах мінливого економічного й соціального середовища підприємства повинні забезпечувати здатність бізнес-процесів швидко адаптуватися до нових вимог, ризиків, потреб

споживачів та змін ринкової ситуації. Саме гнучкість процесної системи стає важливою передумовою стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

- Інтеграція цифрових технологій. Штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та інші цифрові рішення відкривають нові можливості для автоматизації, контролю, прогнозування й підвищення якості виконання бізнес-процесів. Їх використання дозволяє формувати більш прозорі, керовані та адаптивні процесні системи.
- Стратегічна орієнтація управління бізнес-процесами. Сучасні підприємства дедалі частіше розглядають бізнес-процеси не лише як сукупність операцій, а й як інструмент реалізації загальної стратегії. Стратегічне управління процесами забезпечує взаємозв'язок між операційною діяльністю та довгостроковими цілями підприємства, сприяючи підвищенню його стійкості та конкурентних переваг.

Отже, бізнес-процеси є одним із ключових елементів ефективної організації діяльності підприємства та важливою складовою функціонування економічної системи загалом. Для українських підприємств ефективне управління бізнес-процесами набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на їхню здатність функціонувати в умовах нестабільного середовища, забезпечувати конкурентоспроможність і розвиватися на внутрішньому та зовнішньому ринках. Застосування процесного підходу дає можливість українським підприємствам підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати витрати, удосконалювати взаємодію між структурними підрозділами, підвищувати продуктивність праці та покращувати рівень обслуговування споживачів. Водночас ефективність бізнес-процесів має значення не лише на рівні окремого підприємства, а й для економічного розвитку країни в цілому. У конкурентному середовищі підприємства повинні постійно вдосконалювати внутрішні процеси, щоб утримувати позиції на національному та міжнародному ринках.

Таким чином, результативне управління бізнес-процесами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, ефективнішого використання ресурсів, залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку. Для України розвиток сучасного процесного управління є важливою складовою формування ефективного, технологічно орієнтованого та конкурентоспроможного бізнес-середовища.

Управління бізнес-процесами є динамічною галуззю, яка постійно розвивається та змінюється. Ось деякі з новітніх тенденцій в управлінні бізнес-процесами:

- *Автоматизація процесів*: Використання інформаційних технологій та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та

зменшити витрати на їх виконання. Це також дозволяє підвищити ефективність та якість процесів.

- *Розширення сприйняття бізнес-процесів*: Нові технології дозволяють розширювати сприйняття бізнес-процесів, включаючи взаємодію зі стейкголдерами та іншими зацікавленими сторонами.
- *Аналітика даних*: Використання аналітики даних дозволяє відслідковувати й аналізувати ефективність бізнес-процесів, що дозволяє підвищити їх якість та ефективність.
- *Гнучкість та адаптивність*: Гнучкість та адаптивність є ключовими для успіху в управлінні бізнес-процесами. Компанії повинні бути готові до змін та швидко реагувати на зміни в економічному й соціальному середовищі.
- *Цифрові технології*: Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, можуть використовуватися для покращення ефективності та якості бізнес-процесів.
- *Стратегічне управління процесами*: Компанії все частіше віддають перевагу стратегічному управлінню процесами, що дозволяє їм досягти довгострокових цілей та виконувати стратегію організації за допомогою бізнес-процесів.

Бізнес-процеси є ключовим елементом ефективної організації роботи підприємств, а також розвитку економіки країни в цілому. В Україні, як і в інших країнах, управління бізнес-процесами є важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємств та економіки країни в цілому. Реалізація ефективного управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам в Україні підвищувати якість продукції та послуг, знижувати витрати на їх виробництво, покращувати взаємодію між різними відділами й підрозділами, збільшувати ефективність роботи та покращувати рівень обслуговування клієнтів. Успішність реалізації бізнес-процесів також є важливою складовою економічного розвитку країни, оскільки підприємства знаходяться в конкурентному середовищі і повинні працювати ефективно для того, щоб протистояти конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ефективні бізнес-процеси дозволяють підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку, залучати інвестиції та сприяти зростанню економіки країни в цілому.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є універсальною концепцією підвищення ефективності діяльності організації, однак його практична реалізація істотно залежить від галузевої специфіки. Галузь визначає характер створюваної цінності, структуру витрат, регуляторні обмеження, технологічні особливості, швидкість інновацій, рівень конкуренції та вимоги споживачів. Саме тому процесна модель, що є ефективною в промисловості, може виявитися непридатною у сфері послуг або державному секторі. Галузеві особливості управління бізнес-процесами формуються під впливом таких факторів (рис. 1):

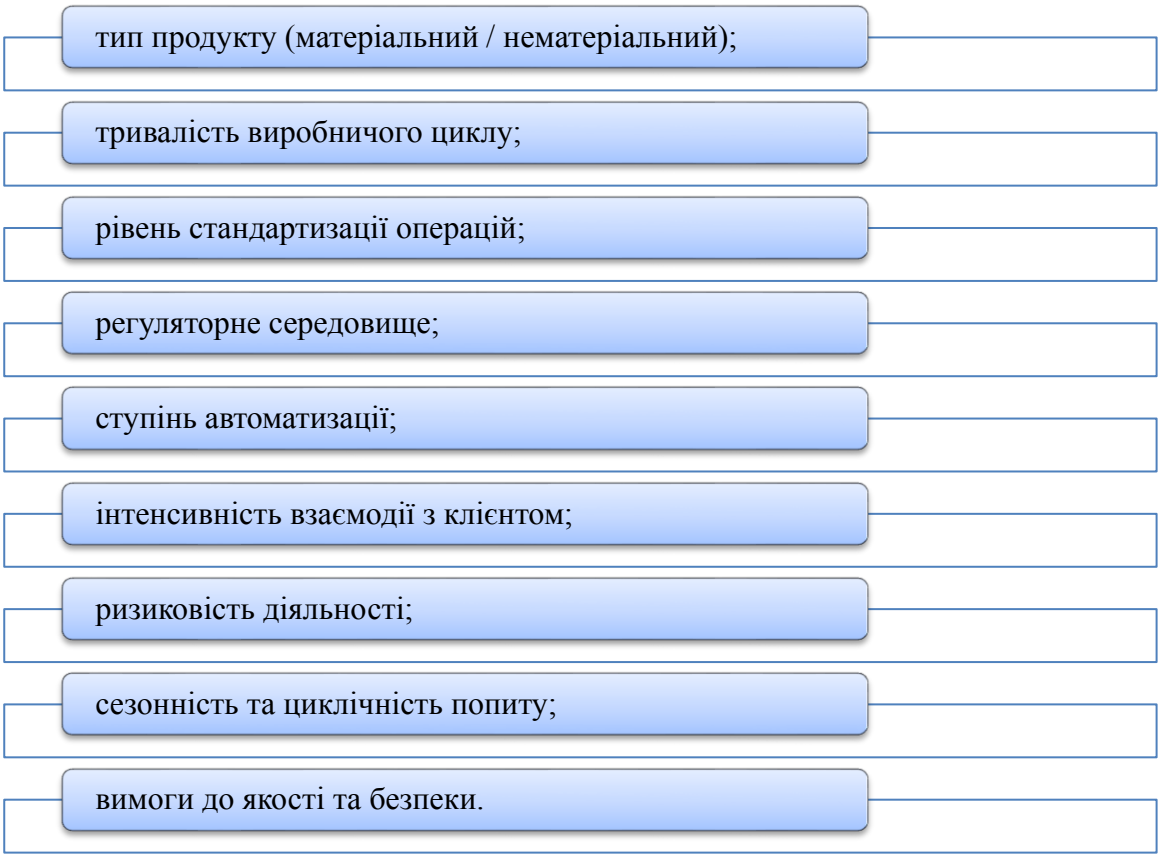


Рис. 1. Фактори впливу на управління галузевими бізнес-процесами (Business Process Management, BPM)

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача. Галузева специфіка визначає: архітектуру процесів; співвідношення основних, допоміжних та управлінських процесів; критерії ефективності; ризики та вузькі місця; показники результативності (KPI).

Наприклад, у виробництві ключовими є процеси планування, закупівель, виробництва та контролю якості, тоді як у сфері послуг домінують процеси взаємодії з клієнтом, управління досвідом споживача та персоналом. Для аналізу галузевих особливостей доцільно застосовувати таку класифікацію:

1. Промисловість (машинобудування, харчова, хімічна тощо)
2. Сфера послуг (банківська справа, освіта, туризм, медицина)
3. Торгівля та ритейл
4. Логістика і транспорт
5. IT-сектор
6. Державне управління
7. Агропромисловий комплекс
8. Креативні індустрії

Кожна з цих галузей має власну логіку побудови процесної системи (табл. 1).

Таблиця 1

Галузеві особливості регламентації, ресурсного забезпечення та ризиків бізнес-процесів

Галузь	Рівень регламентації	Пріоритетний ресурс	Домінантний ризик
Промисловість	Високий: стандарти ISO, TQM, технічні регламенти	Технології, обладнання, сировина	Технологічні збої, порушення виробничого циклу
Сфера послуг	Середній: стандарти якості обслуговування, SLA	Персонал, клієнтська база, сервісні процеси	Людський фактор, нестабільність якості послуг
IT-сектор	Гнучкий: Agile, Scrum, DevOps-підходи	Знання, програмний код, цифрові продукти	Інноваційне відставання, кіберризики, швидке старіння технологій
Державне управління	Жорсткий: законодавчі та нормативно-правові акти	Нормативні документи, адміністративні процедури, інформаційні ресурси	Бюрократизація, низька адаптивність управлінських процесів

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, теоретична модель процесного управління набуває практичного змісту лише в контексті конкретної галузі. Найбільш структурованою та формалізованою сферою застосування BPM традиційно виступає промисловість, де процеси мають чітку технологічну послідовність, а ефективність безпосередньо вимірюється економічними показниками виробництва. Саме тому доцільно розпочати галузевий аналіз з особливостей управління бізнес-процесами у промисловому секторі.

Промислові підприємства характеризуються: високою матеріаломісткістю; значною часткою постійних витрат; складними технологічними ланцюгами; потребою в стандартизації; залежністю від постачальників. Ключові процеси: планування виробництва; управління запасами; закупівлі; виробничий цикл; контроль якості; технічне обслуговування обладнання. Галузеві виклики з якими стикаються дані підприємства: управління виробничими ризиками; зниження браку; оптимізація простоїв; упровадження Lean, Six Sigma; цифровізація (Industry 4.0). Ключові KPI: собівартість одиниці продукції; OEE (Overall Equipment Effectiveness); рівень браку; тривалість виробничого циклу; оборотність запасів.

Якщо у промисловості ключовим об'єктом управління є матеріальний потік і технологічна дисципліна, то у сфері послуг центр ваги зміщується у площину нематеріальної цінності та взаємодії з клієнтом. Тут результат процесу визначається не лише ефективністю операцій, а й якістю сервісного досвіду. Отже, логіка процесного управління трансформується відповідно до природи створюваної цінності, що обумовлює необхідність аналізу специфіки BPM у сфері послуг.

Послуги мають нематеріальний характер, виробляються та споживаються одночасно, залежать від людського фактора. Основна цінність створюється через якість взаємодії з клієнтом. Особливості управління клієнтоцентричність; управління якістю сервісу; стандартизація обслуговування; управління персоналом як ключовим ресурсом. KPI у сфері послуг рівень задоволеності клієнтів (CSI); Net Promoter Score (NPS); середній час обслуговування; коефіцієнт повторних звернень; рівень скарг. Галузеві приклади – банківський сектор: процес кредитування, ризик-менеджмент; освіта: процес організації освітньої послуги; медицина: управління клінічними процесами.

Сфера послуг формує основу клієнтоцентричного підходу, однак найбільш динамічного прояву ця орієнтація набуває у торгівлі та ритейлі. Саме тут поєднуються елементи матеріального товарообігу та сервісної взаємодії зі споживачем. Ритейл виступає своєрідним інтегратором логістичних, маркетингових і сервісних процесів, що зумовлює особливу архітектуру управління бізнес-процесами в даній галузі. Ритейл базується на управлінні товарними потоками та клієнтським досвідом. Основні процеси: формування асортименту; управління постачальниками; логістика; мерчандайзинг; управління продажами; післяпродажний сервіс. Особливості: висока швидкість обігу; сезонність; залежність від поведінки споживачів; омніканальність. KPI товарообіг; маржинальність; конверсія; середній чек; обіг запасів.

Ефективність ритейлу значною мірою залежить від безперебійності та швидкості руху товарних потоків, що актуалізує роль логістики як самостійної галузі процесного управління. Якщо у ритейлі фокус зосереджений на клієнті та асортименті, то в логістиці центральним об'єктом управління стають потоки – матеріальні, інформаційні та фінансові. Саме тому доцільно перейти до аналізу галузевих особливостей управління бізнес-процесами у сфері логістики й транспорту.

У логістиці об'єктом управління є матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Ключові процеси управління перевезеннями; складська логістика; управління запасами; реверсивна логістика; митне оформлення. Галузеві ризики затримки: пошкодження вантажів; коливання тарифів; зовнішньоекономічні ризики KPI: своєчасність доставки; рівень логістичних витрат; коефіцієнт завантаження транспорту; точність виконання замовлень.

Подальший розвиток логістичних систем неможливий без цифрових технологій, які забезпечують інтеграцію та синхронізацію процесів у режимі

реального часу. У цьому контексті IT-сектор виступає не лише окремою галуззю, а й технологічною платформою для трансформації бізнес-процесів в інших сферах. Особливості управління в IT-компаніях демонструють перехід від жорстко регламентованих моделей до гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих процесних структур.

IT-компанії працюють у динамічному середовищі з короткими життєвими циклами продуктів. Процесні підходи: Agile; Scrum; DevOps; Kanban. Особливості: проєктна структура; інтелектуальний капітал; мінімальна матеріаломісткість; швидка масштабованість. KPI: velocity команди; time-to-market; рівень дефектів; задоволеність клієнта.

Гнучкість та цифровізація, характерні для IT-середовища, поступово інтегруються і в систему публічного управління. Водночас державний сектор має власну специфіку – високий рівень регламентації, соціальну відповідальність та нормативні обмеження. Тому процесна трансформація в публічній сфері відбувається за іншою логікою, що потребує окремого розгляду.

Державний сектор та публічне управління. Специфіка: регламентованість; соціальна орієнтація; бюджетні обмеження; прозорість та підзвітність. Напрями реформування: реінжиніринг адміністративних процесів; електронне урядування; цифрові сервіси. Показники: час надання послуги; рівень довіри громадян; ефективність бюджетних витрат.

На відміну від адміністративно регламентованих процесів державного управління, агропромисловий комплекс функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів та сезонності. Це формує специфічну модель процесного менеджменту, де значну роль відіграють ризик-менеджмент, прогнозування й логістична координація. Відтак галузеві особливості АПК демонструють інший тип адаптивності процесів. Особливості: сезонність; залежність від природних факторів; довгий виробничий цикл; значні логістичні витрати. Процеси: посів; вирощування; збір урожаю; зберігання; експорт. KPI урожайність; собівартість; втрати при зберіганні; експортна ефективність.

Якщо аграрна сфера характеризується циклічністю та природною зумовленістю процесів, то креативні індустрії, навпаки, базуються на інтелектуальному капіталі, творчості та індивідуалізації продукту. Тут стандартизація мінімізується, а управління бізнес-процесами поєднує структурованість із свободою творчого самовираження. Саме тому креативний сектор демонструє особливу модель процесного управління, що суттєво відрізняється від традиційних галузей. Нестандартність процесів: вони мають творчий характер, слабку формалізацію, високий рівень індивідуалізації. Особливості управління: баланс творчості і структури; управління талантами; проєктний менеджмент; інтелектуальна власність. Розглянуті галузі демонструють різні конфігурації процесних моделей – від високої стандартизації у промисловості до гнучкості у креативному та IT-секторі.

Водночас усі вони підпорядковуються базовим принципам BPM. Для глибшого розуміння закономірностей доцільно здійснити порівняльний аналіз галузевих моделей управління бізнес-процесами та визначити їх спільні й відмінні риси (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика бізнес-процесів за галузевою специфікою

Галузь	Рівень стандартизації	Роль клієнта	Рівень автоматизації	Основний ризик
Промисловість	Високий: регламентовані виробничі процеси, стандарти якості, технічні норми	Низька: клієнт переважно впливає через попит і вимоги до продукції	Високий: автоматизовані лінії, ERP/MRP-системи, виробничий контроль	Технологічний: збої обладнання, порушення виробничого циклу
Сфера послуг	Середній: часткова регламентація стандартами сервісу	Висока: клієнт безпосередньо бере участь у формуванні якості послуги	Середній: CRM-системи, онлайн-сервіси, цифрові канали комунікації	Людський фактор: помилки персоналу, нестабільність якості обслуговування
IT-сектор	Низький / гнучкий: Agile, Scrum, DevOps-підходи	Висока: клієнт активно залучається до розробки та тестування продукту	Високий: автоматизація розробки, тестування, DevOps, хмарні рішення	Інноваційний: швидке старіння технологій, відставання від ринку
Державний сектор	Високий: законодавчо визначені процедури та адміністративні регламенти	Середня: громадянин є отримувачем послуг, але має обмежений вплив на процедури	Середній: електронні сервіси, документообіг, реєстри	Бюрократичний: надмірна формалізація, повільність процедур

Джерело: узагальнено автором.

Незалежно від галузі, цифрові технології радикально змінюють процесні моделі: ERP-системи; CRM; BPM-платформи; AI та аналітика; автоматизація (RPA). Галузева специфіка визначає глибину й формат цифрової трансформації. Галузеві особливості управління бізнес-процесами визначаються характером створюваної цінності, структурою витрат, рівнем ризику, регуляторним середовищем та технологічними чинниками. Універсальні принципи BPM (орієнтація на клієнта, оптимізація потоків, вимірювання результатів, безперервне вдосконалення) зберігають свою актуальність, однак їхнє інструментальне наповнення суттєво варіюється залежно від галузі. Ефективне

управління бізнес-процесами потребує: адаптивності; галузевої експертизи; інтеграції цифрових технологій; стратегічного бачення; орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність (Анжеліка Левіцька, 2022).

Таким чином, галузевий підхід до BPM є необхідною умовою підвищення ефективності сучасних організацій та формування їх стійких конкурентних переваг.

Цифровізація виступає каталізатором змін, однак її впровадження не відбувається у вакуумі. Галузеві трансформації бізнес-процесів супроводжуються глибокими інституційними, організаційними та культурними змінами. Саме ці аспекти визначають швидкість та результативність процесної модернізації. У різних галузях цифрова трансформація стикається з неоднаковими регуляторними бар'єрами. Наприклад: у фінансовому секторі цифровізація обмежується вимогами до захисту даних, комплаєнсу та фінансового моніторингу; у медицині – нормами щодо конфіденційності пацієнтів та клінічної безпеки; у державному секторі – нормативною жорсткістю процедур; у промисловості – технічними стандартами та сертифікаційними вимогами. Таким чином, галузева специфіка визначає не лише технологічні можливості, а й інституційні рамки трансформації процесів. Успішне впровадження BPM потребує гармонізації внутрішніх процедур підприємства з вимогами зовнішнього середовища (Артюх, О. В., & Чернишова, Л. В., 2022).

Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня зрілості організаційної культури. У галузях із традиційною ієрархічною структурою (промисловість, державний сектор) упровадження процесного підходу часто супроводжується опором персоналу. Натомість у IT-секторі або креативних індустріях культура гнучкості та експериментування сприяє швидкому впровадженню інновацій. Формування процесно-орієнтованої культури передбачає: розвиток міжфункціональної взаємодії; делегування повноважень; орієнтацію на результат, а не на формальне виконання функцій; упровадження системи безперервного вдосконалення (continuous improvement).

Попри універсальність принципів управління бізнес-процесами, їхня галузева адаптація супроводжується низкою ризиків. Технологічні ризики у промисловості: надмірна автоматизація може призвести до високої залежності від технічних систем (Бойчук, Н. Я., & Орел, В. В., 2016). У логістиці – до кіберризиків та порушення безпеки даних. У фінансовому секторі – до системних збоїв. У сфері послуг та креативних індустріях надмірна формалізація процесів може знизити мотивацію персоналу та якість творчого результату. У державному секторі – спричинити формальний підхід до цифровізації без реального покращення сервісу. Вартість упровадження ERP-, CRM- та BPM-систем може бути значною, особливо для малого та середнього бізнесу. Галузі з низькою маржинальністю (аграрний сектор, ритейл) потребують ретельного обґрунтування інвестицій у процесну трансформацію.

Неправильне визначення пріоритетних процесів для реінжинірингу може призвести до втрати конкурентних переваг. Галузева специфіка вимагає точного вибору ключових ланок створення вартості. Оцінювання рівня процесної зрілості дозволяє визначити ступінь готовності організації до трансформації. Найбільш поширеними є такі моделі: Capability Maturity Model (CMM); BPM Maturity Model; Process Performance Indicators (PPI); Lean-оцінювання. Галузеві особливості оцінювання. У промисловості оцінювання зрілості базується на стандартах якості (ISO, TQM). У сфері послуг – на показниках клієнтського досвіду. В IT – на рівні інтеграції DevOps та Agile-практик. У державному секторі – на індексах цифрової зрілості та якості адміністративних послуг. Таким чином, критерії зрілості варіюються залежно від домінуючих ціннісних параметрів галузі. Сучасна економіка характеризується міжгалузевою інтеграцією. Бізнес-процеси більше не існують у межах окремої галузі – вони формують мережеві екосистеми. Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виокремити декілька стратегічних напрямів подальшої еволюції управління бізнес-процесами: Інтелектуалізація процесів – використання штучного інтелекту для прогнозування та автоматизації рішень. Гіперавтоматизація – поєднання RPA, AI та аналітики великих даних. Екологізація процесів – інтеграція принципів ESG у виробничі та логістичні моделі. Персоналізація сервісів – адаптація процесів під індивідуальні потреби клієнта. Гнучкість та антикризова адаптивність – формування стійких (resilient) процесних систем. Галузева специфіка визначатиме темпи та форми впровадження зазначених тенденцій (Багорка, Д. А., & Верцева, А. О., 2024).

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що управління бізнес-процесами (BPM) є універсальною управлінською концепцією, однак її практична реалізація набуває принципово різних форм залежно від галузевої специфіки. Галузь визначає логіку створення вартості, структуру ресурсів, ступінь регламентованості, рівень ризику та інтенсивність цифрової інтеграції, що безпосередньо впливає на архітектуру процесної моделі підприємства. У промисловості процесне управління базується на стандартизації, технологічній дисципліні та мінімізації операційних втрат. У сфері послуг акцент зміщується на клієнтоцентричність, управління досвідом споживача та якість сервісної взаємодії. Ритейл інтегрує товарну та сервісну логіку, формуючи омніканальні процесні системи. Логістика концентрується на координації потоків і мережевій взаємодії суб'єктів ланцюгів постачання. IT-сектор демонструє гнучкі, адаптивні моделі управління, що ґрунтуються на проєктній організації праці та цифрових платформах. Державний сектор характеризується високим рівнем регламентації та потребою в інституційній узгодженості, тоді як агропромисловий комплекс поєднує виробничу, логістичну та експортну складові в умовах природно-кліматичної невизначеності. Креативні індустрії, своєю чергою, репрезентують інтелектуально орієнтовану модель процесів, де ключову роль відіграє людський капітал та інноваційність. Цифровізація виступає універсальним драйвером трансформації в усіх галузях, проте її вплив

реалізується диференційовано. У традиційних секторах вона забезпечує автоматизацію та підвищення продуктивності, у сервісних – персоналізацію та аналітику клієнтських даних, в інноваційних – формування платформних екосистем та інтелектуалізацію управління. Таким чином, цифрові технології не замінюють галузеву специфіку, а посилюють її, формуючи новий рівень процесної зрілості. Запропонована модель галузевої зрілості бізнес-процесів демонструє еволюцію від фрагментарних і функціонально орієнтованих структур до інтегрованих, цифровізованих та інтелектуально керованих екосистем. Ця еволюція супроводжується переходом: від операційного контролю – до стратегічного управління; від локальної оптимізації – до міжгалузевої інтеграції; від ієрархічних структур – до гнучких мережевих моделей; від ресурсної орієнтації – до клієнтоцентричності та інноваційності.

Отже, ефективність управління бізнес-процесами визначається не лише застосуванням універсальних інструментів BPM, а й здатністю адаптувати їх до галузевих умов, рівня цифрової зрілості та стратегічних цілей організації. Синергія системного підходу, технологічної модернізації та галузевої експертизи формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих міжгалузевих моделей процесного управління, що враховуватимуть екосистемний характер бізнесу, вимоги сталого розвитку та використання штучного інтелекту як стратегічного інструменту управління.

Систематизація галузевих моделей управління бізнес-процесами та ідентифікація ролі цифровізації в їх трансформації дозволяють стверджувати, що ефективність сучасного підприємства залежить від його здатності інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. У цьому контексті теоретичні напрацювання щодо процесного менеджменту набувають практичної значущості лише за умови їх апробації у межах розвинених економічних систем. Оскільки стратегічним вектором розвитку України є повноцінна інтеграція до європейського економічного простору, виникає об’єктивна необхідність критичного аналізу та адаптації кращих управлінських практик підприємств країн ЄС. Саме досвід європейських компаній у 2025–2026 роках демонструє, як універсальні принципи BPM трансформуються під впливом жорстких екологічних стандартів та високої технологічної зрілості, формуючи еталонні моделі для транзитивних економік

Підприємства країн ЄС демонструють високий рівень адаптивності до зовнішніх викликів – фінансових криз, пандемічних обмежень, енергетичних загроз, воєнно-політичної нестабільності. Їхня стійкість базується на впровадженні принципів сталого розвитку (ESG), цифровізації бізнес-процесів, розвитку людського капіталу, інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості та активному використанні інноваційних моделей організації виробництва й управління (Бондаренко, С. М., 2022).

Особливістю європейської моделі є гармонійне поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю. Регуляторне середовище ЄС стимулює прозорість бізнесу, нефінансову звітність, декарбонізацію, розвиток циркулярної економіки та підтримку малого і середнього підприємництва. У результаті формується конкурентоспроможне середовище, яке сприяє довгостроковому зростанню та інноваційному розвитку.

Для України вивчення кращих практик підприємств ЄС є не лише теоретично важливим, але й стратегічно необхідним. У процесі євроінтеграції українські компанії мають адаптувати свої бізнес-моделі до європейських стандартів управління, якості, екологічної безпеки та корпоративної культури. Імплементація таких практик сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, розширенню експортних можливостей та залученню іноземних інвестицій (Дергачов, Є. В., & Фіщук, К. О., 2020).

Метою даного розділу є систематизація та аналіз кращих управлінських, організаційних і стратегічних практик підприємств країн ЄС, визначення механізмів їх упровадження та оцінка можливостей адаптації до умов трансформаційної економіки. У межах матеріалу розглядаються питання цифрової трансформації, ESG-орієнтованого управління, розвитку людського капіталу, кластерної взаємодії, експортної стратегії та циркулярної економіки. Таким чином, дослідження кращих практик підприємств країн Європейського Союзу створює науково-методичну основу для формування сучасної моделі управління підприємствами, здатної забезпечити їхню стійкість, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність в умовах європейської інтеграції та глобальних трансформацій.

Кращі практики підприємств ЄС у 2025–2026 роках зосереджені на цифровізації, сталому розвитку (ESG) та адаптації до вимог зеленої енергетики. Ключовими є впровадження індустрії 4.0, автоматизація виробництва, перехід до циркулярної економіки та застосування AI для оптимізації процесів, що підвищує конкурентоспроможність. Основні напрямки найкращих практик:

- *Цифрова трансформація та AI:* Підприємства активно впроваджують штучний інтелект (AI) для аналізу даних, прогнозування попиту та автоматизації клієнтського сервісу. Індустрія 4.0 включає інтеграцію IoT-датчиків для предиктивного обслуговування обладнання.
- *Сталий розвиток (ESG):* Акцент на екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартах. Це включає скорочення вуглецевого сліду, використання відновлюваних джерел енергії та прозору звітність.
- *Циркулярна економіка:* Розробка продуктів, що легко переробляються, та мінімізація відходів. Перехід від лінійної моделі («взяв-зробив-викинув») до циклічної.

- *Гнучкість та стійкість ланцюгів постачання:* Оптимізація логістики, використання цифрових платформ для управління ризиками та перехід до більш локальних постачальників для зниження залежності від глобальних збоїв.
- *Інвестиції в персонал:* Розвиток цифрових навичок працівників, дистанційна робота та турбота про ментальне здоров'я персоналу (well-being) (Климчук, М. М., 2020).

У сучасній європейській практиці управління підприємствами пріоритетним напрямом розвитку є забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. У цьому контексті особливого значення набуває ESG-орієнтоване управління, яке інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у стратегічну діяльність компанії. Саме ESG формує нову парадигму відповідального та конкурентоспроможного підприємництва в країнах ЄС.

ESG (від англ. *environmental, social, governance* – «довкілля», «соціальна сфера», «управління») – це система принципів управління, яка спонукає компанії активно долучатися до розв’язання екологічних, соціальних та управлінських проблем.

E – Environmental (Екологія). Охоплює вплив діяльності компанії на навколишнє середовище. До ключових аспектів належать: енергоефективність, обсяг викидів парникових газів, управління відходами, вплив на біорізноманіття, використання природних ресурсів, а також заходи з мінімізації забруднення та утилізації сміття.

S – Social (Соціальна сфера / відповідальність). Стосується взаємин компанії з працівниками, постачальниками, клієнтами та суспільством загалом. Включає дотримання прав людини, забезпечення безпечних умов праці, справедливу оплату, підтримку місцевих громад, гендерну рівність і різноманітність. У сучасному світі соціальна відповідальність бізнесу та його внесок у сталий розвиток стають критично важливими для довгострокової прибутковості.

G – Governance (Управління). Відноситься до принципів корпоративного управління. Це прозорість ухвалення рішень, боротьба з корупцією, дотримання етичних стандартів, захист прав акціонерів і структура ради директорів.

Принципи ESG базуються на справедливому представленні інформації та її повному розкритті. Коли ці принципи застосовуються до розкриття інформації про ESG-інвестиційні продукти, інвестори отримують відомості, які є:

- повними – розкриття інформації повністю висвітлює всі підходи до ESG у продукті, без пропуску суттєвих даних;
- достовірними – інформація правдиво відображає реальні підходи до ESG і не містить неправдивих чи оманливих тверджень;
- послідовними – розкриття узгоджується з регуляторними вимогами та маркетинговими матеріалами;

- зрозумілими – інформація є конкретною й точною, щоб ефективно інформувати інвесторів про підходи до ESG;
- доступними – відомості легкодоступні для інвесторів.

В ЄС ESG регулюється Директивою з корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Директива являє собою поліпшені та розширені правила, які стосуються обов'язкового розкриття соціальної та екологічної інформації компаніями. Тепер обов'язок подання звітності у сфері сталого розвитку розповсюджується на ширше коло підприємств, включно з великими компаніями, а також малими та середніми підприємствами, що розміщують свої акції на біржі.

31 липня 2023 року Європейська комісія затвердила Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку (ESRS), призначені для обов'язкового впровадження всіма компаніями, що підпадають під Директиву про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку. Цей крок є ще одним важливим етапом на шляху Європейського союзу до побудови більш стійкої економіки. Ці стандарти охоплюють широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських питань, включно зі зміною клімату, біорізноманіттям і правами людини. Вони надають інвесторам інформацію, яка допомагає їм зрозуміти, який вплив на сталий розвиток здійснюють компанії, в які вони інвестують.

Якщо компанія / організація підпадає під дію вказаних директив, то вона зобов'язана подавати відповідну окрему звітність. Організації, які відповідно до Директиви CSRD, мають подавати звіти: З 1 січня 2024 року компанії, які на цей час підлягають звітності у відповідності до Директиви ЄС про нефінансову звітність (NFRD) – великі організації, цінні папери яких котируються на регульованому ринку ЄС, кредитні та страхові компанії ЄС, а також інші компанії, визнані національними органами влади суб'єктами суспільного інтересу зі штатом від 500 співробітників і більше.

Великі компанії та групи компаній ЄС – компанії та консолідовані групи, які відповідають критеріям: загальний баланс перевищує 20 млн євро, чистий оборот перевищує 40 млн євро, налічує понад 250 працівників. З 1 січня 2025 року – компанії, на які наразі не розповсюджується дія NFRD. З 1 січня 2026 року інші компанії з ЄС і за межами ЄС (окрім мікропідприємств), цінні папери яких котируються на регульованих ринках ЄС. З 1 січня 2028 року компанії, що не входять в ЄС, з річним чистим оборотом на консолідованому або індивідуальному рівні, що перевищує 150 млн євро за кожен з останніх двох фінансових років, і які мають відповідну дочірню компанію в ЄС (яка є або великою компанією ЄС, як визначено вище, або компанією ЄС, зареєстрованою на регульованому ринку, при цьому не є мікропідприємством) або філія в ЄС, річний чистий оборот якого перевищив 40 млн євро в попередньому фінансовому році (табл. 3).

Таблиця 3

Приклади ESG-орієнтованого управління провідних компаній ЄС

Компанія / країна	**Екологічний компонент Environmental**	**Соціальний компонент Social**	**Управлінський компонент Governance**
Unilever / Нідерланди	Скорочення вуглецевого сліду продукції; перехід на відновлювану енергію; зменшення використання первинного пластику; впровадження перероблюваної упаковки; раціональне управління водними ресурсами. Практичний ефект полягає у поступовій декарбонізації виробництва, зниженні споживання води та використанні вторинної сировини в пакуванні.	Підтримка малих фермерів у ланцюгах постачання; розвиток етичного постачання; забезпечення гендерної рівності; програми добробуту працівників; підвищення доступності гігієнічних продуктів. Компанія розвиває відповідальний маркетинг та інклюзивні підходи до зайнятості.	Прозора ESG-звітність; інтеграція сталих KPI у систему винагород топменеджменту; управління кліматичними ризиками; незалежний нагляд за реалізацією ESG-стратегії. ESG-показники впливають на управлінські рішення та корпоративну культуру.
IKEA / Швеція	Використання відновлюваних і перероблених матеріалів; дизайн продукції для повторного використання; програми повернення, ремонту та перепродажу меблів; інвестиції у вітрову й сонячну енергетику. Практичний результат — розвиток циркулярної бізнес-моделі та зменшення ресурсомісткості виробництва.	Забезпечення гідних умов праці в глобальних ланцюгах постачання; партнерство із соціальними підприємствами; підтримка біженців через програми працевлаштування. Це сприяє інклюзії, підвищенню довіри споживачів і соціальній відповідальності бренду.	Визначення ESG-цілей до 2030 року; інтегрована нефінансова звітність; контроль постачальників за екологічними та соціальними стандартами. Управлінський ефект проявляється у зниженні репутаційних ризиків, посиленні аудиту постачальників і підвищенні інвестиційної привабливості.

Компанія / країна	**Екологічний компонент Environmental**	**Соціальний компонент Social**	**Управлінський компонент Governance**
Siemens / Німеччина	Декарбонізація власного виробництва; розробка технологій для зниження промислових викидів; упровадження «розумних» енергомереж; автоматизація енергоспоживання. Практичними інструментами є цифрові двійники, системи енергоменеджменту, моніторинг викидів і рішення для «зелених» міст.	Програми перекваліфікації персоналу; інвестиції у STEM-освіту; розвиток цифрових навичок працівників. Це сприяє формуванню культури безперервного навчання, підвищенню продуктивності праці та скороченню дефіциту технічних кадрів.	Незалежний нагляд за ESG-цілями; інтеграція сталості в систему управління ризиками; регулярна звітність за міжнародними стандартами. ESG-підхід посилює стратегічне планування, якість ризик-менеджменту та довіру інвесторів.

Джерело: узагальнено автором на основі ESG-практик провідних європейських компаній.

Всі три приклади підтверджують, що ESG у країнах ЄС перестав бути факультативною практикою і став основою довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас досягнення цілей сталого розвитку потребує не лише нормативного закріплення принципів ESG, а й технологічних механізмів їх реалізації. Реалізація екологічних стандартів, забезпечення прозорості корпоративного управління та ефективного соціального моніторингу неможливі без цифрових інструментів обробки даних та автоматизації процесів. Саме тому наступним етапом розвитку сучасних підприємств виступає цифрова трансформація в межах концепції Industry 4.0.

Сутність концепції. Industry 4.0 – це четверта промислова революція, що передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси підприємства. Її ключова мета – створення інтелектуальних, гнучких і самокерованих систем, здатних до аналізу даних у реальному часі та автономного прийняття рішень.

На відміну від традиційної автоматизації, цифрова трансформація охоплює не лише виробництво, а також управління ланцюгами постачання, фінанси, логістику, маркетинг, управління персоналом, взаємодію з клієнтами. Це перехід від лінійних бізнес-процесів до цифрових екосистем (Yurchak Alexandre, 2022).

Ключові технології Industry 4.0:

1. Автоматизація та роботизація – промислові роботи, коботи (роботи, що працюють разом з людиною), автоматизовані складські системи, автономні транспортні системи (AGV). Результат: скорочення людського фактора, підвищення точності та швидкості операцій.
2. IoT (Internet of Things). Система підключених датчиків і пристроїв, що: збирають дані з обладнання, відстежують стан виробництва, прогнозують поломки (predictive maintenance), забезпечують контроль якості. Результат: мінімізація простоїв та оптимізація використання ресурсів.
3. Штучний інтелект (AI). AI використовується для: прогнозування попиту, оптимізації логістики управління запасами, аналізу ризиків автоматизованого прийняття рішень. Результат: підвищення точності управлінських рішень.
4. Big Data та аналітика. Великі масиви даних дозволяють: моделювати бізнес-процеси, аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати ринкові тренди, підвищувати персоналізацію продуктів.
5. Цифрові двійники (Digital Twin). Віртуальна модель фізичного об’єкта або виробничої системи, що дозволяє: тестувати зміни, без ризику прогнозувати результати, оптимізувати виробничі процеси.

Практичні приклади компаній ЄС, що використовують технології Industry 4.0, зокрема:

- ✓ Bosch (Німеччина) – «розумні» фабрики. Bosch є одним із лідерів концепції Smart Factory. Основні елементи: повністю цифровізовані виробничі лінії, IoT-сенсори на обладнанні, автоматичний контроль якості, predictive maintenance. Фабрики Bosch використовують систему аналізу даних у режимі реального часу, що дозволяє: скорочувати простої обладнання, зменшувати виробничі дефекти, оптимізувати енергоспоживання. Bosch одночасно є користувачем і постачальником технологій Industry 4.0;
- ✓ SAP (Німеччина) – цифрові ERP-рішення. SAP є провідним розробником систем управління підприємствами. ERP-системи дозволяють: інтегрувати фінанси, виробництво, логістику та HR, працювати з даними в реальному часі, автоматизувати звітність, забезпечувати прозорість бізнес-процесів. Система SAP S/4HANA базується на: хмарних технологіях, аналітиці Big Data, AI-інструментах. Результат: єдина цифрова платформа управління всією компанією;
- ✓ Airbus (Франція) – цифрові двійники. Airbus застосовує цифрові двійники для: проєктування літаків, моделювання аеродинаміки, тестування конструкцій, оптимізації виробничих процесів. Кожен літак має цифрову модель, що дозволяє: зменшити кількість фізичних прототипів, прискорити розробку, підвищити безпеку. Airbus також упроваджує: роботизовані складальні лінії, автоматизовані системи контролю якості, цифрове управління ланцюгами постачання.

З огляду на викладене, цифрова трансформація в межах концепції Industry 4.0 виступає не лише технологічним оновленням виробничих

процесів, а й комплексною парадигмою стратегічного розвитку підприємства. Інтеграція автоматизації, IoT, штучного інтелекту, Big Data та цифрових двійників формує нову модель функціонування організацій, у якій ключовим ресурсом стають дані, а конкурентоспроможність визначається швидкістю їх обробки та якістю управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває економічний ефект цифрової трансформації, а саме: підвищення продуктивності шляхом автоматизації рутинних операцій; прозорість бізнес-процесів шляхом контролю в режимі реального часу, відстеження показників KPI, інтеграція даних по всій організації, зниження операційних ризиків. У контексті даної інформації доцільно виділити основні стратегічні переваги Industry 4.0, зокрема конкурентоспроможність, гнучкість виробництва, інтеграція у глобальні ланцюги постачання, швидка адаптація до криз, підвищення інноваційності.

Однак цифровізація бізнес-процесів не гарантує автоматичного підвищення ефективності. Автоматизація неефективних процесів лише закріплює їхні недоліки. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають підходи, спрямовані на попередню оптимізацію та раціоналізацію операційної діяльності. Такою методологічною основою виступає Lean-менеджмент, орієнтований на мінімізацію втрат та безперервне вдосконалення процесів.

Lean-менеджмент та оптимізація бізнес-процесів. Lean-менеджмент (ощадливе управління) – це управлінська філософія, спрямована на створення максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів шляхом системного усунення втрат (muda), скорочення непродуктивних операцій та постійного вдосконалення процесів. Концепція виникла на основі виробничої системи Toyota, однак сьогодні активно застосовується в промисловості, логістиці, сфері послуг, державному управлінні та IT-компаніях країн ЄС. Основні принципи Lean – виизначення цінності для клієнта, аналіз потоку створення цінності (Value Stream Mapping), забезпечення безперервного потоку процесів, виробництво «за потребою» (pull-system), постійне вдосконалення (continuous improvement). Варто виділити ключові інструменти Lean:

Kaizen (безперервне вдосконалення). Kaizen – це філософія постійного покращення невеликими кроками. Основні характеристики: залучення всіх працівників, щоденні мікрополіпшення, орієнтація на процес, а не лише на результат, культура відповідальності. У європейських компаніях Kaizen реалізується через: робочі групи вдосконалення, систему подання ідей, регулярні аудити процесів. Ефект: зростання продуктивності без значних капіталовкладень.

5S (організація робочого простору). Методика 5S спрямована на впорядкування виробничого середовища: Seiri – сортування, Seiton – систематизація, Seiso – чистота, Seiketsu – стандартизація, Shitsuke – дисципліна. Результати впровадження: зниження виробничих помилок, скорочення часу пошуку інструментів, підвищення безпеки.

Just-in-Time (JIT). JIT – це система виробництва та постачання, за якої матеріали надходять саме тоді, коли вони потрібні. Основні переваги: мінімізація складських запасів, скорочення витрат на зберігання, швидке реагування на попит. Однак JIT вимагає високої координації ланцюгів постачання та цифрової інтеграції.

BPMN-моделювання процесів. BPMN (Business Process Model and Notation) – це графічна нотація для опису бізнес-процесів. Використовується для: виявлення вузьких місць, стандартизації операцій, автоматизації процесів, підготовки до цифрової трансформації. BPMN дозволяє: візуалізувати потік операцій, аналізувати час виконання, оцінювати ефективність.

Управління якістю (ISO 9001). ISO 9001 – міжнародний стандарт системи менеджменту якості. Передбачає: процесний підхід, управління ризиками, орієнтацію на клієнта, документовані процедури, регулярні аудити. В країнах ЄС сертифікація ISO є стандартом для промислових підприємств.

Отже, розглянуті принципи та інструменти Lean-менеджменту формують методологічну основу для системної оптимізації бізнес-процесів. Проте їхня реальна цінність розкривається насамперед у практичній площині – через результати впровадження на підприємствах різних галузей. З метою підтвердження ефективності зазначених підходів доцільно звернутися до аналізу практичного досвіду провідних європейських компаній, які інтегрували Lean-інструменти у свою операційну та стратегічну діяльність, серед них: Volkswagen (Німеччина) – впроваджує принципи Lean через: стандартизовані виробничі лінії, цифровий моніторинг процесів, автоматизовані системи контролю якості, глобальну уніфікацію платформ. Модульна виробнича система (MQB-платформа) дозволяє виробляти різні моделі автомобілів на одній базі. Ефект: скорочення виробничих витрат, швидке масштабування виробництва, зменшення дефектності; Michelin (Франція) – Michelin активно застосовує Kaizen та Lean-культуру: система безперервного вдосконалення, автономні виробничі команди, аналіз продуктивності в реальному часі, інвестиції у навчання персоналу. Michelin створив культуру «learning organization», де кожен працівник залучений до покращення процесів. Ефект: стабільна якість продукції, зниження виробничих втрат, висока конкурентоспроможність. Отже, ефективність Lean-підходу підтверджується досвідом провідних промислових підприємств Європейського Союзу. Застосування принципів стандартизації, безперервного вдосконалення та процесного управління дозволило європейським корпораціям суттєво підвищити продуктивність та якість продукції. Таким чином, аналіз кращих практик підприємств країн ЄС свідчить про формування комплексної моделі управління, в якій ESG-орієнтованість визначає стратегічний вектор розвитку, цифрова трансформація забезпечує технологічну основу модернізації, а Lean-менеджмент формує операційну ефективність. Їх інтеграція створює системний ефект і є визначальною передумовою довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Висновки. Проведене дослідження теоретико-методологічних та практичних засад управління бізнес-процесами (BPM) в умовах сучасних глобальних трансформацій дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків:

Доведено, що в умовах цифровізації 2025–2026 рр. управління бізнес-процесами еволюціонувало від жорсткої функціональної регламентації до гнучких, інтелектуально керованих екосистем. Бізнес-процес сьогодні дефінується як стратегічний актив підприємства, що інтегрує технологічні інновації, людський капітал та етичні імперативи сталого розвитку для генерування стабільної ринкової цінності.

Встановлено, що універсальні принципи процесного менеджменту набувають специфічних форм реалізації залежно від галузевої належності. Якщо у промисловості домінують стандартизація та Lean-оптимізація, то у сфері послуг і ритейлі пріоритетом є клієнтоцентричність та омніканальність. IT-сектор та креативні індустрії демонструють перехід до адаптивних Agile-моделей, де процесна зрілість визначається швидкістю інноваційного циклу.

Виявлено, що впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data та гіперавтоматизації (RPA) радикально змінює логіку реінжинірингу. Цифрова трансформація дозволяє перейти від реактивного до предиктивного управління, забезпечуючи наскрізну прозорість ланцюгів створення вартості та мінімізацію трансакційних витрат у міжгалузевих екосистемах.

Імплементація європейського досвіду та ESG-стандартів: Аналіз кращих практик підприємств країн ЄС засвідчив, що обов'язковою умовою міжнародної конкурентоспроможності є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у внутрішню процесну архітектуру. Відповідність вимогам Директиви CSRD та впровадження моделей циркулярної економіки стають ключовими фільтрами для доступу українських підприємств до європейського ринку капіталу та товарів.

References

Артюх, О. В., & Чернишова, Л. В. (2022). Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство,* 40. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7

Багорка, Д. А., & Верцева, А. О. (2024). Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 66. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40.

Бойчук, Н. Я., & Орел, В. В. (2016). Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*, 17, 173–180. http://sb-keip.kpi.ua/article/view/62623

Бондаренко, С. М. (2022). Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*, 68, 84–88. https://doi.org/10.32782/infrastruct68-14

Дергачов, Є. В., & Фіщук, К. О. (2020). Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*, 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99

Климчук, М. М. (2020). Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*, 12, 85–91. http://doi.org/10.5281/zenodo.4564167

Левіцька, А. (2022, жовтня 22). *Що таке ESG: розшифровка, контекст, актуальність*. Бізнес. https://biz.ligazakon.net/analitycs/239835_shcho-take-esg-rozshifrovka-kontekst-aktualnst

Мельник, О. Г. (2024). Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 3(29), 97–104. http://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12

Павловські, Г. (2023). Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Інтернаука. Економічні науки*, 10. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10

Сарай, Н. І. (2020). Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*, 1–2, 79–84. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.12

Yurchak, A. (2022, серпень 17). *Кращі проєкти та практики регіонального розвитку ЄС в Індустрії 4.0.* Український Кластерний Альянс. https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-es-ta-sviti/eu-regional-development-in-industry-4-0/