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

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

АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. *Євроінтеграційні процеси України та адаптація бізнесу до вимог єдиного європейського ринку зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до управління бізнес-процесами. В умовах високої ринкової волатильності та зростання частки інтелектуально містких завдань класичні алгоритмічні моделі BPM/BPMN втрачають достатню гнучкість. У роботі обґрунтовано доцільність переходу до дата-центричного адаптивного кейс-менеджменту як інструменту підвищення гнучкості й стійкості бізнесу. Виявлено секторальний дисбаланс між успішним застосуванням електронного кейс-менеджменту в публічному секторі та наявністю фінансових, інфраструктурних і організаційних бар'єрів для малого й середнього бізнесу. Запропоновано стратегічні напрями розвитку кейс-менеджменту на основі його інтеграції зі штучним інтелектом і методологіями Agile/Lean.*

Ключові слова: *кейс-менеджмент; управління бізнес-процесами (BPM); адаптивний кейс-менеджмент (ACM); європейська інтеграція; організаційна стійкість; інтелектуально місткі процеси; штучний інтелект.*

Вступ. Процеси сучасної інтеграції України до європейського економічного й правового простору зумовлюють необхідність докорінної перебудови систем управління бізнесом. Цей вектор набув незворотного характеру після того, як 25 червня 2024 року на Першій Міжурядовій конференції у Люксембурзі офіційно стартували переговори щодо вступу України до ЄС. За оцінками Уряду, станом на 2024 рік загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС вже досяг 81% (Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, 2024), що супроводжується безпрецедентною регуляторною апроксимацією та імплементацією десятків тисяч норм європейського права. Водночас, як зазначають Gritsenko, Borzenko-Slozko, & Burlay (2021), на тлі цих трансформацій українська економіка стикається із серйозними викликами: структурними диспропорціями зовнішньої торгівлі, наслідками деіндустріалізації та загрозами макрофінансовій стабільності.

Разом з тим, є ряд викликів. Як зауважує Rabinovych (2024), реалізація Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) є потужним рушієм реформ, проте вона генерує високий рівень інституційної невизначеності для суб'єктів господарювання.

У таких умовах традиційні підходи до управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), що проєктувалися для передбачуваних і повторюваних операцій, вичерпують свою ефективність (Круглянко, 2026). Відповідно до досліджень Reichert & Weber (2017), класичний імперативний інструментарій BPM демонструє вкрай низьку придатність для управління непередбачуваними й емерджентними процесами, частка яких стрімко зростає. Процеси адаптації бізнесу до стандартів ЄС є за своєю природою інтелектуально місткими (Knowledge-intensive Processes, KiPs). Вони вимагають від фахівців прийняття рішень у режимі реального часу на основі експертних знань та змінного контексту.

Відповіддю на ці виклики є еволюційний перехід до концепції адаптивного кейс-менеджменту (Adaptive Case Management, ACM), де фокус управління зміщується із жорсткого алгоритму виконання робіт на кінцеву мету «справи» (кейсу) за допомогою дата-центричних нотацій, таких як CMMN та DMN (Круглянко, 2026).

Варто зазначити, що глибокі історичні витоки кейс-менеджменту сягають ще інститутів римського права. Сучасне ж відновлення цього феномену, як доводять Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh (2022) на прикладі реформування цивільного судочинства в Україні, відображає концептуальну зміну від жорсткої ієрархічної моделі до гнучкого колаборативного управління. Якщо навіть консервативний державний сектор здійснює перехід до електронного управління справами, то для українського корпоративного сектору – зокрема малого й середнього бізнесу, що функціонує в умовах фінансового дефіциту – впровадження інструментів ACM стає критичною умовою виживання та швидкої гармонізації з європейськими стандартами.

Попри наявні ґрунтовні дослідження щодо цифрової трансформації українського бізнесу та аналізу гнучких методологій управління, у науковому дискурсі залишається невирішеною проблема системного застосування адаптивного кейс-менеджменту як інструменту подолання макроекономічних та інституційних викликів у процесі євроінтеграції. Більшість досліджень розглядають технічні аспекти впровадження нотацій управління окремо від вимог Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) з ЄС. Ця дослідницька прогалина формує актуальність даної роботи.

З огляду на це, метою дослідження визначаємо теоретико-методологічне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо застосування інструментів адаптивного кейс-менеджменту для трансформації систем управління бізнес-процесами українських підприємств. Це покликано забезпечити їхню організаційну стійкість (resilience), інституційну

конвергенцію зі стандартами ЄС та підвищення конкурентоспроможності на єдиному європейському ринку в умовах глобальної цифровізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити еволюцію концепцій процесного управління від жорстких алгоритмічних моделей (BPMN) до систем адаптивного та дата-центричного кейс-менеджменту (CMMN, DMN) в умовах зростання частки інтелектуально містких процесів (KiPs); проаналізувати інституційне середовище, структурні бар'єри та успішні прецеденти імплементації систем кейс-менеджменту в публічному й приватному секторах України; розробити стратегічні вектори синергії кейс-менеджменту з технологіями Індустрії 4.0 та гнучкими методологіями управління для підвищення організаційної стійкості вітчизняного бізнесу.

Матеріали та методи. Дослідження базується на системному та міждисциплінарному підходах до вивчення трансформації управлінських парадигм, що дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціотехнічну систему, яка адаптується до макроекономічних викликів європейської інтеграції.

Матеріали дослідження сформовані з трьох ключових масивів даних: по-перше, макроекономічний та інституційний контекст досліджувався на основі аналізу офіційних звітів і нормативно-правової бази щодо євроінтеграції України. Ключовим матеріалом слугував «Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік», який фіксує 81% прогресу виконання угоди та підкреслює масштаб регуляторної апроксимації (Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік). Крім того, аналізувалися документи щодо імплементації Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) (Rabinovych, 2024). По-друге, для емпіричного аналізу прецедентів упровадження систем кейс-менеджменту в Україні використовувалися дані звітів міжнародних інституцій та державних органів. Зокрема, матеріали Антикорупційної ініціативи ЄС (EUACI) щодо впровадження системи eCase для цифровізації досудових розслідувань у НАБУ, САП та ВАКС (Conducting a study on the implementation of the eCase management system, 2025), дані Уряду щодо бета-тестування електронного кейс-менеджменту в соціальній сфері у 2024 році (У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту, 2024), а також аналітика впровадження електронного правосуддя (e-Justice) у цивільному судочинстві (Stetsenko, Pylypenko, Zghama, Sydorova & Shkliar, 2019; Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh, 2022). По-третє, теоретико-методологічною базою слугували фундаментальні та прикладні праці європейських і вітчизняних учених у галузі управління інтелектуально місткими бізнес-процесами (Knowledge-intensive Processes, KiPs) (Holz, 2021; Reichert & Weber 2017), а також технічні специфікації міжнародних нотацій моделювання процесів – BPMN (Business Process Model and Notation), CMMN (Case Management Model and Notation) та

DMN (Decision Model and Notation) (Hinkelmann, 2015; Pillaerds & Eshuis 2017; Holz, 2021).

Для досягнення поставленої мети та обробки зазначених матеріалів було застосовано комплекс наукових методів: метод порівняльного аналізу використано для диференціації традиційного процесного управління (BPM) та адаптивного кейс-менеджменту (ACM). Порівняння здійснювалося за такими критеріями, як об'єкт управління, характер бізнес-процесів, підходи до моделювання (імперативний проти декларативного) та роль «працівників знань» у прийнятті рішень; системно-структурний аналіз застосовано для дослідження інституційного середовища впровадження систем кейс-менеджменту в Україні. Це дозволило виявити дисбаланс між успішною цифровізацією публічного сектору та структурними обмеженнями малого і середнього бізнесу (SMEs), такими як дефіцит фінансування інновацій і стратегічна фрагментованість; матричний метод був застосований для структурування й узагальнення емпіричних даних. За його допомогою побудовано аналітичну матрицю інституційного та технологічного середовища, яка зіставляє поточні досягнення імплементації систем кейс-менеджменту в різних секторах (судочинство, антикорупційні органи, соціальна політика, корпоративний сектор) з наявними бар'єрами; методи синтезу та концептуального моделювання використовувалися на завершальному етапі дослідження для розробки практичних рекомендацій і стратегічних векторів. За допомогою цих методів було обґрунтовано необхідність синергії інструментів адаптивного кейс-менеджменту з гнучкими методологіями (Agile, Lean) та технологіями Індустрії 4.0 задля підвищення організаційної стійкості (resilience by-design) вітчизняних підприємств на європейському ринку.

Результати та обговорення. Еволюція систем управління бізнес-процесами об'єктивно детермінована стрімким зростанням частки інтелектуально містких завдань (Knowledge-intensive Processes, KiPs) та необхідністю оперативного реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища (Holz, 2021; Reichert & Weber, 2017). Традиційні підходи до управління (Business Process Management, BPM), що базуються на імперативному моделюванні (зокрема, з використанням нотації BPMN), проєктувалися переважно для рутинних операцій з високим ступенем повторюваності (Hinkelmann, 2015; Pillaerds & Eshuis, 2017; Reichert & Weber, 2017).

Як зазначають у своєму дослідженні Pillaerds & Eshuis (2017), класичне управління робочими потоками (Workflow Management) є жорстко орієнтованим на наперед задану послідовність дій, а інформація в ньому використовується здебільшого лише для базової маршрутизації. Це робить класичний інструментарій BPM вкрай неефективним інструментом для непередбачуваних, емерджентних процесів, де виникає потреба в адаптації до

нових ввідних даних безпосередньо під час виконання завдань (Kernytska, 2022).

Для подолання цих обмежень сучасна управлінська парадигма зміщується в бік концепції адаптивного кейс-менеджменту (Adaptive Case Management, ACM). Такий підхід пропонує фундаментальну зміну фокусу: від лінійного управління «потоком робіт» до управління, орієнтованого на дані та очікувані цілі конкретної «справи» (кейсу). У моделі ACM ключову роль відіграє «працівник знань» (knowledge worker), який, спираючись на власну експертизу та доступний контекст, отримує автономію самостійно формувати оптимальну траєкторію виконання завдання.

Прикметно, що концептуальне підґрунтя такого ситуативного та адаптивного підходу не є абсолютно новим феноменом, а має глибоке історичне коріння. Як доводять Izarova et al. (2022), ідея управління справами бере свій початок ще з інститутів римського права, зокрема з переходу до формулярного процесу. У цей історичний період відбувся відхід від жорсткого формалізму (legis actiones), а магістрат (претор) отримав активну роль у конструюванні й модифікації формули позову залежно від специфіки обставин конкретної справи та засобів доказування (свідчень, бухгалтерських книг). Цей еволюційний зсув від авторитарної ієрархічної моделі до гнучкого колаборативного управління справами є прямим історичним аналогом сучасної перебудови бізнес-процесів. Сьогодні ж концептуальне відновлення цієї ідеї у корпоративному секторі здійснюється через упровадження декларативних нотацій моделювання, таких як CMMN (Case Management Model and Notation) та DMN (Decision Model and Notation), які дозволяють визначати завдання та обмеження ситуативно (run-time) (Hinkelmann, 2015; Pillaerds & Eshuis, 2017).

Для системної диференціації цих двох управлінських парадигм у контексті потреб євроінтеграції підприємств, нами було узагальнено розширену порівняльну матрицю їхніх ключових характеристик (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика алгоритмічного (BPM) та адаптивного (ACM) процесного управління

Критерій порівняння	Традиційний BPM (Workflow Management)	Адаптивний кейс-менеджмент (ACM)
Основний об'єкт управління	Потік робіт (Workflow); жорстко визначена послідовність дій та операцій	Справа (Case); інформаційний продукт разом з усім релевантним контекстом та даними
Природа бізнес-процесів	Структуровані, передбачувані, високоповторювані рутинні процеси	Емерджентні, непередбачувані та інтелектуально місткі процеси (KiPs), що еволюціонують поступово

Критерій порівняння	**Традиційний BPM (Workflow Management)**	**Адаптивний кейс-менеджмент (ACM)**
Роль виконавця («працівника знань»)	Низька залежність від виконавця; працівник виконує заздалегідь визначені кроки без свободи вибору	Висока залежність від «працівника знань»; спільне створення знань (колаборація) та самостійне визначення нових завдань для досягнення мети
Рушійна сила та цілепокладання	Логіка потоку управління (control-flow-driven); цілі та етапи відомі заздалегідь	Доступність даних та очікувані цілі (data-centric, goal-oriented); цілі є емерджентними і можуть еволюціонувати залежно від стану справи
Підхід до моделювання та стандарти	Імперативний (design-time): усі шляхи визначені до початку процесу. Нотація: BPMN	Декларативний (run-time): завдання та обмеження змінюються ситуативно. Нотації: CMMN, fCM, DMN

** Джерело: розроблено та узагальнено автором на основі досліджень Hinkelmann (2015) та Pillaerds & Eshuis (2017).*

Таким чином, для управління складними багатосторонніми процесами, які виникають у ході наближення українського бізнесу до стандартів ЄС, класичні алгоритмічні моделі є недостатніми, що зумовлює гостру потребу у впровадженні інструментів адаптивного кейс-менеджменту.

Аналіз інституційного та технологічного середовища впровадження систем кейс-менеджменту в Україні вимагає об’єктивної оцінки поточного стану цифровізації, виявлення структурних бар’єрів та аналізу прецедентів у публічному секторі. У вітчизняних реаліях державний сектор виступає своєрідним полігоном для тестування систем електронного управління справами, досвід якого має стати підґрунтям для корпоративного сектору.

Сьогодні в Україні вже розгорнуто декілька масштабних ініціатив із впровадження кейс-менеджменту. У судовій системі стратегічним завданням стало впровадження концепції електронного правосуддя (e-Justice), яка є невід'ємною частиною розбудови європейського простору правосуддя та вимагає докорінного переосмислення ролі суду в динаміці судового процесу (Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh, 2022). В антикорупційній інфраструктурі (НАБУ, САП, ВАКС) впроваджено систему eCase, спрямовану на повну цифровізацію досудових розслідувань (Conducting a study on the implementation of the eCase management system, 2025). У соціальній сфері з 1 липня 2024 року розпочато бета-тестування функціоналу електронного кейс-менеджменту в територіальних громадах Вінницької, Дніпропетровської, Полтавської і

Черкаської областей. Головна мета цієї соціальної інновації – залишити в минулому паперову бюрократію, дозволивши подавати заяви та оцінювати потреби громадян в електронній формі (У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту, 2024).

Однак, попри декларативні успіхи, практична імплементація цих систем виявляє глибокі інституційні бар'єри. Як свідчать дані оцінювання системи eCase, проведені за підтримки Антикорупційної ініціативи ЄС (EUACI) у 2024 році, повноцінному використанню системи перешкоджають серйозні організаційні, технічні й культурні бар'єри. Зокрема, не весь персонал, що має доступ до системи, використовує її за призначенням, виникають проблеми з інтероперабельністю з іншими державними системами (такими як «Електронний суд»), а також досі не вирішено питання безпечного доступу для адвокатів (Conducting a study on the implementation of the eCase management system, 2025). Цей прецедент доводить, що перехід до адаптивного кейс-менеджменту – це не лише зміна програмного забезпечення, а й болісний процес зламу організаційної культури, який супроводжується значним психологічним опором змінам.

Якщо державний сектор стикається з такими труднощами за умови потужної міжнародної донорської підтримки, то для українського промислового сектору та малого і середнього бізнесу бар'єри масштабуються багаторазово. Дослідження Kernytska (2022) фіксує наявність суттєвих міжрегіональних диспропорцій в освоєнні технологічних та організаційних інновацій серед українських підприємств.

Переходу корпоративного сектору на гнучкі моделі управління процесами перешкоджають такі фактори:

– Стратегічна фрагментованість: попри наявність національних стратегій, інвестори здебільшого фінансують прості інновації у сфері торгівлі чи фінансів, де швидка окупність. Натомість частка стартапів у промисловому сегменті, який потребує складних процесних систем, становить не більше 5–10% (Kernytska, 2022).

– Дефіцит фінансування та слабка інфраструктура: українські SMEs мають низький рівень участі у європейських грантових програмах порівняно з підприємствами Східної Європи. Крім того, в Україні існує критичний дефіцит спеціальних майданчиків для тестування цифрових інновацій (Digital Innovation Hubs) – їх налічується лише 3, тоді як у ЄС функціонує понад 600 таких центрів (Kernytska, 2022).

Для систематизації виявленого дисбалансу нами розроблена аналітична матриця, що зіставляє поточний стан імплементації систем кейс-менеджменту з існуючими бар'єрами (табл. 2).

Таблиця 2

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

Сфера імплементації	Поточний стан упровадження	Інституційні, структурні та технологічні бар'єри
Судочинство (e-Justice)	Перехід до електронного управління справами, дистанційного зберігання даних та автоматизації розподілу	Фрагментованість функціонування підсистем; необхідність переосмислення ролі суду з авторитарної на організаційну
Антикорупційні органи (eCase)	Розгортання системи управління справами для цифровізації розслідувань у НАБУ, САП та ВАКС	Організаційний та культурний опір змінам з боку персоналу; неповне використання функціоналу; відсутність доступу для адвокатів; складнощі інтеграції з іншими системами
Соціальна політика	Запуск бета-тестування електронного кейс-менеджменту у пілотних регіонах (Вінницька, Дніпропетровська, Полтавська, Черкаська обл.)	Необхідність подолання паперової бюрократії; потреба у спеціалізованому навчанні персоналу для обробки онлайн-заяв
Промисловість і корпоративний сектор (SMEs)	Наявність позитивної динаміки впровадження інновацій лише в окремих регіонах; спроби адаптації до стандартів ЄС	Частка інноваційних стартапів у промисловості становить лише 5-10%; наявність лише 3 центрів цифрових інновацій проти понад 600 у ЄС; дефіцит фінансування

** Джерело: узагальнено на основі Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh (2022); Conducting a study on the implementation of the eCase management system (2025); У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту (2024); Kernytska (2022).*

Наведені сублімовані дані в таблиці 2 ілюструють, що без подолання інституційної інерції, інвестицій у цифрову інфраструктуру та подолання культурного опору персоналу, масштабування гнучких процесних моделей у бізнесі буде неможливим.

Трансформація операційних моделей українських підприємств відбувається під безпрецедентним тиском зовнішнього інституційного середовища. 2024 рік став історичним рубежем у цьому процесі: 25 червня на Першій Міжурядовій конференції у Люксембурзі було офіційно відкрито переговори про вступ України до ЄС. Відповідно до офіційного «Звіту про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2024 рік», загальний прогрес імплементації Угоди досяг 81%. Особливо високі показники адаптації законодавства зафіксовано у сферах, що безпосередньо впливають на операційну діяльність бізнесу: публічні закупівлі (92%), митні питання (91%), оподаткування (90%) та подолання технічних бар'єрів у торгівлі (89%) (Звіт

про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік, 2024).

З макроекономічної точки зору, такі високі темпи гармонізації – понад 27 тисяч нормативних актів – є безперечним успіхом державної політики. Однак на мікроекономічному рівні (на рівні окремих суб'єктів господарювання, особливо малих і середніх підприємств) така стрімка регуляторна апроксимація генерує стан перманентної операційної турбулентності. Імплементація Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) вимагає від підприємств не простого коригування діяльності, а докорінного реінжинірингу бізнес-процесів: від упровадження нових стандартів екодизайну й енергомаркування до суворого дотримання митних процедур (зокрема, переходу на систему NCTS Фаза 5) та санітарних норм.

Як зазначає Rabinovych (2024), реалізація «глибокого» торговельного порядку денного з ЄС є надзвичайно потужним рушієм реформ, проте вона генерує високий рівень інституційної невизначеності для бізнесу, оскільки правила гри змінюються динамічно. Більше того, євроінтеграційні процеси розгортаються на тлі структурних деформацій економіки. За оцінками Gritsenko et al. (2021), Україна стикається із серйозними макрофінансовими ризиками, наслідками деіндустріалізації та структурними диспропорціями зовнішньої торгівлі, які лише посилюються в умовах воєнного стану.

У таких умовах суперечність між жорсткими вимогами європейського законодавства та обмеженими ресурсними можливостями вітчизняних підприємств досягає апогею. Класичні лінійні моделі управління бізнес-процесами, побудовані на основі імперативних алгоритмів (BPMN), виявляються дисфункціональними. Якщо бізнес-процес жорстко запрограмований на певну послідовність дій, будь-яка зміна європейського регламенту (наприклад, оновлення процедур митного оформлення чи стандартів сертифікації продукції) вимагатиме зупинки процесу та його дороговартісного перепроєктування.

Саме тому подолання розриву економічної конвергенції з ринком ЄС вимагає застосування адаптивного кейс-менеджменту. Адаптація підприємства до вимог DCFTA за своєю природою є інтелектуально містким процесом. Відповідно, фокус управління має зміститися з контролю за «маршрутизацією завдань» на контроль за даними та кінцевою метою (наприклад, успішним проходженням європейської сертифікації). Застосування декларативних нотацій, таких як CMMN, дозволяє «працівникам знань» (юристам, комплаєнс-менеджерам, логістам) гнучко комбінувати набори дій (фрагменти кейсу) безпосередньо під час виконання роботи, спираючись на актуальний контекст оновленого європейського законодавства.

Отже, в умовах макроекономічної турбулентності перехід до кейс-менеджменту стає не просто питанням управлінської оптимізації, а базовою умовою виживання бізнесу. Це єдиний інструмент, здатний забезпечити фундаментальну організаційну стійкість, що дозволить українським компаніям

абсорбувати регуляторні шоки та інтегруватися в європейські ланцюги доданої вартості з мінімальними фінансовими втратами.

Варто зауважити, що рівень інституційної турбулентності має певну секторальну асиметрію.

У першу чергу цей мікроекономічний шок приймає на себе експортоорієнтований бізнес, який безпосередньо інтегрується в європейські ланцюги доданої вартості та змушений відповідати вимогам ринку ЄС «тут і зараз» (наприклад, щодо проходження оновлених митних процедур чи міжнародної сертифікації).

Проте було б помилкою вважати, що підприємства, орієнтовані виключно на локальний ринок і які не планують зовнішньоекономічної діяльності, залишаються поза зоною впливу цих трансформацій. Оскільки євроінтеграція передбачає тотальну гармонізацію внутрішнього законодавства – від запровадження європейських екологічних норм та санітарних регламентів для місцевих торговців до нових правил захисту прав споживачів і податкового адміністрування, – локальний бізнес неминуче стикається з необхідністю модернізації своїх операційних процесів. Відповідно, потреба у гнучких інструментах адаптивного кейс-менеджменту стає універсальною для всієї екосистеми українського бізнесу, незалежно від його експортної стратегії.

В умовах стратегічної невизначеності та високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлені жорсткими вимогами євроінтеграції, критичним завданням для українських підприємств стає забезпечення організаційної стійкості. Оскільки швидкість зміни регуляторного поля ЄС перевищує швидкість традиційної адаптації бізнесу, сучасні багатосторонні процеси вимагають закладання механізмів стійкості ще на етапі їхнього проєктування.

Фундаментом такої стійкості має стати відмова від жорсткого моделювання і перехід до адаптивного кейс-менеджменту (АСМ), який дозволяє управляти непередбачуваними ситуаціями безпосередньо в режимі реального часу. Однак, враховуючи наявні фінансові та інституційні бар’єри (особливо для малого й середнього бізнесу), впровадження, припустимо, лише самого програмного забезпечення (як у випадку з системами типу E-Justice, eCase) для кейс-менеджменту є недостатнім. Для повноцінної інтеграції в європейські ринки необхідна комплексна цифрова трансформація у межах парадигми Індустрії 4.0 (так званої 4 промислової революції).

Головним стратегічним вектором такої трансформації має стати гібридизація систем управління справами шляхом інтеграції алгоритмів штучного інтелекту (Круглянко, 2026). Адаптація підприємства до вимог Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) супроводжується необхідністю обробки гігантських масивів даних (зміни в митних правилах, європейські сертифікати якості, екологічні стандарти тощо). Це створює надмірне когнітивне навантаження на «працівників знань»

(юристів, аналітиків, комплаєнс-менеджерів), які супроводжують відповідні процеси.

Застосування ШІ в системах ACM дозволяє автоматизувати рутинні бізнес-правила (через дерева рішень у нотації DMN) та здійснювати предиктивну аналітику ризиків, оперативно підказуючи працівнику оптимальні фрагменти дій для вирішення кейсу. Така синергія гарантує, що технічна й аналітична складова делегується алгоритмам, тоді як за людиною залишається виключно інтелектуальна та творча функція, не позбавляючи її контролю за прийняттям фінальних рішень.

Додатковим вектором підвищення організаційної гнучкості є поєднання інструментарію ACM з інноваційними моделями управління командами, зокрема Agile-методологією (гнучке управління) та Lean-підходами (ощадливе виробництво). Організації, які вибудовують своє управління навколо досягнення цінності (цілей кейсу), а не формального виконання інструкцій, демонструють вищу продуктивність та здатність абсорбувати макроекономічні шоки (Holz, 2021). Практика доводить, що стратегія виходу на ринки ЄС через гнучке процесне управління вже є результативною: успішні приклади міжнародної експансії українських компаній (зокрема, Nova Poshta, Ajax Systems практично демонструють організаційну стійкість в умовах шоку та можливість здійснити стрімку міжнародну експансію на ринки ЄС в умовах жорсткого геополітичного тиску та повномасштабної війни) яскраво засвідчують ефективність просторової адаптації продуктів та передових ІТ-технологій навіть під жорстким тиском воєнного й економічного характеру (Круглянко, 2026).

Цими двома прикладами компаній ми охоплюємо одразу два ключові сектори: високодинамічну сферу послуг і логістики (Nova Poshta) та сферу високотехнологічного промислового виробництва (Ajax Systems). Це доводить універсальність запропонованих нами інструментів.

Отже, перехід до кейс-менеджменту у поєднанні з технологіями ШІ та гнучкими організаційними моделями (Agile/Lean) формує безальтернативний стратегічний вектор розвитку. Це дозволить вітчизняним підприємствам не лише нівелювати інвестиційні ризики, але й забезпечити інституційну конвергенцію з європейським простором для повноцінного включення у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Висновки. Реалізація євроінтеграційного вектору України, що ознаменувалася офіційним початком переговорів про вступ до ЄС у 2024 році та досягненням 81% загального прогресу виконання Угоди про асоціацію, докорінно змінює інституційне й операційне середовище вітчизняних підприємств. Проведене дослідження доводить, що стрімкий макроекономічний прогрес держави у гармонізації європейського законодавства генерує безпрецедентний мікроекономічний шок для бізнесу, вимагаючи від нього швидкої адаптації до стандартів Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA). У цих турбулентних умовах

класичні, жорстко алгоритмізовані системи управління бізнес-процесами (на базі імперативного підходу BPM та нотації BPMN) остаточно вичерпують свою ефективність. Їхня обмеженість об'єктивно зумовлена стрімким зростанням частки інтелектуально містких завдань, результат яких залежить не від суворого дотримання інструкцій, а від знань, експертного досвіду та ситуативного контексту.

Відтак, еволюційний перехід до концепції адаптивного кейс-менеджменту, що є декларативною, дата-центричною моделлю управління на основі цілепокладання, стає об'єктивною умовою виживання бізнесу на єдиному європейському ринку. Здійснений аналіз інституційного середовища засвідчив наявність суттєвих диспропорцій у впровадженні таких систем в Україні. Публічний сектор уже сформував інфраструктурний каркас електронного управління справами (концепція e-Justice у судах, антикорупційна система eCase, електронний кейс-менеджмент у соціальній сфері). Водночас масштабування цього інноваційного досвіду на корпоративний сектор, насамперед на малі й середні підприємства, жорстко гальмується дефіцитом фінансових ресурсів для інвестицій, слабким розвитком спеціалізованої інфраструктури та низькою участю вітчизняних компаній у європейських грантових програмах. Досвід державного сектору (зокрема впровадження eCase) також яскраво підсвічує проблему організаційного опору змінам, що робить консерватизм персоналу одним із головних бар'єрів при цифровій трансформації.

Обґрунтовано, що стратегічним вектором подолання цих перешкод є забезпечення фундаментальної організаційної стійкості підприємств (resilience by-design) через комплексну синергію інструментів адаптивного кейс-менеджменту з гнучкими моделями управління командами (Agile, Lean) у межах парадигми Індустрії 4.0. Такий підхід дозволить вітчизняному бізнесу оперативно абсорбувати макроекономічні й регуляторні шоки, гнучко оптимізувати транскордонні ланцюги постачання та успішно долати розриви економічної конвергенції з ринком ЄС.

Враховуючи високу динаміку цифрової трансформації, перспективним вектором подальших наукових розвідок у галузі процесного менеджменту є дослідження механізмів гібридизації систем управління. Зокрема, критичної актуальності набуває інтеграція алгоритмів штучного інтелекту до систем кейс-менеджменту для здійснення предиктивної аналітики ризиків та автоматизації прийняття рутинних рішень. Це дозволить суттєво зменшити когнітивне навантаження на «працівників знань», зберігши за ними повний контроль за кінцевим результатом справи, а також стимулюватиме еволюцію стандартів процесного моделювання для управління складними бізнес-екосистемами.

References

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

Кабінет Міністрів України. (2024, 1 липня). *У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту*. https://www.kmu.gov.ua/news/u-4-pilotnykh-rehionakh-rozpochaly-beta-testuvannia-funktsionala-elektronnoho-keis-menedzhmentu

Круглянко, А. В. (2026). Застосування інструментів кейс-менеджменту в управління бізнес-процесами в умовах інтеграції України до ЄС. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 1(101), 22-41 http://doi.org/10.34025/2310-8185-2026-1.101.02

Сойма, С., Білоуська, 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. (2024). *Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік*. Кабінет Міністрів України. https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-Ugoda-pro-asotsiatsiyu-EN.pdf

EU Anti-Corruption Initiative in Ukraine. (2024, December 16). *Conducting a study on the implementation of the eCase management system*. Retrieved December 20, 2025. 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

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

Pillaerds, J. J. C., & Eshuis, H. (2017). Assessing suitability of adaptive case management. In Proceedings of the *25th European Conference on Information Systems*, ECIS 2017 (pp. 566-580)

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. (2017). Enabling flexibility in process-aware information systems: Challenges, methods, technologies. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS 2017)*. Association for Information Systems. https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/69565785/ECIS_2017_ACM.pdf

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), 1–8. https://www.abacademies.org/articles/ejustice-european-standards-and-the-state-of-implementation-in-ukraine-8617.html