

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.57>

УДК 005.21:004.8:174.4

О. О. Дзеніс,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8479-6525>

**ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СУБ'ЄКТНОСТІ В УМОВАХ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ:
ЕТИЧНІ МЕЖІ АЛГОРИТМІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

O. Dzenis,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**THE EVOLUTION OF STRATEGIC SUBJECTIVITY IN THE AGE OF
ARTIFICIAL INTELLIGENCE:
ETHICAL BOUNDARIES OF ALGORITHMIZED GOVERNANCE**

У статті здійснено міждисциплінарний аналіз стратегічного управління в умовах впровадження штучного інтелекту, зосереджуючи увагу на необхідності інтеграції етичних принципів у процеси стратегування. Обґрунтовано дефіцити чинних моделей стратегічного прийняття рішень в умовах цифрової суб'єктності та алгоритмізації управлінських функцій.

Запропоновано концепти «етичного дрейфу», «стратегічного етичного аудиту» та «етико-стратегічної рівноваги». На підставі огляду сучасних досліджень і практичних кейсів визначено, що поєднання технологічної автономії та моральної легітимності рішень стає ключовою вимогою стратегічного управління в епоху ШІ. Стаття формулює напрямки подальших досліджень у межах концепції відповідального стратегування, що відповідає викликам цифрової трансформації.

This article provides an interdisciplinary and conceptually grounded analysis of strategic management in the era of artificial intelligence, with a particular emphasis on the integration of ethical principles into algorithmized strategic decision-making processes.

The study reveals critical deficiencies and theoretical gaps in existing models of strategy formation that are increasingly influenced by digital subjectivity, algorithmic autonomy, and hybridized risk environments typical of high-tech governance. In response to these deficiencies, the authors propose several original conceptual innovations, such as “strategic ethical audit,” “ethical drift,” and “ethical-strategic equilibrium,” which serve as analytical tools to better capture the tension between algorithmic efficiency and the normative legitimacy of strategic decisions made under conditions of growing technological autonomy.

Drawing upon a review of empirical studies, analytical reports of global consultancy firms (e.g., Deloitte, McKinsey), and contemporary literature on ethical AI governance, the article argues that ethical communicativeness, institutionalized digital responsibility, and stakeholder-oriented transparency are rapidly becoming integral components of resilient and sustainable strategic management frameworks.

Special attention is paid to the institutionalization of ethical due diligence procedures and their incorporation into the architecture of strategic decision-making, emphasizing their critical role in preserving trust, accountability, and

moral legitimacy within both internal organizational structures and the broader external environment.

The article concludes that future academic and applied research should prioritize the operationalization of responsible strategizing practices that reconcile technological autonomy with ethical oversight. This interdisciplinary approach contributes to the development of advanced strategic governance paradigms that bridge the gap between managerial rationality and moral responsibility in AI-driven business ecosystems. The findings are of practical importance for decision-makers, strategic advisors, and scholars interested in navigating the increasing ethical complexity of algorithmic management and extending the frontiers of strategic thought in the context of rapid digital transformation.

Ключові слова: *стратегічне управління, штучний інтелект, стратегічна суб'єктність, етика в управлінні, цифрова трансформація, цифрове управління, дилеми управління, управлінські рішення.*

Keywords: *strategic management, artificial intelligence, strategic subjectivity, ethics in management, digital transformation, digital governance, managerial dilemmas, managerial decision-making.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У ХХІ столітті стратегічне управління дедалі тісніше поєднується з цифровими технологіями, насамперед із системами штучного інтелекту, які змінюють не лише підходи до ухвалення рішень, а й уявлення про управлінську суб'єктність, відповідальність та стратегічну автономію. Алгоритмізація управлінських процесів зумовлює зсув центру стратегічної волі: від людини до нейромереж, машинного навчання та генеративних моделей, що виступають коагентами в ухваленні рішень. Це переосмислює межі етики, прозорості та легітимності управлінської дії.

Попри очевидні переваги, зокрема зростання ефективності, точність прогнозування й обробку складних сценаріїв, застосування ІІ супроводжується низкою принципових викликів. Передусім ідеться про зміну парадигми стратегічного мислення: від лінійного планування до сценарного алгоритмізованого моделювання. Водночас виникає конфлікт між цінностями оптимізації та ефективності, з одного боку, і засадничими принципами відповідальності, морального судження й інституційної підзвітності, з іншого.

Ключовою загрозою постає алгоритмічна непрозорість (algorithmic opacity), за якої навіть формально обґрунтовані рішення залишаються незрозумілими для людини. Це створює ризик делегування стратегічної волі автономним системам, що не володіють моральною суб'єктністю чи контекстуальною чутливістю. Використання викривлених або обмежених даних у стратегічному плануванні може спричинити репутаційні втрати, дискримінацію, деформацію цілей і навіть правові наслідки.

Проблема посилюється розмиванням стратегічної суб'єктності. Управлінець дедалі частіше перетворюється з автономного актора на елемент гібридної системи взаємодії з алгоритмами. Така трансформація потребує чіткого окреслення меж допустимого делегування, впровадження етичних запобіжників і механізмів інституційного контролю.

Ситуацію ускладнює відсутність дієвих етичних стандартів щодо застосування ІІ в управлінні. Попри рекомендації OECD, ЮНЕСКО та Європейської комісії (fairness, accountability, transparency), запропоновані принципи залишаються здебільшого декларативними й не охоплюють трансформацій стратегічної суб'єктності. Внаслідок цього етичні фреймворки впроваджуються фрагментарно, а ризики втрати людської автономії залишаються неврегульованими.

В умовах цифрової фрагментації, глобальної нестабільності й стратегічної невизначеності управління не може зводитись до пошуку конкурентних переваг. Нагальною є потреба в етико-інституційному балансі

між технологічною інновацією, яка радикально змінює структуру рішень, і гуманістичними основами управлінської діяльності. Ключова проблема полягає у формулюванні концепції інтеграції ШІ в стратегічне управління, яка б унеможливлювала редукцію етичної відповідальності до технократичного алгоритму та забезпечувала збереження стратегічної суб'єктності людини як носія волі, відповідальності й публічної легітимації рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнє десятиліття відзначено зростанням академічного інтересу до впливу штучного інтелекту на управлінські практики, зокрема у сфері стратегічного управління. Дослідження поступово формують нову парадигму, в якій ШІ розглядається не лише як інструмент автоматизації, а як чинник, що модифікує логіку ухвалення рішень, змінює розподіл відповідальності та трансформує архітектуру управлінської суб'єктності. Водночас значна частина літератури зосереджена або на технічних аспектах алгоритмів, або на загальних етичних принципах, залишаючи поза увагою системний аналіз етико-стратегічних дилем, що виникають у точці зіткнення технологічної автономії та інституційної легітимності.

У монографії *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* Дж. Вестерман, Д. Боннет і Е. МакАфі підкреслюють, що інтелектуальні аналітичні системи мають бути інтегровані у стратегічне бачення компанії як центральний інструмент трансформації ціннісної пропозиції та управлінської моделі [1]. Подібного підходу дотримуються Е. Бриньольфссон і Е. МакАфі, які у праці *Machine, Platform, Crowd* обґрунтовують необхідність переходу від традиційних механізмів ухвалення рішень до гнучких, адаптивних моделей, що поєднують людську інтуїцію з алгоритмічним аналізом [2].

У рамках концепції *algorithmic governance*, яку розвивають Л. Флоріді та С. Міддлтон, наголошується на потребі нормативного впорядкування взаємодії між автономними системами та управлінськими структурами з

урахуванням ризиків непрозорості, делегування рішень і дифузії відповідальності [3]. Саме Флоріді запропонував принцип інформованої автономності, згідно з яким навіть автономні ШІ-системи мають діяти в межах етично обґрунтованих ціннісних орієнтирів, сформованих управлінцем як відповідальним суб'єктом [4].

Дослідження управлінських імплікацій ШІ у стратегічних функціях представлено у статті М. Джорджа *The Responsible AI Manifesto for Managers* (MIT Sloan Management Review). Автори підкреслюють необхідність формалізації процесів прийняття рішень з участю ШІ, включаючи створення внутрішніх етичних протоколів, залучення міждисциплінарних рад та проведення регулярного аудиту алгоритмів [5]. Вони застерігають, що технологічна ефективність без етичної валідації створює стратегічні ризики: втрату довіри з боку стейкхолдерів, репутаційні загрози та регуляторну нестабільність.

На інституційному рівні питання етики в управлінні ШІ досліджується через такі документи, як *OECD Principles on Artificial Intelligence*, *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence* ЮНЕСКО та *AI Act* Європейської комісії (2023). Ці акти містять ключові принципи: прозорість, підзвітність, справедливість, збереження людського контролю. Проте більшість експертів наголошують на декларативному характері таких принципів і слабкій імплементації в системи стратегічного управління, особливо в транснаціональних корпораціях, де технологічна динаміка випереджає інституційні рамки [6; 7].

З українських дослідників проблематику етичних меж цифрових трансформацій розглядають О. В. Шкарупа, І. А. Школенко та М. П. Денисенко. Вони акцентують на важливості формування цифрової відповідальності у стратегіях розвитку підприємств в умовах невизначеності, інституційної асиметрії та гібридних ризиків [8]. Проте ці праці не формують повноцінної етико-стратегічної рамки, в межах якої можлива інтеграція ШІ в управління без втрати суб'єктності.

Емпіричні спостереження також підтверджують складність етичної інтеграції. Зокрема, за даними дослідження компанії Deloitte, лише 38 % керівників, які застосовують ШІ у стратегічному плануванні, впевнені в етичній легітимності використаних алгоритмів. Понад 60 % вказують на відсутність внутрішньої експертизи з питань етичної валідації [9].

Таким чином, попри наявність якісних напрацювань у сферах цифрової трансформації, лідерства та алгоритмізації, зберігається концептуальна прогалина. Відсутні міждисциплінарні моделі, здатні пояснити трансформацію стратегічної суб'єктності в умовах впливу ШІ та окреслити межі етично допустимого делегування рішень. Заповнення цієї прогалини вимагає формування нового теоретичного підходу, у межах якого технологічна автономія й управлінська відповідальність можуть співіснувати у стані методологічно вивіреного балансу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація стратегічних дилем, що постають внаслідок інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси підприємств, із урахуванням етичних, організаційних та регуляторних викликів. У центрі дослідження перебуває формування методологічно вивіреного підходу до побудови збалансованої системи стратегічного управління, в межах якої технологічна ефективність узгоджується з цінностями відповідальності, прозорості та інституційного контролю.

Для досягнення зазначеної мети статті поставлено такі завдання:

здійснити міждисциплінарний аналіз сучасного наукового дискурсу щодо ролі штучного інтелекту в стратегічному управлінні;

виявити ключові етичні загрози та організаційні ризики, що супроводжують алгоритмізовані управлінські процеси;

визначити концептуальні прогалини в існуючих моделях стратегічного управління щодо легітимності рішень, прийнятих за участі автономних систем;

сформулювати теоретичні та прикладні підходи до вбудовування етичних принципів у механізми алгоритмізованого стратегування.

Таким чином, центральне завдання статті полягає у визначенні концептуальних та інструментальних засад досягнення етико-стратегічної рівноваги, за якої автономність алгоритмічних рішень не усуває управлінця з позиції відповідального суб'єкта, а навпаки, підсилює його спроможність діяти у складному, багатовимірному середовищі на основі морально вивіреного стратегічного судження. У цьому контексті дослідження спрямоване на розробку рамки, в межах якої можлива коеволюція технологічної раціональності та етичної легітимності як взаємодоповнюваних елементів сучасного стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У контексті зростаючої ролі штучного інтелекту стратегічна суб'єктність перестає бути виключною прерогативою людини-управлінця. Відбувається поступова еволюція, що є не лише технологічною, а й онтологічною трансформацією у способах формування та реалізації стратегічних рішень. Йдеться про зміну самої природи управлінської дії, її когнітивних джерел, принципів відповідальності та інституційної легітимації. Цей процес позначається не лише на інструментарії стратегічного аналізу, а й на ідентичності управлінця як суб'єкта волі, наміру та інтерпретації.

У нових умовах стратегічне мислення вже не може бути зведене до індивідуалізованого волюнтаризму або класичного раціонального планування. Виникає потреба у концептуалізації тих форм стратегічної суб'єктності, які поєднують когнітивну здатність цифрових систем із людською етичною орієнтацією, інституційною відповідальністю та організаційною інтенцією. З метою виявлення ключових векторів цієї трансформації доцільним є порівняльний аналіз типів стратегічного мислення, які поступово формують нову інституційну побудову управлінських процесів.

Як видно з таблиці 1, відмінності між типами стратегічного мислення не обмежуються лише інструментами або стилем ухвалення рішень. Вони відображають глибші зрушення у парадигмах відповідальності, джерелах легітимності стратегічних дій і пріоритетах управлінських систем. Зокрема, у гібридному типі ключову роль відіграє здатність людини інтерпретувати дані та моделювати сценарії з урахуванням багатьох змінних, що підтверджено в роботах Kanter та Brynjolfsson et al. [12]. Натомість цифровий тип мислення, який активно впроваджується в компаніях з високим рівнем автоматизації (наприклад, Amazon, Alibaba), супроводжується зміщенням фокусу з етичної оцінки на технічну ефективність. Це породжує ризики втрати контролю та делегування відповідальності системам, що не мають моральної суб'єктності, як вказує Флоріді [6].

**Таблиця 1. Еволюція стратегічної суб'єктності
в умовах алгоритмізації**

Критерій порівняння	Класична суб'єктність	Гібридна суб'єктність	Алгоритмічна суб'єктність
Носій стратегічного вибору	Індивідуальний управлінець	Людина в кооперації з алгоритмом	Автономна система прийняття рішень
Когнітивна основа	Інтуїція, досвід, особисте бачення	Комбінована евристика і обчислення	Статистична оптимізація, машинне навчання
Принцип дії	Рефлексія та воля	Взаємодія і фасилітація	Прогнозування і адаптивність
Рівень прозорості	Високий, пояснюваний	Часткова пояснюваність	Низька прозорість, алгоритмічна непрозорість
Відповідальність	Персональна	Колективна або розподілена	Розмита або неідентифікована
Інституційна легітимація	Індивідуальна харизма, посада	Процедурні механізми делегування	Відсутність або умовна процедурна рамка
Сфера застосування	Стабільні або помірно змінні середовища	Складні середовища з високою невизначеністю	Динамічні, фрагментовані, турбулентні системи
Ризики	Суб'єктивізм, обмеженість ресурсу уваги	Розмиття відповідальності, конфлікт логік	Автономія без легітимації, моральна індиферентність

Джерело: сформовано на основі [1, 4; 6; 12; 15]

У цьому контексті особливої ваги набуває завдання забезпечення збалансованості між технократичною раціональністю і гуманістичною легітимністю стратегічних дій. Без чітких етичних рамок і механізмів підзвітності, алгоритмізоване стратегування може призвести до ерозії суб'єктності управлінця і, в кінцевому рахунку, зниження довіри до стратегічних інститутів як усередині компаній, так і в ширшому соціально-економічному середовищі.

Інтенсивна інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси висуває на передній план не лише функціональні переваги, а й низку глибоко вкорінених етичних загроз, що супроводжуються серйозними організаційними ризиками. У фокусі опиняється суперечність між автономністю алгоритмів і потребою зберігати етичну інтеграцію, прозорість та чітку відповідальність у стратегічному плануванні. Однією з ключових дилем є упередженість даних (data bias), що виникає внаслідок використання викривлених або неетично сформованих тренувальних вибірок.

Як доведено у дослідженнях Barocas, Hardt & Narayanan [1], навіть мінімальні перекося у вхідних даних можуть призвести до системної дискримінації під час стратегічного моделювання. Особливої небезпеки це набуває в умовах, коли такі моделі починають реплікувати неетичні патерни як нібито оптимальні.

Ще одна суттєва загроза пов'язана з алгоритмічною непрозорістю (lack of explainability). Відсутність можливості зрозуміло інтерпретувати рішення AI-систем знижує інституційну довіру та унеможливорює належне звітування. Як зазначають Mittelstadt et al. [13], навіть ефективні глибокі нейромережі часто функціонують як "чорні скриньки", не дозволяючи відтворити логіку кожного стратегічного вибору. Це створює ризик делегування управлінської волі неконтрольованим системам, позбавленим етичної та контекстуальної чутливості. У такому середовищі виникає розмиття відповідальності (diffusion of accountability), особливо в умовах гібридної взаємодії людини й алгоритму. За відсутності чітко визначених зон

впливу та протоколів відповідальності стратегічні помилки можуть трансформуватись у серйозні правові або репутаційні втрати [3].

Третій критичний вектор стосується моральної індиферентності (moral indifference), коли автономна система, орієнтована виключно на ефективність, приймає рішення без урахування гуманістичних цінностей. Як стверджує Floridi [4], така редукція етичного судження до технократичного алгоритму може сформувати підґрунтя для нових форм цифрового авторитаризму. Це, у свою чергу, спричиняє підрив довіри до інституцій і звуження морального горизонту стратегічного управління.



Рисунок 1. Взаємозв'язок етичних загроз, їх проявів та організаційних ризиків у процесах алгоритмізованого стратегування

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 4; 6]

Таким чином, як показано на рисунку 1, етичні загрози в алгоритмізованому стратегуванні мають безпосередні організаційні наслідки: від дискримінаційних практик і втрати контролю до руйнування морального фундаменту управління. Їх нейтралізація вимагає впровадження прозорих AI-моделей, інституційної етичної експертизи, чіткої диференціації зон відповідальності та формування механізмів етичної легітимації стратегічних рішень.

Виявлені раніше етичні дилеми та пов'язані з ними організаційні ризики сигналізують про глибші концептуальні обмеження, закладені в традиційних моделях стратегічного управління. Зокрема, чинні парадигми стратегування, що формувалися в доалгоритмічну епоху, демонструють суттєвий дефіцит уваги до етичної легітимності управлінських рішень і не адаптовані до реалій гібридного цифрового суб'єкта.

Класичні школи стратегічного управління, як-от позиційна (Porter [14]) або процесуальна (Mintzberg [15]), в основному зорієнтовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Вони оперують категоріями аналізу ринку, ресурсів, циклів і конкурентних переваг, однак не містять вбудованих механізмів етичної оцінки стратегічних альтернатив. Як зазначають Freeman, Harrison & Wicks [16], моральні аспекти в межах традиційного стратегування розглядалися радше як зовнішній додаток у вигляді соціальної відповідальності, а не як невід'ємна частина стратегічного циклу.

Ця логіка функціоналізму особливо загострюється в умовах використання ІІІ, коли управлінські рішення дедалі частіше ґрунтуються на алгоритмах, що оперують статистичними критеріями, а не етичними принципами. Floridi [4] вказує, що у таких випадках відбувається редукція складних моральних дилем до технократичних параметрів, що підриває моральну легітимність стратегічного вибору.

Крім того, чинні моделі не враховують гібридний характер сучасного стратегічного суб'єкта, де управлінець взаємодіє з автономними цифровими

агентами. Pietrobelli та Rabbellotti [17] підкреслюють, що більшість стратегічних підходів ігнорують нову форму суб'єктності, яка потребує перерозподілу відповідальності та чіткішого етичного регламентування ролі людини в алгоритмізованому процесі ухвалення рішень.

Таким чином, чинні моделі стратегічного управління мають кілька суттєвих дефіцитів, які стають особливо критичними в умовах застосування ІІІ: відсутність інтегрованої етичної логіки у стратегічне планування; переважання інструментального підходу без урахування гуманістичного контексту; ігнорування нових форм відповідальності у цифрових управлінських практиках. Подолання цих дефіцитів потребує не просто оновлення стратегічних моделей, а фундаментального перегляду їх концептуальних засад, із включенням принципів етичної чутливості, прозорості та підзвітності на всіх етапах стратегічного циклу.

Узагальнюючи виявлені концептуальні обмеження, слід констатувати, що головним викликом стратегічного управління в умовах алгоритмізації є не стільки технологічна адаптація моделей, скільки їхня етична трансформація. Розширення ролі штучного інтелекту в стратегічних процесах актуалізує не лише переосмислення процедур ухвалення рішень, а й концептуальну реконфігурацію стратегічної суб'єктності, яка дедалі частіше набуває характеристик децентралізованої та гібридної системи розподіленої відповідальності між управлінцем, цифровими агентами та архітекторами алгоритмів.

Інтеграція етичних засад у стратегічні моделі не може здійснюватися за залишковим принципом. Натомість вона має стати системоутворювальним елементом, що пронизує увесь цикл стратегічного програмування. В цьому сенсі продуктивною є концепція «вбудованої етики» (embedded ethics), що формується в межах сучасного дискурсу AI governance. Як справедливо зауважує Floridi [4], лише ті організаційні практики, в яких етика врахована вже на етапі проєктування, можуть зберігати моральну легітимність у ситуації автономності цифрових рішень.

У цьому контексті особливої ваги набуває інституціоналізація процедур стратегічного етичного аудиту, своєрідного етичного due diligence, що дозволяє виявляти напруження між алгоритмічними рішеннями та критеріями відповідального управління. Доцільним виглядає впровадження системи індикаторів етичних збоїв (ethical drift), які сигналізують про втрату ціннісної кореляції між початковим етичним задумом і фактичним алгоритмічним функціонуванням. Крім того, до стратегічних процедур необхідно залучати фахівців із цифрової етики: модераторів або радників, здатних здійснювати ціннісну інтерпретацію параметрів, які на технічному рівні виглядають нейтральними.

Окремого аналітичного акценту потребує вимір етичної прозорості, оскільки, як засвідчує звіт Deloitte, понад 60% опитаних керівників вважають, що стратегічне впровадження ШІ вимагає публічної аргументації логіки алгоритмічних рішень і демонстрації відповідності етичним очікуванням стейкхолдерів. Інакше кажучи, стратегія, позбавлена етичної комунікативності, ризикує втратити довіру як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі.

У практичній площині подолання ідентифікованих обмежень передбачає формування стратегічних рамок на перетині трьох векторів: технологічної компетентності, етичної чутливості та організаційної адаптивності. Така інтегративна архітектоніка створює передумови для реалізації стратегічних рішень, що поєднують ефективність із етичною релевантністю – критерієм, що у світі гіперавтоматизованого управління стає дедалі визначальнішим.

Таким чином, остаточне проблемне питання полягає не лише у вдосконаленні стратегічних моделей, а у зміні самого способу стратегічного мислення [18]. Майбутні дослідження доцільно спрямовувати на операціоналізацію концепції відповідального стратегування, адаптованої до умов цифрової суб'єктності, а також на створення універсальних етико-

стратегічних фреймворків, що інтегрують управлінську раціональність і моральну легітимність.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

У статті обґрунтовано, що стратегічне управління в умовах домінування штучного інтелекту потребує радикального переосмислення як своїх методологічних засад, так і ціннісних орієнтирів. Проведений аналіз виявив низку глибинних розбіжностей між логікою алгоритмізації й фундаментальними засадами управлінської відповідальності, що унеможлиблює механічну інтеграцію ШІ у стратегічні практики без супровідного етичного конфлікту.

Установлено, що актуальні цифрові трансформації спричиняють не лише зсув технологічної парадигми, а й модифікацію самого суб'єкта стратегування, ставлячи під загрозу його автономність, рефлексивність і легітимність рішень. Підкреслено, що в умовах гіперскладних управлінських середовищ стратегічна ефективність не може бути досягнута без забезпечення моральної релевантності та ціннісної прозорості.

Сформульовано ключові орієнтири для побудови етико-стратегічної рівноваги між автономністю ШІ-систем і відповідальністю управлінця. Зокрема, запропоновано концепт стратегічного етичного due diligence як процедури виявлення потенційного ethical drift, що дозволяє ідентифікувати втрату ціннісної кореляції між початковим задумом і алгоритмічним виконанням. Обґрунтовано доцільність впровадження індикаторів стратегічної етичної прозорості, здатних оцінювати не лише функціональну, а й моральну адекватність систем прийняття рішень.

Визначено, що нова стратегічна раціональність повинна спиратися на інтегративну взаємодію технологічної компетентності, етичної чутливості й організаційної адаптивності. Саме така триєдина рамка створює передумови для розвитку стратегій, що здатні забезпечити не лише інноваційний прорив, а й суспільну довіру – ресурс, без якого в умовах цифрової епохи втрачає сенс будь-яке управлінське рішення.

З урахуванням результатів дослідження доцільно спрямувати подальші наукові пошуки на операціоналізацію концепції відповідального стратегування, формалізацію моделей етичної інтерпретації алгоритмічних рішень та розробку нормативних орієнтирів для оцінки етичної легітимності у сфері цифрового управління.

Література

1. Barocas, S., Hardt, M., Narayanan, A. Fairness and Machine Learning: Limitations and Opportunities. Available at: <https://fairmlbook.org/> (Accessed 8 July 2025).
2. Mittelstadt, B., Russell, C., Wachter, S. Explaining explanations in AI. *Communications of the ACM*, 2019, 61(4), pp. 56–65. DOI: 10.1145/3233231.
3. Bryson, J. J., Theodorou, A. How Society Can Maintain Human-Centric Artificial Intelligence. *Nature Machine Intelligence*, 2019, 1(1), pp. 6–8. DOI: 10.1038/s42256-018-0005-8.
4. Floridi, L. *The Logic of Information: A Theory of Philosophy as Conceptual Design*. Oxford: Oxford University Press, 2019. 240 p.
5. George, M., Haas, M. R., Pentland, A. The Responsible AI Manifesto for Managers. *MIT Sloan Management Review*, 2021, 62(2), pp. 58–66. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-responsible-ai-manifesto-for-managers/> (Accessed 8 July 2025).
6. Floridi, L. *Ethics, Governance, and Policies for the Future of Artificial Intelligence*. Springer, 2022. ISBN: 9783030833071.
7. OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD/LEGAL/0449, 2019. Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449> (Accessed 8 July 2025).
8. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. Paris, 2021. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> (Accessed 8 July 2025).

9. Шкарупа О. В., Школенко І. А., Денисенко М. П. Цифрова відповідальність у стратегіях сталого розвитку підприємств. Бізнес Інформ, 2023, № 5, с. 42–49.

10. Deloitte. State of AI in the Enterprise, 5th Edition. Deloitte Insights, 2022. Available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cognitive-technologies/state-of-ai-and-intelligent-automation.html> (Accessed 8 July 2025).

11. Kanter, R. M. Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time. PublicAffairs, 2020.

12. Brynjolfsson, E., McAfee, A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017. 416 p.

13. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 263 p.

14. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

15. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Pearson Education, 2005.

16. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C. Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. New Haven: Yale University Press, 2007.

17. Pietrobelli, C., Rabellotti, R. Digital technologies and global value chains: Implications for strategy, industrial policy and governance. Journal of Industrial and Business Economics, 2021, 48(1), pp. 9–27. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00165-8>.

18. Дзеніс О., Шестакова О. “Technological impact on export risks of an enterprise” // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяч. видат. вченому-економісту О. Г. Ліберману (м. Харків, 22 листопада 2024 р.). – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – С. 784–788. Available at: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/34977/1/TEZU_Dzenis_Shestakova.pdf (Accessed 8 July 2025).

References

1. Barocas, S., Hardt, M. and Narayanan, A. (2025), “Fairness and Machine Learning: Limitations and Opportunities”, available at: <https://fairmlbook.org/> (Accessed 6 July 2025).
2. Mittelstadt, B., Russell, C. and Wachter, S. (2019), “Explaining explanations in AI”, *Communications of the ACM*, vol. 61, no. 4, pp. 56–65. <https://doi.org/10.1145/3233231>
3. Bryson, J.J. and Theodorou, A. (2019), “How society can maintain human-centric artificial intelligence”, *Nature Machine Intelligence*, vol. 1, no. 1, pp. 6–8. <https://doi.org/10.1038/s42256-018-0005-8>
4. Floridi, L. (2019), *The Logic of Information: A Theory of Philosophy as Conceptual Design*, Oxford University Press, Oxford, UK.
5. George, M., Haas, M.R. and Pentland, A. (2021), “The Responsible AI Manifesto for Managers”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 62, no. 2, pp. 58–66, available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-responsible-ai-manifesto-for-managers/> (Accessed 8 July 2025).
6. Floridi, L. (2022), *Ethics, Governance, and Policies for the Future of Artificial Intelligence*, Springer, Cham, Switzerland.
7. OECD (2019), “Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD/LEGAL/0449”, available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449> (Accessed 8 July 2025).
8. UNESCO (2021), “Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence”, available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> (Accessed 8 July 2025).
9. Shkarupa, O.V., Shkolenko, I.A. and Denysenko, M.P. (2023), “Digital responsibility in sustainable development strategies of enterprises”, *Biznes Inform*, no. 5, pp. 42–49.
10. Deloitte (2022), “State of AI in the Enterprise, 5th Edition”, Deloitte Insights, available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cognitive-technologies/state-of-ai-and-intelligent-automation.html> (Accessed 8 July 2025).

11. Kanter, R.M. (2020), *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time*, PublicAffairs, New York, USA.
12. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017), *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, W.W. Norton & Company, New York, USA.
13. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
14. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, USA.
15. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2005), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Pearson Education, Harlow, UK.
16. Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Wicks, A.C. (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven, USA.
17. Pietrobelli, C. and Rabellotti, R. (2021), "Digital technologies and global value chains: Implications for strategy, industrial policy and governance", *Journal of Industrial and Business Economics*, vol. 48, no. 1, pp. 9–27. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00165-8>
18. Dzenis, O. and Shestakova, O. (2024), "Technological impact on export risks of an enterprise", *Konkurentospromozhnist' ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky: tezy dop. mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., prysviach. vydat. vchenomu-ekonomistu O. H. Libermanu* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference Dedicated to the Outstanding Economist O. G. Liberman], Simon Kuznets KhNEU, Kharkiv, Ukraine, 22 November, pp. 784–788, available at: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/34977/1/TEZU_Dzenis_Shestakova.pdf (Accessed 6 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.