

М. К. Весоловська,

PhD, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

В. Я. Карковська,

д. держ. упр., професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.559

АЛГОРИТМІЧНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ БЕЗ ЕМПАТІЇ: РИЗИКИ ВИТІСНЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ З УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ ШІ

M. Vesolovska,

PhD, Associate Professor of the Department of Organizational Management,
Lviv Polytechnic National University

V. Karkovska,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

ALGORITHMIC RATIONALITY WITHOUT EMPATHY: RISKS OF DISPLACING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN AI-BASED MANAGEMENT SYSTEMS

Актуальність дослідження зумовлено інтенсивним упровадженням ШІ в управлінські системи, що супроводжується зростанням алгоритмічної раціональності та одночасним зниженням ролі людського чинника в процесах прийняття рішень. За таких умов актуалізуються ризики дегуманізації управління, послаблення довіри до управлінських інституцій і втрати соціальної легітимності рішень, особливо у сферах публічного та корпоративного управління з високою соціальною чутливістю.

Мета статті полягає у виявленні та науковому обґрунтуванні ризиків витіснення ЕІ з управлінських систем, що функціонують на основі ШІ, а також у визначенні меж і умов його використання в управлінні з метою збереження людиноцентричного характеру, соціальної чутливості та легітимності управлінських рішень. Методи дослідження включали системний і структурно-функціональний аналіз управлінських процесів у цифровому середовищі, логіко-аналітичне узагальнення сучасних підходів до використання ШІ в управлінні, порівняльний аналіз ролі алгоритмічних і людських компонентів у прийнятті рішень, а також концептуальне моделювання меж делегування управлінських функцій алгоритмічними інструментами. Досліджено вплив алгоритмічної раціональності на трансформацію управлінських рішень та встановлено, що посилення ролі ШІ призводить до звуження управлінського аналізу до формалізованих показників і моделей. Виявлено, що ЕІ виступає ключовим чинником забезпечення якості управлінської взаємодії, адаптивності рішень і їх соціальної прийнятності в цифровому середовищі. Доведено доцільність гібридних управлінських моделей, у яких ШІ використовується як аналітичний інструмент, а ЕІ забезпечує інтерпретацію, відповідальність і етичну обґрунтованість управлінських рішень. Узагальнено, що некритичне впровадження ШІ в управлінські системи створює системні ризики дегуманізації управління, зниження довіри та втрати соціальної легітимності рішень. Обґрунтовано необхідність чіткого розмежування управлінських функцій між алгоритмічними інструментами та керівником з метою збереження визначальної ролі ЕІ в управлінні.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним оцінюванням впливу ЕІ на результативність ШІ-підсилених управлінських рішень, розробленням моделей людиноцентричного цифрового управління та вивченням ролі ЕІ в кризових і соціально чутливих управлінських ситуаціях.

Relevance of the study is determined by the intensive integration of artificial intelligence (AI) into management systems, which is accompanied by the strengthening of algorithmic rationality and a simultaneous reduction of the human dimension in decision-making processes. Under these conditions, the risks of management dehumanization, declining trust in governing institutions, and loss of social legitimacy of managerial decisions become increasingly pronounced, particularly in public and corporate governance contexts characterized by high social sensitivity.

The purpose of the article is to identify and scientifically substantiate the risks of displacing emotional intelligence (EI) from AI-based management systems, as well as to define the boundaries and conditions of AI application in management in order to preserve human-centeredness, social sensitivity, and the legitimacy of managerial decisions. Research methods included system and structural-functional analysis of management processes in a digital environment, logical and analytical generalization of contemporary approaches to AI use in management, comparative analysis of algorithmic and human components in decision-making, and conceptual modeling of the limits of delegating managerial functions to algorithmic tools. The impact of algorithmic rationality on the transformation of managerial decision-making was examined, and it was established that the expansion of AI use narrows managerial analysis to formalized indicators and models. The role of EI as a key factor in ensuring the quality of managerial interaction, decision adaptability, and social acceptability in digital environments was identified. The feasibility of hybrid management models was substantiated, in which AI functions as an analytical support tool, while EI ensures contextual interpretation, accountability, and ethical justification of managerial decisions. It was generalized that uncritical implementation of AI in management systems generates systemic risks of dehumanization, erosion of trust, and loss of social legitimacy of managerial decisions. The necessity of clearly delineating managerial functions between algorithmic tools and human decision-makers was substantiated in order to maintain the decisive role of EI in governance.

Prospects for further research are associated with empirical assessment of the influence of EI on the effectiveness of AI-enhanced managerial decisions, the development of human-centered digital governance models, and the study of EI's role in crisis and socially sensitive management contexts.

Ключові слова: цифрове управління, алгоритмізація прийняття рішень, людиноцентричний підхід, довіра до інституцій, соціальна чутливість управління, гібридні управлінські моделі, управлінська відповідальність, етичні ризики цифровізації.

Keywords: digital governance, decision-making automation, human-centered approach, institutional trust, social sensitivity of management, hybrid governance models, managerial accountability, ethical risks of digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Активне впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) в управлінські процеси зумовлює глибоку трансформацію механізмів прийняття рішень, зміщуючи акценти з інтерпретативної та ціннісно орієнтованої управлінської діяльності у бік алгоритмічної раціональності, заснованої на формалізованих моделях, даних і прогнозах. За таких умов управління дедалі частіше розглядається як технічно оптимізований процес, у якому

ефективність, швидкість і відтворюваність рішень набувають пріоритетного значення порівняно з емоційно-етичними аспектами управлінської взаємодії. Це створює ризик поступового витіснення емоційного інтелекту (EI) з управлінських систем, що проявляється у зниженні ролі емпатії, контекстуального розуміння людської поведінки та здатності враховувати неметризовані соціальні наслідки управлінських рішень.

Проблема посилюється тим, що алгоритмічні системи прийняття рішень, орієнтовані на формальну логіку та статистичну закономірність, не здатні повноцінно відтворювати емоційно-ціннісні компоненти управління,

які є критично важливими в кризових, конфліктних і соціально чутливих управлінських ситуаціях. Витіснення EI з управлінських контурів під впливом ШІ зумовлює зростання ризиків дегуманізації управління, зниження рівня довіри до управлінських інституцій, послаблення соціальної легітимності управлінських рішень і формування розриву між формальною ефективністю та реальними потребами соціальних систем. Особливо гостро ці ризики проявляються у сфері публічного управління, де управлінські рішення безпосередньо впливають на соціальну стабільність, згуртованість і відчуття справедливості в суспільстві.

У науковому вимірі окреслена проблема пов'язана з необхідністю переосмислення теоретичних засад управління в умовах алгоритмізації, зокрема визначення меж застосування ШІ як інструменту раціоналізації управлінських процесів та уточнення ролі EI як невід'ємного людського ресурсу управління. Вона безпосередньо корелює з розвитком міждисциплінарних досліджень на перетині теорії управління, психології, етики та цифрових технологій, а також із формуванням концепцій відповідального та людиноцентричного використання ШІ. У практичному аспекті проблема має тісний зв'язок із завданнями підвищення якості управлінських рішень, збереження соціальної чутливості управлінських систем, мінімізації ризиків алгоритмічних викривлень і розроблення управлінських моделей, у яких ШІ виконує допоміжну аналітичну функцію, не заміщуючи EI керівника.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд сучасних наукових досліджень засвідчує наявність кількох взаємопов'язаних аналітичних ракурсів, через які розкривається ця проблематика. Насамперед у науковій літературі простежується фокус на співвідношенні алгоритмічної логіки управлінських рішень і емоційно-когнітивних характеристик суб'єктів управління. У роботі М. Весоловська та співавтори показано, що впровадження ШІ в публічне управління підвищує формалізовану раціональність управлінських рішень, однак за відсутності розвиненого емоційного інтелекту державних службовців виникають ризики зниження соціальної чутливості, довіри та легітимності управлінських дій [1]. Методичний вимір цієї проблеми деталізовано у дослідженні В. Карковської та М. Весоловської, де доведено, що алгоритмічні методи оцінювання персоналу не забезпечують адекватного відображення управлінської ефективності без урахування емоційно-поведінкових параметрів [2]. Концептуальне узагальнення запропоновано Д. Р. Вайдія та співавтори, які обґрунтовують, що в умовах нестабільного середовища управлінська раціональність не може бути зведена до когнітивних або алгоритмічних моделей без інтеграції емоційних компетентностей лідерів [3].

Інший масив досліджень зосереджується на трансформації лідерства в умовах цифровізації та зростання ролі алгоритмічних інструментів. С. Анвар та У. Н. Сарайх доводять, що цифрове лідерство, орієнтоване переважно на технологічну ефективність, без розвитку емоційного інтелекту керівників знижує якість управлінських комунікацій і знаннєвого обміну [4]. Емпіричні

результати Т. Ертіо та співавтори свідчать, що домінування алгоритмічно детермінованих управлінських практик без емпатійної складової призводить до зростання техностресу та психологічного виснаження персоналу [5]. Аналітичний вимір цієї проблеми доповнює М. С. Скоулз, який наголошує, що алгоритмічна раціональність створює ілюзію керованості складними соціальними процесами, ігноруючи їхню емоційну та поведінкову невизначеність [6].

Значна частина наукових робіт розглядає проблему співвідношення ШІ та емоційного інтелекту крізь призму організаційної стійкості й кризового управління. Н. Ране та співавтори показують, що ШІ може підвищувати адаптивність і стійкість організацій, однак ефективність цього потенціалу істотно обмежується за відсутності емоційної гнучкості управлінських команд [7]. Стратегічно-психологічний аспект цієї проблематики розкривають М. Аслам та співавтори, доводячи, що інтеграція ШІ в управлінські стратегії без опори на психологічні та етичні засади посилює ризики дегуманізації управління [8]. Поведінковий вимір кризового реагування аналізують П. Шанділья та Д. Бансал, підкреслюючи, що в умовах кризи вирішальну роль відіграють емпатія та емоційна стійкість керівників, а не алгоритмічна оптимальність управлінських рішень [9].

Окрему групу становлять дослідження, що акцентують на етичному та світоглядному вимірі витіснення емоційного інтелекту алгоритмічними системами управління. Сограб Хан Магсі та співавтори емпірично доводять, що емоційний інтелект лідерів є ключовим медіатором між упровадженням ШІ та ефективністю управління організаційними змінами і кризами [10]. Критичний і футурологічний вимір проблеми розкриває Р. Йонк, застерігаючи від підміни людської емпатії її алгоритмічними симуляціями у процесі розвитку штучного емоційного інтелекту [11]. Компетентісну перспективу цифрової трансформації управління пропонує Дж. Скіума та співавтори, які наголошують, що ефективне трансформаційне лідерство в цифрову епоху неможливе без інтеграції технологічних, когнітивних та емоційних компетентностей [12].

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених упровадженню ШІ в управлінні, недостатньо вивченими залишаються процеси витіснення EI з управлінських систем та їхній вплив на якість управлінських рішень, довіру й соціальну легітимність. Більшість наявних підходів зосереджується на технологічній ефективності, не визначаючи меж делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам і не враховуючи емоційно-соціальний вимір управління. Дослідження спрямоване на системний аналіз поєднання ШІ та EI в управлінських системах, окреслення меж алгоритмічного делегування та обґрунтування людиноцентричних моделей управління. Це дозволяє поглибити наукове розуміння ризиків дегуманізації управління й сформулювати практичні рекомендації для підвищення легітимності та соціальної чутливості управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у виявленні та обґрунтуванні ризиків витіснення EI з управлінських систем на основі ШІ,

а також у визначенні меж і умов його застосування в управлінні з метою забезпечення людиноцентричності, соціальної чутливості та легітимності управлінських рішень. Завдання статті:

1. Проаналізувати вплив алгоритмічної раціональності на прийняття управлінських рішень та визначити роль EI в цифровому управлінському середовищі.
2. Дослідити взаємодію ШІ та EI в сучасних управлінських системах і окреслити межі делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам;
3. Обґрунтувати рекомендації щодо використання ШІ в управлінні з метою збереження людиноцентричності, довіри та розвитку EI керівників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах використання ШІ алгоритмічна раціональність істотно трансформує процеси прийняття управлінських рішень, змінюючи логіку управлінської дії з контекстуально-інтерпретативної на формалізовано-аналітичну. Управлінські рішення дедалі частіше формуються на основі оброблення великих масивів даних, прогнозних моделей і оптимізаційних алгоритмів, що підвищує їхню швидкість, відтворюваність і формальну обґрунтованість. Водночас така раціональність зменшує значення ситуативного судження керівника, інтуїтивного розуміння соціального контексту та врахування неметризованих факторів, що традиційно забезпечували адаптивність і гнучкість управління. У результаті прийняття рішень дедалі більше підпорядковується логіці оптимуму, визначеного алгоритмом, а не комплексному управлінському аналізу з урахуванням людського чинникат (табл. 1).

Функціонування алгоритмічної раціональності в управлінських системах на основі ШІ проявляється через перебудову повного циклу управлінського рішення — від ідентифікації проблеми до контролю результатів — відповідно до логіки формалізованого аналізу та прогнозування. У системах стратегічного та оперативного управління алгоритми дедалі частіше використовуються для попереднього визначення допустимого простору рішень, у межах якого керівник здійснює вибір [9]. Це призводить до трансформації управлінської ролі з

суб'єкта, що формує альтернативи, у суб'єкта, який інтерпретує та коригує згенеровані ШІ рекомендації. У фінансовому, кадровому та публічному управлінні алгоритмічна раціональність забезпечує зростання точності прогнозування та зниження транзакційних витрат, однак водночас звужує управлінське бачення до набору показників, що піддаються кількісному вимірюванню. Наприклад, у системах оцінювання ефективності персоналу або розподілу бюджетних ресурсів рішення ухвалюються на основі рейтингових моделей і ризик-скорингів, які не відображають соціальну напругу, неформальні взаємодії або емоційні наслідки управлінських дій. У таких випадках формально оптимальні рішення можуть супроводжуватися зниженням мотивації, опором змінам або втратою довіри до управлінських інституцій [4]. Алгоритмічні моделі також впливають на сприйняття відповідальності в управлінні, оскільки рекомендації ШІ часто набувають статусу "об'єктивно обґрунтованих", що зменшує готовність керівників ставити їх під сумнів. Це особливо помітно в умовах кризового управління, коли швидкість ухвалення рішень поєднується з високою соціальною чутливістю наслідків. У таких ситуаціях перевага, надана алгоритмічній раціональності без належної інтеграції EI, може призводити до управлінських рішень, які є ефективними з погляду показників, але недостатньо адаптованими до людського виміру організаційних і соціальних процесів. Таким чином, сучасна практика застосування ШІ в управлінні засвідчує необхідність критичного поєднання алгоритмічної раціональності з управлінським судженням, заснованим на EI, що дозволяє зберігати баланс між цифровою ефективністю та соціальною стійкістю управлінських систем.

EI відіграє визначальну роль у забезпеченні якості управлінських рішень та ефективності управлінської взаємодії в цифровому середовищі, де комунікаційні процеси дедалі частіше опосередковуються технологіями, а безпосередній міжособистісний контакт зменшується. За умов цифровізації управління саме EI забезпечує здатність керівника інтерпретувати емоційні сигнали, приховані за формалізованими цифровими взаємодіями, та враховувати психологічні й соціальні наслідки управлінських дій. Це надає управлінським рішенням додаткової гнучкості, дозволяючи адаптува-

Таблиця 1. Вплив алгоритмічної раціональності на процеси прийняття управлінських рішень в умовах використання ШІ

Компонент процесу прийняття рішень	Трансформація під впливом ШІ	Управлінський ефект
Формування управлінської проблеми	Формалізація проблеми через змінні та показники	Звуження проблемного поля до вимірюваних параметрів
Аналіз альтернатив	Автоматизований розрахунок і ранжування сценаріїв	Підвищення швидкості та формальної обґрунтованості
Оцінювання ризиків	Статистичне прогнозування на основі історичних даних	Зменшення суб'єктивності, але обмежена чутливість до нових загроз
Прийняття рішення	Рекомендаційна або напівавтоматична модель	Зсув відповідальності від керівника до алгоритму
Реалізація та контроль	Моніторинг через показники та цифрові дашборди	Посилення контролю, зниження гнучкості реагування

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 7; 10].

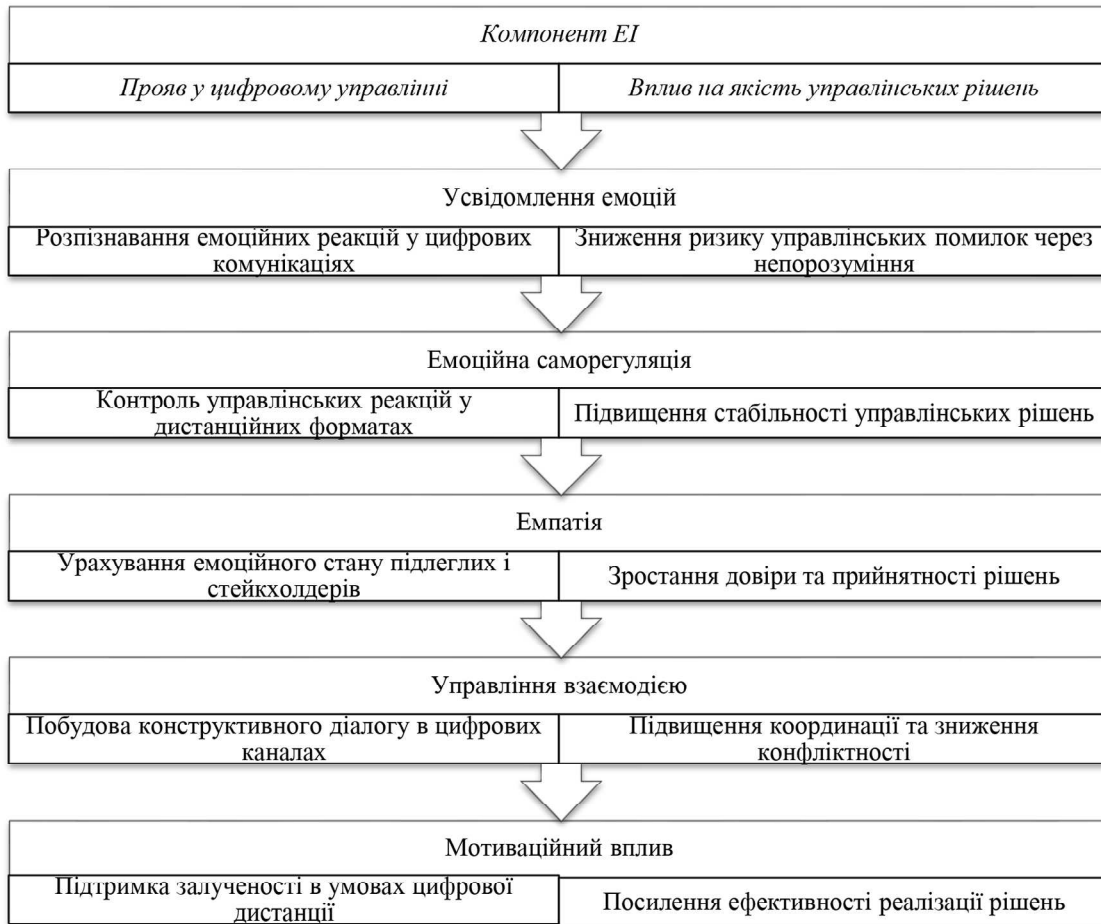


Рис.1. Роль EI у формуванні якості управлінських рішень та управлінської взаємодії в цифровому середовищі

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 10; 11].

ти формально обґрунтовані управлінські впливи до особливостей людської поведінки та організаційного контексту (рис. 1).

Реалізація EI в цифровому управлінському середовищі відбувається через формування особливих механізмів управлінської взаємодії, які компенсують обмеження технологічно опосередкованої комунікації. У системах дистанційного управління, цифрових платформах координації та віртуальних командах EI визначає здатність керівника підтримувати змістовний управлінський діалог за відсутності безпосереднього особистого контакту. Це проявляється, зокрема, у коректному інтерпретуванні затримок у відповідях, змін у стилі цифрової комунікації та реакцій учасників управлінського процесу, які в умовах цифрового середовища часто набувають непрямого або прихованого характеру. У процесах прийняття управлінських рішень EI виконує функцію соціально-психологічного коректора, що дозволяє адаптувати формально коректні рішення до реального емоційного стану організаційних і соціальних груп. Наприклад, у ситуаціях цифрової реорганізації, впровадження нових інформаційних систем або автоматизованих процедур керівники з високим рівнем EI здатні передбачати емоційний опір, пов'язаний із відчуттям втрати контролю або професійної невизначеності, та відповідно модифікувати управлінські повідомлення

і темпи реалізації рішень [10]. У результаті управлінські рішення сприймаються не як зовнішній технократичний тиск, а як керований і зрозумілий процес змін. EI також відіграє ключову роль у підтриманні довіри та легітимності управлінських рішень у цифрових середовищах із високим рівнем формалізації та автоматизації. У публічному управлінні та великих організаціях цифрові інструменти часто створюють відчуття відчуження між суб'єктом управління та об'єктом управлінського впливу [2]. Здатність керівника зчитувати емоційні реакції стейкхолдерів і коригувати стиль управлінської взаємодії дозволяє зменшувати соціальну напругу та запобігати накопиченню прихованих конфліктів. Таким чином, у сучасних умовах EI виступає не лише індивідуальною характеристикою керівника, а інструментом підтримання стійкості управлінських систем у цифровому середовищі, де якість управлінських рішень визначається поєднанням технологічної доцільності та соціальної прийнятності.

Поєднання ШІ та EI в сучасних управлінських системах формується як складна гібридна модель, у межах якої алгоритмічні інструменти та людське управлінське судження виконують взаємодоповнювальні, але принципово різні функції. ШІ забезпечує оброблення великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей і формування прогнозних сценаріїв,

Таблиця 2. Поєднання ШІ та ЕІ та межі делегування управлінських функцій у сучасних управлінських системах

Управлінська функція	Роль ШІ	Роль ЕІ	Межі делегування
Аналітична підготовка рішень	Оброблення даних, прогнозування, сценарне моделювання	Контекстуальна інтерпретація результатів	Повна автоматизація допустима
Вибір управлінської альтернативи	Ранжування варіантів за заданими критеріями	Оцінювання соціальних і емоційних наслідків	Делегування обмежене
Комунікація управлінських рішень	Генерація стандартних повідомлень	Адаптація тону та змісту взаємодії	Автоматизація допоміжна
Управління конфліктами	Виявлення аномалій і напруженості	Емпатійне врегулювання	Автоматизація недопустима
Управлінська відповідальність	Логування та пояснюваність дій	Прийняття відповідальності	Делегування неможливе

Джерело: сформовано автором на основі [5; 7; 11; 12].

тоді як ЕІ виконує інтегративну роль, пов'язану з інтерпретацією управлінського контексту, оцінюванням соціальних наслідків і прийняттям рішень у ситуаціях невизначеності. У такій конфігурації управлінська ефективність визначається не рівнем автоматизації, а якістю розмежування сфер відповідальності між алгоритмічними та людськими компонентами управління (табл. 2).

Інтеграція ШІ та ЕІ в управлінських системах реалізується через формування багаторівневої архітектури управлінських рішень, у якій алгоритмічні інструменти виконують функцію аналітичного та прогностичного контуру, а людина зберігає роль суб'єкта остаточного управлінського вибору. У стратегічному плануванні та оперативному управлінні це проявляється у використанні ШІ для моделювання сценаріїв розвитку, оцінювання ризиків і наслідків альтернативних рішень, тоді як ЕІ визначає здатність керівника співвідносити отримані результати з соціальним контекстом, емоційним станом колективів і ціннісними орієнтирами організації чи суспільства [7].

У системах управління персоналом, кризового реагування та публічного адміністрування межі делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам стають особливо чутливими. Алгоритми можуть ефективно ідентифікувати відхилення від нормативних показників, зростання ризиків або зміну поведінкових патернів, однак не здатні самостійно визначати соціально прийнятні способи реагування на ці сигнали. Наприклад, у ситуаціях оптимізації кадрових рішень або перерозподілу ресурсів ШІ формує перелік варіантів із мінімальними втратами ефективності, тоді як ЕІ дозволяє врахувати морально-психологічні наслідки таких рішень для колективів і окремих груп, запобігаючи довгостроковим репутаційним і соціальним ризикам [5].

Особливу роль поєднання ШІ та ЕІ відіграє в управлінні конфліктними та нестандартними ситуаціями, де відсутні стабільні дані або типові сценарії. Алгоритмічні системи в таких умовах обмежуються фіксацією аномалій і сигналів напруженості, тоді як управлінське рішення формується на основі емпатійного аналізу, здатності до діалогу та врахування індивідуальних і групових реакцій. Досвід функціонування сучасних управлінських систем свідчить, що ефективність і стійкість управління зростають у тих випадках, коли автоматизація підпорядковується принципу контрольованого делегування, а ЕІ виступає механізмом, що визначає межі застосування ШІ [8]. У такій конфігурації алгоритмічні інструменти не заміщують управлінця, а розширюють аналітичні можливості управління, зберігаючи відповідальність, етичний вибір і соціальну чутливість за людиною.

Застосування ШІ в управлінні супроводжується комплексом науково-практичних проблем, які виходять за межі суто технологічних обмежень і безпосередньо впливають на гуманістичні засади управління, рівень довіри до управлінських інституцій та соціальну легітимність управлінських рішень. Однією з ключових проблем є дегуманізація управління, що проявляється у редукції людини до набору даних, показників і поведінкових профілів, унаслідок чого управлінські рішення втрачають чутливість до індивідуальних і групових особливостей, життєвих обставин та соціального контексту. Формалізація управлінських процесів, посилена використанням ШІ, сприяє знеособленню управлінських систем реагувати на неметризовані соціальні сигнали.

Суттєвою проблемою є зниження довіри до управлінських рішень, зумовлене обмеженою прозорістю алгоритмічних моделей і складністю пояснення логіки їхніх рекомендацій для учасників управлінського процесу. Навіть за формальної обґрунтованості рішень, прийнятих із використанням ШІ, відсутність зрозумілих механізмів пояснюваності посилює відчуття відчуження та підозру щодо прихованих мотивів або упередженості алгоритмів. Це особливо критично в публічному управлінні, де довіра є базовою умовою прийнятності управлінських рішень і їх ефективної реалізації.

Окрему групу проблем становлять алгоритмічні викривлення, пов'язані з якістю даних, історичною

нерівністю та закладеними у моделі нормативними припущеннями, які не завжди усвідомлюються розробниками й користувачами систем ШІ. Такі викривлення можуть відтворювати або навіть посилювати соціальну нерівність, дискримінаційні практики та структурні дисбаланси, що підриває соціальну легітимність управлінських рішень і створює ризики конфліктів між управлінськими інституціями та суспільством.

Важливою проблемою є розмивання управлінської відповідальності, коли рішення фактично формуються алгоритмами, але формально залишаються за людиною, що ускладнює визначення суб'єкта відповідальності за наслідки управлінських дій. Така ситуація сприяє униканню відповідальності, зниженню якості управлінського контролю та формуванню залежності від алгоритмічних рекомендацій як "об'єктивного" авторитету. У довгостроковій перспективі це послаблює управлінську автономію та професійну відповідальність керівників.

Додаткові науково-практичні проблеми пов'язані з обмеженою адаптивністю ШІ до нестандартних, кризових і морально неоднозначних ситуацій, у яких відсутні релевантні дані або стабільні закономірності. У таких умовах застосування ШІ може призводити до формально коректних, але соціально неприйнятних рішень, що посилює розрив між ефективністю та легітимністю управління.

Розроблення рекомендацій щодо використання ШІ в управлінських системах з урахуванням необхідності збереження та розвитку ЕІ керівників передбачає переорієнтацію цифрової трансформації управління з логіки повної автоматизації на модель відповідального й людиноцентричного поєднання алгоритмічних і людських компонентів. Передусім доцільним є інституційне закріплення принципу обмеженого делегування управлінських функцій, за якого ШІ використовується як інструмент аналітичної підтримки та прогнозування, тоді як остаточне управлінське рішення залишається за керівником, здатним оцінювати соціальні, емоційні та етичні наслідки управлінського впливу. Такий підхід дозволяє зберігати персональну управлінську відповідальність і запобігати витісненню ЕІ алгоритмічними процедурами.

Важливим напрямом є інтеграція розвитку ЕІ у системи підготовки та підвищення кваліфікації керівників, які працюють у цифровому середовищі. Використання ШІ має супроводжуватися формуванням у керівників навичок критичної інтерпретації алгоритмічних рекомендацій, усвідомлення обмежень моделей і здатності коригувати управлінські рішення з урахуванням емоційного стану колективів і стейкхолдерів. Це сприяє зміцненню управлінської автономії та зменшує ризик безумовного прийняття алгоритмічних рішень як "об'єктивно правильних".

Доцільним є також впровадження організаційних механізмів, що забезпечують прозорість і пояснюваність застосування ШІ в управлінні, оскільки зрозуміла логіка використання алгоритмів підвищує довіру до управлінських рішень і створює умови для емпатійної управлінської взаємодії. За таких умов ЕІ керівника використовується для адаптації управлінських рішень до

соціального контексту, а не для компенсації недоліків непрозорих технологій.

Окрему увагу слід приділяти формуванню управлінських культур, у яких цифрові інструменти не замінюють міжособистісну взаємодію, а підтримують її. Використання ШІ в комунікаційних і контрольних процесах має поєднуватися з практиками регулярного зворотного зв'язку, діалогу та емоційно чутливого управлінського впливу, що сприяє збереженню довіри та соціальної легітимності управлінських рішень. У підсумку ефективне використання ШІ в управлінських системах можливе лише за умов цілеспрямованого розвитку ЕІ керівників, який виступає не альтернативою цифровізації, а ключовою умовою її сталості та суспільної прийнятності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що впровадження ШІ в управлінські системи істотно змінює логіку прийняття рішень, посилюючи алгоритмічну раціональність і водночас звужуючи простір для врахування соціального контексту та людського чинника. Доведено, що зростання формальної ефективності управлінських рішень не гарантує їхньої соціальної прийнятності та легітимності за умов витіснення ЕІ з управлінських контекстів.

Виявлено ключові науково-практичні проблеми застосування ШІ в управлінні, зокрема дегуманізацію управлінських процесів, зниження довіри до управлінських рішень через непрозорість алгоритмів, ризики алгоритмічних викривлень і розмивання управлінської відповідальності. Показано, що сукупна дія цих чинників призводить до зростання розриву між формальною ефективністю управління та його соціальною легітимністю.

Обґрунтовано, що результативність ШІ-підсиленних управлінських систем визначається чітким розмежуванням сфер відповідальності між алгоритмічними інструментами та управлінським судженням керівника. Рекомендовано використовувати ШІ як інструмент аналітичної підтримки, зберігаючи за людиною функції, пов'язані з етичним вибором, управлінською відповідальністю та емоційно чутливою взаємодією.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою впливу ЕІ на якість управлінських рішень у ШІ-підсиленних системах, а також із розробленням моделей людиноцентричного управління, адаптованих до умов криз і високої соціальної чутливості.

Література:

1. Vesolovska M., Karkovska V., Duma O. Artificial intelligence in public administration: how the emotional intelligence of civil servants influences its effective implementation. *Administratie si Management Public*. 2025. Vol. 45. P. 27—45. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2025.45-02>.
2. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, iss. 2. P. 129—145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (дата звернення: 25.01.2026).

3. Vaidya D. R., Prasad D. K., Mangipudi D. M. R. Mental and emotional competencies of leader's dealing with disruptive business environment — a conceptual review. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11, № 5. DOI://<https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.036>.

4. Anwar S., Saraih U. N. Digital leadership in the digital era of education: enhancing knowledge sharing and emotional intelligence. *International Journal of Educational Management*. 2024. Vol. 38, № 6. P. 1581—1611. DOI://<https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540>.

5. Ertio T., Eriksson T., Rowan W., McCarthy S. The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, № 4. P. 399—409. DOI://<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>.

6. Scholes M. S. Artificial intelligence and uncertainty. *Risk Sciences*. 2025. Vol. 1. Article 100004. DOI://<https://doi.org/10.1016/j.risk.2024.100004>.

7. Rane N., Choudhary S., Rane J. Artificial intelligence for enhancing resilience. *Journal of Applied Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 5, № 2. P. 1—33. DOI://<https://doi.org/10.48185/jaai.v5i2.1053>.

8. Aslam M., Abbas D. A., Batool S. Integrating Artificial Intelligence and Psychological Theory in Business Strategy: A Framework for Emotionally Intelligent and Ethically Adaptive Systems. *Research Journal for Social Affairs*. 2025. Vol. 3, № 5. P. 689—698. DOI://<https://doi.org/10.71317/RJSA.003.05.0368>.

9. Shandilya P., Bansal D. Emotional Resilience in Times of Crisis: Leveraging Emotional Intelligence for Effective Response. In: *Emotional Intelligence in the Digital Era*. Auerbach Publications, 2025. P. 159—178. DOI://<https://doi.org/10.1201/9781032715377-11>.

10. Sohrab Khan Magsi, Ahmed S., Amjad A., Khan N. Artificial intelligence adoption and organizational crisis management: the mediating roles of leader emotional intelligence and change management practices. *Pakistan Journal of Social Science Review*. 2025. Vol. 4, № 5. P. 877—899. URL://<https://www.pjssrjournal.com/index.php/Journal/article/view/250> (дата звернення: 25.01.2026).

11. Yonck R. *Heart of the Machine: Our Future in a World of Artificial Emotional Intelligence*. New York: Arcade Publishing, 2020. 336 p. URL://<https://books.google.com.ua/books?id=XLTPDwAAQBAJ> (дата звернення: 25.01.2026).

12. Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., Carlucci D. The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2022. Vol. 28, № 5. P. 1273—1291. DOI://<https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0087>.

References:

1. Vesolovska, M., Karkovska, V. and Duma, O. (2025), "Artificial intelligence in public administration: How the emotional intelligence of civil servants influences its effective implementation", *Administrative Management Public*, vol. 45, pp. 27—45, <https://doi.org/10.24818/amp/2025.45-02>.

2. Karkovska, V. and Vesolovska, M. (2025), "Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency", *Ikonomiceskilzsledvania*, vol. 34 (2), pp. 129—145, available at: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (Accessed 6 April 2026).

3. Vaidya, D. R., Prasad, D. K. and Mangipudi, D. M. R. (2020), "Mental and emotional competencies of leader's dealing with disruptive business environment — a conceptual review", *International Journal of Management*, vol. 11 (5), <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.-2020.036>.

4. Anwar, S. and Saraih, U. N. (2024), "Digital leadership in the digital era of education: Enhancing knowledge sharing and emotional intelligence", *International Journal of Educational Management*, vol. 38 (6), pp. 1581—1611, <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540>.

5. Ertio, T., Eriksson, T., Rowan, W. and McCarthy, S. (2024), "The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress", *Business Horizons*, vol. 67 (4), pp. 399—409, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>.

6. Scholes, M. S. (2025), "Artificial intelligence and uncertainty", *Risk Sciences*, vol. 1, Article 100004, <https://doi.org/10.1016/j.risk.2024.100004>.

7. Rane, N., Choudhary, S. and Rane, J. (2024), "Artificial intelligence for enhancing resilience", *Journal of Applied Artificial Intelligence*, vol. 5 (2), pp. 1—33, <https://doi.org/10.48185/jaai.v5i2.1053>.

8. Aslam, M., Abbas, D. A. and Batool, S. (2025), "Integrating artificial intelligence and psychological theory in business strategy: A framework for emotionally intelligent and ethically adaptive systems", *Research Journal for Social Affairs*, vol. 3 (5), pp. 689—698, <https://doi.org/10.71317/RJSA.003.05.0368>.

9. Shandilya, P. and Bansal, D. (2025), "Emotional resilience in times of crisis: Leveraging emotional intelligence for effective response", in *Emotional Intelligence in the Digital Era*, Auerbach Publications, pp. 159-178, <https://doi.org/10.1201/9781032715377-11>.

10. Sohrab Khan Magsi, Ahmed, S., Amjad, A. and Khan, N. (2025), "Artificial intelligence adoption and organizational crisis management: The mediating roles of leader emotional intelligence and change management practices", *Pakistan Journal of Social Science Review*, vol. 4 (5), pp. 877—899, available at: <https://www.pjssrjournal.com/index.php/Journal/article/view/250> (Accessed 6 April 2026).

11. Yonck, R. (2020), *Heart of the Machine: Our Future in a World of Artificial Emotional Intelligence*, Arcade Publishing, New York, USA, 336 p., available at: <https://books.google.com.ua/books?id=XLTPDwAAQBAJ> (Accessed 6 April 2026).

12. Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F. and Carlucci, D. (2022), "The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 28 (5), pp. 1273—1291, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0087>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Процеженовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26