



Економіка

УДК 005.94:004.8:159.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20264744>

Від цифрових алгоритмів до людських рішень: нові підходи до управління в епоху ШІ та криз

Весоловська Марія Кімсанівна,

PhD, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна,

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

Карковська Вероніка Ярославівна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна,

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

Прийнято: 03.05.2026 | Опубліковано: 18.05.2026

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлено стрімким упровадженням ШІ в управлінські системи, що в умовах криз і війни супроводжується зростанням алгоритмічної раціональності та одночасним зниженням ролі людського чинника у прийнятті рішень. За таких умов актуалізуються ризики дегуманізації управління, ослаблення довіри до управлінських інституцій і втрати соціальної легітимності управлінських рішень, особливо у сферах із високою соціальною та моральною чутливістю. Метою статті є наукове визначення та обґрунтування меж*



автоматизації управлінських рішень із використанням ШІ в умовах криз і війни шляхом аналізу ролі ЕІ керівника у забезпеченні їх якості, соціальної прийнятності та гуманістичної спрямованості. Методи дослідження ґрунтуються на застосуванні системного та структурно-функціонального аналізу управлінських процесів у цифровому середовищі, логіко-аналітичного узагальнення сучасних наукових підходів до використання ШІ в управлінні, порівняльного аналізу алгоритмічних і людських компонентів прийняття рішень, а також концептуального моделювання меж делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам. Результати дослідження. Досліджено особливості функціонування ШІ в управлінських системах за умов кризової та воєнної невизначеності та встановлено, що його застосування обмежується формалізованими моделями й не забезпечує адекватного врахування соціально-психологічних і моральних чинників. Виявлено, що ЕІ керівника виступає ключовим ресурсом формування обґрунтованих, відповідальних і соціально легітимних управлінських рішень. Доведено доцільність гібридних управлінських моделей, у яких ШІ використовується як інструмент аналітичної підтримки, а ЕІ забезпечує інтерпретацію, відповідальність і етичне обґрунтування управлінських дій. Висновки. Узагальнено, що некритична автоматизація управлінських рішень із використанням ШІ в умовах криз і війни створює системні ризики дегуманізації управління, зниження довіри та втрати соціальної легітимності. Обґрунтовано необхідність чіткого розмежування алгоритмічних і людських управлінських функцій із збереженням визначальної ролі ЕІ керівника. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним оцінюванням впливу ЕІ на результативність ШІ-підсилених управлінських рішень, розробленням людиноцентричних моделей цифрового управління та вивченням ролі ЕІ у кризових і соціально чутливих управлінських ситуаціях.



Ключові слова: цифрове управління, алгоритмічна раціональність, людиноцентричний підхід, управлінська відповідальність, соціальна легітимність, кризове управління, довіра до інституцій, етичні ризики цифровізації, гібридні управлінські моделі.

**From digital algorithm to human decisions:
new approaches to management in the age of AI and crises**

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>

Veronika Karkovska,

Doctor of science in public administration, associate professor, professor of the
department of administrative and financial management, Lviv Polytechnic
National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

Abstract: *Relevance of the study is determined by the rapid integration of artificial intelligence (AI) into management systems, which under conditions of crisis and war is accompanied by the strengthening of algorithmic rationality and a simultaneous weakening of the human dimension in decision-making processes. In such circumstances, the risks of management dehumanization, erosion of trust in governing institutions, and loss of social legitimacy of managerial decisions become particularly acute, especially in areas characterized by high social and moral sensitivity. The purpose of the article is to scientifically define and substantiate the limits of automating managerial decision-making through the use of AI in conditions*



*of crisis and war by analyzing the role of managers' emotional intelligence (EI) in ensuring decision quality, social acceptability, and humanistic orientation. **Research methods** are based on system and structural-functional analysis of managerial processes in a digital environment, logical and analytical generalization of contemporary approaches to AI application in management, comparative analysis of algorithmic and human components of decision-making, and conceptual modeling of the boundaries of delegating managerial functions to algorithmic tools. **Research results.** The features of AI functioning in management systems under crisis and wartime uncertainty were examined, and it was established that algorithmic tools are limited to formalized models and are unable to adequately account for social, psychological, and moral factors. It was identified that EI of managers serves as a key resource for forming well-grounded, responsible, and socially legitimate managerial decisions. The feasibility of hybrid management models was substantiated, in which AI is applied as an analytical support instrument, while EI ensures contextual interpretation, accountability, and ethical justification of managerial actions. **Conclusions.** It is generalized that uncritical automation of managerial decision-making using AI in conditions of crisis and war generates systemic risks of management dehumanization, declining trust, and loss of social legitimacy. The necessity of clearly delineating algorithmic and human managerial functions while preserving the decisive role of managers' EI is substantiated. **Prospects for further research** are associated with empirical assessment of the impact 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.*

Keywords: *digital governance, algorithmic rationality, human-centered approach, managerial accountability, social legitimacy, crisis governance, institutional trust, ethical risks of digitalization, hybrid management models.*



Постановка проблеми. Стрімке впровадження штучного інтелекту в управлінські системи змінює логіку прийняття рішень, особливо в умовах криз і війни, коли управлінська діяльність відбувається за високого рівня невизначеності, дефіциту часу та підвищеної соціальної відповідальності. Алгоритмічні інструменти дедалі частіше використовуються для аналізу великих масивів даних, прогнозування ризиків і підтримки оперативних рішень, що створює ілюзію можливості повної автоматизації управлінських процесів. Водночас такі підходи вступають у принципову суперечність із природою управління в кризових ситуаціях, де ключове значення мають емоційна чутливість, ціннісні орієнтири, моральна відповідальність і здатність керівника до емпатійної взаємодії з людьми та інституціями.

Проблема полягає у зростаючому розриві між алгоритмічною раціональністю штучного інтелекту та емоційно-когнітивною природою управлінських рішень у воєнних і кризових умовах. Штучний інтелект оперує формалізованими моделями, історичними даними та заданими оптимізаційними критеріями, які не здатні повною мірою відобразити динаміку соціальних процесів, психологічні стани акторів та моральні дилеми, характерні для управління в умовах загрози життю, безпеці та соціальній стабільності. Надмірне делегування управлінських функцій алгоритмам у таких умовах створює ризики дегуманізації управління, зниження довіри до рішень влади та втрати соціальної легітимності управлінських дій.

Актуальність цієї проблеми безпосередньо пов'язана з ключовими науковими та практичними завданнями сучасного публічного управління і менеджменту в умовах війни та післякризового відновлення. У науковому вимірі йдеться про необхідність переосмислення меж застосування штучного інтелекту в управлінських системах, уточнення ролі емоційного інтелекту керівника як системоутворювального чинника якості рішень та розроблення концептуальних моделей поєднання алгоритмічної підтримки з людською



відповідальністю. У практичному вимірі проблема проявляється у потребі забезпечення стійкості управлінських рішень, збереження довіри суспільства до інституцій влади та формування таких управлінських практик, які дозволяють використовувати потенціал штучного інтелекту без підміни ним морального вибору, емпатії та особистої відповідальності керівника за наслідки рішень у критичних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних свідчить про поступовий перехід від техноцентричних уявлень про управління до людиноцентричних моделей, у яких штучний інтелект розглядається як допоміжний, а не заміний елемент управлінського процесу. У цьому контексті ключовою проблемою постає співвідношення алгоритмічної раціональності та емоційно-ціннісного судження керівника. У працях М. Весоловської (M. Vesolovska) та співавторів обґрунтовано, що ефективність впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні визначається не стільки технічними характеристиками алгоритмів, скільки рівнем емоційного інтелекту керівників, які здатні інтерпретувати рекомендації систем та враховувати соціальний контекст прийняття рішень [1]. Ця позиція методологічно доповнюється дослідженням В. Карковської (V. Karkovska), у якому доведено наявність прямого зв'язку між емоційним інтелектом персоналу та результативністю управлінських рішень у цифровізованому середовищі [2]. Таким чином, уже на рівні організаційного управління емоційний інтелект виступає критичним чинником, що компенсує обмеження алгоритмічних моделей.

Концептуальні обмеження автоматизації управління посилюються в умовах криз і стратегічної невизначеності. Ş. Ö. Çeri (Ş. Ö. Çeri), T. Erhan (T. Erhan) наголошують, що управлінські рішення, сформовані AI, залишаються обмеженими рамками формалізованих даних і не враховують емоційних, етичних та культурних чинників, які є визначальними в кризових ситуаціях



[3]. Цю тезу підтверджують М. Голмс (M. Holmes) та співавтори, які у контексті ядерного стримування доводять, що автоматизація стратегічних рішень підвищує ризик помилкової ескалації та втрати політичного контролю [4]. Аналогічний підхід представлено у роботі Т. Комес (T. Comes), де штучний інтелект розглядається виключно як інструмент підтримки кризових рішень за умови збереження людської відповідальності [5].

Порівняльний аналіз людського та штучного емоційного виміру управління представлено у монографії Р. Йонка (R. Yonck), де підкреслено принципову неможливість повної імітації людської емоційності та моральної рефлексії алгоритмічними системами [6]. Етичні та психологічні ризики делегування управлінських рішень автономним системам детально розкрито у праці Дж. Джонсона (J. Johnson), який аналізує дилеми людсько-машинної взаємодії у війні та безпековому управлінні [7]. А. Голдфарб (A. Goldfarb), Дж. Р. Ліндсей (J. R. Lindsay) доводять, що зростання прогностичних можливостей штучного інтелекту не знижує, а, навпаки, підвищує значущість людського судження та відповідальності в умовах війни [8]. У подальшій роботі Дж. Джонсона (J. Johnson) акцентовано на необхідності збереження людини як ключового суб'єкта в циклі командування і контролю навіть за глибокої автоматизації процесів прийняття рішень [9].

Лідерський та ціннісний вимір взаємодії штучного й емоційного інтелекту розкрито у низці досліджень, присвячених довірі, рефлексивності та відповідальності. В. Матлі (W. Matli) обґрунтовує доцільність поєднання AI з рефлексивним лідерством, у якому емоційний інтелект керівника виступає механізмом стримування алгоритмічної жорсткості [10]. Соціально-психологічний та духовно-ціннісний вимір управлінських рішень у взаємодії з AI представлено у праці К. Романенка (K. Romanenko) та співавторів, де доведено, що редукція лідерства до алгоритмічних процедур призводить до втрати гуманістичного змісту управління [11]. Проблему довіри до машинного



інтелекту в умовах військових операцій досліджує М. Маєр (M. Mayer), підкреслюючи визначальну роль людської автономії та емоційної рефлексії у формуванні легітимності управлінських рішень [12]. Прикладний управлінський вимір цієї проблематики доповнюють Б. Унхелкар (B. Unhelkar), Т. Гонсалвес (T. Gonsalves), які доводять, що в умовах криз штучний інтелект не здатен замінити емоційно компетентне лідерство, а лише підсилює його аналітичні можливості [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми та постановка завдання. Незважаючи на активний розвиток досліджень у сфері застосування ШІ в управлінні, залишаються невирішеними питання його функціонування в умовах кризової та воєнної невизначеності, ролі ЕІ керівника у забезпеченні соціальної прийнятності рішень і чітких меж делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам. Більшість наявних підходів зосереджена на технологічній ефективності, що обмежує розуміння ризиків дегуманізації, зниження довіри та втрати соціальної легітимності управлінських рішень.

Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини шляхом комплексного аналізу взаємодії ШІ та ЕІ в управлінських практиках, обґрунтування меж автоматизації та розроблення людиноцентричних рекомендацій для кризового управління, що розширює наукове розуміння проблеми й підвищує практичну цінність управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та наукове обґрунтування меж автоматизації управлінських рішень із використанням ШІ в умовах криз і війни через аналіз ролі ЕІ керівника у забезпеченні їх якості, соціальної легітимності та гуманістичної спрямованості. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких завдань:

1. Проаналізувати особливості застосування ШІ в управлінських



системах в умовах кризової та воєнної невизначеності.

2. Обґрунтувати роль ЕІ керівника та механізми його взаємодії з ШІ у формуванні соціально легітимних управлінських рішень і визначити межі алгоритмічного делегування.

3. Розробити рекомендації щодо людиноцентричного використання ШІ з урахуванням збереження та розвитку ЕІ керівників у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методика збору інформації була розроблена з метою отримання кількісних показників розвитку окремих компонентів емоційного інтелекту публічних службовців, що у подальшому дозволило здійснити обчислення інтегрального показника якості управлінських рішень, які ґрунтуються на емоційній компетентності. Потреба у такому вимірюванні зумовлена зростаючим значенням емоційної обізнаності та комунікативних навичок у діяльності представників органів публічної влади, особливо в умовах реформування державного управління та зростання взаємодії з громадянами.

У дослідженні взяли участь 30 публічних службовців, що працюють в органах державної влади та місцевого самоврядування. Формування вибірки здійснювалося за методом цільового добору (*purposivesampling*), оскільки до участі були залучені саме ті особи, професійна діяльність яких передбачає регулярне прийняття управлінських рішень, організацію взаємодії в колективі та комунікацію з населенням. Критеріями включення до вибірки виступали: стаж державної служби не менше одного року, належність до категорій посад «Б» або «В», добровільна згода на участь у дослідженні, а також виконання обов'язків, що передбачають управлінську, координаційну чи комунікаційну діяльність. Такий підхід забезпечив репрезентативність для аналізу особливостей емоційної компетентності саме управлінського персоналу.

Для збору емпіричних даних було використано структуровану анкету, укладену на основі моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана, яка охоплює такі



ключові компоненти, як самоусвідомлення, саморегуляція, соціальна чутливість, емпатія та комунікативна компетентність. Крім того, при розробленні інструментарію враховувалася адаптована Європейська рамка компетентностей, яка застосовується для оцінювання емоційної та соціальної компетентності лідерів у сфері публічного управління. Відповідно до зазначених підходів анкета містила п'ять тематичних блоків, що відповідають структурі емоційного інтелекту. У кожному блоці респондентам пропонувалося оцінити від чотирьох до шести тверджень за шкалою Лайкерта від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден»). Отримані значення надалі були нормовані до діапазону від 0 до 1, що забезпечило можливість проведення математичного аналізу та подальшого розрахунку інтегрального показника.

Процедура збору даних включала кілька послідовних етапів. На підготовчому етапі було сформовано перелік державних установ, до яких надсилалися офіційні запрошення щодо участі співробітників у дослідженні. Після отримання добровільної інформованої згоди респондентам було надано доступ до анкети, що розміщувалася на платформі GoogleForms. Використання онлайн-формату забезпечило зручність проходження опитування, а також сприяло підвищенню рівня анонімності. Усі учасники отримували однакові інструкції, що гарантувало єдине розуміння змісту тверджень та мінімізувало можливість інтерпретаційних розбіжностей. Середня тривалість заповнення анкети становила близько 10–12 хвилин, що відповідає прийнятним вимогам до навантаження респондентів.

Після завершення збору даних було здійснено їхню первинну перевірку з метою забезпечення якості емпіричного матеріалу. Зокрема, оцінювалася повнота відповідей та виявлялися можливі аномальні або шаблонні анкети, у яких усі твердження були оцінені однаково, що могло свідчити про неухважне



або формальне заповнення. Такі анкети були виключені з подальшого аналізу для забезпечення достовірності результатів.

Обробка даних здійснювалася шляхом обчислення середнього значення по кожному блоку тверджень, що дозволило отримати п'ять числових показників, які характеризують рівень розвитку відповідних компонентів емоційного інтелекту у кожного респондента. Нормування даних виконувалося за формулою (1):

$$X = \frac{X-1}{4}, \quad (1)$$

що дало можливість перевести оцінки зі шкали 1–5 у масштаб 0–1. На основі отриманих нормованих значень було здійснено розрахунок інтегрального показника за спеціальною формулою, яка враховує вагомість кожного компонента у процесі прийняття управлінських рішень.

Дослідження проводилося з дотриманням основних етичних принципів емпіричної соціогуманітарної науки, серед яких добровільність участі, надання повної інформації про мету та умови опитування, забезпечення анонімності та конфіденційності відповідей, а також гарантування непричинення будь-якої шкоди респондентам. Зібрані дані використовувалися виключно з науковою метою, що відповідає стандартам етичної поведінки у сфері досліджень публічного управління.

Графічне зображення зміни компонентів емоційного інтелекту серед 30 публічних службовців демонструє високу узгодженість профілів SA, SR, SS, EM і CC для кожного респондента. Лінії, що представляють різні компоненти EI_i, мають подібну форму й повторюють один одного майже синхронно, що свідчить про високий рівень внутрішньої кореляції між компонентами емоційного інтелекту. Це підтверджує попередній кореляційний аналіз, який показав надзвичайно сильні взаємозв'язки між усіма п'ятьма показниками (коефіцієнти у межах 0.936–0.996).

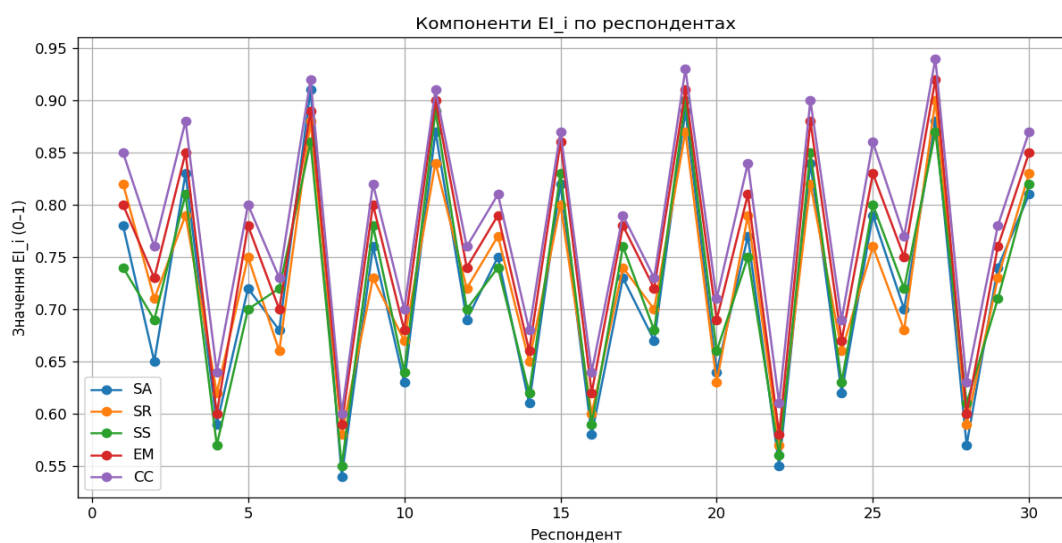


Рис.1. Зміни компонентів емоційного інтелекту серед 30 публічних службовців

Загальний характер графіка вказує на відносну однорідність вибірки, оскільки значення майже всіх компонентів для кожного респондента коливаються у стабільному інтервалі приблизно 0.55–0.92, без різких провалів чи піків, що могли б свідчити про атиповий профіль емоційної компетентності. Це означає, що публічні службовці мають схожий рівень розвитку емоційного інтелекту, незалежно від того, який саме компонент розглядається.

На графіку чітко видно, що найвищі значення зазвичай фіксуються для емпатії (EM) та комунікативної компетентності (CC). Лінії для цих двох показників майже завжди знаходяться вище інших, що свідчить про їх порівняно кращий розвиток у респондентів. Це узгоджується з функціональною роллю цих компонентів у діяльності публічних службовців: ефективна комунікація, уміння будувати довіру, пояснювати рішення та враховувати емоційний стан громадян є ключовими компетентностями для публічної служби.

Дещо нижчі значення, хоча й на стабільно доброму рівні, спостерігаються у таких компонентів, як самоусвідомлення (SA) та саморегуляція (SR). Ці



компоненти демонструють типову динаміку із періодичними зниженнями у респондентів 4, 8, 14, 16, 22 та 28, що може вказувати на потребу у посиленні навичок емоційного контролю, усвідомлення власних емоцій та здатності адаптуватися у стресових умовах.

Профіль соціальної чутливості (SS) займає проміжне положення: він повторює загальні тенденції інших ліній, але демонструє дещо більшу варіативність порівняно з EM і CC. Це свідчить про те, що хоча респонденти загалом добре розуміють емоції інших людей, рівень цієї здатності не є повністю стабільним і може суттєвіше залежати від індивідуального досвіду, характеру роботи та професійних умов.

Характерною особливістю графіка є паралельність і повторюваність усіх ліній за всіма респондентами, що підтверджує системність розвитку емоційного інтелекту в групі. Це також означає, що програми розвитку емоційної компетентності можуть бути ефективними, якщо спрямовуватимуться на груповий формат навчання, оскільки стартові позиції різних службовців є схожими.

Важливо також відзначити, що протягом усієї вибірки спостерігається близькість значень усіх компонентів, що дозволяє інтерпретувати емоційний інтелект респондентів як цілісну структуру без суттєвих розривів або домінування окремих навичок над іншими у більшості учасників. Це є позитивною ознакою з точки зору функціонування органів публічної влади, адже збалансований емоційний профіль сприяє кращим управлінським рішенням, більш означеному контролю емоцій та ефективнішій комунікації з громадськістю.

Для кожного респондента подано оцінки за шкалою 0–1 (можна інтерпретувати як нормовані значення / частки). Для оцінювання структурних взаємозв'язків між компонентами емоційного інтелекту публічних службовців було проведено кореляційний аналіз, що опирався на емпіричні дані, отримані



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

за п'ятьма ключовими змінними: самоусвідомлення (SA), саморегуляція (SR), соціальна чутливість (SS), емпатія (EM) та комунікативна компетентність (CC). Дані для аналізу були сформовані на основі відповідей 30 респондентів, після чого здійснено обчислення кореляційної матриці за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона. Отримані результати дозволили виявити характер і силу статистичних взаємозв'язків між структурними елементами емоційного інтелекту, що у подальшому є важливим підґрунтям для формування інтегрального показника за запропонованою формулою множинної оцінки.

Таблиця 1

Вхідні дані: результати опитування респондентів

№	SA	SR	SS	EM	CC
1	0,78	0,82	0,74	0,8	0,85
2	0,65	0,71	0,69	0,73	0,76
3	0,83	0,79	0,81	0,85	0,88
4	0,59	0,62	0,57	0,6	0,64
5	0,72	0,75	0,7	0,78	0,8
6	0,68	0,66	0,72	0,7	0,73
7	0,91	0,88	0,86	0,89	0,92
8	0,54	0,58	0,55	0,59	0,6
9	0,76	0,73	0,78	0,8	0,82
10	0,63	0,67	0,64	0,68	0,7
11	0,87	0,84	0,89	0,9	0,91
12	0,69	0,72	0,7	0,74	0,76
13	0,75	0,77	0,74	0,79	0,81
14	0,61	0,65	0,62	0,66	0,68
15	0,82	0,8	0,83	0,86	0,87
16	0,58	0,6	0,59	0,62	0,64
17	0,73	0,74	0,76	0,78	0,79
18	0,67	0,7	0,68	0,72	0,73
19	0,89	0,87	0,9	0,91	0,93
20	0,64	0,63	0,66	0,69	0,71
21	0,77	0,79	0,75	0,81	0,84
22	0,55	0,57	0,56	0,58	0,61
23	0,84	0,82	0,85	0,88	0,9
24	0,62	0,66	0,63	0,67	0,69
25	0,79	0,76	0,8	0,83	0,86
26	0,7	0,68	0,72	0,75	0,77
27	0,88	0,9	0,87	0,92	0,94



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

28	0,57	0,59	0,61	0,6	0,63
29	0,74	0,73	0,71	0,76	0,78
30	0,81	0,83	0,82	0,85	0,87

Проведений аналіз показав, що всі компоненти емоційного інтелекту продемонстрували дуже високі позитивні кореляції, значення яких коливаються в інтервалі від 0,936 до 0,996. Така кореляційна структура свідчить про сильну взаємозалежність між складниками емоційної компетентності публічних службовців, тобто про те, що підвищення одного із компонентів зазвичай супроводжується зростанням інших. Зокрема, самоусвідомлення (SA) має кореляції від 0,970 до 0,989 з іншими показниками, що підкреслює його фундаментальну роль як базового елементу внутрішньої емоційної компетентності. Високий рівень самоусвідомлення зазвичай супроводжується покращенням здатності до регуляції емоцій, точнішим розумінням емоційних сигналів інших осіб і підвищенням ефективності міжособистісної комунікації.

Одним із найважливіших результатів є встановлення майже ідеального зв'язку між емпатією (EM) та комунікативною компетентністю (CC), коефіцієнт кореляції між якими становить 0,996. Це дозволяє стверджувати, що здатність до співпереживання, розуміння емоцій і станів інших людей практично повністю узгоджується зі здатністю ефективно комунікувати, аргументувати прийняті рішення та забезпечувати їхню зрозумілість для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Такий результат є особливо значущим для сфери публічного управління, у якій якість комунікації визначає рівень довіри громадян до влади, ступінь легітимності рішень та ефективність управлінських процесів загалом.

Водночас найнижча (але все ще дуже висока) кореляція у матриці спостерігається між саморегуляцією (SR) та соціальною чутливістю (SS), де коефіцієнт становить 0,936. Це може свідчити про певні відмінності в механізмах формування цих компетентностей: якщо саморегуляція



відображає внутрішні процеси контролю емоцій та поведінки, то соціальна чутливість переважно стосується зовнішніх взаємодій та розуміння соціального контексту. Незважаючи на це, обидва показники залишаються тісно пов'язаними, що підтверджує цілісність емоційного інтелекту як психологічної конструкції.

Аналіз інтегрального показника Q_r , який враховує рівень розвитку компонентів емоційного інтелекту (EI_i), їхній управлінський вплив (UF_i) та вагову значущість (W_i), дозволив отримати цілісне уявлення про загальні та індивідуальні особливості емоційної компетентності публічних службовців.

Побудований графік Q_r демонструє, що значення інтегрального показника розташовуються у досить вузькому інтервалі, без різких перепадів між респондентами, що свідчить про відносну однорідність вибірки публічних службовців у контексті емоційної компетентності. Високі показники у більшості респондентів пояснюються тим, що всі компоненти емоційного інтелекту є внутрішньо пов'язаними, а їх взаємні кореляції надзвичайно високі (від 0.936 до 0.996), що підтверджено попереднім кореляційним аналізом. Це означає, що поліпшення одного показника, як правило, супроводжується підвищенням інших.

Значення Q_r свідчать про те, що найчастіше вагомий внесок у інтегральний результат вносять такі компоненти, як емпатія (EM) та комунікативна компетентність (CC). Вони мали найбільші вагові коефіцієнти ($0.25 + 0.25$) та високі значення впливу в управлінських процесах ($UF = 0.9$ та 1.0 відповідно). Саме ці компоненти виявилися структурно центральними, що відповідає практиці публічного управління, де комунікація та здатність розуміти громадян, колеги і соціальний контекст є ключовими факторами ефективності.

Водночас респонденти, значення яких виявилися нижчими за середні, найчастіше демонстрували менші показники саморегуляції (SR) або соціальної чутливості (SS). Це узгоджується з кореляційною структурою: саме



ці два компоненти виявилися найменш синхронізованими між собою та з іншими показниками. Таким чином, незначні коливання в SR або SS можуть впливати на зниження інтегрального Q_r .

Графік також демонструє загальну тенденцію до стабільності та збалансованості розвитку емоційного інтелекту, що є позитивним сигналом для системи публічної служби. Це означає, що в межах аналізованої групи немає критично низьких значень, які б могли істотно впливати на ефективність управлінських рішень чи міжособистісної взаємодії. Проте збережена варіативність дозволяє визначити напрями подальшого професійного розвитку та емоційного навчання.



Рис.2. Результати визначення інтегрального впливу емоційного інтелекту на якість управлінських рішень

Загальний характер графіка вказує на відносну однорідність вибірки, оскільки значення майже всіх компонентів для кожного респондента коливаються у стабільному інтервалі приблизно 0.55–0.92, без різких провалів чи піків, що могли б свідчити про атиповий профіль емоційної компетентності.



Це означає, що публічні службовці мають схожий рівень розвитку емоційного інтелекту, незалежно від того, який саме компонент розглядається.

На графіку чітко видно, що найвищі значення зазвичай фіксуються для емпатії (EM) та комунікативної компетентності (CC). Лінії для цих двох показників майже завжди знаходяться вище інших, що свідчить про їх порівняно кращий розвиток у респондентів. Це узгоджується з функціональною роллю цих компонентів у діяльності публічних службовців: ефективна комунікація, вміння будувати довіру, пояснювати рішення та враховувати емоційний стан громадян є ключовими компетентностями для публічної служби.

Дещо нижчі значення, хоча й на стабільно доброму рівні, спостерігаються у таких компонентів, як самоусвідомлення (SA) та саморегуляція (SR). Ці компоненти демонструють типову динаміку із періодичними зниженнями у респондентів 4, 8, 14, 16, 22 та 28, що може вказувати на потребу у посиленні навичок емоційного контролю, усвідомлення власних емоцій та здатності адаптовуватися у стресових умовах.

Профіль соціальної чутливості (SS) займає проміжне положення: він повторює загальні тенденції інших ліній, але демонструє дещо більшу варіативність порівняно з EM і CC. Це свідчить про те, що хоча респонденти загалом добре розуміють емоції інших людей, рівень цієї здатності не є повністю стабільним і може суттєвіше залежати від індивідуального досвіду, характеру роботи та професійних умов.

Характерною особливістю графіка є паралельність і повторюваність усіх ліній за всіма респондентами, що підтверджує системність розвитку емоційного інтелекту в групі. Це також означає, що програми розвитку емоційної компетентності можуть бути ефективними, якщо спрямовуватимуться на груповий формат навчання, оскільки стартові позиції різних службовців є схожими.



Важливо також відзначити, що протягом усієї вибірки спостерігається близькість значень усіх компонентів, що дозволяє інтерпретувати емоційний інтелект респондентів як цілісну структуру без суттєвих розривів або домінування окремих навичок над іншими у більшості учасників. Це є позитивною ознакою з точки зору функціонування органів публічної влади, адже збалансований емоційний профіль сприяє кращим управлінським рішенням, більш означеному контролю емоцій та ефективнішій комунікації з громадськістю.

Результати аналізу інтегрального показника Q_r , що відображає узгоджений вплив різних компонентів емоційного інтелекту на якість управлінських рішень, дали змогу сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня емоційної компетентності публічних службовців. Отримані дані засвідчують, що структура емоційного інтелекту респондентів є загалом збалансованою, однак окремі компоненти демонструють вищу або нижчу вагу у формуванні загального інтегрального результату. Саме це дозволяє виділити пріоритетні напрями подальшого професійного розвитку.

У першу чергу доцільно зосередити увагу на розвитку емпатії та комунікативної компетентності, оскільки саме ці компоненти продемонстрували найвищий вплив на інтегральний показник. Їх висока вагомість у моделі обумовлена як теоретичними передумовами, так і практичною значущістю для публічного управління, де ефективна комунікація та здатність до розуміння емоційних станів інших є критичними для забезпечення довіри, легітимності рішень і продуктивної взаємодії з громадськістю. У цьому контексті рекомендується впровадження спеціалізованих тренінгів з емпатичного слухання, розвиток навичок аргументованої комунікації, а також моделювання кризових і конфліктних ситуацій, що дозволяє формувати навички емоційного менеджменту в умовах



підвищеного напруження. Такий підхід сприятиме формуванню стійких моделей поведінки, орієнтованих на порозуміння та конструктивний діалог.

Не менш важливим напрямом удосконалення є розвиток саморегуляції, яка, згідно з аналізом Q_r , є компонентом із найбільшою варіативністю між респондентами. Саморегуляція є базовою компетентністю в умовах стресових навантажень, характерних для діяльності публічної служби, проте саме вона нерідко виявляється недостатньо сформованою. Для підвищення цього показника доцільно впроваджувати практики емоційної саморегуляції, зокрема техніки усвідомленості (mindfulness), дихальні вправи та методи релаксації. Додатково ефективними є тренінги з управління стресом і навчання прийняття рішень у ситуаціях дефіциту часу або надмірної інформаційної складності. Ці заходи сприятимуть стабілізації емоційних реакцій і підвищенню стійкості до професійних викликів.

Окремої уваги потребує соціальна чутливість, яка становить важливий складник ефективної міжособистісної взаємодії в колективі та у роботі з громадянами. Незважаючи на відносно стабільні значення цього компонента, його потенціал може бути підсилений через інтерактивні методи навчання, такі як симуляційні вправи з аналізу соціальних сигналів, тренінги з розпізнавання невербальної комунікації та навчання роботі з вразливими групами населення. Це дозволить удосконалити здатність службовців орієнтуватися в емоційних і соціальних контекстах, підвищуючи ефективність комунікації та якість взаємодії.

На основі індивідуальних значень Q_r , визначених для кожного респондента, є можливим формування персоналізованих траєкторій професійного розвитку, що враховують сильні сторони та зони потенційного зростання конкретного службовця. Такий підхід дозволяє оптимально розподіляти навчальні ресурси, спрямовувати учасників на ті модулі підвищення кваліфікації, де вони потребують найбільшої підтримки, а також



підвищувати об'єктивність кадрових рішень. Індивідуальні рекомендації є важливим інструментом для забезпечення безперервного професійного розвитку та гармонійного формування емоційної компетентності.

Крім того, інтегральний показник Q_r може бути ефективно застосований у кадрових стратегіях органів публічної влади. Його використання дає змогу більш точно оцінювати потенціал службовців для виконання управлінських функцій, формувати команди з оптимальним балансом емоційних компетентностей, проводити моніторинг ефективності навчальних програм і прогнозувати динаміку професійного розвитку персоналу. Таким чином, Q_r може виступати як універсальним аналітичним інструментом для прийняття стратегічних рішень, так і дієвим елементом системи управління персоналом.

Розглянутий метод та результати розрахунку інтегрального показника Q_r підтверджують високий рівень емоційної компетентності публічних службовців із гармонійною та збалансованою структурою її компонентів. Ключовими детермінантами ефективних управлінських рішень виявилися емпатія та комунікативні навички, тоді як інші компоненти відіграють допоміжну, але важливу роль. Запропоновані рекомендації окреслюють як загальні, так і індивідуальні напрями розвитку емоційного інтелекту, спрямовані на підвищення якості управління в органах публічної влади, зміцнення професійної взаємодії та формування компетентного кадрового потенціалу.

Дискусія та обговорення

Управлінські системи в умовах кризової та воєнної невизначеності функціонують у середовищі, що характеризується різкою динамікою подій, дефіцитом достовірної інформації, високим рівнем ризику та необхідністю ухвалення рішень у стислі часові проміжки. У таких умовах ШІ використовується передусім як інструмент алгоритмічної підтримки



управлінських рішень, орієнтований на оброблення великих масивів різнорідних даних, виявлення прихованих закономірностей і прогнозування можливих сценаріїв розвитку ситуації. Особливістю функціонування ІІІ в кризовому та воєнному контексті є його залежність від якості вхідних даних, стабільності моделей та заздалегідь визначених критеріїв оптимізації, що обмежує здатність алгоритмів адекватно реагувати на нетипові, морально навантажені або соціально чутливі управлінські ситуації.

У воєнних умовах ІІІ переважно застосовується для моніторингу ситуації, підтримки логістичних, ресурсних і аналітичних процесів, а також для оцінювання ризиків і наслідків управлінських рішень. Водночас невизначеність, фрагментарність і швидка застарілість даних знижують прогностичну надійність алгоритмічних моделей і підвищують імовірність помилкових або соціально неприйнятних рекомендацій. Це зумовлює трансформацію ролі ІІІ з автономного інструмента ухвалення рішень у допоміжний аналітичний компонент управлінських систем, результати роботи якого потребують інтерпретації та корекції з боку керівника (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості функціонування ІІІ в управлінських системах за умов кризової та воєнної невизначеності

Аспект функціонування	Характеристика в умовах стабільності	Характеристика в умовах криз і війни
Дані	Повні, структуровані, відносно стабільні	Фрагментарні, неповні, швидко застарівають
Алгоритмічні моделі	Орієнтовані на довгострокову оптимізацію	Орієнтовані на короткострокові сценарії та адаптацію
Прогнозування	Висока відтворюваність результатів	Підвищена похибка та сценарна варіативність
Швидкість рішень	Планова, регламентована	Критично висока, з дефіцитом часу
Соціальний контекст	Відносно стабільний і прогнозований	Емоційно напружений, морально чутливий
Роль людини	Контроль і корекція результатів	Ключова інтерпретація та відповідальність

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 4; 9].



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

У сучасних управлінських системах, що функціонують в умовах кризової та воєнної невизначеності, ШІ інтегрується насамперед у контури аналітичної підтримки та ситуаційної обізнаності керівників. Алгоритмічні модулі використовуються для агрегування різнорідних потоків інформації з адміністративних, економічних, безпекових і соціальних джерел, що дозволяє оперативно формувати узагальнену картину стану системи та виявляти критичні відхилення від нормативних або очікуваних параметрів [10]. Такий підхід особливо затребуваний у сферах управління ресурсами, логістики, гуманітарного реагування та кризових комунікацій, де швидкість аналізу та здатність працювати з великими обсягами даних мають визначальне значення.

Водночас функціонування ШІ в зазначених умовах супроводжується істотними методологічними та практичними обмеженнями. Неповнота й асиметричність даних, притаманні воєнному середовищу, знижують стабільність алгоритмічних моделей і підвищують залежність результатів від початкових припущень та параметрів налаштування. У таких ситуаціях ШІ формує не детерміновані рішення, а спектр альтернативних сценаріїв, кожен з яких потребує управлінської інтерпретації з урахуванням соціальних, психологічних і моральних наслідків [7]. Це особливо важливо у випадках, коли управлінські рішення безпосередньо впливають на безпеку населення, розподіл критичних ресурсів або довіру до інституцій влади.

Значущою практичною особливістю застосування ШІ є його роль у підтримці короткострокового прогнозування та адаптивного планування. Алгоритми дозволяють швидко оновлювати оцінки ризиків і коригувати управлінські дії в міру надходження нової інформації, що підвищує гнучкість управлінських систем. Водночас остаточне управлінське рішення формується поза межами алгоритмічної логіки, оскільки лише керівник здатний інтегрувати аналітичні результати ШІ з контекстуальним знанням, професійним досвідом і ЕІ. У результаті ШІ виступає не автономним



суб'єктом управління, а інструментом розширення когнітивних можливостей керівника, ефективність якого визначається здатністю управлінської системи поєднати алгоритмічну раціональність із людською відповідальністю в умовах криз і війни.

Формування обґрунтованих, відповідальних і соціально прийнятних управлінських рішень у кризових і воєнних умовах значною мірою визначається рівнем розвитку ЕІ керівника, який забезпечує здатність усвідомлювати власні емоційні стани, розпізнавати емоції інших учасників управлінського процесу та регулювати емоційні реакції в ситуаціях підвищеного стресу. На відміну від суто раціональних моделей прийняття рішень, орієнтованих на формальні показники ефективності, ЕІ дозволяє інтегрувати когнітивний аналіз із ціннісними орієнтирами, етичними міркуваннями та соціальними очікуваннями, що є критично важливим у ситуаціях, де управлінські дії мають прямі наслідки для безпеки, добробуту та психологічної стійкості суспільства.

Роль ЕІ керівника проявляється також у здатності підтримувати якісну управлінську комунікацію в умовах невизначеності та емоційної напруги. ЕІ забезпечує формування довіри між керівником, персоналом і зовнішніми стейкхолдерами, що знижує ризики дезорганізації, опору управлінським рішенням і поширення панічних або деструктивних настроїв. У воєнних умовах соціальна прийнятність управлінських рішень часто визначається не лише їх формальною доцільністю, а й тим, наскільки ці рішення сприймаються як справедливі, зрозумілі та морально виправдані, що безпосередньо залежить від рівня розвитку ЕІ керівника (табл.2).

Таблиця 2

Роль ЕІ керівника у формуванні якості управлінських рішень в умовах криз і війни

Компонент ЕІ	Управлінська функція	Вплив на якість рішень
--------------	----------------------	------------------------



Самоусвідомлення	Контроль власних емоцій і упереджень	Підвищення обґрунтованості та зниження імпульсивності
Саморегуляція	Збереження стійкості в стресових умовах	Підтримка послідовності управлінських дій
Соціальна чутливість	Розуміння емоцій і потреб інших	Підвищення соціальної прийнятності рішень
Емпатія	Урахування гуманітарних і моральних наслідків	Зниження ризиків дегуманізації управління
Комунікативна компетентність	Пояснення та легітимація рішень	Зростання довіри та підтримки з боку суспільства

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 7; 11].

У кризових і воєнних умовах ЕІ керівника набуває прикладного значення як механізм узгодження управлінських рішень із соціальною реальністю та психологічним станом суспільства. Здатність керівника до самоусвідомлення та саморегуляції дозволяє зберігати управлінську стійкість у ситуаціях різкого зростання емоційного напруження, коли тиск з боку часу, суспільних очікувань і зовнішніх загроз підвищує ризик імпульсивних або надмірно жорстких рішень [11]. У таких умовах саме ЕІ забезпечує зваженість управлінських дій і зменшує ймовірність помилок, пов'язаних з емоційним вигоранням або когнітивними викривленнями. Важливою прикладною функцією ЕІ є формування ефективної управлінської комунікації, що набуває особливої ваги під час реалізації рішень, пов'язаних із перерозподілом ресурсів, обмеженням прав або зміною звичних соціальних практик. Керівник із розвиненим ЕІ здатний адаптувати спосіб подання управлінської інформації до емоційного стану різних груп населення, пояснюючи логіку рішень і водночас демонструючи розуміння соціальних втрат і ризиків [4]. Такий підхід підвищує рівень добровільного дотримання управлінських рішень і знижує потребу в надмірних адміністративних або примусових механізмах. ЕІ також відіграє системоутворювальну роль у процесі оцінювання наслідків управлінських рішень, виходячи за межі формальних показників ефективності. Керівник здатний враховувати довгострокові соціальні та психологічні ефекти, зокрема вплив рішень на рівень довіри до інституцій,



соціальну згуртованість і готовність суспільства до подальшої мобілізації ресурсів. У результаті управлінські рішення, ухвалені з опорою на ЕІ, демонструють вищу стійкість у часі та кращу адаптивність до зміни умов, що є критично важливим у ситуаціях затяжних криз і війни.

Взаємодія ШІ та ЕІ в сучасних управлінських практиках формується як складний багаторівневий процес, у межах якого алгоритмічні інструменти та людські когнітивно-емоційні ресурси виконують комплементарні, але принципово різні функції. ШІ забезпечує аналітичну обробку інформації, виявлення статистичних закономірностей і моделювання альтернативних сценаріїв, тоді як ЕІ керівника визначає спосіб інтерпретації цих результатів, їх ціннісне осмислення та трансформацію в управлінські рішення з урахуванням соціального контексту. Саме на етапі переходу від алгоритмічної рекомендації до управлінського рішення виникає необхідність чіткого окреслення меж делегування функцій ШІ, оскільки автоматизація не може охопити морально навантажені, соціально чутливі та політично значущі аспекти управління.

Ключовим механізмом взаємодії ШІ та ЕІ є розподіл управлінських функцій за принципом асиметричної доповнюваності, коли ШІ виконує роль інструмента когнітивного підсилення, а ЕІ - роль регулятора управлінської відповідальності. У таких моделях алгоритмічні інструменти формують інформаційну основу рішення, однак остаточний вибір альтернативи здійснюється керівником з урахуванням етичних обмежень, соціальних наслідків і потенційних реакцій стейкхолдерів. Це дозволяє уникнути як технократичного редукціонізму, так і надмірної суб'єктивності управлінських рішень (табл.3).



Таблиця 3

Механізми взаємодії ШІ та ЕІ та межі делегування управлінських функцій

Управлінський рівень	Функція ШІ	Функція ЕІ	Межі делегування
Аналітичний	Оброблення даних, сценарне моделювання	Інтерпретація значущості результатів	Повна автоматизація допустима
Проектний	Оцінка варіантів і ризиків	Ціннісна та соціальна оцінка альтернатив	Часткова автоматизація
Оперативний	Підтримка швидких рішень	Контроль емоційних і соціальних наслідків	Обмежене делегування
Стратегічний	Прогнозування тенденцій	Формування бачення та відповідальності	Автоматизація недопустима
Нормативно-етичний	Виявлення формальних обмежень	Моральне судження та легітимація	Делегування неможливе

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 11; 13].

Сучасні управлінські практики демонструють, що ефективна взаємодія ШІ та ЕІ формується через чітке інституційне розмежування аналітичних і відповідальних управлінських контурів. Алгоритмічні інструменти дедалі активніше використовуються для попереднього структурування управлінських ситуацій, зокрема для порівняння альтернатив, оцінювання ймовірних наслідків рішень і виявлення прихованих ризиків. Це створює для керівника когнітивно впорядковане середовище ухвалення рішень, у межах якого зменшується інформаційна невизначеність, але не зникає потреба в суб'єктивному судженні та моральному виборі.

Роль ЕІ в такій взаємодії проявляється у здатності керівника коригувати алгоритмічні рекомендації відповідно до соціального контексту та стратегічних пріоритетів. Зокрема, у випадках, коли запропоновані ШІ сценарії є формально ефективними, але потенційно неприйнятними з точки зору суспільного сприйняття або етичних норм, саме ЕІ дозволяє



переорієнтувати управлінське рішення на більш збалансовану альтернативу [13]. Це особливо помітно в управлінні людськими ресурсами, кризових комунікаціях і публічній політиці, де алгоритмічна оптимізація не може замінити оцінювання довіри, справедливості та моральної відповідальності.

У результаті межі делегування управлінських функцій ШІ набувають динамічного характеру та залежать від рівня соціальної чутливості управлінського завдання. Функції, пов'язані з обробленням даних і технічною оптимізацією, можуть бути високою мірою автоматизовані, тоді як стратегічні та нормативно-етичні рішення залишаються у виключній компетенції керівника [8]. Така модель взаємодії дозволяє поєднати швидкість і аналітичну точність ШІ з відповідальністю та гуманістичною спрямованістю управлінських рішень, що є критично важливим для забезпечення стійкості управлінських систем у сучасних кризових умовах.

Застосування ШІ в управлінні в умовах криз і війни супроводжується комплексом науково-практичних проблем, що безпосередньо пов'язані з ризиками дегуманізації управлінських рішень, зниження довіри та втрати їх соціальної легітимності. Однією з базових проблем є редукція управлінської реальності до формалізованих показників і моделей, у межах яких соціальні, моральні та психологічні виміри управління витісняються алгоритмічною логікою оптимізації. Такий підхід спрощує складні соціальні процеси й створює управлінські рішення, формально ефективні, але відчужені від реальних людських потреб і переживань.

Суттєвою проблемою залишається обмежена інтерпретованість рішень, сформованих із використанням ШІ, що ускладнює пояснення їх логіки для суспільства та стейкхолдерів. Нездатність керівника або інституції прозоро обґрунтувати підстави управлінського рішення підриває довіру до влади та створює враження безособового, «технічного» управління, у якому відповідальність розмивається між алгоритмом і людиною [5]. Це особливо



небезпечно в умовах війни, коли суспільство очікує не лише результативності, а й моральної зрозумілості та персональної відповідальності за ухвалені рішення.

Окремою проблемою є закріплення та відтворення алгоритмічних упереджень, які можуть посилювати соціальну нерівність і дискримінаційні практики. ШІ відображає структуру даних, на яких він навчався, а в кризових і воєнних умовах такі дані часто є фрагментарними, асиметричними або політично чутливими. Це підвищує ризик ухвалення управлінських рішень, що непропорційно впливають на окремі соціальні групи та підривають сприйняття справедливості управління.

Зниження соціальної легітимності управлінських рішень також пов'язане з надмірною автоматизацією управлінських функцій, яка обмежує участь людини в процесі прийняття рішень і послаблює діалог між владою та суспільством. У таких умовах управління сприймається як дистанційне й технократичне, що знижує готовність громадян до співпраці та добровільного виконання рішень [14; 15]. Додатковим чинником ризику є зсув відповідальності від керівника до алгоритмічної системи, коли ШІ використовується як інструмент виправдання непопулярних або соціально болісних рішень.

Науково-практичні проблеми застосування ШІ в управлінні посилюються також відсутністю чітких нормативних і етичних меж його використання, що ускладнює інституційний контроль і відповідальність за наслідки управлінських дій. У результаті поєднання дегуманізації, непрозорості, алгоритмічних викривлень і розмиття відповідальності формує системні ризики для довіри до управлінських інституцій та соціальної легітимності управлінських рішень у сучасних кризових і воєнних умовах.

Рекомендації щодо використання ШІ в управлінських системах в умовах криз і війни мають ґрунтуватися на принципі інституційної



комплементарності, за якої алгоритмічні інструменти підсилюють аналітичні можливості керівника, не підміняючи його відповідальності та ролі ЕІ у процесі ухвалення рішень. ШІ доцільно впроваджувати насамперед у ті управлінські контури, де критичним є швидке оброблення великих обсягів інформації, сценарне прогнозування та виявлення ризиків, залишаючи за керівником функції ціннісної інтерпретації, етичної оцінки та соціальної легітимації управлінських рішень.

Збереження й розвиток ЕІ керівників потребує свідомого інституційного дизайну управлінських систем, у межах якого використання ШІ не зменшує, а підсилює потребу в людському судженні. Управлінські процедури мають передбачати обов'язкову участь керівника на етапах, де рішення мають прямі соціальні, гуманітарні або моральні наслідки, а результати роботи ШІ повинні розглядатися як аналітична основа, а не як директивна інструкція до дії. Такий підхід дозволяє уникнути дегуманізації управління та зберегти персональну відповідальність за рішення в умовах високої суспільної чутливості.

Важливою рекомендацією є інтеграція розвитку ЕІ у системи підготовки та оцінювання керівників, які працюють із ШІ. Навчальні та управлінські програми мають формувати здатність керівників критично інтерпретувати алгоритмічні результати, усвідомлювати межі їх надійності та співвідносити аналітичні висновки з емоційним станом колективів і суспільства. Це дозволяє використовувати ШІ як інструмент зниження когнітивного перевантаження, не втрачаючи при цьому чутливості до соціального контексту.

У кризових і воєнних умовах особливого значення набуває прозорість використання ШІ в управлінні, яка має супроводжуватися активною комунікацією з боку керівників. ЕІ забезпечує здатність пояснювати логіку управлінських рішень, демонструвати розуміння суспільних втрат і зберігати довіру навіть у ситуаціях непопулярних, але необхідних дій. У результаті ефективного поєднання ШІ та ЕІ формує модель управління, у якій технологічна



раціональність поєднується з гуманістичною відповідальністю, що є ключовою умовою стійкості управлінських систем у сучасних кризових і воєнних реаліях.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що посилення ролі ІІІ в управлінських системах в умовах криз і війни призводить до домінування алгоритмічної раціональності та звуження управлінського аналізу до формалізованих моделей, що підвищує ризики дегуманізації управління. Доведено, що ЕІ керівника є ключовим чинником забезпечення якості, соціальної прийнятності та легітимності управлінських рішень, оскільки саме він забезпечує інтеграцію аналітичних результатів ІІІ з моральною відповідальністю та соціальним контекстом.

Розглянутий метод та результати розрахунку інтегрального показника Q_7 підтверджують високий рівень емоційної компетентності публічних службовців із гармонійною та збалансованою структурою її компонентів. Ключовими детермінантами ефективних управлінських рішень виявилися емпатія та комунікативні навички, тоді як інші компоненти відіграють допоміжну, але важливу роль. Запропоновані рекомендації окреслюють як загальні, так і індивідуальні напрями розвитку емоційного інтелекту, спрямовані на підвищення якості управління в органах публічної влади, зміцнення професійної взаємодії та формування компетентного кадрового потенціалу.

Виявлено основні проблеми застосування ІІІ в управлінні, зокрема обмежену інтерпретованість алгоритмічних рішень, відтворення упереджень, розмивання управлінської відповідальності та зниження довіри до інституцій. Обґрунтовано доцільність гібридних моделей управління, у яких ІІІ виконує допоміжні аналітичні функції, а ЕІ визначає межі делегування, соціальну легітимацію та відповідальність за наслідки рішень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним оцінюванням впливу ЕІ на ефективність



ШІ-підсилених рішень і розробленням людиноцентричних моделей управління в умовах криз і війни.

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. *AdministrativesiManagementPublic*. 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. *IkonomicheskiiZsledvania*. 2025. Vol. 34, № 2. P. 129–145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (датазвернення: 25.01.2026).

3. 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>.

4. 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>.

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

6. Yonck R. Heart of the machine: Our future in a world of artificial emotional intelligence. *Arcade*. 2020. 336 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=XLTPDwAAQBAJ> (датазвернення: 25.01.2026).

7. Johnson J. The AI commander problem: Ethical, political, and psychological



dilemmas of human-machine interactions in AI-enabled warfare. *Journal of Military Ethics*. 2022. Vol. 21, № 3–4. P. 246–271. DOI: <https://doi.org/10.1080/15027570.2023.2175887>.

8. Goldfarb A., Lindsay J. R. Prediction and judgment: Why artificial intelligence increases the importance of humans in war. *International Security*. 2021. Vol. 46, № 3. P. 7–50. DOI: https://doi.org/10.1162/isec_a_00425.

9. Johnson J. Automating the OODA loop in the age of intelligent machines: reaffirming the role of humans in command-and-control decision-making in the digital age. *DefenceStudies*. 2023. Vol. 23, № 1. P. 43–67. DOI: <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2102486>.

10. Matli W. Integration of warrior artificial intelligence and leadership reflexivity to enhance decision-making. *AppliedArtificialIntelligence*. 2024. Vol. 38, № 1. Article 2411462. DOI: <https://doi.org/10.1080/08839514.2024.2411462>.

11. Romanenko K., Rieznikov S., Khvatova O., Kovalchuk O., Romanenko M. The intersection of spirituality and artificial intelligence: Psychological dimensions of educational leadership and management. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7, SI 1. P. 372–391. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.227>.

12. Mayer M. Trusting machine intelligence: artificial intelligence and human-autonomy teaming in military operations. *Defense&SecurityAnalysis*. 2023. Vol. 39, № 4. P. 521–538. DOI: <https://doi.org/10.1080/14751798.2023.2264070>.

13. Unhelkar B., Gonsalves T. Enhancing Artificial Intelligence Decision Making Frameworks to Support Leadership During Business Disruptions. *IT Professional*. 2020. Vol. 22, № 6. P. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.1109/MITP.2020.3031312>.

14. Madanchian M. The impact of artificial intelligence marketing on e-commerce sales. *Systems*. 2024. Vol. 12, № 10. Article 429. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12100429>.



15. Rane N., Choudhary S., Rane J. Artificial intelligence and machine learning in business intelligence, finance, and e-commerce: a review. *SSRN Electronic Journal*. 2024. 1. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4843988>.