

Підсумовуючи, варто зазначити, що управління розвитком цифрового продукту в електронній комерції доцільно розглядати як процес системної роботи з клієнтськими інсайтами. Саме інтеграція аналітичної, дослідницької та продуктової логіки в єдину систему прийняття рішень створює підстави для більш обґрунтованого, адаптивного та результативного розвитку цифрового продукту.

**Список використаних джерел:**

1. Amosu O. R. et al. *Harnessing real-time data analytics for strategic customer insights in e-commerce and retail*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 880–889.
2. McKinsey & Company. *Next in Personalization 2021: Personalization drives 10–15% revenue lift and 71% of consumers expect personalized interactions*.
3. Bokman A. *Five facts: How customer analytics boosts corporate performance* // *McKinsey Quarterly*. 2014. – July. URL: <https://surl.li/lkdens>
4. Omniconvert. *Customer Experience in eCommerce: How improving loyalty by 5% can increase profits by 25–95*.

**Cisce A.M.,**  
здобувач вищої освіти,  
**Курило Л.І.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,  
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»

### **ШІ-АГЕНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ НЕЛІНІЙНОГО МАСШТАБУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ**

Станом на початок 2026 року глобальне бізнес-середовище увійшло у фазу глибокої структурної трансформації, яку дослідники характеризують як кризу лінійного масштабування. Традиційна модель зростання цифрових підприємств, що десятиліттями базувалася на пропорційному збільшенні людських ресурсів відповідно до росту обсягів операцій, остаточно вичерпала свій потенціал. Цей переломний момент зумовлений поєднанням глобальної демографічної кризи, дефіциту висококваліфікованих кадрів та експоненціального зростання транзакційних витрат у складних, розподілених екосистемах. Згідно з актуальними даними аналітичних центрів, очікування фінансових директорів (CFO) щодо збільшення чисельності персоналу в корпоративному секторі на 2026 рік різко впали до критичного рівня 2% порівняно з 6% у 2025 році [1]. Таке

падіння свідчить про стратегічний перерозподіл інвестиційного капіталу в бік автономних функцій штучного інтелекту, що здатні замінити лінійний найм. Актуальність дослідження механізмів агентного ШІ полягає у необхідності формування нових технологічних важелів росту, які дозволять цифровому бізнесу подолати «стелю» людської когнітивної здатності, що стала головним вузьким місцем у сучасних системах управління інфраструктурою та великими масивами даних.

Технологічною основою такої трансформації виступає концепція Agentic AI, яка визначає фундаментальний перехід від пасивних систем генеративного ШІ до автономних суб'єктів бізнес-процесів. Ключова відмінність ШІ-агентів від традиційних інструментів автоматизації (RPA) або чат-ботів попередніх поколінь полягає у здатності до цілеспрямованої поведінки (goal-oriented behavior) та автономного планування кроків для досягнення мети. Агентна система володіє повноцінною анатомією, що включає когнітивне ядро («мозок»), механізми збереження контексту («пам'ять») та здатність до взаємодії з зовнішнім світом через виклики API, баз даних та корпоративних систем. Фреймворки, на кшталт BusiAgent, демонструють потенціал використання математичних моделей для динамічного моделювання корпоративних ролей (CEO, CFO, CTO) у цифровій структурі, що дозволяє підвищити якість аналізу проблем на 122% та точність розподілу завдань на 284% порівняно з класичними моделями [2]. Це створює умови для формування «кремнієвої робочої сили» – інтелектуальних агентів, що діють як повноцінні цифрові колеги, здатні до самостійної діагностики помилок та ініціативного виправлення відхилень у бізнес-циклах.

Оптимізація управлінської інфраструктури через інтеграцію ШІ-агентів в операційні цикли дозволяє докорінно переосмислити архітектуру менеджменту. Агентні мережі беруть на себе «менеджерську рутину», виконуючи функції цифрового середнього менеджменту: координацію між департаментами, моніторинг показників «здоров'я» проєктів у реальному часі, кваліфікацію лідів у воронках продажів та підготовку фінансової звітності. Завдяки впровадженню багаторівневих систем, де спеціалізовані агенти (планувальники, виконавці та супервізори) взаємодіють між собою, стає можливим досягнення 98% успішності виконання складних інструкцій без втручання людини. Проте успіх такої інтеграції залежить не від фрагментарних експериментів, а від фундаментальної перебудови робочих процесів (workflow redesign). Аналіз ринку показує, що «AI high performers» – лідери ринку, які отримують реальний приріст ЕВІТ від ШІ – у 2,8 раза частіше проводять повну перебудову операційних циклів під логіку автономних систем, ніж їхні конкуренти [3]. Це дозволяє підприємствам фокусувати людський капітал на етичному врядуванні, стратегічному

візіонерстві та творчих інноваціях, залишаючи операційну безперебійність на відкуп інтелектуальним мережам.

Економічна доцільність моделі нелінійного масштабування на базі ІІІ-агентів базується на радикальній зміні природи граничних витрат. У класичній економіці праці кожна наступна одиниця сервісу вимагає лінійного збільшення витрат на пошук, онбординг та утримання персоналу. Натомість масштабування з ІІІ-агентами відбувається через механізм цифрової реплікації – копіювання конфігурації або програмного коду, де гранична вартість (marginal cost of replication) прагне до нуля [4]. Математична модель загальної вартості володіння (ТСО) у 2026 році демонструє зміщення фокусу з фонду оплати праці на інвестиції в інженерію даних та обчислювальну інфраструктуру. Оскільки вартість інференсу (виконання завдань моделями) продовжує стрімко знижуватися, автономні агенти стають економічно доступними навіть для малого та середнього бізнесу. Це створює умови для «економіки нелінійності», де прибуток може зростати експоненціально при стабілізації або навіть зниженні витрат на людський капітал за рахунок заміщення рутинних адміністративних функцій дешевими цифровими потужностями.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що майбутнє лідерство на цифровому ринку визначатиметься не кількістю працівників у штаті, а ефективністю, швидкістю та автономністю розгорнутої мережі інтелектуальних агентів. Перехід до формату «гібридної організації» стає стратегічним імперативом для виживання в умовах глобальної турбулентності. У такій моделі агентна інфраструктура забезпечує виконання 50–80% операційних циклів, дозволяючи компаніям миттєво абсорбувати пікові навантаження та виходити на нові ринки без нарощування адміністративної «ваги». Згідно з оцінками експертів KPMG, агентний ІІІ є ключовим інструментом для розблокування 3 трлн доларів у глобальній корпоративній продуктивності до 2028 року [5]. Ті підприємства, що зможуть подолати розрив між пілотними проєктами та промисловим масштабуванням мереж автономних агентів, отримають стійку конкурентну перевагу, трансформуючи операційні витрати у потужне джерело високомаржинального нелінійного росту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Abbasi N. *Corporate spending accelerating toward AI in 2026*. *Journal of Accountancy*. 2026. URL: <https://surl.li/rxehtx>
2. Huang J., Liu Z., Wang X., [et al.]. *BusiAgent: A Novel Multi-Agent Framework for Decision-Making in Complex Environments*. *arXiv:2508.15447 [cs.AI]*. 2025. URL: <https://arxiv.org/html/2508.15447v2>.

3. *The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation* / M Chui, L. Yee, B. Hall [et al.]. – McKinsey & Company, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.
4. *The New Economics of Scale: AI Agents vs Traditional Headcount*. Algorithma. 2025. URL: <https://surl.li/zxndoo>
5. *Agentic AI Advantage: Unlocking Next-Level Value*. KPMG International, 2025. URL: <https://surl.li/tnfuzw>.

**Тарасюк М.В.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,  
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»

## **ВРМ-ПІДХІД У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ**

В умовах посилення глобальної конкуренції, швидкого розвитку цифрових технологій та трансформації бізнес-моделей підприємств питання підвищення ефективності управління бізнес-процесами набуває особливої актуальності. Для економіки України, яка функціонує в умовах воєнних викликів, структурних змін та необхідності післявоєнного відновлення, важливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності діяльності підприємств. У цьому контексті ВРМ-підхід (Business Process Management) розглядається як один із ключових інструментів цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує системне моделювання, аналіз, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів на основі використання сучасних інформаційних технологій. Водночас цифровізація управлінських процесів суттєво змінює характер взаємодії підприємств із ринком, що зумовлює необхідність інтеграції управлінських та маркетингових інструментів у межах процесного підходу. Застосування ВРМ-технологій створює передумови для підвищення ефективності управління підприємствами, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та формування нових моделей взаємодії зі споживачами у цифровому середовищі.

Процесний підхід передбачає орієнтацію управлінської діяльності на ідентифікацію, моделювання, аналіз та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Як зазначає А. І. Довжанин [1], у сучасних умовах глобалізації управління бізнес-процесами стає важливим інструментом підвищення ефективності