

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: СОЦІОЛОГО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ РОЛІ КЕРІВНИКА ТА СТРУКТУРИ ВЛАДИ

Єнін М. Н.,

*кандидат соціологічних наук,
доцент кафедри соціології
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-3835-2429
yeninmaksym@gmail.com*

Кухта М. П.,

*докторка соціологічних наук,
незалежна дослідниця (Київ)
ORCID ID: 0000-0003-4663-9670
miroslavakukhta@gmail.com*

Головко О. М.,

*кандидатка юридичних наук,
старша викладачка кафедри інтелектуальної власності та приватного права
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0001-8963-6598
golovko.olga@iill.kpi.ua*

У статті проаналізовано вплив штучного інтелекту (ШІ) на управлінські процеси та трансформацію ролі керівника в сучасних організаціях. Автори висвітлюють, як алгоритмічне ухвалення рішень змінює структуру влади та розподіл відповідальності між людьми й цифровими системами. Замість традиційної централізованої моделі, що базується на особистому авторитеті та компетентності управлінців, дедалі більшої ваги набувають алгоритми, які виконують аналітичні й прогностичні функції. Особливу увагу приділено проблематиці «чорної скриньки», коли керівники не завжди розуміють принципи роботи систем, на які вони покладаються, та ризику «автоматизаційного ухилю», що може послаблювати критичне мислення та знижувати стратегічну автономність управлінців. Соціологічний вимір алгоритмічного управління розкривається крізь призму взаємодії людини й технології, де виникають нові конфігурації контролю й підзвітності. У класичних моделях бюрократії, описаних М. Вебером, влада будувалася на формальних процедурах і персональній відповідальності керівників. В умовах упровадження штучного інтелекту ці процедури набувають динамічності та гнучкості, але водночас зростають вимоги до прозорості алгоритмів і механізмів їхньої легітимації. Дослідження підтверджують, що працівники можуть сприймати цифрові рішення як об'єктивні, проте відсутність зрозумілих пояснень знижує довіру до таких технологій. У статті розкрито гіпотезу, що впровадження штучного інтелекту змінює баланс влади між керівником і алгоритмічними системами та формує нові способи легітимації рішень. порушено питання про «алгоритмічну відповідальність», коли розмите авторство цифрового прогнозу чи рекомендації ускладнює визначення, хто відповідає за підсумковий результат. З урахуванням сучасних теоретичних підходів (зокрема акторно-мережевої теорії та теорії соціальних систем), запропоновано розглядати алгоритми як активних учасників управлінського процесу, що впливають на формування нової бюрократії. Зроблено висновок, що подальше дослідження алгоритмічного управління потребує міждисциплінарного підходу, аби поєднати технологічні досягнення зі збереженням прозорості, довіри й соціальної відповідальності в організаціях. Особливу увагу слід приділити розробці правових норм для забезпечення прозорості

алгоритмів і механізмів їхньої легітимації. Важливою є також проблема визначення правових рамок для «алгоритмічної відповідальності», що дозволить уникнути юридичних прогалин у випадках, коли рішення ухвалюються автоматизованими системами. Це допоможе забезпечити відповідальність за результати цифрових рішень та підвищить довіру до таких технологій.

Ключові слова: штучний інтелект, управління, алгоритмічне управління, менеджмент, управлінські рішення, керівник, влада, соціальний контроль, довіра, легітимація, бюрократія, організація, конфлікт, модернізація, право, етика.

Актуальність та постановка проблеми. Розвиток штучного інтелекту (далі – ШІ) та його інтеграція в управлінські процеси змінюють традиційні підходи до влади, які будувалися на принципах централізованого контролю та відповідальності керівників. Якщо раніше автоматизовані системи сприймалися як допоміжний інструмент для оптимізації рутинних завдань, то сьогодні їхня роль значно розширилася, охоплюючи аналіз даних, прогнозування та навіть прийняття стратегічних рішень. Використання у прийнятті рішень великих мовних моделей (LLM), які більш звично звучать як технології ШІ, впливає на модернізаційні процеси у сфері управління, змінюючи баланс влади, механізми соціального контролю та довіри в організаціях. Впровадження алгоритмічного управління може загострювати соціальні конфлікти, включно з правовими, через непрозорість алгоритмів, потенційну дискримінацію та зміну звичних моделей відповідальності, що вимагає нових концептуальних підходів до їхнього врегулювання. В цих умовах постає необхідність дослідження зміни владних та правових відносин, соціологічного аналізу алгоритмічного управління. Аналіз цих процесів сприятиме розробці практичних рекомендацій щодо подолання конфліктів у сфері модернізації управлінських процесів. Наразі науковий дискурс щодо впливу ШІ на управління організаціями сфокусований на кількох ключових напрямках:

1. Алгоритмізація ухвалення рішень – використання машинного навчання для прогнозування ризиків, оцінки сценаріїв розвитку та оптимізації бізнес-процесів (Duan, Edwards, & Dwivedi, 2019).

2. Зміна організаційних структур – цифрова трансформація управління в умовах автоматизованого прийняття рішень (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020).

3. Етичні та соціальні виклики – питання прозорості алгоритмів, їхньої відповідальності та впливу на соціальну динаміку організацій (Jarrahi, 2018; Perga, 2025).

Попри розширене академічне вивчення цієї тематики, соціологічний та правовий виміри алгоритмічного управління залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, досі не визначено, яким чином автоматизація трансформує управлінську владу та як змінюється роль керівника у системі, де рішення ухвалюються алгоритмами. Також відкритим залишається питання довіри до таких рішень і як це впливає на соціально-правову легітимацію управлінських практик.

Метою даної статті є виявлення соціальних та правових механізмів трансформації управлінських практик під впливом штучного інтелекту, а також аналіз потенційних ризиків автоматизації управління з точки зору відповідальності керівників за ухвалені рішення.

Об'єктом є процес взаємодії керівників із алгоритмічними системами в управлінні, **предметом** – соціально-правові наслідки впровадження штучного інтелекту у процес ухвалення управлінських рішень. **Гіпотеза** – інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси змінює баланс влади між керівниками та цифровими системами, впливає на рівень автономності управлінців і трансформує соціальні та правові механізми відповідальності, зокрема, через зміну довіри до алгоритмічних рекомендацій.

Статтю підготовлено в рамках «Пан-європейська мережа мультисекторальної магістерської програми з відповідального штучного інтелекту (PANORAIMA)» (Грант № 101189994), а також науково-дослідницької теми кафедри соціології КПІ імені Ігоря Сікорського «Соціологічні та політологічні дослідження конфліктів в контексті динаміки модерну: від теорії до врегулювання» (Державний реєстраційний номер: 0122U202039).

Трансформація класичної моделі влади та ролі керівника в управлінні

Штучний інтелект поступово змінює класичні моделі влади в управлінні, оскільки алгоритмічні системи не лише виконують технічні завдання, а й впливають на процеси ухвалення рішень. Якщо в традиційних управлінських системах влада концентрувалася в руках керівника, який приймав рішення на основі власного досвіду, аналітичних розрахунків та стратегічного цілепокладання, то сьогодні значну частину цих функцій перебирають алгоритми. Це означає не просто розширення цифрових інструментів у менеджменті, а й трансформацію самих управлінських та правових механізмів, традиційних бюрократичних структур.

Якщо класичне бюрократичне управління базувалося на централізації влади, чіткій ієрархії, формалізованих процедурах та монополній компетентності керівників (Вебер, 1922), то сучасні

цифрові організації дедалі більше використовують автоматизовані системи контролю та ухвалення рішень на основі аналізу великих масивів даних. Це у свою чергу створює ризики, пов'язані з людською автономією та агентністю. Класичні моделі управління передбачали, що керівник ухвалює рішення і несе за них повну відповідальність. Проте у цифрових організаціях ця модель змінюється – автоматизуючи процеси ухвалення рішень, системи штучного інтелекту дедалі частіше беруть на себе функції оцінки та вибору, що може зменшувати роль людського контролю та індивідуальної експертної оцінки. У таких умовах люди можуть відчувати безсилля перед алгоритмічними рішеннями, які безпосередньо впливають на їхнє життя, як приклад, у сферах працевлаштування, кредитного скорингу або правоохоронної діяльності. (Перга, 2025: 28).

Участь у прийнятті рішень алгоритмів підвищує швидкість і точність аналізу, знижує ризик когнітивних викривлень. Водночас це призводить до послаблення персональної відповідальності керівника, який змушений покладатись на алгоритмічні рекомендації, що формуються на базі обробки великих даних. Згідно з останніми дослідженнями, високий рівень автоматизації може спричиняти ефект «автоматизаційного ухилу» (*automation bias*) – ситуацію, коли керівники надмірно покладаються на алгоритмічні рекомендації, навіть якщо отримані рішення суперечать їхньому професійному досвіду або доступним фактам. Це може зменшувати активну когнітивну участь, обмежуючи критичне мислення та стратегічний аналіз. У таких умовах керівники можуть рідше перевіряти правильність алгоритмічних висновків або недостатньо враховувати контекстні фактори, що потенційно впливає на організаційну адаптивність та гнучкість управлінських структур (Parasuraman & Manzey, 2010).

Процес делегування ключових управлінських функцій автоматизованим системам описується через концепцію «алгоритмічного управління». Алгоритми беруть на себе функції аналізу великих масивів даних, прогнозування ризиків, здійснення моніторингу ефективності працівників і навіть розподілу ресурсів. В таких умовах змінюється управлінська ієрархія – керівники дедалі частіше виступають не як автономні автори та центри ухвалення стратегічних рішень, а як посередники (фасилітатори) між організацією та алгоритмічною системою, що інтегрують алгоритмічні висновки у свої управлінські стратегії (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Duan, Edwards, & Dwivedi, 2019). Деякими авторами цей процес описується як «людино-алгоритмічний симбіоз» (Jarrahi, 2018), де людська інтуїція та досвід поєднуються з аналітичними можливостями штучного інтелекту для досягнення оптимальних результатів. Інші дослідники описують нову роль менеджерів як «кураторів алгоритмів», які забезпечують ефективне використання цифрових систем (Giachino, Cepel, Truant, & Bargoni, 2024).

Проте у випадку ухвалення алгоритмом хибного рішення це не знімає, а лише загострює проблему розмивання кордонів влади між людиною та цифровими системами: хто має відповідати за це – керівник, який лише затвердив рекомендацію, алгоритм чи його розробники. Проблема «алгоритмічної безвідповідальності» була описана в роботі Б. Вірца, Дж. Вейрера, К. Гейера. Автори наголошують, що алгоритмічні рішення часто сприймаються як об'єктивні, хоча насправді вони залежать від вихідних даних та запрограмованих параметрів. Це створює ситуацію, коли жоден суб'єкт не несе безпосередньої відповідальності за наслідки рішення, ухваленого системою (Wirtz, Weyerer, & Geyer, 2019). Як справедливо зауважують дослідники штучного інтелекту, хоча великі мовні моделі (LLMs) можуть підвищувати ефективність управління, покращуючи аналіз даних та оптимізуючи робочі процеси, їхнє застосування не позбавлене ризиків. Зокрема, існує ймовірність надмірної залежності від алгоритмічних рекомендацій, що може зменшувати роль людини на критичних етапах ухвалення рішень, а також алгоритмічних упереджень, що вже закладені в навчальні дані моделей (Перга, 2024: 32–35). Це створює виклики для забезпечення справедливості, прозорості та відповідальності в управлінських процесах.

Згідно з акторно-мережевою теорією (ANT) Б. Латура, технологічні системи можуть бути активними агентами соціальної взаємодії (Latour, 2005). Відповідно до цього підходу, алгоритми не є лише технічними інструментами, а частиною управлінської мережі, що визначає нову логіку організаційної поведінки. У такій моделі ухвалення рішень дедалі більше зміщується від людської інтуїції та досвіду керівника до алгоритмічної обробки даних. Цифрові технології не просто підтримують управлінські процеси, а змінюють баланс між традиційними ієрархічними моделями та алгоритмічним контролем, створюючи нові механізми соціальної координації та підзвітності. Яскравим прикладом таких змін є платформи Uber, Deliveroo, Amazon, де алгоритмічне управління формує робочий процес. Працівники у цих компаніях орієнтуються не на рішення керівника, а на автоматизовані алгоритмічні вказівки, які визначають розподіл замовлень, маршрути та оплату праці. Наприклад, водії Uber отримують автоматичні інструкції щодо маршрутів, цін і черговості замовлень, що мінімізує традиційну роль менеджера у процесі координації праці. Аналогічні процеси відбуваються у Deliveroo, де алгоритмічне управління визначає робочі умови для кур'єрів. Платформа використовує динамічну

систему розподілу замовлень, яка аналізує місцезнаходження кур'єра, швидкість доставки, погодні умови та історію виконаних замовлень. Кур'єри отримують автоматизовані вказівки щодо оптимальних маршрутів і часу доставки, а їхня продуктивність оцінюється алгоритмами в реальному часі. У логістичних центрах Amazon співробітники складів виконують завдання за розпорядженням алгоритмів, які координують переміщення товарів, встановлюють норми продуктивності та контролюють дотримання часових лімітів. Якщо співробітник не відповідає алгоритмічно встановленим нормам, система може автоматично ініціювати сповіщення про низьку продуктивність або навіть рекомендувати його звільнення. У таких умовах традиційна ієрархічна модель управління трансформується в цифровий режим контролю, де алгоритми фактично виконують функції менеджерів, а працівники взаємодіють із ними через цифрові інтерфейси.

Довіра та соціальний контроль в алгоритмічному управлінні

Формування гібридної моделі управління, в якій людина та алгоритми доповнюють одне одного, впливає на механізми легітимації влади. Довіра до рішень керівників дедалі більше ґрунтується не лише на їхній компетентності, а й на «технологічному авторитеті» алгоритмічних систем (Jarrahi, 2018). Згідно з останніми дослідженнями, компанії, які активно використовують поєднання великих даних та алгоритмічного управління, можуть досягати вищої точності прогнозів та підвищення конкурентоспроможності (Giachino, Serel & Truant, 2024). Однак, надмірна автоматизація не позбавлена ризиків. Керівники, що значною мірою покладаються на алгоритмічні системи, частіше стикаються з проблемами непрозорості алгоритмів, зниженням рівня довіри до керівництва та зростанням опору серед працівників (Wirtz, Weyerer, & Geyer, 2019; Kellogg, Valentine & Christin, 2020). Ключовою проблемою залишається «ефект чорної скриньки», коли керівники змушені ухвалювати рішення, не розуміючи повністю логіку роботи алгоритму. Це може призводити до зниження підзвітності та ускладнення адаптації рішень до конкретних управлінських контекстів (Khan, Alzahrani, & Saeed, 2021).

Проблема кризи довіри в умовах алгоритмічного управління може бути зумовлена змінами у комунікативних процесах. Н. Луман розглядав довіру як необхідний елемент складних соціальних структур, що забезпечує їхню стабільність і передбачуваність. Вона виконує функцію зменшення соціальної складності, оскільки в умовах невизначеності дозволяє людям та організаціям ухвалювати рішення, навіть не маючи повної інформації про всі можливі наслідки (Луман, 2011). Автоматизація управлінських процесів скорочує міжособистісну комунікацію в організаціях. Якщо раніше керівники безпосередньо взаємодіяли зі співробітниками, пояснюючи логіку ухвалених рішень, то тепер цей процес дедалі більше замінюється цифровими розпорядженнями. Проте алгоритмічні системи не володіють соціальним капіталом у класичному розумінні, оскільки не можуть формувати довірчі відносини або адаптувати свої рішення до соціального контексту. Якщо люди не розуміють, як алгоритм дійшов до певного висновку, їхня довіра до такого рішення знижується.

Зміщення довіри від особистісного авторитету керівника до алгоритмічного управління впливає не лише на сприйняття управлінських рішень, а й на характер соціального контролю в організаціях. Відповідно до концепції М. Фуко, класичний паноптикум є моделлю влади, що забезпечує постійний нагляд за підлеглими, змушуючи їх до самодисципліни (Foucault, 1977). В алгоритмічному управлінні формується нова модель контролю – «цифровий паноптикум», у якому алгоритми визначають оптимальні стратегії, коригують робочі процеси та здійснюють безперервний моніторинг поведінки працівників. Завдяки аналізу цифрових слідів системи контролюють продуктивність, виконання завдань, а в деяких випадках навіть оцінюють патерни поведінки, що можуть корелювати з емоційним станом працівників. Однак, на відміну від традиційних механізмів нагляду, алгоритмічний контроль є розподіленим і автоматизованим. Він зменшує потребу у безпосередньому втручанні керівника, оскільки оцінка ефективності працівника ґрунтується на алгоритмічних метриках. Дослідження Л. Іосіфа підтверджує, що алгоритмічний контроль може знижувати рівень соціальної згуртованості в колективах. Якщо працівники відчують, що їхня діяльність постійно відстежується без можливості апеляції, це створює атмосферу відчуження та цифрового нагляду (Iosif, 2024).

Отже, виникає парадокс: хоча алгоритми позиціонуються як об'єктивні й неупереджені, їхнє використання не гарантує автоматичного зростання довіри. Навпаки, непрозорість алгоритмічного управління може спричиняти відчуження, соціальну напругу та конфлікти. Через це зростає потреба у механізмах алгоритмічної підзвітності – інструментах, які забезпечують прозорість та пояснюваність алгоритмічних рішень. Вони дозволяють знайти баланс між ефективністю цифрових рішень (швидкість, об'єктивність, оптимізація процесів) та потребами соціальної справедливості (гарантії рівного ставлення, можливість оскарження рішень, врахування людського фактору). Якщо цифрові системи стануть більш підзвітними та прозорими, легітимація алгоритмічного управління («технологічний авторитет») та довіра до алгоритмів як неупереджених інструментів ухвалення рішень зростатимуть. Водночас з розвитком моделі «людино-алгоритмічного симбіозу» керівники, які ефективно працюють

із алгоритмічними системами, матимуть більшу владу, ніж ті, хто покладається виключно на традиційні методи управління або повністю делегує всі владні повноваження штучному інтелекту. Вони зможуть контролювати алгоритмічні процеси, використовуючи їх як підтримку для ухвалення рішень. Навпаки, ті, хто ігноруватиме алгоритмічне управління або передаватиме всю владу ШІ, ризикують втратити управлінську автономію та контроль над організаційними процесами.

Алгоритмічний капітал та цифровий розрив у менеджменті

Для вивчення соціальної структури цифрових організацій, диференціації влади й впливу менеджерів на організаційні процеси продуктивною є теорія цифрового розриву, історична еволюція якої була розглянута нами в ряді публікацій (Єнін, Коржов, 2021: 23–24; Єнін, Кухта, 2022: 218; Коржов, Єнін, 2024: 18–21). Сучасна концепція цифрового розриву включає три рівні: доступ до цифрових технологій (перший рівень); цифрові компетенції та грамотність (другий рівень); соціальні переваги від використання цифрових технологій (третій рівень) (Wei, Teo, Chuan, Tan, 2011: 170–187).

Традиційно цифровий розрив розглядався через обмежений доступ до цифрових ресурсів, але в умовах алгоритмічного управління він набуває нових форм. Сучасний цифровий розрив включає не лише фізичний доступ до технологій, а й здатність впливати на алгоритмічні процеси та керувати ними.

П. Бурдьє у теорії полів розглядав владу як розподіл соціального, економічного та культурного капіталу (Bourdieu, 2021). У традиційних організаціях керівники мали значний рівень культурного (знання, досвід) і соціального капіталу (мережа контактів, вплив). Проте алгоритмічне управління змінює цей баланс, створюючи нову форму влади – алгоритмічний капітал, який визначається здатністю керувати цифровими системами та розуміти їхню логіку роботи. Алгоритмічний капітал – це здатність контролювати алгоритми та впливати на управлінські рішення, що формує новий розподіл влади в цифрових організаціях. Дослідження показують, що успішне впровадження штучного інтелекту залежить не лише від технологічних можливостей, а й від компетентності керівників інтегрувати алгоритмічні рішення в соціальну структуру організації (Cao, Duan, Edwards, & Dwivedi, 2021). Менеджери, які володіють компетенціями у сфері аналізу даних і алгоритмічного управління, отримують більший вплив на стратегічні процеси у компаніях (Farrokhi, Shirazi, Hajli, & Tajvidi, 2020). В цьому плані цифровий капітал – це ширший концепт, що включає володіння цифровими технологіями та навичками загалом.

Алгоритмічний капітал, яким володіє людина, не лише впливає на ефективність використання ШІ, а й визначає можливість отримання соціальних винагород: економічні – можливість ефективного ведення бізнесу, розширення ринків через цифрові платформи; соціальні – формування нових спільнот через цифрові технології та збільшення доступу до інформації; політичні – використання цифрових платформ для політичного впливу, управління комунікаціями. Відсутність алгоритмічного капіталу може посилювати цифровий розрив, що особливо помітно в управлінських середовищах. Менеджери, які не володіють цифровими компетенціями у сфері співпраці зі ШІ та його алгоритмами, поступово втрачатимуть вплив у цифрових організаціях.

У майбутньому цифрові та алгоритмічні компетенції можуть бути не менш важливими, ніж традиційні форми капіталу (економічний, соціальний, культурний), що вимагає подальших досліджень ролі цифрової нерівності в управлінні та політиці.

В березні 2025 Мінцифри України у співпраці з Національним агентством України з питань державної служби та Вищою школою з публічного управління випустили Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями (далі – Поради), які базуються на положеннях Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (НАДС, 2016).

В тексті Порад зазначаються як рекомендації щодо напрямів обізнаності держслужбовцями щодо використання ШІ в роботі, так і окремі функції керівництва з використанням даних технологій, а також відкриті освітні ресурси щодо ШІ, кращі практики та приклади доречних на держслужбі промтів. У правовому контексті важливою умовою легітимного застосування систем ШІ в управлінських процесах є належна комунікація між службовцем і його безпосереднім керівником або особою, що виконує його обов'язки. Зокрема, в Порадах зазначено, що службовець зобов'язаний здійснювати інформування про можливість використання ШІ у процесі прийняття рішень, повідомляти про поточний стан такого використання (якщо воно вже було погоджене раніше), а також надавати дані про досягнуті результати й виявлені або потенційні ризики, які можуть виникнути при взаємодії з ШІ. Це дозволяє забезпечити контрольованість і передбачуваність управлінських рішень, особливо в умовах цифровізації управлінської сфери.

Актуальним видається приклад Національного антикорупційного бюро України, яке декларує наміри впроваджувати ШІ у процесі кримінальних розслідувань. Мова йде про системи, здатні здійснювати аналіз великих масивів даних, встановлювати взаємозв'язки між подіями, розпізнавати обличчя та транскрибувати аудіоматеріали. Таке використання демонструє, що юридичне

регулювання повинно враховувати як технічну спроможність, так і ризики, пов'язані з порушенням прав людини, обробкою персональних даних, презумпцією невинуватості тощо.

Окремої уваги потребує правове вираження відповідальності за перевірку результатів, отриманих за допомогою ШІ. Доречно в Порадах підкреслюється, що юридично значущим є питання, чи призначив керівник або уповноважена ним особа відповідального, який забезпечує відповідність результатів взаємодії з ШІ нормативним, етичним і регуляторним вимогам. В тому числі, йдеться про перевірку результатів на плагіат. В той же час зазначається, що «поки немає ідеального ШІ-детектора, а тому ці системи можна використовувати як допоміжний засіб, своєрідний дороговказ, а не безапеляційний вердикт певному тексту чи співробітнику».

Особливо важливо з'ясувати, чи встановлена обов'язковість такої перевірки внутрішніми нормативними актами (розпорядженнями, положеннями, наказами керівництва), що регламентують порядок використання алгоритмічних рішень в установі.

Таким чином, правове забезпечення застосування ШІ в управлінні має передбачати не лише процедури погодження та інформування, але й чітке визначення процедур контролю й юридичної відповідальності, з урахуванням вимог правової визначеності, прозорості та підзвітності в умовах поширення алгоритмічного капіталу.

Висновки. Алгоритмічне управління кардинально змінює традиційні моделі ухвалення рішень, що формувалися в межах класичних бюрократичних систем. В умовах цифровізації дедалі більшого значення набуває авторитет алгоритмів, які не просто допомагають ухвалювати рішення, але й поступово перебирають на себе частину функцій контролю, розподілу ресурсів і оцінки ефективності. З одного боку, ШІ дозволяє знизити ризики людських помилок, прискорити обробку великих даних і підвищити ефективність менеджменту. З іншого боку, новий баланс влади між керівниками, працівниками та цифровими системами створює виклики щодо прозорості, відповідальності та соціальної легітимації управлінських рішень.

Найбільш критичною проблемою залишається «ефект чорної скриньки», коли алгоритмічні рішення впроваджуються без достатнього розуміння їхньої логіки керівниками та працівниками. Це може знижувати рівень довіри до цифрових систем, сприяти відчуженню працівників та посилювати соціальну напругу в організаціях. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці механізмів алгоритмічної підзвітності – регуляторних і корпоративних стратегій, які забезпечать прозорість алгоритмів, можливість їхньої перевірки та оскарження ухвалених рішень.

Загалом, алгоритмічне управління не усуває роль керівників, але радикально її змінює. Влада більше не концентрується в руках окремих осіб, а розподіляється між людськими та цифровими агентами. Керівники дедалі більше виступають не як класичні лідери, а як координатори процесів, що балансують між алгоритмічними рекомендаціями та соціальними очікуваннями. Майбутнє управління, ймовірно, буде характеризуватися гібридними моделями, у яких люди та алгоритми співіснуватимуть у єдиній системі ухвалення рішень. Це вимагатиме від керівників не лише технічних навичок роботи з штучним інтелектом, а й глибокого розуміння соціальних наслідків алгоритмічного управління. Ефективність штучного інтелекту в управлінні визначається не лише технологічним прогресом, а й спроможністю організацій інтегрувати алгоритми у соціальні та комунікативні процеси, зберігаючи баланс між цифровими рішеннями та суспільними очікуваннями.

У цифровізованому управлінні важливо чітко окреслити етико-правові межі застосування ШІ керівником (Головко, Боднар, 2022: 93–97). Штучний інтелект виконує роль технічного асистента для швидкого аналізу даних, однак остаточне рішення й відповідальність залишаються за людиною. Це потребує додаткових перевірок результатів роботи ШІ, що має входити до алгоритмічного капіталу керівника – комплексу його технічних, етичних і правових компетентностей.

Подальші дослідження у цій сфері мають бути зосереджені на критичному аналізі механізмів соціальної довіри до алгоритмічного управління та розробка моделей його легітимації; вивчення психологічного впливу алгоритмічного управління на працівників та рівень їхньої автономії; дослідження алгоритмічного упередження та розробка методів запобігання дискримінації в алгоритмічних системах; визначення чітких етико-правових меж застосування ШІ працівниками.

Yenin M., Kukhta M., Golovko O. Artificial intelligence and the transformation of managerial decisions: a sociological and legal analysis of leadership roles and power structures

This article examines the impact of Artificial Intelligence (AI) on managerial processes and the transformation of leadership roles in contemporary organizations. The authors illustrate how algorithmic decision-making reshapes power structures and the distribution of responsibility between humans and digital systems. Rather than relying on the traditional centralized model, rooted in personal authority and

managerial expertise, organizations now increasingly entrust analytical and predictive functions to algorithms. Special attention is paid to the «black box» phenomenon, when leaders do not always understand the principles behind the systems on which they rely, and to the risk of «automation bias», which can weaken critical thinking and reduce managerial autonomy. The sociological dimension of algorithmic management is explored through the lens of human-technology interaction, where new configurations of control and accountability emerge. In the classical bureaucratic models described by M. Weber, power was built upon formal procedures and the personal responsibility of managers. In the context of AI implementation, these procedures become more dynamic and flexible, yet at the same time, growing emphasis is placed on the transparency of algorithms and the mechanisms underpinning their legitimacy. Research suggests that employees may perceive digital solutions as objective, but a lack of clear explanations can erode trust in such technologies. The article advances the hypothesis that the adoption of AI shifts the balance of power between leaders and algorithmic systems, engendering new modes of decision legitimation. It raises the issue of «algorithmic accountability», where the blurred authorship of digital forecasts or recommendations complicates determining who should be held responsible for the final outcome. Drawing on contemporary theoretical approaches – including actor-network theory and systems theory – the article proposes that algorithms be regarded as active participants in managerial processes, influencing the development of a new bureaucratic paradigm. The conclusion is that continued research on algorithmic management requires an interdisciplinary approach, one that integrates technological progress with the preservation of transparency, trust, and social responsibility within organizations. Particular attention should be given to the development of legal frameworks aimed at ensuring the transparency of algorithms and the mechanisms of their legitimation. An equally important issue is the establishment of legal parameters for «algorithmic responsibility», which would address potential legal gaps in cases where decisions are made by automated systems. This would facilitate accountability for the outcomes of digital decisions and enhance trust in such technologies.

Key words: Artificial Intelligence, governance, algorithmic management, digital management, managerial decisions, leader, power, social control, trust, legitimation, bureaucracy, organization, conflict, modernization, law, ethics.

Література:

1. Вебер, М. (1998). *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика* / Пер. з нім. Олександр Погорілий. К: Основи.
2. Головкин, О., & Боднар, Є. (2022). Етико-правові проблеми використання роботів зі штучним інтелектом. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 3(55), 93–97.
3. Єнін, М., & Коржов, Г. (2021). Мережева комунікація: ризики та перспективи (на основі соціологічних опитувань громадської думки в країнах Євросоюзу). *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право : зб. наук. праць. Київ; Одеса: Видавничий дім «Гельветика»*, 1(49). 22–29.
4. Єнін, М., & Кухта, М. (2022). Цифровий розрив та вразливі у цифровому аспекті соціальні групи в Україні. *Соціокультурні трансформації та геополітичні виклики в умовах багатополлярного світу* [Електронний ресурс] : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24 листоп. 2022 р.) / відп. ред. А. Кравченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т. 216–220.
5. Коржов, Г., & Єнін, М. (2024). Кібербезпека в умовах цифрової нерівності: до постановки соціологічної проблеми. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право : зб. наук. праць. Київ; Одеса: Видавничий дім «Гельветика»*, 3(63). 17–27.
6. Луман, Н. (2011). *Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах* / Ніклас Луман [пер. з нім. М. Бойченко, В. Кебуладзе]. К.: Дух і літера.
7. Національне агентство України з питань державної служби. (2016). Про затвердження Загальних правил етичного поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ від 05.08.2016 № 158. *Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31.08.2016 за № 1203/29333*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
8. Bourdieu, P. (2021). Forms of capital: General sociology (Vol. 3, Lectures at the Collège de France 1983–84). Polity.
9. Cao, G., Duan, Y., Edwards, J., & Dwivedi, Y. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*.

10. Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of big data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71.
11. Farrokhi, A., Shirazi, F., Hajli, N., & Tajvidi, M. (2020). Using artificial intelligence to detect crisis related to events: Decision making in B2B by artificial intelligence. *Industrial Marketing Management*, 91, 257–273.
12. Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books.
13. Giachino, C., Cepel, M., Truant, E., & Bargoni, A. (2024). Artificial intelligence-driven decision making and firm performance: A quantitative approach. *Management Decision*.
14. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
15. Iosif, L. (2024). The sociology of managerial communication in the era of artificial intelligence. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VII: Social Sciences • Law*, 135–144.
16. Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
17. Khan, S. A., Alzahrani, F. M., & Saeed, F. (2021). The ethical and regulatory challenges of AI in the manufacturing sector. *Journal of Business Research*, 130, 260–270.
18. Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*. Oxford University Press.
19. Parasuraman, R., & Manzey, D. H. (2010). Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration. *Human Factors*, 52(3), 381–410.
20. Perga, I. (2024). Shaping a Responsible AI Ecosystem for Sustainable Development: Contributions of Universities and Public Administration. *Наукові перспективи*, 11(53), 33–52.
21. Perga, I. (2025). Ethical challenges of using AI in managerial decision-making: lessons from the EU for Ukraine. *Наукові перспективи*, 1(55), 21–36.
22. Wei K., Teo H., Chuan H., Tan B. Conceptualizing and Testing a Social Cognitive Model of the Digital Divide. *Information Systems Research*. 2011. Vol. 22, No. 1. P. 170–187.
23. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector – Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2025

Рекомендована до друку 15.04.2025

Опублікована 17.11.2025