

УДК 005.932:004.896

Пуліна Т.В.¹, Юдицький В.А.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій автоматизація бізнес-процесів стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона не лише оптимізує операційну діяльність та зменшує витрати, а й суттєво впливає на організаційну структуру, трансформуючи функції підрозділів, ролі працівників та механізми координації.

За даними McKinsey Global Institute, близько 60% усіх професій містять щонайменше 30% операцій, які можуть бути автоматизовані за допомогою вже наявних технологій. Це свідчить про масштабний потенціал автоматизації та неминучість її впливу на організаційні структури підприємств різних галузей. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування трансформаційних процесів в управлінні підприємствами, що відбуваються під впливом цифровізації.

Метою даного дослідження є аналіз впливу автоматизації бізнес-процесів на організаційну структуру підприємства, виявлення основних напрямів структурних змін та обґрунтування рекомендацій щодо ефективної адаптації підприємств до нових умов функціонування.

Теоретичні засади та класифікація рівнів автоматизації. Під автоматизацією бізнес-процесів розуміють використання інформаційних

технологій та програмного забезпечення для виконання повторюваних завдань і операцій з мінімальним залученням людського ресурсу. Це поняття охоплює широкий спектр технологій: від базових систем управління документообігом до складних платформ роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation, RPA) та рішень на основі штучного інтелекту.

Організаційна структура підприємства являє собою сукупність підрозділів, посад, зв'язків та механізмів координації, що забезпечують його функціонування як єдиного цілого [6]. Впровадження автоматизації створює передумови для перегляду традиційних лінійних, функціональних, дивізійних і матричних структур та переходу до нових організаційних форм.

Еволюцію автоматизації бізнес-процесів можна представити у вигляді п'яти послідовних рівнів, кожен з яких характеризується різним ступенем технологічного забезпечення та відповідним впливом на організаційну структуру підприємства (рис. 1).

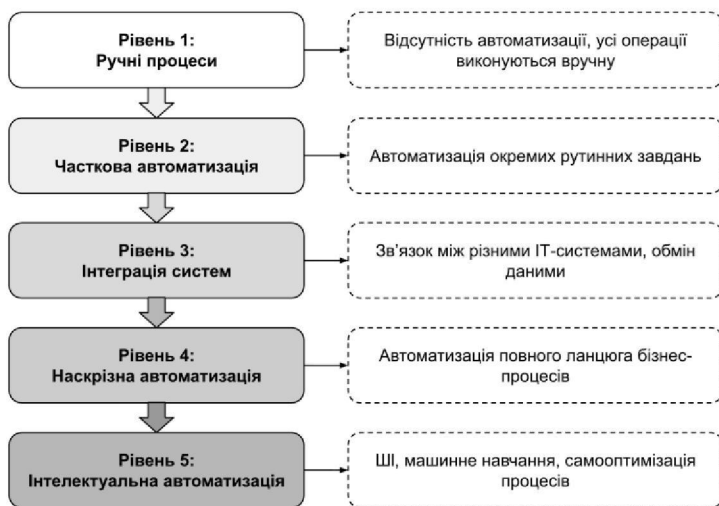


Рисунок 1 – Рівні автоматизації бізнес-процесів підприємства

Як видно з рисунку 1, перехід від нижчих до вищих рівнів автоматизації передбачає не лише технологічне ускладнення, а й поступову трансформацію організаційної структури. На першому та другому рівнях зміни мають локальний характер і стосуються окремих підрозділів або робочих місць. Третій рівень передбачає інтеграцію різних інформаційних систем, що потребує створення спеціалізованих підрозділів з управління ІТ-

інфраструктурою. На четвертому рівні наскрізна автоматизація призводить до розмивання меж між функціональними підрозділами та формування процесно-орієнтованої структури. П'ятий рівень, пов'язаний із застосуванням штучного інтелекту, створює передумови для радикальної перебудови всієї системи управління підприємством.

Варто зазначити, що зв'язок між автоматизацією та організаційною структурою має двосторонній характер. З одного боку, автоматизація ініціює структурні зміни, оскільки змінює характер виконуваних робіт, потоки інформації та механізми контролю. З іншого боку, існуюча організаційна структура може як сприяти, так і перешкоджати впровадженню автоматизації, що необхідно враховувати при плануванні цифрової трансформації.

Основні напрями впливу автоматизації на організаційну структуру. Аналіз наукової літератури та практичного досвіду підприємств дозволяє виділити шість ключових напрямів впливу автоматизації бізнес-процесів на організаційну структуру, які систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Вплив автоматизації бізнес-процесів на елементи організаційної структури

Напрямок впливу	Характер змін	Очікуваний результат
Скорочення управлінських рівнів	Усунення проміжних ланок управління	Спрощення ієрархії, прискорення комунікації
Зміна функцій персоналу	Переорієнтація з рутинних на аналітичні завдання	Підвищення якості управлінських рішень
Підвищення гнучкості	Перехід до адаптивних організаційних моделей	Швидке реагування на зміни середовища
Децентралізація рішень	Делегування повноважень на нижчі рівні	Зростання оперативності та ініціативності
Крос-функціональні команди	Розмивання меж між підрозділами	Комплексний підхід до бізнес-процесів
Зростання ролі ІТ	Створення нових підрозділів та посад	Технологічна підтримка трансформації

Практичні аспекти та виклики структурної трансформації. Попри очевидні переваги, процес структурної трансформації супроводжується низкою викликів: опором персоналу, значними інвестиційними витратами, необхідністю забезпечення кібербезпеки та складністю інтеграції нових систем із існуючою ІТ-інфраструктурою.

Досвід провідних українських підприємств підтверджує ефективність комплексного підходу: «ПриватБанк» завдяки RPA скоротив час обробки типових операцій на 70%; «Нова Пошта» автоматизувала сортування та маршрутизацію відправлень, оптимізувавши логістичну мережу; «Метінвест» впроваджує цифрові рішення для управління виробничими процесами зі створенням нових підрозділів цифрової трансформації.

Для мінімізації негативних наслідків структурної трансформації підприємствам рекомендується дотримуватися поетапного підходу до впровадження автоматизації. На першому етапі доцільно провести аудит існуючих бізнес-процесів та визначити пріоритетні напрями автоматизації. На другому етапі слід розробити цільову організаційну структуру з урахуванням запланованих змін. Третій етап передбачає пілотне впровадження з подальшим масштабуванням успішних рішень. На завершальному етапі необхідно забезпечити навчання персоналу, адаптацію системи мотивації та формування нової організаційної культури [8].

Висновки. Автоматизація бізнес-процесів є потужним каталізатором структурних змін на підприємстві. Результати проведеного дослідження свідчать, що вплив автоматизації на організаційну структуру має комплексний характер і проявляється у скороченні управлінських рівнів, трансформації функцій персоналу, підвищенні гнучкості структури, децентралізації управління, формуванні крос-функціональних команд та зростанні ролі IT-підрозділів.

Ключовим фактором успішної трансформації є збалансований підхід, що поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу та адаптацією організаційної культури, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги через підвищення операційної ефективності та прискорення реакції на ринкові зміни.

Перспективними напрямами подальших досліджень є вивчення впливу технологій штучного інтелекту та генеративних моделей на організаційні структури підприємств різних галузей, розробка методичних підходів до оцінювання готовності організаційної структури підприємства до цифрової трансформації, а також аналіз галузевої специфіки структурних змін під впливом автоматизації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Зайцева В., Бут Т., Пуліна Т. Ринок туристичних послуг України : навчальний посібник для студентів ВНЗ. Запоріжжя : Просвіта, 2019. 292 с.
- 2.Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21–26.
- 3.Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

4. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–142.

5. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (дата звернення: 10.04.2026).

6. Daft R. L. *Organization Theory and Design* / R. L. Daft. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2016. 688 p.

7. Davenport T. H. *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work* / T. H. Davenport. Cambridge : MIT Press, 2018. 248 p.

8. Galbraith J. R. *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* / J. R. Galbraith. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 352 p.