

**Філософія**

**УДК: 1:005.5:004.8**

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.20485797>

**Співвідношення відповідальності та безсуб'єктності – проблема  
автоматизації управлінських рішень**

**Бескаравайний Станіслав Сергійович,**

кандидат філософських наук, в.о. завідувача кафедри філософії та  
українознавства, Українського державного університету науки і технологій,  
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1707-1369>

**Кондратюк Володимир Миколайович,**

аспірант Кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-  
гуманітарних дисциплін Українського державного університету науки і  
технологій, м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-7969-5844>

**Прийнято: 17.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

***Анотація. Мета:** розкрити причини безсуб'єктності управління та  
способів підтримки його суб'єктності за умов розвитку технологій III.*

***Методи:** використання матеріалістичної діалектики, аналізу,  
системного підходу та уявного експерименту.*

***Результати:** діяльність керівника трудового колективу розглянута  
крізь призму діяльності суб'єкта, який має обґрунтовано відповідати за  
прийняті рішення. Показано, що індивід, який може довільно позиціонувати  
себе стосовно власної відповідальності, прагнути її мінімізувати, що*

опосередковано призводить до втрати суб'єктності - і цей шлях розвитку юридичних осіб регулярно відтворювався в історії. Безсуб'єктність, як відсутність волі та нереклексивне дотримання алгоритму, неминуче веде до вразливості підприємства перед конкурентами. Однак, економічна безсуб'єктність управлінців у сучасних умовах зростає через автоматизацію прийняття частини управлінських рішень. ІІІ-менеджери необхідні для швидкості прийняття управлінських рішень, а також для перманентного рішення оптимізаційних завдань.

**Висновки:** розвиток ІІІ в близькій історичній перспективі дозволить керівникам підприємств зберігати суб'єктність лише як особам, які трансформують інерційний розвиток підконтрольної їм виробничої структури у висхідний розвиток. Вищим виразом стратегування стає визначення цілей існування підприємства: коли суб'єкт-управлінець має взяти він відповідальність за неоптимальні, у межах існуючих прогнозів, рішення. Але й ця позиція має обмеження: коли ІІІ зможуть краще, ніж окремі керівники, враховувати потреби соціуму та аналізувати перспективи його розвитку, як цілого, зможуть краще прогнозувати тенденції розвитку техносфери, матимуть ширший кругозір - тоді суперечність оптимізаційних та інноваційних підходів може бути цілком втілена. А інтенції людей-керівників можна розглядати як хаотичні прояви афектів.

**Ключові слова:** цілепокладання, стратегування, суб'єктність, розвиток, штучний інтелект.

**The relationship between responsibility and subjectnessless – a problem in the automation of management decisions**

**Stanislav Beskaravainyi.**

Head of the Department of philosophy and ukrainian studies Ph.D. in Philosophy, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, 49010, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0003-1707-1369>

**Volodymyr Kondratiuk.**

Postgraduate Student of the Department of Philosophical, Political and Psychological Studies, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, 49010, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-7969-5844>

**Abstract. Objective:** *To uncover the prerequisites for managerial subjectnessless and ways to maintain agency in the context of developing AI technologies.*

**Methods:** *Using materialistic dialectics, analysis, a systems approach, and a thought experiment.*

**Results:** *The activities of a workforce manager are examined through the prism of an subject who must be justifiably responsible for the decisions made. It is shown that an individual who can arbitrarily position themselves in relation to their own responsibility strives to minimize it, which indirectly leads to a loss of agency – and this development path for legal entities has been regularly reproduced throughout history. Subjectnessless, as a lack of will and unreflective adherence to an algorithm, inevitably leads to an enterprise's vulnerability to competitors. However, the economic subjectnessless of managers in modern*

*conditions is increasing due to the automation of some management decisions. AI managers are essential both for the speed of decision-making and for the ongoing resolution of optimization problems.*

**Conclusions:** *the development of AI in the near future will allow enterprise managers to retain agency only as individuals transforming the inertial development of the production structure under their control into upward development. The highest expression of strategizing becomes the definition of the enterprise's goals: when the subject-manager must assume responsibility for decisions that are suboptimal within the framework of existing forecasts. However, this approach also has its limitations: when AIs are better able than individual managers to consider the needs of society and analyze its development prospects as a whole, are better able to predict trends in the technosphere, and possess a broader outlook, then the contradiction between optimization and innovative approaches can be fully realized with the help of AI. The intentions of human managers, however, can be viewed as chaotic manifestations of emotions.*

**Keywords:** *goal-setting, strategizing, subjectness, development, artificial intelligence.*

**Постановка проблеми:** Одне з неминучих наслідків революції у розвитку ІІІ – процес автоматизації різних рівнів управлінської діяльності. Його намагаються осмислити в рамках більш загальних концепцій: починаючи від дослідження взаємодії роботів та людей (Human–robot interaction) [14], самої можливості створення «загального штучного інтелекту» (AGI) та завершуючи суперечливим сприйняттям техніки як такої: з одного боку в осмисленні використання ІІІ використовується гуманістична парадигма, декларується баланс прискореного «розвитку галузі ІІІ з етичними імперативами» [17], трансгуманістичної та постгуманістичної

парадигм [4] у розумінні взаємодії людини та техніки, як такої. Можна сказати, що у проблемі використання технологій ШІ в управлінні як ніде гостро проявляються страхи настання технологічної сингулярності: тому що пряма заміна людини на AGI виводить промисловість з-під контролю людей. Але потенційної можливості ШІ-управління немає в порожнечі. Такий ШІ заміщає людину в умовах реального суспільства, що ставить питання не про самі можливості технології, а про її взаємодію з людьми-управлінцями.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

У сучасних умовах управлінець піддається двом типам впливу з боку «ШІ-управлінців»:

А) алгоритмізація та автоматизація складових частин процесу прийняття рішення дозволяє знижувати відповідальність. Наприклад, автоматизація оцінки ризиків, вартості, якості сировини тощо. Оптимізація дозволяє зводити рішення до суто інерційних послідовних дій. Приклад повного усунення людини з управління фактично дає сучасний стан роботизованого транспорту: ще в 2010-х можна було прочитати заперечення проти автоматизації транспорту, що базувалися на складності пошуку відповідального у разі аварії. Але зараз ці складності частково подолано, наприклад, проводиться оцінка відповідальності пасажирів безпілотних таксі [18]. І навіть у рамках бюрократичних структур ЄС – проблема відповідальності ШІ-шофера багато в чому усвідомлена. Є прагнення до її вирішення [2]

Природно, функціонування заводу якісно відрізняється від керування автомобілем, але, наприклад, при огляді використання роботів у гірничій промисловості дослідники прямо порушують питання: «Відсутність всеосяжних законів, що регулюють відповідальність, визначення авторства рішень та конфіденційність даних в автономних операціях, створює значні

ризика дотримання вимог» [13, р.189]. Аварійна ситуація може бути викликана дефектом обладнання, помилками при його встановленні, атакою хакерів і т.ін.

До аналогічних явищ автоматизації управлінської діяльності можна спробувати автоматизацію судочинства. Автоматизовано частину окремих операцій: транскрибування засідань, оформлення частини документів. Але повноту законодавчого опису дій ІІІ в рамках судової процедури все ще не досягнуто [11], і можливість звернення до людської уваги розглядається як необхідний захід безпеки [15]. Крім того, автоматизована процедура не може зняти конфлікт соціальних суб'єктів: ймовірно, явне розуміння однією стороною свого програшу (завдяки прогнозу рішення програми) підштовхуватиме до позасудового вирішення розбіжностей;

Б) швидкість прийняття рішень, яку демонструють ІІІ, апріорі недоступна людині, причому прискорюється прийняття все більш складних, комплексних рішень. Створюються ІІІ-моделі, призначені для вирішення корпоративних та виробничих завдань, фактично – секретарів та консультантів, які опосередковано задають рішення керівників [10].

Зрозуміло, можна говорити про випереджальну швидкість прийняття рішень ІІІ в рамках добре алгоритмізованих систем, вже налагоджених виробничих ліній. Але зараз розвиток робототехніки дозволяє порушувати питання про подолання парадоксу Моравека [12], згідно з яким не алгоритмізовані, хоч і гранично прості операції ручної праці (прибирання кімнати) набагато складніше автоматизувати, ніж відповідальні касові операції. У умовах управління стикається із запізненням будь-яких своїх рішень. 1999 року Б. Гейтс рекомендував: «Забезпечте, щоб обмін інформацією у вашій організації здійснювався за допомогою електронної пошти. Тільки тоді ви зможете реагувати на події з належною швидкістю»

[7, р.7]. Так, електронна пошта та мобільна телефонія різко інтенсифікували бізнес. Але зараз сам процес людського усного діалогу в значній кількості критичних ситуацій вже недостатньо швидкий: у біржовій торгівлі простіше покластися на автоматизовану систему, навіть відносно примітивну, ніж приймати колективне рішення. Нейромережі дозволяють оптимізувати один із етапів абстрагування: краще розпізнають образи, швидше класифікують тощо, тому приймають рішення та оформляють його у діях швидше, ніж людина.

Обидві ці проблеми нерозв'язні за допомогою «оптимізації робочого часу», «покращення планування робочого дня», заохочувальних премій та інших стереотипних методів вирішення управлінських труднощів, які рекомендують у менеджменті.

Оптимістично налаштовані дослідники міркують про «колаборативний людино-машинний інтелект», який дозволить краще управляти орієнтованим на благо людини виробництвом [16, р.802].

Але реалістично налаштовані дослідники прямо пишуть, що впровадження «агентний ІІІ» (Agentic artificial intelligence) перетворює корпоративні системи, наділяючи їх автономністю у прийнятті рішень, що призводить до актуалізації протиріч між автономністю технічних систем та існуючими соціальними структурами [9].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

При аналізі ролі ІІІ в управлінському процесі переважно розглядають оперативне управління, різноманітні форми стереотипних завдань. Наприклад, однією з цілей використання ІІІ вбачають створення стійких «екосистем бізнесу», при яких можлива максимізація використання вторинної сировини за узгоджених правил поведінки на ринку [8]. Але

стратегування як постановку якісно нового завдання окремим суб'єктом, який у принципі може для свого розвитку використовувати не поновлювані ресурси, ставити цілі, протилежні цілям системи - фактично виводять за межі обговорень. Досягнення інтересів окремого суб'єкта намагаються підмінити рамковими правилами «екосистеми бізнесу».

Аналогічно побудовані дослідження, в яких пропонують моделі прийняття законодавчого забезпечення, наприклад, для сервісних робіт: «поєднуючи об'єктивні емпіричні дані з суб'єктивними інтерпретаціями експертів» автори пропонують напівавтоматизовану систему прийняття нових норм, яка усуне проблему нормативного відставання, допоможе досягти балансу «між раннім надмірним регулюванням та відстроченим недостатнім регулюванням у процесі розвитку технологій» [5].

Нарешті, пропонуються моделі щодо безпосередньої оптимізації виробничих процесів: вони дозволяють оцінювати поточні недоліки підприємства та автоматично формулюють проблеми, вирішення яких необхідне для оптимальної роботи [1].

Але стратегування вимагає явного виходу із суто інерційного сценарію розвитку, і, отже, стикається із проблемою самовизначення, вибору – чи жертвувати частиною власних інтересів, активів. І якщо управління підприємством зводиться до деяких циклічних процесів менеджменту, які можуть бути сплановані лише в рамках, заданих алгоритмами, відбувається фактична десуб'єктивація. Носій волі та пізнання, який формулює цілі діяльності – не відповідає алгоритмам систем, які модеруються за допомогою ІІІ за заздалегідь заданими правилами.

Формується стійке протиріччя. З одного боку, постійне збільшення обчислювальних можливостей та автоматизація окремих частин процесу абстрагування-конкретизації дозволяє заміщати людину-суб'єкта

безсуб'єктною ІІІ-системою. Ця система, теоретично, завжди відкрита для втручання людини-управлінця, а автономному режимі регулюється «екосистемою бізнесу» і сумою законодавчих актів. Колективним суб'єктом, який відповідає за автономну діяльність управлінської ІІІ-системи, стає держава та сума фірм-розробників. Але передумова усунення суб'єкта цілком зрозуміла: будь-який чиновник, бізнесмен, розробник – прагнуть зняти з себе відповідальність за потенційні помилки. З іншого боку, будь-яка політико-економічна криза ставить під сумнів вироблену систему правил – і призводить до неефективності її дотримання. Тоді лише актуалізація протиріч суб'єктів може бути передумовою вироблення нової управлінської системи.

#### **Формулювання цілей статті.**

- описати взаємозв'язок суб'єктності та відповідальності, безвідповідальності та десуб'єктивізації;
- показати сучасні межі використання ІІІ-технологій в управлінській діяльності;
- показати міру використання ІІІ, після досягнення якої антропне (як раціональне, так і інтуїтивне) прийняття управлінських рішень стає неефективним.

#### **Основний матеріал.**

Суб'єкт – носій волі та пізнання, який, хай навіть після низки помилок, може вирішити якесь якісно нове завдання. Але найважливішою характеристикою діяльності суб'єкта-управлінця, стає її тривалість, сумісність із виробничими та реноваційними циклами підприємства. Тільки в таких періодах справді може проявитися суб'єкт-об'єктна взаємодія.

Керівник, період дії якого на підприємстві свідомо менше даних циклів – тимчасовий працівник не лише за своїм трудовим стажем, але ще й через

принципову неможливість оцінити свої дії. Так, він може давати рекомендації за аналогією з іншими виробництвами, але будь-яка соціально-технічна система досить складна, щоб її специфіка могла призвести до спотворення результатів.

Якщо керівник юридично та репутаційно ототожнюється з підприємством на термін подолання кризи, на весь цикл реновації (установки нового обладнання та впровадження нових інструкцій), якщо він є суб'єктом прийняття рішень, то він є реципієнтом відповідальності за ці рішення. Відбувається вплив об'єкта на суб'єкт. Суб'єкт-об'єктна пара – є цілісною по відношенню до зовнішніх впливів на підприємство, що перебуває у компетенції суб'єкта.

Якими є дії управлінця у разі превентивних спроб зняття з себе відповідальності? Два основних методи: А) скорочення терміну керівництва (кризові явища починаються після звільнення); Б) розмиття свого статусу як суб'єкта прийняття рішень виключно в рамках стандартних протоколів, які не можуть бути оскаржені жодними інспекціями, перевітками та сумою вищих управлінців.

Але в обох випадках відбувається втрата суб'єктності, пов'язана з розпадом причинно-наслідкових зв'язків: індивід зберігає формальний статус, але не бере участь у циклічних процесах діяльності.

Однак це досить традиційні методи. Десуб'єктивація через використання ІІІ передбачає створення автоматизованих систем прийняття рішень: якщо діяльність цих систем оформлена в документації підприємства, то кожне окреме рішення такої системи може бути представлене як допустиме. Тобто стандартний алгоритм отримує ІІІ-виконавця. Подібний ІІІ – вирішує класичні оптимізаційні завдання: у заздалегідь заданому полі прийняття рішень (коливанні цін, показників якості сировини, витратах на

ремонт обладнання) він може вибрати оптимальне за ціною, якістю, терміном ремонту або за сумою цих властивостей.

Раціонально при цьому використовувати найсучасніші алгоритми, найсвіжіші бази даних тощо: тобто індивідуальність управлінця стає надмірною. Очевидні негативні наслідки: однакові ІІІ-менеджери призводять до масового втілення єдиних рекомендацій, тобто, наприклад, призводять до зниження прибутку у кожного окремого підприємства – хоча, здавалося б, використано найактуальнішу та найдосконалішу рекомендацію. Зниження прибутку призводить до обмежених ресурсів, які можна виділити наступне оновлення устаткування.

Тобто десуб'єктивація керівника підприємства може виглядати як гранично повне виконання актуальних рекомендацій від ІІІ, при цьому сторонній фахівець не зможе оскаржити аргументацію ухвалення рішень на таких самих формальних підставах – а лише за фактом збитків підприємства. Формалізація відповідальності у межах інструкцій може призводити до відсутності відповідальності. Але, знову ж таки формально, складно вимагати від людини-управлінця гарантованого прибутку на умовах ринку та конкурентної боротьби.

Крім того, будь-яка дія, яка може бути алгоритмізована - зараз алгоритмізується надзвичайно швидко. Керівник не може довгостроково планувати своє кар'єрне зростання, виходячи з того, що він краще за ІІІ використовує якісь стандартні процедури або методи. Що, знову-таки, підштовхує його до використання ІІІ. Виходить парадокс: підтримки конкурентоспроможності підприємства необхідне використання ІІІ, як із погляду виробництва, і з погляду кар'єри управлінця, та його використання – у кожний актуальний момент часу необхідне, і що дозволяє зробити ефективнішим процес виробництва та прийняття управлінських рішень –

веде до стереотипності і наступним збиткам. Якщо підприємство не використовує довгострокові основні фонди, які старші за комп'ютерну революцію і ще довго будуть використовуватися (родовище корисних копалин з гарантованим попитом, або свідомо застаріле обладнання в малих підприємствах) – керівник змушений постійно віддавати якусь частину своїх функцій для ІІІ-менеджменту, який працюватиме краще за нього.

Але роль суб'єктності, як інструмент розвитку – не усувається. Саме носій волі має відмовитися від тупикового напрямку розвитку, спробувати знайти нові сфери діяльності.

Якщо проектувати будь-яку стратегію на нескінченно тривалий період часу, то будь-яка конкретна дія стає другорядною і буде оскаржена в рамках зміни стратегії. Проте цілі розвитку можуть у своїй не змінюватися. Тобто найважливіша складова суб'єктності – це можливість цілепокладання. Вибору тих ідеалів, яких суб'єкт хоче наблизитися, бажаних станів. І якщо розглядати підприємство як якусь піраміду акторів ухвалення рішень, то вона має бути стратифікована наскільки можна цілепокладання та відповідальності. Ймовірно, можна уявити таку ієрархію: а) суб'єкти; б) «інтелектуальні агенти», які можуть перебувати на одному рівні з «індивідами»; в) інструментальні ІІІ.

Повноцінний суб'єкт – адекватний, може самостійно виробляти цілі розвитку. Абсолютно вільне цілепокладання для соціалізованого суб'єкта неможливе, будь-який суб'єкт залежить від суспільства. Але мети розвитку підприємства він виробляє, виходячи з історії цього ж підприємства. При цьому його відповідальність може розглядатися виходячи з оцінки підприємства як цілого: чи продовжує воно існувати? І навіть питання про прогресивність/регресивність розвитку вже стає суперечливим, тому що критерії оцінки можуть бути вузькими, специфічними (наприклад, чи

усунуло підприємство свій «вуглецевий слід»). Від такого управлінця потрібні якісно нові рішення, певна кристалізація тенденцій у його сфері діяльності, яка відкриє підприємству нові галузі розвитку. Щоб усвідомлено прийняти таке рішення, управлінець повинен мати максимально можливий доступ до інформації, і, безсумнівно, використовувати цикл абстрагування-конкретизація - тобто як абстрагувати феномени у поняття, так і конкретизувати поняття у вигляді образів. І хоча більшість даних в економіці вже оцифрована, ІІІ ще не володіють цим циклом у повному обсязі. Основне протиріччя, з яким стикається управлінець-суб'єкт: це необхідність руйнувати систему виробництва, що склалася, при тому, що вигода від зміни профілю підприємства зовсім не очевидна.

Втрата можливостей цілепокладання та відповідні зміни відповідальності можуть йти у двох формах.

Перша: цілепокладання задається зовнішнім управлінням, мета цілком однозначна, але методи її досягнення можуть змінюватись. Випадки, коли власник одноосібно керує своїм підприємством – відносно рідкісні, управлінець змушений орієнтуватися на раду директорів, збори акціонерів, рішення профільного міністерства тощо. Тоді із суб'єкта він перетворюється на «інтелектуального агента». Колективний суб'єкт – власники – ставлять завдання, формулюють якісь цільові показники. Керівник має автономність у межах, оцінка його одержує кількісні характеристики, а відповідальність можна порівняти з цими характеристиками. Чи може це бути ІІІ, який приймає рішення та виконує завдання без зовнішнього втручання? У разі, якщо складність цих завдань відповідає вже отриманим ІІІ можливостям абстрагування-конкретизації: якщо він може самостійно розпізнавати образи, обробляти дані і робити на їх основі висновки, то так. Якщо завдання вимагає

якісно іншого осмислення, порівняно з тими інструментами, які є у наборі програм ІІІ, то відповідності немає.

При цьому, якщо припустити, що мета діяльності управлінця видалена в нескінченно далеке майбутнє або вона настільки складна, що поки не існує зрозумілого методу її досягнення, то «інтелектуальний агент» зрушується до статусу суб'єкта, і на даний момент це може бути тільки людина. Оцінка відповідальності знову базуватиметься не на кількісних, а на якісних показниках: чи збережено підприємство? Якщо ж ціль проста і час досягнення цієї мети відносно невеликий, то «інтелектуальний агент» фактично перетворюється на інструмент – і цю функцію вже зараз можуть виконувати ІІІ.

Друга: управлінець може формулювати мету не тільки в результаті своїх досліджень або приймати її від власників підприємства, вона може виникати стихійно. Це може бути результат вияву емоцій, збіг обставин, конфлікт управлінців тощо. В. Декомб у роботі «Доповнення до суб'єкту» описує можливість існування індивіда, який не є суб'єктом: через збіг соціальних обставин він незалежний від інших суб'єктів, але при тому не володіє повнотою інформації та адекватним методологічним апаратом – тобто гносеологічно недостатній [3, р.342].

Такий ІІІ-індивід потенційно може виникати, коли людина-управлінець самоусувається від ухвалення рішень. Зараз подібна поведінка сприймається в першу чергу як недбалість, але людина цілком може бути присутня на робочому місці і навіть уважно сприймати потік інформації, при тому просто погоджуватися з рішеннями ІІІ, які кожен момент часу здаються їй цілком раціональними. Просто інтелект та поінформованість такого управлінця не дозволяють йому усвідомити настання кризи або сформулювати сценарій виходу з неї – і відбувається десуб'єктизація людини.

ШІ зможе підтримувати функціонування підприємства в інерційних сценаріях і Дж. Гелбрейт показав, як менеджмент корпорації може стати таким колективним індивідом [6]. Якщо ШІ зрушується до чисто хаотичного поведінки, досить швидко він втратить контроль. Якщо ж ШІ-індивід почне накопичувати підконтрольні інструменти, спробує ставити собі довгострокові завдання, це вимагатиме створення повноцінної картини світу, формування волі, як властивості особистості. Тоді такий індивід потенційно може стати суб'єктом. Подібні переходи в передових галузях виробництва, найімовірніше, будуть поступовими, як іде поступово освоєння соціальних ролей та отримання функціональних можливостей. Але у периферійних за темпами розвитку галузях економіки чи державах такий перехід може бути надзвичайно швидким, бо буде еквівалентом запровадження вже відпрацьованих технологій.

Зрештою, інструментальні ШІ, які вирішують вузькоспеціалізовані завдання з обробки інформації, витісняють працівників уже зараз.

Ієрархія суб'єктності не залишається у статичному стані: люди освоюють нові навички, продовжується революція в технологіях. Які перспективи розвитку ШІ-управлінців?

Ймовірно, розвиток форм людино-машинної дуальності, коли управлінці спиратимуться на все більш розширений контроль діяльності своїх підприємств та аналіз ринкової кон'юнктури. Керівники взаємодіятимуть із наборами агентних ШІ.

Але якщо аналітичні програми зможуть повніше управлінця-людини враховувати суму обставин не лише в галузі, а й у соціумі, економіці, науці, політиці, якщо їх можливості в циклі абстрагування-конкретизації стануть більшими за людські за всіма параметрами – то людська оцінка свідомо може стати вторинною. Конфіденційні відомості, отримані управлінцем від колег

чи чиновників, його здогади про перспективи розвитку технологій, його знання можливостей підприємства – поступатимуться за прогностичними можливостями аналізу ІІІ. Тоді протиріччя, пов'язане з рішенням про докорінну трансформацію виробництва буде знято, і від людини буде потрібно лише чистий прояв волі – підтвердження рішення ІІІ.

### **Висновки:**

- йде процес швидкої зміни реальної ролі управлінців у керівництвах виробничими комплексами, ІІІ бере на себе значну кількість рутинних дій, що може призвести до десуб'єктизації юридичного керівництва підприємства, яке таким чином знімає з себе відповідальність;

- на існуючому рівні технологій процес повної заміни людини агентними ІІІ неможливий: ІІІ не володіють повним циклом абстрагування-конкретизації, не можуть виступати носіями волі та пізнання в межах соціальних ролей;

- виникає нова дилема: не боротьба між особами за посаду керівника, а змагання людини з алгоритмізацією, втіленою в ІІІ-інструментах, та її десуб'єктизація. У цьому керівник без ІІІ-інструментів стає неефективним;

- зберігається сума висновків та прийняття рішень, яку зараз може здійснювати тільки людина-суб'єкт: це цілепокладання в розвитку підприємства, а також стратегування цього розвитку, яке може бути виражене в прийнятті рішень, не оптимальних за критеріями існуючих інструментів аналізу. Тобто людина-керівник – це актор якісної новизни. Цю діяльність керівник може здійснювати за двох умов: А) коли його рішення не алгоритмізовано; Б) коли вони кращі за алгоритмізовані хоча б у середньостроковій перспективі. Тобто його суб'єктність виграє конкурентну боротьбу у десуб'єктизації. Тому однією з цілей подальших досліджень

повинно бути створення концепцій управління, які б допомогли зберегти за людиною як суб'єктність, так і пов'язану з нею відповідальність.

### Список використаних джерел

1. Amarasinghe P. T., Nguyen S., Sun Y., Arisian S., Alahakoon D. Business optimization for digital manufacturing: A fine-tuned large language model approach International. *Journal of Production Economics*. 2026. № 295. DOI: 10.1016/j.ijpe.2026.109934
2. de Leo G., Miragliotta G. Barriers to autonomous vehicles adoption in Europe: Insights from literature and interviews. *Journal of Urban Mobility*. 2026. № 9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.urbmob.2026.100194>
3. Descombes V. Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agirdesoi-même. Paris : Gallimard, NRF-Essais, 2004. 526p.
4. Ferrando F. Philosophical Posthumanism. London: Bloomsbury Publishing, 2019. 296p.
5. Fosch-Villaronga E., Shaffique M.R., Schwed-Shenker M., Mut-Pina A., van der Hof S., Custers B. Science for Robot Policy: Advancing robotics policy through the EU science for policy approach. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. № 218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124202>
6. Galbraith J. K. The New Industrial State. London : Hamish Hamilton Ltd, 1967. 427p.
7. Gates B. Business at the speed of thought: succeeding in the digital economy London : Penguin, 2000. 566p.
8. Khanagha S., Ansari S., Ahmadi S. Framing circularityinan AI-ecosystem: Aligning purpose, strategy, and governance *Long Range Planning*. 2026. № 59 (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102601>

9. Kumar N., Wei X., Zhang H. Agentic artificial intelligence as a new frontier in information systems: Promise, peril, and research opportunities. *Information & Management*. 2026. № 63 (3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2026.104317>
10. Li Y., Zhao H., Jiang H., Pan Y., Liu Z., Wu Z., Peng S., Tian J., Yang T., Xu S., Lyu Y., Blenk P., Pence J., Rupram J., Banu E., Liu N., Wang L., Song W., Zhai X., Song K., Zhu D., Li B., Wang X., Liu T. Large Language Models for Manufacturing URI: [arXiv:2410.21418v1](https://arxiv.org/abs/2410.21418) (дата звернення 15.05.2026) DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.21418>
11. Metikos L., Keller C. I., Qiao C., Helberger N. Comparing the right to an explanation of judicial AI by function; studies on the EU, Brazil, and China. *Computer Law & Security Review*. 2026. № 61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2026.106302>.
12. Moravec H. P. Mindchildren: the future of robot and human intelligence. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1988. 230p.
13. Obosu M., Frimpong S. Advances in automation and robotics: The state of the emerging future mining industry. *Journal of Safety and Sustainability*. 2025. № 2. P. 181–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsasus.2025.05.003>
14. Sanfilippo F., Hamza Zafar M., Wiley T., Zambetta F. From caged robots to high-fives in robotics: Exploring the paradigmshift from human–robot interaction to human–robot teaming in human–machine interfaces. *Journal of Manufacturing Systems*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2024.10.015>
15. Srivastav S., Shruti K.M., Agarwal D., Soni P., Singh R. Intelligent justice: AI-driven forensics and legal process for criminal justice reforms *International Journal of Law, Crime and Justice*. 2026. № 84. DOI: 100832

16. Wang L., Gao R. X., Krüger J., Vancza J. Human-centric assembly in smart factories. *CIRP Annals*. 2025. № 74 (2). P. 789-815. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2025.04.058> C.802
17. Wang S., Zhang Y., Xiao Y., Liang Z. Artificial intelligence policy frameworks in China, the European Union and the United States: An analysis based on structure topic model. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. № 212. DOI: [10.1016/j.techfore.2025.123971](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.123971)
18. Zhai S., Wang L., Liu P. Notin Control, but Liable? Attributing Human Responsibility for Fully Automated Vehicle Accidents. *Engineering*. 2024. № 33. P. 121-132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eng.2023.10.008>