

Орлов І. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ І ВИДИ ВПЛИВУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ДИНАМІКУ

Сучасний етап розвитку штучного інтелекту кардинально відрізняється від попередніх хвиль цифровізації. Замість пасивних інструментів, що виконують чіткі та визначені команди, на організації дедалі активніше впливають системи, здатні до автономного прийняття рішень. Інформаційна зміна веде до перегляду можливостей для фундаментальних засад стратегічного лідерства, змінюючи саму природу виконавчої влади в організаціях [1; 3].

Сучасні дослідження виокремлюють принаймні чотири типи систем ШІ:

1. Предиктивний ШІ, заснований на розпізнаванні патернів у великих масивах даних.

2. Генеративний ШІ, який переводить організації з режиму аналізу наявної інформації в режим створення нового.

3. Агентний ШІ, що здатний самостійно декомпонувати завдання, залучати зовнішні інструменти та вибудовувати багатоетапні аналітичні ланцюжки, фактично стаючи когнітивним співавтором стратегічних рішень.

4. Втілений ШІ – роботизовані системи, які поєднують інтелект із фізичною присутністю [3].

Це зумовлює появу принципово нових вимог до навичок топ-менеджерів. У дослідженні, заснованому на інтерв'ю з керівниками вищої ланки в різних галузях, виокремлено чотири взаємопов'язані компетенції, які стають критичними в епоху ШІ [1].

1. Здатність лідера свідомо культивувати експеримент ШІ як організаційну норму, легітимізувати невдачі та сприймати як джерело інновацій.

2. Відображає перехід від ролі інтерпретатора даних до ролі когнітивного партнера інтелектуальних систем. Він навчається формулювати запити, критично оцінювати результати роботи ШІ та балансувати машинні рекомендації з власним досвідом.

3. Багаторівневий інтегратор – розширює традиційне уявлення про управління людьми та стейкхолдерами.

4. Передбачає створення спеціалізованих комітетів з етики ІІІ, впровадження процедур аудиту алгоритмів і формування культури, в якій питання справедливості та людської гідності обговорюються так само природно, як питання ефективності.

Вплив штучного інтелекту на лідерство виходить за рамки індивідуальних компетенцій, він переналаштовує всю архітектуру організаційної діяльності. Як зазначають дослідники, класичні теорії управління зазвичай передбачали, що суб'єктом дії може бути лише людина. Однак, коли алгоритми починають не лише рекомендувати, а й самостійно приймати рішення, розподіляти ресурси або контролювати їх виконання, традиційне розуміння відповідальності, легітимності та влади потребує перегляду. У робочій практиці це проявляється у появі нових гібридних режимів взаємодії. Починаючи від роботизації у виробництві і закінчуючи цифровими сурогатами, які можуть представляти менеджера під час зустрічей, відповідати на рутинні запити співробітників і навіть брати участь в оцінюваннях. Ці агенти, розроблені на основі моделей комунікації конкретного менеджера, викликають змішані почуття, оскільки вони підвищують доступність лідерства та звільняють час для стратегічних завдань, одночасно викликаючи занепокоєння щодо автентичності, довіри та потенційної девальвації людської взаємодії.

Учасники досліджень, присвячених таким системам, наголошують, що довіра до клон-агента спочатку подається з довіри до самого менеджера, але швидко розривається, якщо сприймається як заміна, а не доповнює живе спілкування. Найбільш критичними ви використовуєте кейси, де емоційна залученість [3; 4]. Водночас інтеграція ІІІ в управлінські процеси супроводжується глибокими змінами на рівні цілих організаційних екосистем. Таке явище спостерігається як «алгоритмічна інволюція» – коли прагнення до оптимізації та усунення варіативності призводить до стагнації інноваційного потенціалу. Крім того, автоматизація рутинних аналітичних завдань, які раніше були «квитком» для новачків у цій галузі, створює небезпеку пропуску кроків кар'єрними сходами або «пропущених сходинок» [2; 3].

Стратегічний виклик для сучасного менеджера полягає не стільки в розгортанні якомога більшої кількості інтелектуальних систем, скільки в збереженні простору для розвитку людини, навчання через дію та підтримки діяльності, що

підтримує організаційну ідентичність та довгострокову адаптивну здатність. Як підкреслюють сучасні дослідження, головною проблемою є вже не потенціал штучного інтелекту для заміни людей, а скоріше розробка системи спільної роботи, де сильні сторони доповнюють одна одну [3].

Список використаних джерел:

1. Bevilacqua S., Ferraris A., Matzler K., Kuděj M. Strategic leadership at high altitude: Investigating how AI affects the required skills of top managers. *Journal of Business Research*. 2026. Vol. 205. 115878. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115878>.
2. The Changing Face of Leadership: How AI is Transforming Management. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/dce156ed-0c9d-4559-8242-08920abf3378>.
3. The Acceleration of Artificial Intelligence: Rethinking Organization and Work in an Era of Rapid Technological Change. URL: https://www.researchgate.net/publication/400621805_The_Acceleration_of_Artificial_Intelligence_Rethinking_Organization_and_Work_in_an_Era_of_Rapid_Technological_Change/.
4. When Your Boss Is an AI Bot: Exploring Opportunities and Risks of Manager Clone Agents in the Future Workplace. URL: https://www.researchgate.net/publication/395527106_When_Your_Boss_Is_an_AI_Bot_Exploring_Opportunities_and_Risks_of_Manager_Clone_Agents_in_the_Future_Workplace/

Канд. екон. наук Павлов Р. А., д-р філос. наук Павлова Т. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ АВТОНОМНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: НОВА АРХІТЕКТУРА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Децентралізовані автономні організації (DAO) стали однією з найпомітніших управлінських інновацій останнього десятиліття, формуючи альтернативу ієрархічним структурам через кодифіковані правила та алгоритмічний консенсус. У раніше проведеному нами дослідженні [6] було запропоновано концепцію адаптивної децентралізованої влади, яка інтегрує ідеї М. Фуко про біовладу з концепцією антикрихкості Н. Талеба та включає три взаємопов'язані елементи: кодифіковану біовладу, економічно стимульовану антикрихкість та паноптичний консенсус. Однак стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ), особливо автономних агентів на основі великих мовних моделей (LLM) ставить перед цією концептуальною рамкою нові питання.