

УДК 005.1:004.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-2.5>

Лизак М.П.

доктор філософії, старший викладач кафедри
менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8902-812X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті досліджено трансформацію функцій менеджменту під впливом генеративного штучного інтелекту. Метою є узагальнення змін у плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні, координуванні та регулюванні, а також визначення меж передання управлінських завдань технології. Застосовано структурно-функціональний і порівняльний аналіз, систематизацію та концептуальне моделювання. Встановлено, що ГШІ не скасовує класичних функцій, а змінює зміст та інформаційну основу управлінських операцій. Обґрунтовано асистивний, спільний і частково автономний режими делегування. Запропоновано функціонально-делегативну модель, яка поєднує роль ГШІ, ризики, механізми людського контролю та повноваження менеджера. Доведено, що зі зростанням ризику й незворотності наслідків рівень автономії має зменшуватися, а відповідальність за рішення – залишатися за менеджером. Модель може використовуватися для розроблення правил відповідального застосування ГШІ.

Ключові слова: генеративний штучний інтелект, функції менеджменту, управлінська праця, режими делегування, людський контроль, управлінська відповідальність, функціонально-делегативна модель.

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS UNDER THE INFLUENCE OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Lyzak Mykhailo

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv

The article examines the transformation of management functions under the influence of generative artificial intelligence (GenAI). Its purpose is to synthesise changes in planning, organising, motivating, controlling, coordinating and regulating, and identify boundaries for transferring managerial tasks to technology. The methods include structural-functional and comparative analysis, systematisation and conceptual modelling. The findings show that GenAI does not eliminate management functions but alters the content, speed and informational basis of managerial operations. It advances scenario development in planning, supports hybrid workflows in organising and enables personalised assistance in motivating, while creating risks to employee autonomy. It also facilitates continuous monitoring in controlling, aligns people and information flows in coordinating, and accelerates corrective action in regulating. Three delegation modes are distinguished: assistive, collaborative and partially autonomous. Their selection depends on task formalisation, the scale and reversibility of consequences, output explainability, data confidentiality and the impact on employees. A functional-delegation model is proposed, linking the role of GenAI within each function to the delegation mode, risks, human oversight and powers retained by the manager. Partial autonomy is acceptable only for formalised, repetitive, low-risk and reversible operations within predefined limits. As harm and irreversibility increase, technological autonomy should decrease and human oversight should intensify. Strategic goal setting, ethical and contextual judgement, employee sanctions, reconciliation of conflicting interests and final accountability must remain with the manager. The theoretical contribution lies in integrating functional transformation, delegation modes and managerial



© Лизак М.П., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

accountability within a single framework. The model can inform organisational policies for responsible GenAI adoption. Further research should test it across organisations and assess effects on decision quality, employee motivation and trust.

Keywords: *generative artificial intelligence, management functions, managerial work, delegation modes, human oversight, managerial accountability, functional-delegation model.*

Постановка проблеми. Поширення генеративного штучного інтелекту (далі – ГШІ) актуалізує проблему трансформації управлінської праці. На відміну від традиційних інформаційних систем, генеративні моделі здатні створювати аналітичні огляди, сценарії, проєкти документів і варіанти рішень. Їх застосування зміщується від автоматизації повторюваних операцій до підтримки інтелектуальної діяльності менеджера: пошуку й узагальнення інформації, формування альтернатив та попереднього оцінювання наслідків. Інтеграція ГШІ охоплює весь управлінський цикл: планування, організування, мотивування, контролювання, координування і регулювання.

Класичний функціональний підхід виходить із того, що менеджер визначає цілі, розподіляє завдання і повноваження, впливає на працівників, оцінює результати та ініціює коригування. Залучення ГШІ змінює не лише інструментарій, а й зміст та взаємозв'язок функцій менеджменту. Тому потребує з'ясування, чи залишається технологія допоміжним засобом, чи її системне використання змінює архітектуру управлінської діяльності та розподіл пізнавальних операцій між людиною і ГШІ.

Застосування ГШІ поєднує переваги і ризики. Технологія прискорює аналіз, розширює множину альтернатив, полегшує виявлення відхилень та підвищує інформаційну обґрунтованість рішень. Водночас можливими є відтворення упереджень, формування правдоподібних, але помилкових рекомендацій, витік конфіденційних даних, непрозорий цифровий контроль, зниження мотивації працівників і розмивання управлінської відповідальності. Тому здатність ГШІ виконати завдання не є підставою для передання права остаточного вибору, а делегування операцій має супроводжуватися перевіркою, можливістю людського втручання та закріпленням персональної відповідальності.

Наявні дослідження переважно розглядають окремі аспекти використання ГШІ, тоді як трансформація функцій менеджменту як взаємопов'язаної системи залишається недостатньо систематизованою. Нечіткими є межі між асистивним, спільним і частково автономним режимами застосування технології. Отже, теоретичного обґрунтування потребує поєднання функціональної трансформації, рівнів делегування, механізмів людського контролю та відповідальності менеджера у функціонально-делегативній моделі застосування ГШІ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні засади функціонального розуміння менеджменту закладено у праці Н. Fayol, який виокремив взаємопов'язані складові адміністративної діяльності та обґрунтував універсальність управлінських функцій [1]. Запропонований ним підхід зберігає методологічне значення для дослідження змін у змісті управлінської праці. Сучасний технологічний контекст таких змін розкривають S. Feuerriegel та співавтори, які визначають генеративний ШІ як складову соціотехнічних систем, здатну створювати новий зміст у різних формах, підтримувати виконання інтелектуальних завдань і змінювати характер взаємодії людини з інформаційними системами [2].

Окремий напрям досліджень становить використання ШІ у плануванні та ухваленні управлінських рішень. F. Csaszar, H. Ketkar і H. Kim доводять здатність великих мовних моделей генерувати й оцінювати стратегічні альтернативи, розширювати пошук можливих рішень, удосконалювати представлення управлінської проблеми та агрегування інформації [3]. N. Schulte і D. Kanbach систематизують ролі й завдання генеративного ШІ на різних етапах організаційного ухвалення рішень – від ідентифікації проблеми та розроблення альтернатив до реалізації рішення й опрацювання зворотного зв'язку [4]. Водночас розширення технологічних можливостей не усуває потреби в управлінському судженні під час визначення цілей і здійснення остаточного вибору.

Організаційні та координаційні наслідки використання генеративного ШІ досліджуються через призму колективної взаємодії. A. Woolley трактує його не лише як засіб підвищення індивідуальної продуктивності, а й як координаційну технологію, спроможну підтримувати колективний інтелект, узгодження знань і спільне розв'язання проблем [5]. R. Baygi і M. Huysman показують, що персоналізоване та децентралізоване застосування ГШІ змінює рух експертизи, довіри й колегіальності в організації та, залежно від способу впровадження, може посилювати або послаблювати її соціальну цілісність [6]. У ширшому контексті взаємодії людини із системами ШІ Р. Hemmer та співавтори обґрунтовують принцип комплементарності, джерелами якої є відмінності в доступній інформації та можливостях учасників спільного рішення [7].

Суперечливий вплив ГШІ на мотивування встановлено S. Wu та співавторами: співпраця з технологією підвищує поточну результативність, проте після повернення до самостійного вико-

нання завдань може супроводжуватися послабленням внутрішньої мотивації та зростанням відчуття нудьги [8]. Е. Paragiannidis, Р. Mikalef і К. Conboy систематизують принципи відповідального використання ІІІ та пропонують розглядати його врядування як сукупність структурних, процедурних практик і практик організаційної взаємодії [9]. Результати дослідження А. Milanez, А. Lemmens і С. Ruggiu свідчать про поширення алгоритмічного менеджменту та одночасну наявність проблем пояснюваності, підзвітності й захисту працівників [10]. Хоча алгоритмічний менеджмент є ширшим поняттям і не обмежується застосуванням ІІІ, встановлені авторами ризики мають принципове значення для функцій контролювання та регулювання.

Отже, наявні публікації розкривають вагомі, проте переважно відокремлені аспекти застосування ІІІ в менеджменті. Недостатньо досліджено трансформацію планування, організування, мотивування, контролювання, координування та регулювання як цілісного управлінського циклу; меншою мірою в науковій літературі представлені координування й регулювання. Невизначеними залишаються межі між асистивним застосуванням, спільним виробленням рішень і частковою автономією ІІІ. Недостатня інтегрованість функціонального підходу з механізмами людського контролю та персональної відповідальності зумовлює необхідність подальшого теоретичного опрацювання цієї проблеми.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне узагальнення напрямів трансформації класичних функцій менеджменту під впливом генеративного штучного інтелекту та розроблення функціонально-делегативної моделі, що поєднує характер змін управлінських функцій, допустимі рівні делегування завдань, механізми людського контролю і персональну відповідальність менеджера. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити роль ІІІ в системі функцій менеджменту; проаналізувати його вплив на планування, організування, мотивування, контролювання, координування та регулювання; розмежувати асистивний режим, режим спільного вироблення рішень людиною і ІІІ та частково автономний режим застосування технології; визначити основні управлінські ризики й допустимі межі делегування завдань; обґрунтувати механізми людського контролю та збереження персональної відповідальності менеджера; побудувати функціонально-делегативну модель застосування ІІІ в управлінській діяльності організацій.

Методологічну основу дослідження становлять: теоретичне узагальнення, застосоване для уточнення сутності ІІІ та функцій менеджменту; структурно-функціональний аналіз – для виявлення змін у змісті кожної управлінської функції;

порівняльний аналіз – для зіставлення їх традиційного і трансформованого змісту; систематизація – для класифікації режимів делегування та пов'язаних із ними ризиків; концептуальне моделювання – для розроблення авторської моделі. Ключовим результатом дослідження має стати функціонально-делегативна модель, яка для кожної функції менеджменту відображатиме логічний зв'язок між роллю ІІІ, допустимим рівнем делегування управлінських завдань, потенційними ризиками, необхідними механізмами людського контролю та сферою персональної відповідальності менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційна автоматизація управлінських процесів ґрунтується на виконанні заздалегідь визначених алгоритмів: передаванні даних, формуванні звітності, розрахунку показників і запуску встановлених операцій. Аналітичний ІІІ доповнив ці можливості розпізнавання закономірностей, класифікацією та прогнозуванням, результатом яких переважно є числова оцінка. Натомість генеративний ІІІ створює новий зміст – тексти, код, аналітичні узагальнення, сценарії та проекти рішень [2], що можуть безпосередньо використовуватися в управлінській діяльності.

ІІІ недоцільно розглядати як автономного суб'єкта управління. Його роль визначається соціотехнічною системою, що охоплює менеджера, технологію, дані й організаційні правила. Менеджер задає контекст і оцінює результат; технологія генерує та структурує зміст; дані формують інформаційну основу; правила встановлюють способи застосування, перевірки та межі делегування. Тому ефективність ІІІ залежить від якості даних, компетентності користувачів, розподілу повноважень і процедур контролю [2].

Відбувається перехід від автоматизації операцій до когнітивного підсилення менеджера: ІІІ прискорює пошук та узагальнення інформації, генерує альтернативи, формує сценарії, пояснює відхилення і готує проекти документів. Його використання охоплює етапи від ідентифікації проблеми до реалізації рішення й опрацювання зворотного зв'язку [4]. Частина інформаційно-аналітичної роботи передається технології, тоді як за менеджером залишаються контекстне оцінювання, перевірка та остаточний вибір. Функціональний підхід Н. Fayol [1] при цьому зберігає пояснювальну цінність: ІІІ не скасовує функцій менеджменту, а змінює способи, швидкість та інформаційну основу їх реалізації.

Планування визначає цілі, напрями дій і способи їх досягнення на основі аналізу середовища, прогнозування, оцінювання ресурсів та вибору альтернатив. Традиційно воно має періодичний характер, потребує тривалої підготовки аналітичних матеріалів і залежить від обмеженої здатності

менеджерів опрацьовувати значні масиви інформації. У мінливому середовищі частина початкових припущень може втратити актуальність ще до завершення розроблення плану.

За умови доступу до перевірених джерел ГШІ може структурувати відомості про ринок, конкурентів і ресурси, формувати сценарії та підтримувати підготовку SWOT- і PESTEL-аналізу. Технологія здатна генерувати стратегічні альтернативи, попередньо оцінювати їхні наслідки, порівнювати за заданими критеріями й готувати проекти планів. F. Csaszar, H. Ketkar і H. Kim встановили, що великі мовні моделі можуть підтримувати пошук, представлення й агрегування інформації, а також генерувати й оцінювати стратегії на рівні, зіставному з результатами окремих учасників стратегічного процесу [3]. Надходження нової інформації дає змогу оперативно переглядати сформовані сценарії [4].

Якість таких результатів залежить від повноти й достовірності даних, характеристик моделі та точності запиту. ГШІ може відтворювати хибні припущення, не враховувати неформалізований контекст і генерувати правдоподібні, але необґрунтовані твердження. Він не має власного розуміння місії організації, моральних цінностей і прийнятого ризику. Тому технології можна передавати збирання та узагальнення інформації, підготовку сценаріїв і альтернатив, але не визначення цілей, стратегічних пріоритетів та критеріїв допустимості рішень. Отже, планування переходить від періодичного аналізу до безперервного сценарного опрацювання, однак затвердження стратегії залишається відповідальністю менеджера.

Організування перетворює план на систему структури, ролей, повноважень, ресурсів і процедур. Упровадження ГШІ розширює цю функцію, оскільки операції розподіляються не лише між працівниками й підрозділами, а й між людиною та технологією. За доступу до релевантних даних ГШІ може аналізувати послідовність процесів, виявляти дублювання та пропонувати перерозподіл завдань. Формуються гібридні процеси, у яких технологія здійснює інформаційно-аналітичні операції та готує попередні матеріали, а працівники перевіряють їх, ураховують контекст і приймають рішення.

Ефективність такої взаємодії залежить від комплементарності людини і ШІ, джерелами якої є відмінності в доступній інформації та можливостях учасників [7]. Водночас змінюються посадові ролі: зростає значення вмінь працювати з даними, формулювати запити, критично оцінювати результати та розуміти межі технології. Проте децентралізоване використання різних інструментів може спричиняти неузгодженість процесів, дублювання інформації, витік даних і невизначеність відповідальності. Персоналізоване застосування ГШІ

також змінює рух знань, експертизи, довіри та колегіальності [6].

Організації мають установлювати правила використання інструментів, рівні доступу до даних, процедури перевірки та відповідальних за затвердження результатів. Отже, організування трансформується від розподілу праці між людьми до проєктування взаємодії людей, технологій, даних і правил. ГШІ можна делегувати аналіз операцій і підготовку проєктів регламентів, але визначення структури, надання повноважень, установлення відповідальності та кадрові рішення мають залишатися за менеджером.

Мотивування спрямовує поведінку працівників на досягнення організаційних цілей, підтримуючи залученість, відповідальність і розвиток. ГШІ змінює зміст праці та відчуття компетентності, автономії й авторства. Його позитивний потенціал полягає у скороченні повторюваних операцій, вивільненні часу для творчих завдань, наданні персоналізованого зворотного зв'язку та доборі навчальних матеріалів. Позитивний ефект виникає передусім тоді, коли технологія сприймається як засіб розширення професійних можливостей, а не прихованого оцінювання чи заміщення людини.

Надмірне передання ГШІ змістовних операцій може послаблювати авторство, автономію та значущість результату, формувати залежність від підказки й знижувати готовність до самостійного розв'язання завдань. S. Wu та співавтори встановили, що співпраця з ГШІ підвищувала безпосередню результативність, проте не забезпечувала переваг у подальшій самостійній роботі, яка супроводжувалася зниженням внутрішньої мотивації та посиленням нудьги [8]. Тому мотиваційний ефект залежить від пояснення мети впровадження, участі працівників у формуванні правил, підтримки навчання та збереження автономії.

ГШІ доцільно делегувати підготовку навчальних рекомендацій, попереднього зворотного зв'язку та варіантів професійного розвитку. Натомість оцінювання працівників, визначення винагород і санкцій та кар'єрні рішення мають залишатися відповідальністю менеджера. Людський контроль повинен забезпечувати перевірку рекомендацій, недопущення дискримінації та можливість оскарження рішення.

Контролювання охоплює встановлення стандартів, вимірювання результатів, їх порівняння з плановими параметрами та виявлення відхилень. Традиційна перевірка часто здійснюється після завершення операції або звітного періоду, що створює часовий розрив між виникненням і виявленням проблеми. ГШІ може узагальнювати звітність, зіставляти відомості підрозділів, виявляти суперечності та готувати контрольні звіти. У поєднанні з аналітичними системами він

інтерпретує аномалії, формує попередження й допомагає зосередити увагу менеджера на суттєвих відхиленнях. Це сприяє переходу від епізодичної перевірки до безперервного моніторингу. Поширення інструментів алгоритмічного менеджменту для моніторингу та оцінювання працівників підтверджують А. Milanez, А. Lemmens і С. Ruggiu [10].

Цифровий контроль водночас створює ризики непрозорого спостереження, надмірного втручання та оцінювання за формалізованими показниками без урахування контексту. Упереджені дані можуть відтворюватися у висновках, а переконливе пояснення не гарантує їх обґрунтованості. Особливо ризикованим є автоматичне перетворення рекомендації на рішення щодо винагороди, просування або санкції. Відповідальне врядування ІІІ потребує розподілу ролей, документованої перевірки, прозорих критеріїв і взаємодії з працівниками [9], які мають бути поінформовані, отримувати пояснення оцінки та мати можливість її оскаржити.

ІІІ доцільно делегувати узагальнення контрольної інформації, пояснення відхилень і підготовку попередніх висновків. Установлення стандартів, визначення суттєвості відхилень, оцінювання працівників та рішення щодо винагород чи санкцій залишаються сферою людського судження і персональної відповідальності менеджера.

Координування забезпечує узгодження дій працівників і підрозділів, строків, ресурсів та інформаційних потоків. ІІІ може зіставляти завдання, структурувати матеріали нарад, фіксувати домовленості, формувати повідомлення та полегшувати доступ до організаційних знань. За використання актуальних і захищених даних він також може співвідносити експертизу працівників із завданнями та пропонувати склад робочих груп. А. Woolley розглядає ІІІ як координаційну технологію, здатну підтримувати колективний інтелект через організаційну пам'ять, розподіл уваги та спільне осмислення проблем [5]. Комплементарність людини і ІІІ дає змогу поєднати швидкість опрацювання інформації з розумінням контексту й міжособистісних відносин [7].

Надмірне технологічне опосередкування може послаблювати безпосередні контакти, неформальний обмін знаннями та довіру. Непереверений згенерований зміст порушує інформаційні потоки, а використання даних про компетентності створює ризики упередженого профілювання і порушення конфіденційності. Спосіб упровадження ІІІ визначає, чи зміцнюватиме він рух експертизи, довіру й колегіальність, чи послаблюватиме соціальні зв'язки [6]. Тому технологічна синхронізація повинна доповнювати безпосередню комунікацію та людське узгодження інтересів.

Координування трансформується у проектування динамічної взаємодії людей, систем ІІІ та інформаційних потоків. Технології можна передавати узагальнення повідомлень, фіксацію домовленостей і підготовку варіантів синхронізації робіт. Розв'язання конфліктів, узгодження інтересів, розподіл дефіцитних ресурсів і визначення пріоритетів залишаються компетенцією менеджера.

Регулювання спрямоване на коригування діяльності у відповідь на відхилення або зміну умов і охоплює з'ясування причин, розроблення заходів та внесення змін до планів, ресурсів чи способів роботи. ІІІ може інтерпретувати сигнали, узагальнювати причини, генерувати коригувальні альтернативи й формувати сценарії наслідків, скорочуючи цикл «відхилення – аналіз – коригування». Його участь в ухваленні рішень може охоплювати розроблення варіантів, реалізацію та опрацювання зворотного зв'язку [4].

Прискорення регулювання підвищує ризик масштабування помилки. Частково автономне коригування допустиме лише для формалізованих, низькоризикових і зворотних операцій у встановлених межах. Потрібні журналювання дій, перевірка підстав, пороги людського втручання та можливість скасування операції, що відповідає механізмам відповідального врядування ІІІ [9]. Остаточні рішення щодо суттєвих змін залишаються персональною відповідальністю менеджера.

Функціональний аналіз показує, що можливість передання завдань ІІІ визначається не їх належністю до певної функції, а змістом, складністю та наслідками. В асистивному режимі технологія структурує інформацію, генерує альтернативи й готує проекти документів, а менеджер перевіряє результати та самостійно ухвалює рішення. Цей режим є базовим для складних, недостатньо формалізованих і чутливих завдань.

Режим спільного вироблення рішення передбачає, що ІІІ аналізує альтернативи, формує сценарії та рекомендації, а менеджер перевіряє інформацію, враховує контекст та інтереси зацікавлених сторін і здійснює остаточний вибір. Його результативність залежить від комплементарності можливостей людини і ІІІ, а не від механічного прийняття рекомендації [7].

У частково автономному режимі інтегрована система виконує формалізовані, повторювані й низькоризикові операції у визначених межах, зокрема формує стандартні повідомлення, оновлює графіки або запускає коригувальні дії, які можна скасувати. Менеджер установлює правила й опрацьовує винятки, а система повинна забезпечувати журналювання, скасування операцій і пороги людського втручання [9].

Вибір режиму має враховувати формалізованість завдання, ризик і зворотність наслідків,

пояснюваність результату, конфіденційність даних, вплив на працівників і потребу в моральному чи контекстному судженні. Зі зростанням потенційної шкоди рівень автономії повинен зменшуватися, а людський контроль – посилюватися. Визначення стратегічних цілей, розв'язання моральних дилем, кадрові санкції та інші рішення з істотним впливом на працівників не можуть передаватися ГШІ. Технології делегується виконання окремих операцій, але відповідальність за рішення та їхні наслідки залишається за менеджером.

Узагальнення встановлених змін дає змогу запропонувати функціонально-делегаційну модель застосування ГШІ. Вона поєднує два взаємопов'язані виміри: характер трансформації кожної функції менеджменту та допустимий рівень передавання відповідних операцій технології (табл. 1).

Другий вимір моделі визначає допустимий режим делегування, основні ризики, механізми людського контролю та повноваження, що зберігаються за менеджером (табл. 2).

Таблиця 1

Трансформація функцій менеджменту під впливом ГШІ

Функція	Традиційний зміст	Роль ГШІ	Характер трансформації
Планування	Цілі, прогнозування, альтернативи, вибір плану	Пошук інформації, формування сценаріїв і попередня оцінка наслідків	Від періодичного аналізу до безперервного сценарного опрацювання
Організування	Структура, повноваження, розподіл праці	Аналіз процесів і підготовка варіантів розподілу операцій	Від розподілу праці між людьми до проєктування гібридної взаємодії
Мотивування	Стимули, залученість, розвиток працівників	Персоналізований зворотний зв'язок, навчальна і творча підтримка	Від уніфікованого впливу до персоналізованої підтримки за умови збереження автономії
Контролювання	Стандарти, вимірювання, виявлення відхилень	Узагальнення звітності, пояснення відхилень і формування попереджень	Від підсумкової перевірки до безперервного моніторингу
Координування	Узгодження дій, ресурсів та інформації	Структурування потоків, підтримка організаційної пам'яті та пошук експертизи	Від погодження дій людей до узгодження взаємодії людей, технологій і даних
Регулювання	Аналіз відхилень і коригування діяльності	Інтерпретація сигналів і генерування коригувальних варіантів	Від відкладеної реакції до прискореного адаптивного циклу

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2

Делегування управлінських завдань і механізми людського контролю

Функція	Допустимий режим	Основний ризик	Механізм контролю	Повноваження менеджера
Планування	Асистивний, спільний	Помилкові сценарії	Перевірка даних і припущень	Визначення цілей і затвердження стратегії
Організування	Асистивний, спільний	Розмивання ролей, витік даних	Правила доступу і розподіл відповідальності	Затвердження структури та повноважень
Мотивування	Переважно асистивний	Втрата автономії та внутрішньої мотивації	Участь працівників і людський перегляд	Визначення системи стимулювання
Контролювання	Асистивний; частково автономний для моніторингу	Упередженість і непрозоре спостереження	Аудит критеріїв, пояснення й оскарження	Оцінювання, винагороди та санкції
Координування	Асистивний, спільний; частково автономний для технічної синхронізації	Послаблення довіри, дезінформація	Перевірка змісту і пряма комунікація	Узгодження інтересів і розв'язання конфліктів
Регулювання	Спільний; частково автономний для низькоризикових операцій	Масштабування помилки	Журналювання, пороги втручання і скасування	Затвердження суттєвих коригувань

Джерело: розроблено автором

Модель показує, що допустимий рівень делегування є неоднаковим для різних функцій. Часткова автономія інтегрованих систем на основі ГШП прийнятна переважно для формалізованих, повторюваних, низькоризикових і зворотних операцій. Зі зростанням потенційної шкоди, незворотності наслідків і впливу рішення на працівників рівень автономії повинен зменшуватися, а інтенсивність людського контролю – посилюватися. Визначення цілей, моральне й контекстне судження, застосування санкцій, узгодження конфліктних інтересів та остаточна відповідальність не можуть передаватися ГШП.

Отже, технологія трансформує не лише окремі функції, а й зв'язки між ними, формуючи динамічний управлінський цикл, у якому планування, організування, мотивування, контролювання, координування та регулювання пов'язані безперервним обміном інформацією і зворотним зв'язком. Зростання швидкості цього циклу має врівноважуватися прозорістю, перевіркою результатів і персональною відповідальністю менеджера.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що генеративний штучний інтелект не скасовує класичних функцій менеджменту, а трансформує способи їх реалізації. Змінюються склад управлінських операцій, швидкість опрацювання інформації, характер зворотного зв'язку та розподіл завдань між менеджером і технологією. Використання ГШП зміщує акцент з автоматизації окремих операцій на когнітивне підсилення управлінської праці.

У плануванні це виявляється в переході до безперервного сценарного опрацювання; в орга-

нізуванні – у формуванні гібридних процесів взаємодії людей і технологій; у мотивуванні – у поєднанні персоналізованої підтримки з ризиком втрати автономії; у контролюванні – у розвитку безперервного моніторингу; у координуванні – в узгодженні взаємодії людей, систем і даних; у регулюванні – у прискоренні циклу коригування. Водночас технологічна спроможність виконати певну операцію не є достатньою підставою для повного передання її ГШП.

Обґрунтовано асистивний, спільний і частково автономний режими делегування управлінських завдань. Їх вибір повинен залежати від формалізованості завдання, масштабу ризику, зворотності наслідків, пояснюваності результату, конфіденційності даних і впливу на працівників. Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні функціонально-делегативної моделі, яка для кожної функції менеджменту поєднує роль ГШП, допустимий режим делегування, основні ризики, механізми людського контролю та повноваження менеджера. Практичне значення моделі полягає в можливості її використання під час розроблення організаційних правил застосування ГШП.

З огляду на концептуальний характер запропонованої моделі подальші дослідження доцільно спрямувати на її емпіричну перевірку в організаціях різних видів діяльності, визначення показників ефективності взаємодії людини і ГШП та оцінювання впливу режимів делегування на якість рішень, мотивацію і довіру працівників. Окремої уваги потребують адаптація моделі до галузевих ризиків і врахування подальших змін нормативного регулювання ГШП.

Список використаних джерел:

1. Fayol H. *General and Industrial Management* / trans. from French by C. Storrs. London : Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 110 p.
2. Feuerriegel S., Hartmann J., Janiesch C., Zschech P. Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*. 2024. Vol. 66, No. 1. P. 111–126. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>
3. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*. 2024. Vol. 9, No. 4. P. 322–345. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
4. Schulte N., Kanbach D. K. Rethinking Organizational Decision-Making: The Emerging Roles and Tasks of Generative Artificial Intelligence. *Management Review Quarterly*. 2026. Online first. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-026-00611-2>
5. Woolley A. W. Generative AI and Collaboration: Opportunities for Cultivating Collective Intelligence. *Journal of Organization Design*. 2026. Vol. 15, No. 1. P. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-025-00199-z>
6. Baygi R. M., Huysman M. Generative AI and the Social Fabric of Organizations. *Strategic Organization*. 2026. Vol. 24, No. 2. P. 374–387. DOI: <https://doi.org/10.1177/14761270251385456>
7. Hemmer P., Schemmer M., Kühl N., Vössing M., Satzger G. Complementarity in Human-AI Collaboration: Concept, Sources, and Evidence. *European Journal of Information Systems*. 2025. Vol. 34, No. 6. P. 979–1002. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2025.2475962>
8. Wu S., Liu Y., Ruan M., Chen S., Xie X.-Y. Human-Generative AI Collaboration Enhances Task Performance but Undermines Human's Intrinsic Motivation. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Article 15105. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-98385-2>
9. Papagiannidis E., Mikalef P., Conboy K. Responsible Artificial Intelligence Governance: A Review and Research Framework. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2025. Vol. 34, No. 2. Article 101885. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101885>
10. Milanez A., Lemmens A., Ruggiu C. *Algorithmic Management in the Workplace: New Evidence from an OECD Employer Survey*. Paris : OECD Publishing, 2025. 72 p. (OECD Artificial Intelligence Papers ; No. 31). DOI: <https://doi.org/10.1787/287c13c4-en>

References:

1. Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Sir Isaac Pitman & Sons.
2. Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, no. 66(1), pp. 111–126. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>
3. Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*, no. 9(4), pp. 322–345. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
4. Schulte, N., & Kanbach, D. K. (2026). Rethinking organizational decision-making: The emerging roles and tasks of generative artificial intelligence. *Management Review Quarterly*. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-026-00611-2>
5. Woolley, A. W. (2026). Generative AI and collaboration: Opportunities for cultivating collective intelligence. *Journal of Organization Design*, no. 15(1), pp. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-025-00199-z>
6. Baygi, R. M., & Huysman, M. (2026). Generative AI and the social fabric of organizations. *Strategic Organization*, no. 24(2), pp. 374–387. DOI: <https://doi.org/10.1177/14761270251385456>
7. Hemmer, P., Schemmer, M., Köhl, N., Vössing, M., & Satzger, G. (2025). Complementarity in human-AI collaboration: Concept, sources, and evidence. *European Journal of Information Systems*, no. 34(6), pp. 979–1002. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2025.2475962>
8. Wu, S., Liu, Y., Ruan, M., Chen, S., & Xie, X.-Y. (2025). Human-generative AI collaboration enhances task performance but undermines human's intrinsic motivation. *Scientific Reports*, 15, art. no. 15105. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-98385-2>
9. Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Conboy, K. (2025). Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, no. 34(2), art. no. 101885. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101885>
10. Milanez, A., Lemmens, A., & Ruggiu, C. (2025). *Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey*. Paris: OECD Publishing. 72 p. (OECD Artificial Intelligence Papers, no. 31). DOI: <https://doi.org/10.1787/287c13c4-en>

E-mail: 380964610297lm@gmail.com

Дата надходження статті: 16.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 11.08.2026

Дата публікації статті: 21.08.2026