

УДК 331.101.262:004.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.471-479>

Філь О.Р.

Національний університет «Львівська Політехніка»

Fil Oleh

National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0003-1886-8027>

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАМІЩЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ ДЛЯ ЛІДЕРСТВА ТА АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВНАСЛІДОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Досліджено методологію заміщення персоналу штучним інтелектом (ШІ) як ключовим детермінантом переходу до моделі «Корпоративного управління 5.0». Розкрито сутність термінологічного розмежування між заміщенням (інтеграція алгоритмів в ієрархію управління) та витісненням (ризик втрати роботи внаслідок автоматизації) персоналу. Науковий підхід визначено як змішаний, який поєднує кількісні опитування та якісний аналіз. Доведено, що заміщення лідерства є гібридною реконфігурацією завдань, де ШІ виконує транзакційні функції (рекрутинг, оцінка), а людина фокусується на адаптивному інтелекті та довірі до працівників підприємства. Вивчено «інституційний розрив» за даними аналітичних джерел, коли попри впровадження ШІ, лише 1% компаній досягли зрілості й успіху. Сформовано методологію дослідження для концептуальної моделі, де ШІ діє як «член команди». Обґрунтовано роль лідерства як головного рушія цифрової готовності через формування даних для культури й розвитку цифрових навичок. Успіх трансформації управління залежить від здатності лідерів оптимізувати обчислювальну потужність машин з емоційним інтелектом, етичним наглядом у людино-центричному середовищі.

Ключові слова: методологія, штучний інтелект, заміщення персоналу, адаптивне лідерство, корпоративне управління 5.0, гібридна синергія, цифровізація, людиноцентризм.

METHODOLOGY OF AI-DRIVEN PERSONNEL SUBSTITUTION FOR LEADERSHIP AND MANAGEMENT ADAPTATION RESULTING FROM DIGITALIZATION

This study investigates the methodology of personnel substitution by Artificial Intelligence (AI) as a fundamental determinant in the transition toward the «Corporate Governance 5.0» model. The research demonstrates that the contemporary scientific approach to this phenomenon is primarily mixed and exploratory, intentionally combining quantitative survey-based data from managers and HR professionals with qualitative depth, including semi-structured interviews and thematic analysis. The author substantiates that the substitution of leadership is not a mere act of mechanical automation; rather, it is a «hybrid reconfiguration of managerial tasks» performed through the collaborative interaction of humans and artificial intelligence. A central focus of the article is the identification of a significant «institutional gap»: empirical data suggests that while organisations have implemented AI tools, only 1% have achieved full organisational maturity in their implementation. Furthermore, nearly 70% of digital transformation projects fail due to low organisational readiness and workforce resistance. The study categorizes the literature into several distinct methodological lenses-Technology Acceptance, Readiness for Change, and Resource/ Capability Models-which collectively determine the success of AI integration.

On a practical level, the substitution of managers manifests in the automation of data-heavy tasks such as recruiting, task assignment, performance evaluation, and retention decisions. Rather than replacing the human leader entirely, AI takes over these transactional functions, allowing the human manager to concentrate on «adaptive intelligence» and existential skills. Leadership adaptation is measured through specific indicators: the ability to define a digital vision, participatory communication, and managerial flexibility. The methodology tracks outcomes such as innovation, employee retention, and resilience. Most importantly, the research reveals that AI has the potential to satisfy employees psychological needs-such as fairness and data-driven objectivity - sometimes even more effectively than human leaders. The study advocates the concept of Hybrid Synergy (The Human-Machine Handshake), in which AI evolves from a simple tool to a full-fledged «teammate» or «cognitive agent». This integration allows for substantial increases in productivity, employee engagement, and the quality of strategic decision-making. The article emphasises the need to move away from

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Філь О.Р., 2026

traditional hierarchical oversight toward adaptive leadership grounded in ethical governance and a human-centric approach within the Industry 4.0 and 5.0 landscape. As leadership roles are «rewired», organisational success will depend on harmonising AI's computational power with human leaders emotional intelligence and ethical oversight.

Keywords: methodology, artificial intelligence, personnel substitution, adaptive leadership, corporate governance 5.0, hybrid synergy, digitalization, human-centricity, digital transformation, organizational readiness.

JEL classification: M12, J24, B49.

Постановка проблеми. Трансформація глобального економічного простору під впливом Індустрії 4.0 та 5.0 докорінно змінює архітектуру систем менеджменту, перетворюючи цифровізацію з інструмента автоматизації на детермінант переходу до моделі «Корпоративного управління 5.0» [1; 5; 25]. Актуальність теми зумовлена системною суперечністю з аналітичних онлайн систем: попри те, що «понад 65% компаній вже впровадили інструменти ШІ, лише 1% з них досягли стадії повної цифрової зрілості» [6]. Цей розрив призводить до того, що до 70% проєктів цифрової трансформації зазнають невдачі через організаційну неготовність та ігнорування людського чинника. В умовах воєнного часу для України проблема набуває особливої гостроти, оскільки цифрова стійкість та перехід до децентралізованих адміністративних структур (Diiа/HRMIS) стають критичними для забезпечення операційної безперервності, коли відсутні повітряна безпека, електропостачання, інтернет, зв'язок. Наукове завдання полягає у формуванні методу «гібридної синергії» [2; 3; 4], де технологія виступає не як інструмент, а як повноцінний «член команди», що вимагає адаптації традиційних лідерських компетенцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо інтеграції інтелектуальних систем в управлінську вертикаль базується на відмові від сприйняття технології як пасивного об'єкта дослідження Н. А. Альбаннаї, М. Разік, С. Бані-Мельхем, М. Моаззам [5], С. Бевілаква, Й. Масарова, Ф. А. Перотті, А. Ферраріс [5], С. Бондаренко, Р. Мильяник [6], П. Дея та співавторів [8], А. Рахмата [16], Н. Трофімова [20]. Тобто пропонується модель, де алгоритм виступає автономним суб'єктом. Як зазначають Н. Ван Квакебеке та Ф. Герпот, ми «спостерігаємо еволюцію, де технологія трансформується з «простого інструменту для лідерів-людей (теперішнє - NOW) до активної дорадчої ролі (нове - NEW) і, зрештою, до повної заміни людського лідерства (майбутнє - NEXT)» [15]. Ці автори стверджують, що «штучний інтелект потенційно може замінити традиційні лідерські ролі та краще задовольняти психологічні потреби працівників, ніж лідери-люди» [15] шляхом застосування тематичного кодування (NVivo 14) та бібліометричного моделювання, які використані для структурування еволюції лідерських ролей.

Такий науковий дискурс недостатньо досліджує проблему формування системної методології заміщення управлінських функцій штучним інтелектом, яка б дозволила подолати «інституційний розрив» між високим рівнем впровадження технологій та низьким показником (лише 1%) реальної організаційної зрілості підприємств.

Метою статті є проведення комплексного аналізу процесів цифрової трансформації політики управління

людськими ресурсами в умовах стратегічної інтеграції інтелектуальних систем, а також розробка науково обґрунтованої методологічної бази для адаптації менеджменту в ситуації заміщення традиційних управлінських функцій алгоритмічними моделями.

Методи дослідження. Методологія дослідження базується на застосуванні змішаних методів (*Mixed Methods Design*), де систематичний огляд та моделювання використані для ідентифікації інструментів трансформації й структурування еволюції лідерських ролей, що забезпечує достовірність результатів. Бібліометричне моделювання дозволило чітко структурувати еволюцію лідерських ролей (від інструменту до автономного суб'єкта). Метод групування і порівняння в таблицях для систематизації та візуалізації ряду положень і для розуміння опору змінам.

Виклад основних результатів дослідження. Ефективність заміщення людських функцій алгоритмічними залежить від подолання «інституційного розриву». С. Бондаренко та Р. Мильяник (2025) акцентують на такому парадоксі: «попри те, що 65% компаній впровадили інструменти ШІ, лише 1% досягли повної зрілості в їх реалізації» [6]. Систематичний огляд та концептуальний синтез було застосовано для ідентифікації тематичних категорій та драйверів трансформації авторами С. Бондаренко та Р. Мильяник (2025), де «інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних в управління персоналом може значно підвищити ефективність та зменшити плінність кадрів». Це свідчить про те, що методологія заміщення має фокусуватися не на механічній автоматизації, а на «керованій організаційній трансформації, що вимагає бачення лідерства та підвищення кваліфікації робочої сили» [5; 6].

А. Рахмат (2025) обґрунтовує, що успішна трансформація залежить від «впровадження партисипативної комунікації для зменшення опору» на основі якісного аналізу та методу постійного порівняння, які дозволили виявити психологічні бар'єри та специфіку адаптації лідерів [16].

Методологічна архітектура досліджень у цій сфері спирається на п'ять ключових аналітичних меж, що оцінюють готовність до цифрового переформатування (табл. 1).

Згідно з позицією П. Дея та співавторів (2023), у контексті малих та середніх підприємств критичним фактором успіху є «здатність керівництва формувати культуру, орієнтовану на дані, одночасно зміцнюючи компетенції співробітників» [8]. Згідно з дослідженням П. Дея, С. Чоудхурі та співавторів (2023), лідерство виступає головним рушієм адаптації ШІ через формування «цифрової та сприятливої культури» та зміцнення навичок співробітників на основі оцінки структурних зв'язків кількісним аналізом (SEM та ANOVA) між «лідерськими компетенціями» [19; 21] та

успішністю впровадження цифрових екосистем. Таким чином, методологічні межі ресурсів доводять, що ІІІ стає ефективним замісником лише за умови

стратегічного узгодження технології з емоційним інтелектом лідера, який забезпечує етичний нагляд та «колективне сенсотворення» у кризових умовах.

Таблиця 1

Напрями досліджень щодо заміщення персоналу й адаптації управління

Методологічні межі	Сутність та спосіб використання	Приклад доказової бази (автори та рік)
Прийняття технології	Аналіз готовності персоналу та керівництва делегувати інтелектуальні завдання ІІІ у варіативних сценаріях управління.	С. Санчіт, Р. Ідальго, П. Паттанайк (2026) [17].
Готовність та зміни	Вивчення психологічних бар'єрів, опору та ролі «лідерства з розширенням можливостей» у процесі впровадження систем ІІІ.	Н. Р. Дж. Фрік, М. Мірбабає, С. Штігліц, Дж. Саломон (2021) [10].
Моделі ресурсів та можливостей	Дослідження того, як лідерський потенціал, цифрова культура та навички конвертують технологічні інвестиції у стійкість підприємства.	П. Дей, С. Чоудхурі, А. Абаді, Е. В. Ярослав, С. Саркар (2023) [8].
Людино-орієнтований HRM	Структурування цифровізації навколо етичних політик, захисту знань та людиноцентричного впровадження інструментів ІІІ.	А. Фенвік, Г. Молнар та П. Франгос (2024) [9].
Систематичний та концептуальний синтез	Формування теоретичних структур впровадження та ідентифікація бар'єрів на основі критичного аналізу глобальної літератури.	Н. А. Альбаннаї, М. Разік, С. Бані-Мельхем, М. Моаззам (2025); С. Бевілакка, Й. Масарова, Ф. А. Перотті, А. Ферраріс (2025); С. Бондаренко, Р. Милианик (2025) [3; 5; 6].

Джерело: сформовано автором та систематизовано за пошуком в Гугл лабораторії та Консенсус.

Вагомим аспектом методології є розмежування термінів, а саме заміщення (Substitution) розглядається як інтеграція алгоритмів в ієрархію управління для виконання конкретних функцій (рекрутинг, оцінка), тоді як витіснення (Displacement) стосується ризиків скорочення штату. Застосована методологія базується на розумінні заміщення персоналу не як *механічної автоматизації*, а як *керованої організаційної трансформації*, що потребує стратегічної візії лідерства, безперервного підвищення кваліфікації робочої сили («Upskilling»).

Методологія дослідження заміщення персоналу та адаптації менеджменту внаслідок цифровізації

характеризується застосуванням дизайну змішаних методів. Це дозволяє поєднувати кількісну верифікацію статистичних закономірностей із глибинним якісним аналізом управлінських механізмів. Змішаний підхід поєднує кількісні анкетні опитування, глибинні інтерв'ю та системні концептуальні огляди. На сучасному етапі дослідження цієї сфери вважаються «незрілими», оскільки вони частіше фокусуються на готовності до змін та процесах впровадження, аніж на вимірюванні кінцевих результатів усієї заміни персоналу. Згідно цих досліджень, виокремлюються ключові параметри методологічного інструментарію (табл. 2).

Таблиця 2

Методологічні закономірності дослідження заміщення лідерства із ІІІ

Компонент	Характеристика	Методи та інструменти
Об'єкт аналізу	Менеджери середньої ланки, HR-фахівці, керівники МСП.	Вибірки від 100 до 300 респондентів; використання SEM та ANOVA.
Предметні рамки	Прийняття технологій, організаційна готовність, опір змінам.	Тестування закономірностей «конвергенції-дивергенції» та моделі ресурсів.
Ключові метрики	Еволюція лідерських компетенцій, продуктивність, стійкість.	Шкала стресу цифрової трансформації (DTSS), індекси залученості.
Синтез результатів	Заміщення як гібридна реконфігурація завдань.	Тематичний аналіз інтерв'ю, оцінка якості алгоритмічних рішень.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [6; 15; 18; 19; 22].

Методичні засади управління заміщення персоналу в цифровому середовищі на 20-30%, а далі вивільнення персоналу зі штату на погодинну роботу в умовах цифровізації перестає бути виключно адміністративним актом припинення трудових відносин. На основі аналізу джерел, цей процес розглядається як стратегічний маневр, що базується на HR-аналітиці та мінімізації репутаційних ризиків. Законодавче регулювання Цивільним кодексом та процедурні аспекти є правовим базисом для процедур вивільнення в Україні є Закон «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX [25],

який розширює компетенцію Наглядової ради щодо обрання та звільнення членів виконавчого органу. В умовах воєнного стану особливого значення набуває Закон України № 2136-IX [26], що регламентує специфіку трудових відносин, зокрема можливість призупинення дії трудових договорів як альтернативу остаточному вивільненню для збереження кадрового ядра. Аналітика звільнень це вихідні інтерв'ю та великі дані, які сучасний HRM-підхід вимагає для глибокого аналізу причин плинності. Згідно з дослідженнями, основними демотиваторами, що призводять до

добровільного звільнення, є низький рівень оплати праці (49%) та відсутність перспектив професійного зростання (40%). Використання систем Cloud HRM дозволяє фіксувати ці дані та формувати «теплові карти»

ризиків виходу цінних спеціалістів у режимі реального часу.

Стратегічне управління адаптацією (Onboarding) є у системі КУ (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння моделей адаптації в системі корпоративного управління

Параметр порівняння	Традиційна модель (КУ 2.0)	Інтелектуальна модель (КУ 4.0/5.0)	Очікуваний ефект
Характер процесу	Формальний, ієрархічний	Суб'єкт-суб'єктний, мережевий	Зростання ROI у людський капітал
Технології	Паперові інструкції, атестація	LMS, VR-тренажери, AI-чатботи	Скорочення часу на адаптацію на 15–20%
Ключові цінності	Дисципліна, підпорядкування	Wellbeing, довіра, автономія	Зниження рівня стресу та вигорання
Методи навчання	Лекції, «Підмайстер»	Microlearning, Buddying, коучинг	Гнучкість навичок (Soft skills)

Джерело: сформовано автором на основі джерел [20; 22; 23; 26].

Адаптація - це процес взаємного пристосування працівника та організації, що базується на освоєнні професійних, соціальних та цифрових умов праці. Г. Десслер зазначає, що ефективна адаптація має бути проактивною, а не просто реактивною відповіддю на зміну середовища. Параметри та моделі адаптації в управлінській практиці, які виділяють підходи входження нового фахівця компанії від формального «паперового» плану до високотехнологічних гейміфікованих платформ. Цифрові інструменти адаптації (Industry 4.0) для використання LMS-платформ (наприклад, SMART й HCM) дозволяє автоматизувати процес передачі знань. VR-технології забезпечують відпрацювання типових навичок без ризику пошкодження дорогого обладнання, що є критичним для виробничих та фінансових секторів [13; 24]. Обґрунтуємо три основні компоненти методологічного інструментарію. *Кількісний аналіз (емпіричне ядро)*, коли використання анкетних опитувань (вибірки від 150 до 300 респондентів) із застосуванням методів множинної регресії, дисперсійного аналізу (ANOVA) та моделювання структурними рівняннями (SEM). Ці методи спрямовані на оцінку прийняття технологій, залученості та продуктивності. *Якісний аналіз, через проведення напівструктурованих*

та глибинних інтерв'ю, використання тематичного аналізу (NVivo 14), партисипативного спостереження для опрацювання трансформації людського капіталу. *Аналітичні межі* (методологічні рамки у табл. 1) на вибір дослідників. Тестування прийняття технології у різних управлінських сценаріях (Sanchit, 2026) [17]. Дослідження готовності та змін для подолання опору персоналу (Frick, 2021) [10]. Моделювання ресурсів та можливостей для аналізу впливу культури та навичок (Dey, 2023) [8]. Людино орієнтований HRM для структурування впровадження навколо етичних політик (Fenwick, 2024) [9]. Систематичний та концептуальний синтез, на основі створення інтегрованих структур впровадження на основі аналізу наукової літератури за період 2019–2025 років (Bevilacqua, 2025; Bondarenko, 2025) [3; 5; 6].

Інтеграція вивільнення до 20-30% часу та адаптації, наприклад, для страхового сектору, який характеризується високою інтелектуальною місткістю та динамічністю продуктів, цифровізація стає інструментом «цифрової імунної системи». Розроблено функціональну матрицю (табл. 4) для ключових позицій у компанії в контексті цифрової трансформації.

Таблиця 4

Матриця управління рухом персоналу в страховій компанії (модель 4.0/5.0)

Посада	Цифровий інструмент (Adaptation/Release)	Пріоритетне завдання адаптації	Ключовий чинник вивільнення (Risk/KPI)	Соціальні гарантії та Wellbeing
Голова правління	Big Data аналітика, Dashboards	Формування стратегічної візії «КУ 5.0»	Невідповідність ROE стратегічним цілям	Програми Happiness Management
HR-директор	Cloud HRM, AI-чатботи	Дизайн Employer Branding та EVP	Плинність «кадрового ядра» понад норму	Психологічна підтримка (анти-Karoshi)
Менеджер зі страхування (VIP)	CRM з модулем AI, LXP платформа	Опанування продуктів через E-learning	Зниження NPS клієнтів, втрата портфеля	Гнучкий графік (ABW), медичні пільги
Фахівець відділу збитків	VR-симулятори розрахунку виплат	Автоматизована фіксація випадків страхування	Помилки у розрахунках, що ведуть до збитків	Дистанційна робота (3V 2136-IX)

Джерело: формовано автором на основі джерел [1; 25; 26; 27].

Ризики та виклики цифровізації в управлінні персоналом, тобто попри переваги, цифрова трансформація несе специфічні загрози:

➤ комунікаційна втома, коли постійна присутність онлайн призводить до розмивання меж між

працею та приватним життям;

➤ феномен «Каросі» як ризик смерті від перевтоми або серцево-судинних ускладнень внаслідок надмірної інтенсивності інтелектуальної діяльності;

➤ асиметрія інформації для заміни особистого

спілкування алгоритмами, може викликати відчуття відчуження у працівників.

Управління вивільненням та адаптацією в умовах цифровізації повинно базуватися на синергії технологічної досконалості (LMS, Big Data) та антропоцентричного підходу (H2H). Для АТ пріоритетом має стати інтеграція KPI та ESG-показників у цифрові системи оцінки, що дозволить об'єктивізувати кадрові рішення та підвищити довіру інвесторів. Рекомендується впровадження програм Wellbeing як обов'язкового елементу колективних договорів для запобігання

емоційному вигоранню персоналу в умовах віддаленої роботи та воєнних ризиків. Цифровізація не повинна витіснити емоційний інтелект; роль менеджера майбутнього полягає у сприянні розвитку талантів через створення «цифрового робочого місця» (Digital Workplace), де технологія слугує інструментом для реалізації творчого потенціалу людини. Порівняльний аналіз систем оцінки та навчання (табл. 5) тобто трансформація менеджменту персоналу вимагає відмови від застарілих методів атестації на користь безперервного Performance Management.

Таблиця 5

Порівняння традиційної та інноваційної систем розвитку персоналу в АТ

Параметр порівняння	Традиційна система (КУ 2.0)	Інноваційна система (КУ 5.0)
Періодичність оцінки	Раз на рік (атестація)	Безперервно (Real-time feedback, Pulse)
Методологія	Суб'єктивна думка керівника	Big Data, оцінка «360°», об'єктивні KPI
Формат навчання	Очні лекції, семінари	LMS, E-learning, віртуальна реальність (VR)
Фокус розвитку	Усунення недоліків (дисципліна)	Капіталізація сильних сторін та талантів
Юридична основа	ГКУ (адміністративний нагляд)	Цивільний кодекс, ЗУ № 2465-IX, KPI-контракти

Джерело: сформовано автором на основі джерел [22; 25; 26].

Трансформація корпоративного управління для АТ демонструє відхід від застарілих адміністративних методів Господарського кодексу на користь гнучких

систем, заснованих на принципах ESG до людиноцентризму. Порівняльна характеристика моделей управління в табл. 6.

Таблиця 6

Порівняння традиційної та інтелектуальної моделей КУ для АТ

Ознака	Традиційна модель (до 2018 р.)	Інтелектуальна модель (КУ 4.0/5.0)
Законодавча основа	Господарський кодекс, ЗУ Про АТ (старий).	Цивільний кодекс, ЗУ Про АТ № 2465-IX (новий 2022 р.).
Стиль керівництва	Авторитарний, ієрархічний [24].	Координаційний, лідерський (суб'єкт-суб'єктний).
Об'єкт контролю	Матеріальні активи, дисципліна [24].	Людський капітал [19], інтелектуальна активність.
Комунікації	Паперовий документообіг, наради.	Digital Workplace, SaaS, хмарні сервіси.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [19; 24].

Якісна характеристика кадрового потенціалу АТ базується на принципах «управління талантами». Відповідно до теорії Й. С. Ситника, кадрове ядро компанії формується шляхом «власників інтелектуального

капіталу» [24], де рівень професіоналізму і креативності є визначальними чинниками конкурентоспроможності (табл. 7).

Таблиця 7

Оцінка кадрового потенціалу та інструментарій менеджменту за посадовими рівнями в АТ

Посада (приклад страхової компанії)	Показник кадрового потенціалу	Пріоритетний метод оцінки	Інструменти Industry 4.0 / 5.0	Вимоги до інтелектуального капіталу
Голова правління	Стратегічне лідерство, ROI рішень	Атестація Наглядовою радою, оцінка «360°»	Big Data аналітика, прогностичні моделі	Системне мислення, емоційний інтелект
Регіональний директор	Ефективність управління філією, KPI продажів	Моніторинг продуктивності команд	Digital Workplace, SaaS-платформи	Адаптивність до релокації, антикризовий менеджмент
Заступник директора департаменту корпоративного бізнесу	Клієнто-орієнтованість, обсяг портфеля	ROI інвестицій у клієнтський досвід	CRM-системи з AI-модулями	Навички ведення складних B2B переговорів
HR-менеджер / Менеджер з персоналу	Рівень плинності, індекс Wellbeing	Аналіз плинності кадрів (Rpc) [43]	Cloud HRM, HR-чатботи, гейміфікація	Психологічна стійкість, коучинг
Керівник проєктів (автосалони / будівництво)	Проектна результативність, Time to market	Методологія Agile / Scrum	Jira, MS Project, системи Е-документо-обігу	Експертні знання в галузевому страхуванні
Фахівець відділу продажів / страхування	Обсяг індивідуальних зборів, лояльність клієнтів	Прямий розрахунок виробітку на 1 особу [48]	Інтегровані бази даних, планшети з Е-полісами	Цифрова грамотність, комунікабельність

Джерело: сформовано автором на основі джерел [2; 21; 24; 25].

Запровадження LMS-систем та KPI-управління в АТ є не лише технологічним оновленням, а стратегічним кроком до формування інтелектуальної компанії. Це дозволяє забезпечити високу адаптивність персоналу до викликів воєнного часу, підвищити рентабельність інвестицій у людський капітал та зміцнити позиції компанії як інноваційного лідера страхового ринку України. Трансформація світового економічного простору під впливом штучного інтелекту і Четвертої промислової революції докорінно змінює архітектуру систем менеджменту. Цифровізація виступає не лише як інструмент автоматизації рутинних операцій, а як детермінант переходу до моделі «Корпоративного управління 5.0», де центральне місце посідає інтелектуалізація капіталу та розвиток цифрових навичок. В умовах інтеграції штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) у бізнес-процеси, управління рухом персоналу, його адаптацією та вивільненням - вимагає впровадження нових алгоритмів, що базуються на принципах прозорості, автономії та психологічної безпеки.

Висновки. Таким чином, в дослідженні обґрунтована методологія заміщення управлінського персоналу штучним інтелектом не як механічної автоматизації, а як «гібридної реконфігурації» завдань через впровадження концепції «людино-машинної синергії» та перехід до моделі «Корпоративного управління 5.0». Перехід від «Корпоративного управління 4.0» вимагає від менеджменту гнучкості та використання ШІ як когнітивного агента для зміцнення організаційної стійкості

та інноваційного потенціалу. Ефективність інтелектуальних систем безпосередньо залежить від бачення лідерів, їхньої здатності формувати цифрову культуру та готовності інвестувати в розвиток нових компетенцій співробітників. Методологія дослідження заміщення управлінських функцій ґрунтується на поєднанні кількісного аналізу структурних моделей (SEM, ANOVA) та якісних методів для глибокого розуміння механізмів адаптації лідерства. Заміщення персоналу ШІ інтерпретується як керована організаційна трансформація, що передбачає спільне виконання завдань людиною та машиною, а не повне усунення людського фактора. Алгоритмічне управління вдало реалізується в рутинних функціях рекрутингу та оцінки, проте потребує гармонізації з етичними цінностями та психологічними потребами працівників для збереження довіри.

Подальші напрями досліджень можуть бути зосереджені на переході від описових методів до зрілих причинно-наслідкових експериментів для оцінки впливу повної заміни середньої ланки менеджменту, їх тривалу ефективність.

Декларація про використання ШІ. При підготовці статті використовувалися інструменти ШІ (NotebooLM, Concensus, Google Laboratory, Grammarly, Language Tool) для пошуку наукових джерел та їхньої систематизації, редагування і перекладу тексту, для структурування тексту. Автор несе повну відповідальність за науковий зміст, достовірність даних, результати дослідження та сформувані висновки.

Список використаних джерел:

1. Abasaheb S. A., Subashini R. Maneuvering of Digital Transformation: Role of Artificial Intelligence in Empowering Leadership - An Empirical Overview. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1838>
2. Ahmadiania S., Christien A. M., Spencer P., Hart T., Caio D. A. B. Defueling conflict: Environment and natural resource management as a pathway to peace. *World Bank*. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Albannai N. A. A., Raziq M., Bani-Melhem S., Moazzam M. Digital leadership in the age of generative AI: a systematic literature review using thematic analysis. *Global Knowledge, Memory and Communication*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/gkmc-05-2025-0328>
4. Anam C., Dewi D. C., Fairuzabadi A. Evolusi Kepemimpinan Digital: Transformasi Modal Manusia dalam Era Artificial Intelligence. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i5.1278>
5. Bevilacqua S., Masárová J., Perotti F. A., Ferraris A. Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 2025. Vol. 19. Pp. 2899–2935. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>
6. Bondarenko S., Mylyanyk R. Digital transformation of human resource policies: integrating ai and data analytics in strategic workforce management. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.10.21>
7. Dewi J. A. A., Yulindisti E., Rusliyawati R., Marjono M. Uncovering Creative Accounting Practices in MSMEs from the Perspective of Ethics and Professional Compliance. *Formosa Journal of Science and Technology*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.55927/fjst.v4i9.247>
8. Dey P., Chowdhury S., Abadie A., Yaroson E., Sarkar S. Artificial intelligence-driven supply chain resilience in Vietnamese manufacturing small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 2023. Vol. 62. Pp. 5417–5456. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2179859>
9. Fenwick A., Molnár G., Frangos P. The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: a paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*, 2024. Vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4>
10. Frick N. R. J., Mirbabaie M., Stieglitz S., Salomon J. Maneuvering through the stormy seas of digital

transformation: the impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *Journal of Decision Systems*, 2021. Vol. 30. Pp. 235-258. DOI: <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1870065>

11. Gupta P., Lakhera G., Sharma M. Examining the impact of artificial intelligence on employee performance in the digital era: An analysis and future research direction. *The Journal of High Technology Management Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100520>

12. Haralayya B., Kukkala, N. C. Digital Leadership in the Era of AI: Transforming Workforce Productivity and Innovation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i23s.3787>

13. Hrynash L., Skvorzov I., Popadynets N., Nakonechna K., Gorbova K., Artemenko L., Svatiuk O., Rybchuk A., Shchurov I. Issues of Concern in Managing the Corporate Innovative Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. Pp. 1990–1999. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.178>

14. Monteiro W., Ayrosa E. The AI-based leadership method: fostering symbiotic integration of artificial intelligence into management practices. *Revista Gestão & Tecnologia*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i3.2810>

15. Quaquebeke N., Gerpott F. H. The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2023. Vol. 30. Pp. 265-275. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>

16. Rahmat A. Leadership Adaptation During AI-Driven Institutional Transformation. *Formosa Journal of Science and Technology*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.55927/fjst.v4i9.249>

17. Sanchit S., Hidalgo R., Pattanaik P. Evaluation of adapting artificial intelligence in sustainable leadership roles: A survey-based study. *International Journal on Engineering Artificial Intelligence Management, Decision Support, and Policies*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.63503/j.ijaimd.2025.184>

18. Sarsar M. M., Sagar P. Leadership Rewired: Ai As A Catalyst In Workforce Development-Insights From India. *The Review of Diabetic Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.70082/p5d52n68>

19. Suvalova T., Ashurbekov R., Suvalov O. Digital Transformation of New Employee Adaptation Processes. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. 2021. Pp. 1071–1080. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_112

20. Trofimova N. N. Leadership 4.0: a hybrid model for managing digital transformation and creating an innovative culture. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.11.12.029>

21. Vasisht G. Talent Management and Leadership Development in the era of Digital Transformation. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48175/ijarsct-27990>

22. Бездітко О., Зелінська А., Лавриненко С. Роль корпоративного управління у формуванні системи ризик-менеджменту акціонерних товариств. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2(59). С. 773-778. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-104>

23. Веселовська М. Трансформація моделей лідерства під впливом штучного інтелекту : від харизматичного до алгоритмічного управління. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2025.02.093>

24. Захарчин Г. М., Ситник Й. С. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія. Львів : Вид.-во Львівська політехніка, 2021. 277 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/695c4a38-553a-48c0-bad9-965a6e8b9122/content> (дата звернення: 05.05.2026).

25. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URI: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/zakon-ukrani-pro-aktsonern-tovaristva-2/> (дата звернення: 05.05.2026).

26. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 05.05.2026).

References:

1. Abasaheb, S. A., & Subashini, R. (2023). Maneuvering of Digital Transformation: Role of Artificial Intelligence in Empowering Leadership - An Empirical Overview. *International Journal of Professional Business Review*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1838> [in English].

2. Ahmadnia S., Christien A. M., Spencer P., Hart T., Caio D. A. B. Defueling conflict: Environment and natural resource management as a pathway to peace. World Bank. 2022. <https://openknowledge.worldbank.org/> [in English].

3. Albannai, N. A. A., Raziq, M., Bani-Melhem, S., & Moazzam, M. (2025). Digital leadership in the age of generative AI: a systematic literature review using thematic analysis. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/gkmc-05-2025-0328> [in English].

4. Anam, C., Dewi, D. C., & Fairuzabadi, A. (2024). *Evolusi Kepemimpinan Digital: Transformasi Modal Manusia dalam Era Artificial Intelligence*. Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i5.1278> [in English].
5. Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, (19), 2899-2935. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>. [in English].
6. Bondarenko, S., & Mylyanyk, R. (2025). Digital transformation of human resource policies: integrating ai and data analytics in strategic workforce management. *Social Development: Economic and Legal Issues*. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.10.21> [in English].
7. Dewi, J. A. A., Yulindisti, E., Rusliyawati, R., & Marjono, M. (2025). Uncovering Creative Accounting Practices in MSMEs from the Perspective of Ethics and Professional Compliance. *Formosa Journal of Science and Technology*. <https://doi.org/10.55927/fjst.v4i9.247> [in English].
8. Dey, P., Chowdhury, S., Abadie, A., Yaroson, E., & Sarkar, S. (2023). Artificial intelligence-driven supply chain resilience in Vietnamese manufacturing small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, (62), 5417-5456. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2179859> [in English].
9. Fenwick, A., Molnár, G., & Frangos, P. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: a paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*, (4). <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4> [in English].
10. Frick, N. R. J., Mirbabaie, M., Stieglitz, S., & Salomon, J. (2021). Maneuvering through the stormy seas of digital transformation: the impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *Journal of Decision Systems*, (30), 235 - 258. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1870065> [in English].
11. Gupta, P., Lakhera, G., & Sharma, M. (2024). Examining the impact of artificial intelligence on employee performance in the digital era: An analysis and future research direction. *The Journal of High Technology Management Research*. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100520>. [in English].
12. Haralayya, B., & Kukkala, N. C. (2025). Digital Leadership in the Era of AI: Transforming Workforce Productivity and Innovation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i23s.3787>. [in English].
13. Hrynash, L., Skvorzov, I., Popadynets, N., Nakonechna, K., Gorbova, K., Artemenko, L., Svatiuk, O., Rybchuk, A., & Shchurov, I. (2022). Issues of Concern in Managing the Corporate Innovative Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, (19), 1990–1999. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.178> [in English].
14. Monteiro, W., & Ayrosa, E. (2025). The AI-based leadership method: fostering symbiotic integration of artificial intelligence into management practices. *Revista Gestão & Tecnologia*. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i3.2810> [in English].
15. Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (30), 265-275. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731> [in English].
16. Rahmat, A. (2025). Leadership Adaptation During AI-Driven Institutional Transformation. *Formosa Journal of Science and Technology*. <https://doi.org/10.55927/fjst.v4i9.249> [in English].
17. Sanchit, S., Hidalgo, R., & Pattanaik, P. (2026). Evaluation of adapting artificial intelligence in sustainable leadership roles: A survey-based study. *International Journal on Engineering Artificial Intelligence Management, Decision Support, and Policies*. <https://doi.org/10.63503/j.ijaimd.2025.184> [in English].
18. Sarsar, M. M., & Sagar, P. (2025). Leadership Rewired: Ai As A Catalyst In Workforce Development-Insights From India. *The Review of Diabetic Studies*. <https://doi.org/10.70082/p5d52n68> [in English].
19. Suvalova, T., Ashurbekov, R., & Suvalov, O. (2021). Digital Transformation of New Employee Adaptation Processes. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. 1071-1080. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_112 [in English].
20. Trofimova, N. N. (2025). Leadership 4.0: a hybrid model for managing digital transformation and creating an innovative culture. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.11.12.029> [in English].
21. Vasisht, G. (2025). Talent Management and Leadership Development in the era of Digital Transformation. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-27990> [in English].
22. Bezditko, O., Zelinska, A., & Lavrynenko, S. (2026). Rol korporatyvnoho upravlinnia u formuvanni systemy ryzyk-menedzhmentu aktsionernykh tovarystv [The role of corporate governance in the formation of the risk management system of joint-stock companies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (59). 773-778 <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-104> [in Ukrainian].
23. Veselovska, M. (2025). Transformatsiia modelei liderstva pid vplyvom shtuchnoho intelektu: Vid kharyzmatychnoho do alhorytmichnoho upravlinnia [Transformation of leadership models under the influence of artificial

intelligence: From charismatic to algorithmic management]. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues. <https://doi.org/10.23939/semi2025.02.093> [in Ukrainian].

24. Zakharchyn, H. M., & Sytnyk, Y. S. (2021). Upravlinnia personalom v umovakh intelektualizatsii y transformatsii suspilstva: Ideolohiia, tekhnolohii ta priorytety [Personnel management in the conditions of intellectualization and transformation of society: Ideology, technologies and priorities]. Lviv Polytechnic Publishing House. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/695c4a38-553a-48c0-bad9-965a6e8b9122/content> [in Ukrainian].

25. Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy vid 27.07.2022 No. 2465-IX [On joint-stock companies]. (2022). Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. <https://www.nssmc.gov.ua/documents/zakon-ukrani-pro-aktsionern-tovaristva-2/>

26. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 No. 2136-IX [On the organization of labor relations under martial law]. (2022). Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20>

Дата надходження статті: 07.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 18.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.