



Менеджмент

УДК 004.8:005.3:159.942

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20264838>

Дефіцит емоційної компетентності в умовах алгоритмізованого управління: соціальні та етичні виклики систем ШІ

Весоловська Марія Кімсанівна,

PhD, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет

«Львівська політехніка», Львів, Україна,

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

Прийнято: 17.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** Стрімке поширення технологій ШІ в управлінській діяльності змінює логіку прийняття рішень, орієнтуючи її на автоматизовану обробку даних, формалізовані критерії оцінювання та прогнозні алгоритми. Одночасно зростає небезпека послаблення міжособистісного складника управління, що особливо критично для сфер, у яких рішення мають значний соціальний, етичний і психологічний вплив. Унаслідок домінування алгоритмічних моделей виникають ризики втрати довіри до управлінських структур, зниження чутливості до людських потреб і поступового віддалення управління від принципів людиноцентризму.*

Метою статті є дослідження наслідків надмірної алгоритмізації управлінських процесів та обґрунтування значення ЕІ як необхідного елемента забезпечення соціальної адекватності, етичної збалансованості й відповідальності управлінських рішень у цифровому середовищі.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системний аналіз цифрових трансформацій



управління, структурно-логічний підхід до оцінювання взаємодії людини й алгоритму, порівняльний аналіз механізмів людського та алгоритмічного прийняття рішень, а також концептуальне моделювання функціонального розподілу між керівником і системами ШІ.

У результаті дослідження встановлено, що домінування алгоритмічних механізмів у процесах управління обмежує здатність систем враховувати емоційний, поведінковий і контекстуальний вимір управлінських ситуацій. Доведено, що ЕІ забезпечує не лише ефективність професійної взаємодії, а й підтримує довіру, адаптивність і соціальну прийнятність рішень у складних управлінських умовах. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованих моделей управління, у яких аналітичний потенціал ШІ поєднується з людською здатністю до емпатії, морального оцінювання та відповідального управлінського вибору.

Узагальнено, що повна передача управлінських функцій алгоритмічним системам може спричинити посилення дегуманізаційних тенденцій, формування управлінської дистанції та послаблення суспільної довіри до рішень інституцій. Визначено необхідність збереження провідної ролі людини у процесах прийняття стратегічно та соціально значущих рішень навіть за умов високого рівня цифровізації управління.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних моделей інтеграції ЕІ у цифрові системи управління, оцінювання впливу емоційної компетентності керівників на результативність ШІ-підтримуваних рішень, а також на аналіз ефективності людиноцентричних підходів у кризових управлінських ситуаціях.

Ключові слова: *цифровізація управління, алгоритмічні рішення, емоційна компетентність, етичність управління, довіра до влади, людиноцентричне управління, соціальна легітимність, управлінська взаємодія, цифрова трансформація.*



Empathy deficit in algorithmic governance: social and ethical challenges of ai-driven management systems

Maria Vesolovska,

PhD, Associate professor of the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

Abstract. *The rapid expansion of artificial intelligence (AI) technologies in management practices is transforming the logic of decision-making by prioritizing automated data processing, formalized evaluation criteria, and predictive algorithms. At the same time, the weakening of the interpersonal dimension of management becomes increasingly evident, especially in areas where decisions carry significant social, ethical, and psychological implications. The predominance of algorithmic models intensifies the risks of declining institutional trust, reduced sensitivity to human needs, and the gradual distancing of management systems from human-centered principles.*

The purpose of the article is to examine the consequences of excessive algorithmization of managerial processes and to substantiate the importance of emotional intelligence (EI) as an essential factor for ensuring social adequacy, ethical balance, and accountability in managerial decision-making within digital environments.

The study employed a combination of general scientific and specialized research methods, including system analysis of digital management transformations, structural-logical assessment of human–algorithm interaction, comparative analysis of human and algorithmic decision-making mechanisms, and conceptual modeling of the functional distribution between managers and AI systems.



The findings demonstrate that the predominance of algorithmic mechanisms in management limits the ability of systems to account for emotional, behavioral, and contextual dimensions of managerial situations. It was established that EI contributes not only to the effectiveness of professional interaction but also to maintaining trust, adaptability, and social acceptability of decisions in complex managerial environments. The feasibility of integrated management models was substantiated, where the analytical capabilities of AI are combined with human empathy, moral judgment, and responsible managerial choice.

It was generalized that the complete transfer of managerial functions to algorithmic systems may intensify dehumanization tendencies, increase managerial detachment, and weaken public trust in institutional decisions. The study emphasizes the necessity of preserving the leading role of human decision-makers in strategically and socially significant governance processes even under conditions of advanced digitalization.

Future research should focus on the development of practical models for integrating EI into digital governance systems, assessing the influence of managers' emotional competence on the effectiveness of AI-supported decisions, and analyzing the efficiency of human-centered approaches in crisis and socially sensitive management situations.

Keywords: *digital management, algorithmic decision-making, emotional competence, ethical governance, institutional trust, human-centered management, social legitimacy, managerial interaction, digital transformation.*

Постановка проблеми. Цифровізація управлінської діяльності та стрімке поширення технологій ШІ докорінно змінюють характер формування й реалізації управлінських рішень. У сучасних організаційних системах дедалі більшого значення набувають алгоритмічні механізми аналізу, прогнозування та автоматизованого вибору управлінських дій, що орієнтовані передусім на



кількісні показники, математичну логіку та обчислювальну ефективність. Унаслідок цього управління поступово трансформується у систему технологічно оптимізованих процедур, де пріоритет надається швидкості обробки інформації, точності моделей і стандартизації рішень, тоді як емоційно-поведінковий і гуманістичний складники управлінської взаємодії відходять на другий план. Така тенденція актуалізує проблему поступового нівелювання ролі емоційного інтелекту (EI) у процесах управління, що проявляється у втраті здатності враховувати емоційний стан людей, соціальний контекст і нематеріальні наслідки управлінських дій.

Складність проблеми посилюється тим, що алгоритмічні системи, навіть за високого рівня аналітичної точності, залишаються обмеженими у відтворенні морально-ціннісних, емоційних і поведінкових аспектів людської взаємодії. Особливо критичним це є у кризових, конфліктних або соціально вразливих ситуаціях, де ефективність управління визначається не лише логічною обґрунтованістю рішень, а й рівнем емпатії, психологічної чутливості та здатністю до етичної оцінки наслідків. Домінування алгоритмічної логіки у прийнятті рішень може спричиняти послаблення довіри до інституцій, формування відчуження між управлінськими структурами та суспільством, а також зростання ризиків дегуманізації управлінського середовища. Найбільш відчутно ці тенденції проявляються у сфері публічного управління, де рішення мають безпосередній вплив на соціальну стабільність, суспільну згуртованість і сприйняття справедливості.

У науковому контексті проблема пов'язана з необхідністю переоцінки класичних підходів до управління в умовах активної алгоритмізації організаційних процесів. Йдеться насамперед про визначення функціональних меж використання ІІІ в управлінні, а також про переосмислення ролі EI як ключового чинника забезпечення людиноцентричності, соціальної адаптивності та етичної збалансованості управлінських рішень. Ця



проблематика формується на перетині теорії управління, цифрової етики, психології та досліджень ШІ, що зумовлює її міждисциплінарний характер. Практичне значення дослідження полягає у необхідності створення таких моделей цифрового управління, у яких ШІ використовується як інструмент аналітичної підтримки, тоді як відповідальність за інтерпретацію, моральну оцінку та соціальну чутливість рішень зберігається за людиною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо використання ШІ в управлінні демонструє посилення уваги до проблеми співвідношення алгоритмічної ефективності та людських емоційно-поведінкових компетентностей. Значна частина досліджень акцентує увагу на тому, що автоматизація управлінських процесів не усуває потреби в емоційній складовій управління, а навпаки – підсилює її значення в умовах цифрової трансформації. Зокрема, у праці М. Весоловської (M. Vesolovska) та співавторів встановлено, що використання ШІ у сфері публічного управління сприяє посиленню формалізованої логіки прийняття рішень, проте водночас створює ризики втрати соціальної чутливості та послаблення суспільної довіри за недостатнього рівня розвитку ЕІ державних службовців [1]. Подібний підхід простежується у дослідженні В. Карковської (V. Karkovska) та М. Весоловської (M. Vesolovska), де доведено, що алгоритмізовані моделі оцінювання персоналу не здатні повною мірою відобразити реальну управлінську результативність без урахування емоційних і поведінкових характеристик працівників [2]. Д. Р. Вайдія (D. R. Vaidya) та співавтори також підкреслюють, що управлінська раціональність у нестабільному середовищі не може обмежуватися лише когнітивними чи математично формалізованими моделями без інтеграції емоційних компетентностей лідерів [3].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із трансформацією лідерства в умовах цифровізації управління. С. Анвар (S. Anwar) та У. Н. Сараїх (U. N. Saraih) доводять, що орієнтація цифрового лідерства виключно



на технологічну результативність без розвитку емоційної компетентності керівників негативно впливає на якість внутрішньоорганізаційної комунікації та процеси обміну знаннями [4]. Т. Ертіо (T. Ertiö) та співавтори на основі емпіричних досліджень виявили, що надмірна залежність від алгоритмічно регламентованих управлінських практик підвищує рівень техностресу та психологічного виснаження персоналу, якщо управлінське середовище позбавлене емпатійної підтримки [5]. Водночас М. С. Скоулз (M. S. Scholes) звертає увагу на те, що алгоритмічна раціональність створює уявлення про повну контрольованість соціальних процесів, хоча на практиці не враховує емоційну мінливість і поведінкову невизначеність людських систем [6].

Помітний пласт наукових праць присвячений ролі ЕІ у забезпеченні організаційної стійкості та ефективності кризового управління. Н. Ране (N. Rane) та співавтори доводять, що потенціал ШІ щодо підвищення адаптивності організацій значною мірою залежить від емоційної гнучкості управлінських команд і здатності керівників підтримувати психологічну стабільність персоналу [7]. М. Аслам (M. Aslam) та співавтори акцентують, що інтеграція ШІ в систему стратегічного управління без належного врахування психологічних і етичних аспектів посилює ризики втрати людиноцентричного характеру управління [8]. У дослідженні П. Шанділья (P. Shandilya) та Д. Бансал (D. Bansal) наголошено, що в кризових умовах саме емпатія, емоційна стійкість і здатність до психологічної підтримки визначають результативність управлінських дій значно більше, ніж формальна алгоритмічна оптимальність рішень [9].

Вагомий сегмент сучасних наукових праць присвячений етичним і світоглядним аспектам алгоритмізації управління. Сограб Хан Магсі (Sohrab Khan Magsi) та співавтори емпірично підтверджують, що ЕІ керівників виступає визначальним чинником ефективності управління організаційними змінами в умовах активного впровадження ШІ [10]. Р. Йонк (R. Yonck)



критично оцінює тенденції розвитку штучного емоційного інтелекту, застерігаючи від заміщення справжньої людської емпатії її цифровими симуляціями [11]. Водночас Дж. Скіума (G. Schiuma) та співавтори підкреслюють, що сучасне цифрове лідерство потребує гармонійного поєднання технологічних, когнітивних та емоційних компетентностей, без чого ефективне управління в умовах цифрової трансформації є неможливим [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми та постановка завдання. Попри активний розвиток наукових досліджень у сфері цифровізації управління та інтеграції ШІ в управлінські процеси, недостатньо опрацьованими залишаються питання поступового зменшення ролі ЕІ у системах прийняття рішень та наслідків цього процесу для соціальної ефективності управління. Наявні наукові підходи переважно орієнтовані на оцінювання функціональної результативності алгоритмічних інструментів, тоді як емоційно-поведінкові, етичні та соціально-комунікативні аспекти управлінської діяльності часто залишаються поза належною увагою. Водночас недостатньо визначеними є межі допустимого делегування управлінських функцій системам ШІ, особливо у сферах, де рішення мають значний суспільний і психологічний вплив. У зв'язку з цим актуалізується потреба у комплексному дослідженні взаємозв'язку ШІ та ЕІ в управлінні, визначенні ризиків надмірної алгоритмізації та формуванні концептуальних засад людиноцентричних моделей цифрового управління. Це сприятиме поглибленню наукових уявлень про загрози дегуманізації управлінських процесів і створить підґрунтя для розроблення практичних підходів до підвищення довіри, соціальної адаптивності та легітимності управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження впливу алгоритмізації управлінських процесів на роль ЕІ в



системах управління на основі ШІ та обґрунтування підходів до забезпечення людиноцентричного характеру, соціальної відповідальності й легітимності управлінських рішень у цифровому середовищі.

Завдання статті:

1. Дослідити вплив алгоритмічних механізмів на трансформацію процесів прийняття управлінських рішень і визначити значення ЕІ в умовах цифровізації управління.
2. Проаналізувати особливості взаємодії ШІ та ЕІ в сучасних управлінських системах і встановити межі використання алгоритмічних інструментів у реалізації управлінських функцій.
3. Розробити рекомендації щодо застосування ШІ в управлінні з урахуванням необхідності збереження людиноцентричності, соціальної довіри та розвитку емоційної компетентності керівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному цифровому середовищі інтеграція ШІ у сферу управління суттєво змінює характер і механізми прийняття управлінських рішень, поступово переорієнтовуючи їх із людиноцентричного та ситуаційно адаптивного підходу на алгоритмізовану модель аналізу й прогнозування. Управлінська діяльність дедалі більше спирається на автоматизовану обробку інформації, статистичні закономірності та моделі оптимізації, що забезпечують оперативність, стандартизацію та формальну точність рішень. Водночас домінування цифрових алгоритмів обмежує значення індивідуального управлінського досвіду, інтуїтивного оцінювання ситуації та врахування складних соціально-поведінкових чинників, які неможливо повністю формалізувати. У результаті логіка прийняття рішень дедалі частіше визначається не комплексним осмисленням управлінської ситуації, а математично розрахованими сценаріями ефективності, що може звужувати здатність систем управління реагувати на нестандартні або емоційно чутливі обставини (табл. 1).



Таблиця 1

Трансформація процесів прийняття управлінських рішень під впливом
алгоритмічних систем ШІ

Елемент управлінського процесу	Зміни в умовах використання ШІ	Наслідки для управління
Визначення управлінської ситуації	Переклад проблеми у систему цифрових індикаторів і параметрів	Концентрація уваги лише на вимірюваних характеристиках
Аналіз варіантів рішень	Автоматизоване моделювання та ранжування альтернатив	Зростання швидкості та формальної точності вибору
Оцінювання ризиків	Прогнозування на основі статистичних моделей і масивів даних	Зменшення суб'єктивності, але обмежене врахування нових ризиків
Ухвалення рішення	Використання рекомендаційних або напівавтоматизованих алгоритмів	Часткове перенесення відповідальності на цифрову систему
Контроль виконання	Моніторинг через цифрові платформи та KPI	Посилення стандартизації та зменшення управлінської гнучкості

Джерело: побудовано за [9; 10]

Використання алгоритмічних механізмів у сучасному управлінні охоплює практично всі етапи управлінського циклу – від діагностики проблемної ситуації до оцінювання результативності рішень. У стратегічному та операційному менеджменті цифрові системи дедалі частіше визначають допустимі межі управлінського вибору ще до безпосереднього втручання керівника, формуючи набір оптимізованих сценаріїв для подальшого коригування людиною [9]. За таких умов змінюється сама сутність управлінської ролі: керівник усе частіше виконує функцію інтерпретатора та коректора рекомендацій, сформованих алгоритмами, а не безпосереднього генератора управлінських альтернатив. Особливо активно це проявляється у фінансовому, кадровому та публічному управлінні, де алгоритми дозволяють підвищити точність прогнозів, оптимізувати ресурси та скоротити витрати



часу. Проте одночасно відбувається звуження управлінського аналізу до набору кількісних показників, які не відображають прихованих соціальних процесів, психологічної атмосфери чи емоційних наслідків управлінських рішень. Наприклад, автоматизовані системи оцінювання персоналу або алгоритми розподілу ресурсів часто ігнорують неформальні взаємодії, рівень довіри чи внутрішню напругу в колективах, що може провокувати зниження мотивації та опір організаційним змінам [4]. Крім того, алгоритмічні рекомендації нерідко сприймаються як нейтральні та беззаперечно об'єктивні, через що керівники менш схильні критично оцінювати їх зміст і наслідки. Особливо небезпечним це є у кризових ситуаціях, де формальна ефективність рішень не завжди збігається з їхньою соціальною прийнятністю. Тому сучасні практики використання ІІ підтверджують необхідність поєднання алгоритмічних інструментів із людським управлінським судженням, заснованим на ЕІ, що дозволяє підтримувати баланс між цифровою результативністю та соціальною стійкістю систем управління.

В умовах цифровізації управлінської діяльності ЕІ набуває особливого значення як чинник забезпечення ефективної взаємодії, довіри та адаптивності управлінських рішень. Технологічне посередництво комунікацій і зменшення безпосереднього міжособистісного контакту посилюють потребу у здатності керівника розпізнавати емоційні сигнали, інтерпретувати приховані поведінкові реакції та враховувати психологічні наслідки управлінських дій. Саме ЕІ дозволяє компенсувати обмеження цифрових форматів взаємодії, забезпечуючи адаптацію формально правильних рішень до реального соціального контексту та особливостей поведінки людей (табл. 2).



Таблиця 2

Значення ЕІ для забезпечення якості управлінських рішень у
цифровому середовищі\

Складник ЕІ	Прояв у цифровому управлінні	Вплив на управлінські рішення
Емоційне усвідомлення	Виявлення емоційних реакцій у дистанційній комунікації	Зниження ризику помилок через неправильне трактування ситуації
Самоконтроль	Регулювання управлінських реакцій у цифрових форматах	Підвищення стабільності та послідовності рішень
Емпатійність	Урахування психологічного стану працівників і стейкхолдерів	Посилення довіри та прийнятності управлінських дій
Управління комунікацією	Формування конструктивної взаємодії через цифрові канали	Зменшення конфліктності та покращення координації
Мотиваційна підтримка	Підтримання залученості персоналу в умовах дистанційності	Підвищення ефективності реалізації управлінських рішень

Джерело: побудовано за [1; 7; 11]

У цифровому управлінському середовищі ЕІ виконує функцію механізму, який забезпечує соціально-психологічну збалансованість управлінських процесів і компенсує обмеження технологічно опосередкованої взаємодії. У дистанційних форматах управління, віртуальних командах і цифрових координаційних системах саме рівень ЕІ визначає здатність керівника підтримувати ефективний комунікаційний зв'язок за відсутності прямого особистого контакту. Це проявляється у вмінні правильно інтерпретувати непрямі сигнали цифрової комунікації – затримки відповідей, зміни стилю спілкування чи поведінкові реакції учасників взаємодії, які в онлайн-середовищі часто мають прихований характер. У процесі прийняття рішень ЕІ виступає своєрідним соціально-психологічним регулятором, що дозволяє адаптувати формально ефективні управлінські дії до емоційного стану колективів і специфіки організаційного контексту. Наприклад, під час цифрових трансформацій, автоматизації процесів або впровадження нових



інформаційних систем керівники з високим рівнем ЕІ здатні своєчасно виявляти емоційний опір персоналу, пов'язаний із невизначеністю або страхом втрати професійної стабільності, та відповідно коригувати управлінські комунікації й темпи змін [10]. У таких умовах рішення сприймаються не як нав'язаний технологічний механізм, а як зрозумілий і керований процес трансформації. Крім того, ЕІ відіграє важливу роль у підтриманні довіри та легітимності управлінських дій у середовищах із високим рівнем автоматизації. У великих організаціях і системах публічного управління цифрові інструменти часто посилюють дистанцію між суб'єктом управління та людьми, на яких спрямовані управлінські рішення [2]. Здатність керівника враховувати емоційні реакції стейкхолдерів і змінювати стиль взаємодії залежно від соціального контексту дозволяє зменшувати рівень напруги та запобігати прихованим конфліктам. Отже, у сучасних умовах ЕІ слід розглядати не лише як індивідуальну характеристику управлінця, а як один із ключових чинників забезпечення стійкості, адаптивності та соціальної ефективності цифрових систем управління.

Взаємодія ШІ та ЕІ у сучасних управлінських системах формується як багатокомпонентна модель спільного функціонування цифрових технологій і людських компетентностей, у якій аналітичні можливості алгоритмів поєднуються з емоційно-соціальним потенціалом управлінця. ШІ орієнтований на швидке опрацювання значних інформаційних масивів, виявлення закономірностей і побудову прогнозів, тоді як ЕІ забезпечує здатність оцінювати поведінкові реакції, соціальний контекст і моральні наслідки управлінських рішень. За таких умов результативність управління визначається не рівнем технологічної автоматизації як таким, а ефективністю розподілу функцій між цифровими системами та людиною, яка зберігає контроль над етичними, комунікаційними й відповідальними аспектами управління (табл. 3).



Таблиця 3

Взаємодія ІІІ та ЕІ в сучасних управлінських системах і межі
використання алгоритмічних інструментів

Управлінський процес	Функції ІІІ	Функції ЕІ	Рівень допустимого делегування
Аналітичне забезпечення рішень	Аналіз даних, прогнозування, моделювання сценаріїв	Інтерпретація результатів з урахуванням контексту	Може бути повністю автоматизованим
Вибір альтернативи	Формування та ранжування варіантів	Оцінювання соціальних і поведінкових наслідків	Часткове делегування
Комунікація рішень	Автоматизоване створення типових повідомлень	Адаптація стилю та змісту комунікації	Допоміжна автоматизація
Урегулювання конфліктів	Виявлення ризиків і сигналів напруження	Емпатійна взаємодія та посередництво	Автоматизація неприйнятна
Відповідальність за рішення	Фіксація та пояснюваність алгоритмічних дій	Прийняття моральної та управлінської відповідальності	Делегування неможливе

Джерело: побудовано за [3; 6; 12]

Практика інтеграції ІІІ в управління демонструє формування багаторівневих систем, у яких алгоритми виконують переважно інформаційно-аналітичну та прогностичну функцію, тоді як людина залишається ключовим суб'єктом остаточного вибору та оцінювання наслідків управлінських дій. У стратегічному менеджменті та операційному управлінні цифрові інструменти активно застосовуються для прогнозування сценаріїв розвитку, аналізу ризиків і моделювання можливих наслідків рішень. Водночас саме ЕІ дозволяє керівнику співвідносити результати алгоритмічного аналізу з моральними орієнтирами, соціальними очікуваннями та психологічним станом колективів [7].

Найбільш складними межі делегування функцій ІІІ стають у сфері



кадрового менеджменту, кризового реагування та публічного адміністрування. Алгоритмічні системи здатні швидко виявляти відхилення, прогнозувати ризики та фіксувати зміни поведінкових моделей, однак вони не можуть самостійно визначати соціально прийнятні форми реагування. Наприклад, під час ухвалення кадрових або ресурсних рішень ІІІ може запропонувати найбільш ефективний із формального погляду варіант, тоді як ЕІ дозволяє оцінити психологічні наслідки для працівників, рівень соціальної напруги та потенційні репутаційні ризики для організації [5].

Особливого значення взаємодія ІІІ та ЕІ набуває у нестандартних або конфліктних ситуаціях, де відсутні чіткі закономірності чи достатній обсяг релевантних даних. У таких умовах алгоритми здатні лише фіксувати сигнали нестабільності або аномалії, тоді як ефективне управлінське реагування залежить від здатності керівника до емпатії, діалогу та розуміння індивідуальних і групових реакцій [13; 14]. Практика сучасного управління підтверджує, що найбільш стійкими є ті системи, у яких автоматизація ґрунтується на принципі контрольованого використання ІІІ, а межі його застосування визначаються саме людським управлінським судженням і ЕІ [8]. У такій моделі цифрові інструменти не витісняють керівника, а розширюють його аналітичні можливості, залишаючи за людиною етичний вибір, відповідальність і соціальну чутливість.

Використання ІІІ у сфері управління супроводжується низкою складних наукових і практичних викликів, які стосуються не лише технологічної ефективності, а й гуманістичних засад управління, суспільної довіри та легітимності управлінських рішень. Однією з найбільш суттєвих проблем є посилення тенденцій до дегуманізації управління, коли людина починає розглядатися переважно як набір цифрових характеристик, статистичних параметрів або поведінкових патернів. Унаслідок цього управлінські рішення втрачають чутливість до індивідуальних особливостей, соціальних умов і



реальних життєвих обставин. Формалізація управлінських процесів, посилена використанням алгоритмів, сприяє знеособленню взаємодії між управлінськими структурами та людьми й обмежує здатність систем реагувати на неформалізовані соціальні сигнали [15].

Не менш важливою проблемою є поступове послаблення довіри до управлінських рішень через непрозорість алгоритмічних моделей і складність пояснення логіки їх функціонування. Навіть якщо рішення, сформовані за участю ШІ, є формально раціональними, відсутність зрозумілих механізмів пояснення породжує недовіру, відчуття дистанції та підозри щодо прихованих упереджень або неконтрольованого впливу алгоритмів. Особливо небезпечним це є у сфері публічного управління, де рівень суспільної довіри безпосередньо визначає ефективність реалізації управлінських рішень.

Серйозну загрозу становлять і алгоритмічні викривлення, пов'язані з нерівномірністю даних, історично закріпленими соціальними дисбалансами та прихованими нормативними установками, інтегрованими в цифрові моделі. Такі викривлення можуть не лише відтворювати, а й посилювати нерівність і дискримінаційні практики, що підриває легітимність управлінських рішень і поглиблює конфлікти між суспільством та управлінськими інституціями.

Додатковою проблемою є розмивання відповідальності в умовах, коли алгоритмічні системи фактично формують зміст рішень, тоді як формальна відповідальність залишається за людиною. Це ускладнює визначення суб'єкта відповідальності за наслідки управлінських дій, сприяє зниженню рівня управлінського контролю та формує залежність від алгоритмічних рекомендацій як від нібито беззаперечно об'єктивного джерела. У перспективі це може послаблювати професійну автономію керівників і знижувати рівень їхньої особистої відповідальності.

Проблемним залишається і використання ШІ у кризових або морально неоднозначних ситуаціях, де відсутні стабільні закономірності чи достатній



обсяг даних для коректного прогнозування. У таких випадках алгоритмічні системи можуть генерувати рішення, які є формально правильними, але соціально неприйнятними або психологічно деструктивними, що посилює суперечність між технічною ефективністю та суспільною легітимністю управління.

Формування рекомендацій щодо використання ШІ в управлінських системах потребує зміни самої логіки цифрової трансформації – від орієнтації на повну автоматизацію до моделі відповідального поєднання технологічних і людських компонентів управління. Передусім доцільним є закріплення принципу обмеженого делегування, за якого алгоритми виконують функції аналітичної підтримки та прогнозування, тоді як остаточний вибір і оцінювання наслідків залишаються за керівником. Це дозволяє зберігати персональну відповідальність і запобігати заміщенню ЕІ цифровими процедурами.

Важливим напрямом є також інтеграція розвитку ЕІ у програми професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників, які працюють у цифровому середовищі. Використання ШІ має супроводжуватися розвитком навичок критичного аналізу алгоритмічних рекомендацій, усвідомленням обмежень цифрових моделей і здатністю враховувати емоційний стан колективів та стейкхолдерів під час ухвалення рішень. Це сприятиме зміцненню управлінської автономії та зменшенню ризику некритичного сприйняття алгоритмічних висновків.

Доцільним є також упровадження механізмів прозорості та пояснюваності використання ШІ в управлінні, оскільки зрозумілість логіки алгоритмів підвищує рівень довіри до управлінських рішень і створює умови для більш ефективної та емпатійної взаємодії. У таких умовах ЕІ виконує не функцію компенсації недоліків технологій, а роль інструменту адаптації управлінських рішень до соціального контексту.



Особливу увагу необхідно приділяти формуванню організаційної культури, у якій цифрові інструменти доповнюють, а не замінюють міжособистісну взаємодію. Використання ШІ у процесах контролю та комунікації має поєднуватися з практиками постійного діалогу, зворотного зв'язку та емоційно чутливого управління, що дозволяє підтримувати довіру та соціальну прийнятність управлінських рішень. Отже, ефективна інтеграція ШІ в управління можлива лише за умови цілеспрямованого розвитку ЕІ керівників, який є не альтернативою цифровізації, а необхідною передумовою її стабільності та суспільної ефективності.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що активне використання ШІ в управлінській діяльності трансформує механізми формування управлінських рішень, зміщуючи акцент у бік формалізованих алгоритмічних моделей і кількісно орієнтованого аналізу. Водночас посилення алгоритмізації управління супроводжується скороченням можливостей для врахування емоційних, поведінкових і соціально-контекстуальних аспектів управлінської взаємодії. Доведено, що підвищення технічної результативності та швидкості прийняття рішень не забезпечує автоматичного зростання їхньої суспільної прийнятності, особливо за умов послаблення ролі ЕІ у процесах управління.

У процесі дослідження ідентифіковано низку критичних науково-практичних викликів, що супроводжують інтеграцію ШІ в управлінські системи. До них віднесено посилення тенденцій до знеособлення управлінської взаємодії, зниження рівня довіри до управлінських рішень через складність пояснення алгоритмічної логіки, виникнення ризиків цифрових викривлень і невизначеність щодо розподілу відповідальності між людиною та алгоритмом. Встановлено, що накопичення цих факторів здатне формувати дисбаланс між формальною ефективністю управлінських рішень і рівнем їхньої соціальної легітимності.



Обґрунтовано, що ефективність сучасних управлінських систем, у яких використовуються технології ШІ, залежить не стільки від рівня автоматизації, скільки від збалансованого поєднання алгоритмічних інструментів із людським управлінським судженням. Доведено доцільність моделі, за якої ШІ виконує функції аналітичної підтримки, прогнозування та оброблення інформації, тоді як за керівником зберігаються повноваження, пов'язані з морально-етичним оцінюванням, прийняттям відповідальності та забезпеченням емоційно чутливої управлінської взаємодії.

Подальший розвиток досліджень доцільно спрямувати на емпіричне вивчення впливу ЕІ на результативність управлінських рішень у цифрових системах із використанням ШІ, а також на створення моделей людиноцентричного управління, здатних забезпечувати стійкість і соціальну адаптивність управлінських процесів у кризових та соціально вразливих умовах.

Список використаних джерел

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. *Ikonomicheski 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. Ertiö 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>.

13. Çeri Ş. Ö., Erhan T. A Conceptual Study on the Effects of Artificial Intelligence in Managerial Decision-Making. *European Journal of Digital Economy Research*. 2025. Vol. 6, № 1. P. 5–21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15660090>.

14. Holmes M., Wheeler N. J. The role of artificial intelligence in nuclear crisis decision making: A complement, not a substitute. *Australian Journal of International Affairs*. 2024. Vol. 78, № 2. P. 164–174. DOI: <https://doi.org/10.1080/10357718.2024.2333814>.

15. Comes T. AI for crisis decisions. *Ethics and Information Technology*. 2024. Vol. 26, № 1. Article 12. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10676-024-09750-0>.