

*Маковецька І.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Довбуш І.Р.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний лінгвістичний університет*

НОВІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПЕРЕХІД ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО АВТОНОМНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та стрімкого розвитку технологій підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління бізнес-процесами. Більшість підприємств, включно з українськими, досі перебувають на стадії «автоматизації заради автоматизації», не усвідомлюючи, що правила конкурентної боротьби вже змінилися.

У цьому контексті формується нова парадигма управління бізнес-процесами, що передбачає перехід від автоматизованих до автономних систем. Йдеться не лише про впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання чи інтелектуальна аналітика, а й про зміну самої логіки управління – від жорстко регламентованих алгоритмів до гнучких, самонавчальних і саморегульованих процесів.

Сьогодні кожне підприємство має розуміти концептуальну різницю між автоматизацією та автономністю бізнес-процесів, проаналізувавши світові тренди і сформулювавши практичні рекомендації для менеджерів щодо управління в умовах переходу до агентних AI-систем.

Автоматизація – це виконання заздалегідь визначених дій за жорстким алгоритмом: система робить рівно те, що їй прописали (наприклад, надіслати повідомлення, якщо замовлення прийшло, або заповнити таблицю після завантаження файлу) [1].

Автономність – якісно інший рівень: система сама визначає, що треба зробити, адаптується до змін, взаємодіє з іншими програмами та приймає рішення в межах заданої мети – без постійного нагляду [1].

Перехід до автономності відкриває нові можливості для оптимізації прийняття рішень, зниження впливу людського фактору та створення стійких бізнес-моделей, орієнтованих на майбутнє.

В таблиці 1 подано порівняльну характеристику двох парадигм управління процесами.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика двох парадигм управління процесами

Критерій	Автоматизація	Автономність
Логіка дій	«Якщо $X \rightarrow$ то Y », фіксований сценарій	Система сама планує кроки та адаптується
Реакція на відхилення	Зупинка або помилка	Самостійна корекція курсу
Роль менеджера	Постановник конкретних задач	Проектувальник цілей і меж системи
Технологічна основа	Скрипти, шаблони, тригери	AI-агенти на базі великих мовних моделей

Джерело: складено авторами.

Згідно зі звітом McKinsey «The State of AI 2025», 88% підприємств світу регулярно використовують AI хоча б в одному бізнес-процесі, а 23% вже масштабують агентні системи [2]. Ключовий прогноз Gartner: до 2028 р. 33% корпоративного програмного забезпечення матиме вбудовані агентні можливості – порівняно з менш ніж 1% у 2024 р., а 15% щоденних робочих рішень прийматиметься автономно [3].

Водночас McKinsey фіксує «парадокс впровадження AI»: 80% підприємств використовують AI, але лише 5,5% отримали реальний вплив на фінансові результати [2]. Причина – не в якості технологій, а у відсутності переосмислення того, як організована робота, тобто накладається AI поверх старих схем замість того, щоб будувати процеси навколо автономних агентів з нуля.

Розглядаючи нижче наведені кейси, то сформується таке уявлення, що це одна парадигма: від полуниці до страхових виплат. Наприклад, уявіть страхове підприємство, де жоден менеджер не переглядає вручну справи клієнтів: сім спеціалізованих програмних агентів самостійно перевіряють умови договору, виявляють ознаки шахрайства та здійснюють виплати. Або теплицю, де робот сам вирішує, яка ягода достигла – без жодної команди від людини. Між цими двома прикладами – принципова різниця, яку часто не помічають: різниця між автоматизацією та автономністю.

Кейс 1. Dyson Farming (агробізнес, Велика Британія). Теплиця підприємства Dyson у Лінкольнширі – 26 акрів, 1,25 млн рослин – і жоден операційний процес не потребує ручного управління. Комп'ютерне зорове розпізнавання визначає ступінь стиглості кожної ягоди; 16 роботизованих маніпуляторів збирають виключно готовий урожай (200 000 ягід на місяць); ультрафіолетові роботи самостійно патрулюють ряди й знищують цвіль без хімікатів [4]. Результат: врожайність зросла на 250% порівняно з традиційними методами [5].

Кейс 2. Allianz Technology SE (страхування, Німеччина). Страховий гігант впровадив систему з семи взаємопов'язаних AI-агентів для обробки страхових

випадків: кожен агент відповідає за свою ділянку – перевірку умов договору, виявлення ознак шахрайства, розрахунок суми виплати, автоматичну фіксацію всіх рішень для звітності перед регулятором [6]. Час розгляду справи скоротився з ~100 до 20 днів – на 80% – без втрати якості та відповідності законодавчим вимогам. Це класичний приклад автономності у стандартних бізнес-процесах, де цінність створюється не самою технологією, а переосмисленням того, як організована робота.

Обидва кейси демонструють спільну закономірність: перехід відбувається не тоді, коли підприємство «впроваджує AI», а коли менеджмент перестає думати категорією «зробити наявний процес швидшим» і починає проєктувати нову систему, де агенти діють самостійно в межах визначених людиною цілей і правил.

Глобальні гравці переходять від «пілотів» до промислового масштабування. Для України цей момент особливо критичний: в умовах дефіциту кадрів (за даними Центру економічної стратегії, 5,2 млн громадян перебуває за кордоном [8]) та необхідності відновлення – автономні системи стають не розкішшю, а стратегічною необхідністю. Автономізація дозволяє досягати більшого меншою кількістю людей – і саме це є конкурентна відповідь на виклики воєнної економіки.

На основі аналізу виокремлено три ключові принципи переходу до автономного управління бізнес-процесами:

1. Аудит процесів за критерієм придатності до автономного управління. Пріоритет – процеси з чіткими цілями, вимірюваними результатами та цифровими даними (обробка заявок, логістика, контроль якості). Саме вони є першочерговими кандидатами для агентних систем.

2. Переосмислення ролі менеджера як «оркестратора». За даними McKinsey, команда з 2–5 людей вже здатна координувати роботу 50–100 спеціалізованих агентів [7]. Управлінська компетенція зміщується від оперативного контролю до визначення цілей, меж самостійності системи та чітких правил – коли агент вирішує сам, а коли передає рішення людині.

3. Пріоритет системи управління агентами. Автономність без системи управління – це хаос. Впровадження AI-агентів має супроводжуватись трьома обов'язковими умовами: прозорістю – менеджер має бачити, що і чому вирішила система; можливістю втручання – працівник повинен мати змогу зупинити або скоригувати дії агента в будь-який момент; та чітким розподілом відповідальності – як це реалізовано в Allianz через автоматичну фіксацію кожного рішення системи [2; 6].

Перехід від автоматизації до автономності – це не еволюція інструментів, а зміна парадигми управління. Кейси Dyson та Allianz Technology SE – з різних

галузей – підтверджують: автономні системи досягають результатів, недосяжних для традиційної автоматизації (+250% врожайності; –80% часу опрацювання страхових справ). Глобальна статистика McKinsey та Gartner засвідчує: ринок агентних систем зростає у десятки разів, і підприємства, що освоюють роль «оркестраторів», отримують вирішальну конкурентну перевагу. Для українського бізнесу цей перехід є одночасно викликом і можливістю – особливо в контексті відбудови з конкурентними перевагами нового покоління.

Список використаних джерел:

1. Sukharevsky A. et al. *The agentic organization: Contours of the next paradigm for the AI era*. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://surl.li/xhzjie>
2. McKinsey & Company. *The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation*. November 2025. URL: <https://surl.li/gufezz>
3. Gartner. *Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027*. Press Release. June 25, 2025. URL: <https://surl.li/rygdqv>
4. Dyson Farming. *Hybrid Vertical Growing System: Dyson engineers boost strawberry yields by 250%*. Official Report. URL: <https://surl.li/rpulwm>
5. Franco M. *1,000-pound wheels and robots now farming Dyson strawberries*. New Atlas. July 7, 2025. URL: <https://surl.li/nabryi>
6. Sridharan S., Marquardt A. *Financial institutions advance mission-critical workloads and Agentic AI at re:Invent 2025*. Amazon Web Services. January 14, 2026. URL: <https://surl.li/ojzxop>
7. McKinsey & Company. *Seizing the Agentic AI Advantage*. QuantumBlack. June 2025. URL: <https://surl.li/xyfdcp>
8. Михайлишина Д. *5,2 млн українців за кордоном: як живуть, скільки повернуться? Центр економічної стратегії*. 2025. URL: <https://surl.li/znnnux>

Мельник А.О.,
доктор філософії,
викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

НОВІТНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЧАСИ СТРИМКОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

Сьогодні стрімко зростає потреба у підходах, що забезпечують гнучкість, сприяють швидкому переосмисленню бізнес-процесів, посилюють клієнтоорієнтованість та формують інноваційну організаційну культуру [1]. Саме цифрова трансформація відкриває можливості для оновлення