

5.ISO 14001:2015, Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 36 p. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>

Tetiana Hushtan, Doctor of Economics, Professor,
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Uzhhorod

INTERNATIONAL STANDARDS AS A BENCHMARK FOR THE ADAPTATION OF THE REGIONAL HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS TO GLOBAL CHALLENGES

The paper explores how international standards support the adaptation of hotel and restaurant businesses in Zakarpattia and Western Ukraine to global challenges. The study highlights benefits for tourism and business development, along with challenges such as high costs and limited government support. It also emphasizes the importance of staff training and public assistance. The findings suggest that applying international standards strengthens the competitiveness and sustainability of the regional hospitality sector.

Іван Хилько, старший викладач,
Родіон Хамітов, студент,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Децентралізація в Україні, започаткована у 2014 році, стала однією з ключових реформ після Революції Гідності, спрямованих на підвищення автономії місцевих громад. Цей процес передав значні повноваження та фінансові ресурси від центрального уряду до органів місцевого самоврядування, зокрема через створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Станом на 2020 рік в Україні функціонувало 1470 ОТГ, які отримали нові джерела доходів, такі як перерозподіл податків і субвенції на розвиток інфраструктури та надання публічних послуг [1].

Ця реформа визнана однією з найуспішніших, адже вона дозволила громадам зосередитися на стратегічному розвитку, а не лише на поточному виживанні. Водночас нові обов'язки, покладені на ОТГ, вимагають від місцевих органів влади високого рівня ефективності в управлінні, що є складним завданням в умовах обмежених ресурсів, недостатнього досвіду та кваліфікованих кадрів.

У цьому контексті системи управління бізнес-процесами (Business Process Management – BPM) можуть стати вирішальним інструментом для оптимізації управлінських процесів на місцевому рівні. BPM дозволяє не лише стандартизувати та вдосконалювати процеси, а й автоматизувати їх, що є особливо важливим для ОТГ, які отримали ширші повноваження в рамках децентралізації. Дослідження Gullledge та Sommer (2002) підкреслюють, що впровадження BPM у публічному секторі сприяє підвищенню ефективності, кращій інтеграції управлінських підходів і підтримці сучасних інформаційних систем [2, с. 364]. Для України це актуально через необхідність швидкого реагування на потреби громадян і забезпечення якісних послуг у нових умовах автономії.

Системи BPM пропонують низку переваг для органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. По-перше, BPM дозволяє узгодити інформаційні системи з бізнес-процесами, що значно підвищує їхню цінність для організацій. Згідно з дослідженням Gullledge та Sommer (2002), системи, які відповідають процесам, демонструють 56% успіху порівняно з лише 8% для систем, що не відповідають процесам [2, с. 365]. Це свідчить про те, що правильне впровадження BPM може суттєво покращити ефективність роботи місцевих органів влади. Наприклад, автоматизація видачі адміністративних дозволів або організації публічних закупівель може скоротити час на обробку запитів і зменшити бюрократичні затримки.

По-друге, BPM сприяє прозорості та підзвітності – ключовим принципам доброго врядування. У децентралізованих системах, де громади мають більшу автономію, важливо чітко визначати відповідальність за кожен етап управлінського процесу. BPM

дозволяє документувати та відстежувати всі дії, що полегшує моніторинг і контроль. В Україні це особливо актуально, оскільки децентралізація передбачає підвищення відповідальності місцевих органів влади перед громадянами. Наприклад, впровадження BPM у процес надання соціальних послуг може забезпечити відкритий доступ до інформації про статус заявок, що підвищить довіру населення до влади.

По-третє, BPM може сприяти стандартизації управлінських процесів між різними ОТГ, що є важливим для забезпечення однакової якості послуг у різних регіонах. Наприклад, у сферах охорони здоров'я чи освіти, де потрібна координація на національному рівні, стандартизовані процеси можуть зменшити регіональні розбіжності. Це дозволяє уникнути ситуації, коли якість послуг залежить від рівня підготовки чи ресурсів конкретної громади.

Реформа децентралізації в Україні змінила підходи до управління на місцевому рівні. У 2019 році власні доходи ОТГ склали 267 млрд грн, що на 20% більше, ніж у попередньому році [3]. Ці кошти громади направили на розвиток інфраструктури, освіти, охорону здоров'я та інші пріоритетні сфери. Проте, попри фінансові успіхи, багато ОТГ стикаються з управлінськими труднощами. Брак досвіду, недостатня кваліфікація кадрів і застарілі підходи до управління ускладнюють виконання нових функцій.

Тут BPM може стати вирішальним фактором. Наприклад, автоматизація процесів у сфері інфраструктурного розвитку, таких як планування ремонту доріг чи будівництво об'єктів, може зменшити витрати часу та ресурсів. Крім того, використання BPM для управління бюджетними процесами дозволить громадам ефективніше розподіляти кошти та уникати неефективних витрат.

У контексті прагнення України до європейської інтеграції впровадження BPM набуває стратегічного значення. У країнах Європейського Союзу BPM широко застосовується для підвищення ефективності публічних послуг, що відповідає стандартам доброго врядування, визначеним Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD). Наприклад, у Великій Британії принципи BPM використовуються для

виконання вимог закону про місцеве самоврядування щодо підвищення ефективності [2, с. 366]. Україна може адаптувати цей досвід для гармонізації своїх управлінських процесів із європейськими стандартами.

Стандартизовані процеси, підкріплені BPM, також можуть сприяти координації між різними рівнями влади – від місцевих громад до центрального уряду. Це особливо важливо для України, де децентралізація призвела до зростання автономії регіонів, але водночас вимагає узгодженості в ключових сферах, таких як освіта чи охорона здоров'я.

Попри очевидні переваги, впровадження BPM у публічному секторі України пов'язане з певними труднощами. Gullledge та Sommer (2002) зазначають, що традиційні ієрархічні структури та культурні особливості часто перешкоджають ефективному застосуванню BPM [2, с. 370]. В Україні ці проблеми можуть бути посилені через низький рівень обізнаності про BPM серед працівників місцевих органів влади та опір змінам з боку персоналу.

Інтеграція BPM з існуючими інформаційними системами також є викликом. Багато ОТГ використовують застарілі технології, які складно адаптувати до сучасних рішень. Успішне впровадження BPM вимагає не лише технічних інструментів, а й зміни підходів до управління, що може бути ресурсоємним процесом.

Досвід країн, таких як Польща та Естонія, є цінним для України в контексті впровадження BPM у публічному секторі. У Польщі застосування BPM у місцевих органах влади підвищило прозорість і ефективність публічних послуг, оптимізуючи процеси, такі як видача дозволів і управління бюджетом. В Естонії цифровізація управління, заснована на принципах BPM, стала основою успішних реформ, забезпечуючи швидкий доступ до державних послуг.

Системи BPM є потужним інструментом для підвищення ефективності управління в умовах децентралізації в Україні. Вони дозволяють ОТГ справлятися з новими повноваженнями, оптимізувати процеси, підвищувати якість послуг і забезпечувати прозорість. Проте для їхнього успішного

впровадження необхідно подолати культурні, організаційні та технічні бар'єри.

У довгостроковій перспективі BPM може не лише покращити управління на місцевому рівні, а й наблизити Україну до європейських стандартів врядування, сприяючи її інтеграції в ЄС.

Список використаних джерел:

1. Rabinovych M., Shelest A. Ukraine's Decentralization from the Perspective of Territorial Self-Governance and Conflict Management. *Forum for Ukrainian Studies*. 2020. URL: <https://ukrainian-studies.ca/2020/07/17/ukraines-decentralization-from-the-perspective-of-territorial-self-governance-and-conflict-management> (дата звернення 18.04.2025)
2. Gullede T. R., Sommer R. A. Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*. 2002. Vol. 8, No. 4. P. 364-376. DOI: 10.1108/14637150210435017 2 (дата звернення: 18.04.2025)
3. Міністерство розвитку громад та територій України. Звіт про хід реформи децентралізації. 2020. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення 18.04.2025)
4. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993. 337 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Process_Innovation.html?id=kLIOMGaKnsC&redir_esc=y (дата звернення: 18.04.2025).

Ivan Khylo, Senior Lecturer,

Rodion Khamitov, student,

Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv

THE USE OF BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) SYSTEMS IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION IN UKRAINE

This paper examines the role of Business Process Management (BPM) systems in improving local governance in Ukraine's decentralized framework. Since 2014, decentralization has granted amalgamated territorial communities greater autonomy, requiring efficient management tools. BPM enables process optimization, transparency, and alignment with European standards. The study addresses implementation challenges and proposes staff training, pilot projects, and legislative support to enhance BPM adoption.