DOI: https://doi.org/10.37075/ISA.2026.3.04

Автономно управление на стопанските организации чрез изкуствен интелект: рискове, възможности и перспективи

Гергана Колева*

Резюме: С настоящия доклад се представят резултати от изследване на предизвикателствата, възможностите и последствията от използването на изкуствения интелект (ИИ) като автономен мениджър в управлението на стопанските организации. Фокусът е насочен върху концепцията за AI-базиран корпоративен ръководител, който може да изпълнява водещи управленски функции, свързани с анализ на данни, стратегическо планиране, вземане на решения и организационен контрол. Въз основа на прегледа на съвременната литература по темата са анализирани факторите на подобен тип управление, както и ефективността му, сравнена с традиционното човешко управление и хибридния му вариант с ИИ.

Докладът разглежда етичните, социалните и някои правни аспекти на замяната на мениджъра-човек с ИИ, както и въпросите, свързани с прозрачността, отговорността, доверието и начина, по който служителите го възприемат. За целта е проведено анкетно проучване сред служители и мениджъри български компании, преобладаващо от технологичния сектор, чийто опит с ИИ дава полезна информация в контекста на проучването. Специално внимание е отделено на въздействието, което има използването на AI-мениджър (AI CEO) върху културата в организациите и нуждата от развиване на предизвикателни за мениджърите управленски компетентности, свързани с взаимодействието на човека с ИИ и етичното управление на системите от алгоритми.

В заключението и с изводи се обобщават предимствата и немалкото ограничения, които носи замяната на човешкия ръководител с ИИ, както и устойчивите и перспективни възможности като препоръки за развитие за българските стопански организациии с хибридните модели на управление, съчетаващи човешката креативност и емпатия.

Ключови думи: изкуствен интелект, алгоритмично управление, корпоративно управление, дигитална трансформация, AI лидерство, AI мениджмънт, етика на AI.

JEL: M15, O30, L20, M12.

* Гергана Колева е доктор, асистент в катедра „Управление“ на УНСС.

Увод

В условията на ускорено внедряване на иновации в технологиите и съвременната динамично развиваща се в дигитален аспект икономика, изкуственият интелект (ИИ) все повече се утвърждава като водещ фактор за трансформиране на стопанските организации. Приложението му не се ограничава вече само до автоматизиране на оперативни повтарящи се процеси, а включва все повече сложни функции, свързани с управлението, с анализирането на комплексни данни, прогнозирането, стратегическото планиране и вземане на решения. В тази връзка се заражда концепцията за ИИ като самостоятелен или полусамостоятелен корпоративен мениджър, който има възможността да замени или значително да трансформира ролята, която има традиционния човешки мениджър. Подобно развитие на управлението поставя редица практически и теоретични въпроси, свързани с ефективността на работа, приложимостта и въздействието, което ще има върху организационните култура, структура и процеси.

Едновременно с технологичните аспекти, важно значение има и възприемането на подобни иновации от обществото. В тази връзка успешното внедряване на ИИ за изпълнението на управленски роли зависи не само от технологичните му преимущества, но и от степента на доверие, готовност за адаптация и приемане от страна на мениджърите и служителите в организациите. Затова проучването на нагласите към управление с помощта на ИИ се оказва важен елемент от анализа на практическата му приложимост.

Всичко това провокира засилен интерес не само в научните среди, а и в бизнеса, като същевременно с това се поставят фундаментални въпроси относно отговорностите, етичните граници и ролята, която ще има човекът при автоматизираното вземане на решения. Обобщено, основните аспекти, с които се обуславя актуалността на темата за ИИ в управлението, са свързани с технологичния напредък, нарастващата сложност на бизнес средата, стремежа към ефективност и оптимизация на процесите, промяната в ролята на човека в организацията, експерименталния характер и интердисциплинарността, с която се обединяват икономика и мениджмънт с информационни технологии, право, етика и социология. Комплексната свързаност между мултифакторни характеристики на изследвания проблем засилва сложността и широтата на проучването като допълнително предизвикателство към изследователите и мениджърите.

В тази връзка настоящият доклад има за цел да изясни и анализира посочените междудисциплинарни връзки и да проучи ограниченията и възможностите за използването на ИИ насочено, като корпоративен мениджър. Това се постига със съчетаването на теоретичен преглед на съвременни научни концепции по темата със съществуващи практически примери, допълнени с авторско емпирично изследване. В рамките на последното е проведена анкета сред служители и мениджъри в български стопански организации от

различни индустрии (преобладаващо от технологичния сектор, 1/3 от които ръководители от средно и висше ниво), насочена към установяване на техните възприятия, нагласи и ниво на доверие към използването на ИИ за изпълняване на ръководни управленски роли. С помощта на така комбинирания подход се установява потенциалната ефективност от управлението с ИИ, както и основните предпоставки и предизвикателства за успешното му интегриране в съвременните организационни практики.

Теоретичен обзор по темата

В социалните медии и научни източници са възприети различни наименования за ИИ, използван в стратегическото управление на организациите. Като най-популярни според степента на неговата намеса в мениджърските дейности са се наложили два вида управленски ИИ – автономен и полуавтономен. Те често се срещат като „автономен AI лидер“ и „полуавтономен AI лидер“. Определянето като „лидер“ е спорно понятие, тъй като е различно от „мениджър“, който от своя страна е в качеството си само на ръководител без семантиката на лидерския образ. Поставено по този начин, наименованието „лидер“ само по себе си предизвиква търсенето ИИ да изпълнява чисто човешки лидерски функции, свързани с харизма, мотивация и добър увличащ хората пример. Това е нарицателно, което предизвиква разногласия по темата и е основна причина за изискването на хората AI-ръководителят да проявява човешки качества.

Относно софтуерното управление е известно, че организациите все почесто използват алгоритмите, за да анализират и подсигуряват с информация изпълнението на задачите си, за да следят представянето и да осигурят обратна връзка за своите служители. Подобни системи са присъщи за дигиталната икономика, такива примери са приложенията за доставки или свободни услуги, които все по-настъпателно навлизат и в корпоративните среди. Алгоритмите все повече започват да играят ролята на ръководители, като могат да вземат решения без човешка намеса (Davenport & Kirby, 2016).

Служителите в организациите вече заявяват, че алгоритмичното управление води до по-висока ефективност, като същевременно поражда някои рискове. Такива са: ограниченият човешки контакт, липсата на прозрачност, и до голяма степен неравнопоставеността между хората в организациите. Така те често не са наясно по какъв начин се оценява представянето им или как биха могли да обжалват решенията на тази система, което им създава чувство на несигурност и безсилие (Gray & Suri, 2019).

Относно етичните и управленски аспекти на AI мениджмънта в организациите, отчасти са формулирани основните принципи за по-справедливо внедряване и използване на алгоритми с възможно по-голяма прозрачност, човешки мониторинг и различни начини за електронна обратна връзка. Повечето автори приканват организациите да използват ИИ не за пълно управление и контрол, а като средство за сътрудничество между хора и компютри, което

би повишило доверието и устойчивостта на труда им (Kellogg, Valentine & Christin, 2020).

Съобразно прегледаните литературни източници по темата, на организациите могат да се посочат следните дефиниции:

AI мениджър е алгоритмична система, базирана на ИИ, която чрез провеждане на анализ на данни, вземане на решения, планиране и контрол изпълнява управленски функции в организацията и така частично замества или подпомага човешкия мениджър (Wooldridge, 2009).

Автономен AI мениджър е изкуствено-интелигентна система, която на базата на предварително зададени цели, алгоритми и система за самообучение от подадени и достъпни данни, самостоятелно извършва управленски дейности и може да взема решения без пряка намеса на човек (Russell & Norvig, 2021). Характеризира се с липсваща или минимална човешка намеса, алгоритъм за адаптиране чрез опитно самоусъвършенстване и оперативно управление в реално време. Много често се среща и се е наложило в бизнес средите понятието „*автономен AI лидер*“, основано на същата концепция за самостоятелни интелигентни агенти, които действат почти изцяло автономно за постигане на различни поставени им цели (Russell & Norvig, 2021; Wooldridge, 2009), както и на модели за различни нива на автоматизация, които разглеждат степента на човешка намеса в процеса на вземане на решения (Parasuraman et al., 2000).

Полуавтономен AI мениджър е система с ИИ, която подпомага управленските процеси чрез частично автоматизирани решения, анализ и препоръки за работа, като накрая отговорността и контролът остават на човешкия мениджър (Wilson & Daugherty, 2018; Kellogg, Valentine & Christin, 2020; Parasuraman, Sheridan & Wickens, 2000). Става въпрос за съвместно вземане на решения (човек + ИИ), където ИИ предлага решения, а човекът ги одобрява или не. Използва се като инструмент, който да подпомага управлението и има по-високо ниво на етична сигурност и контрол върху процесите (Wilson & Daugherty, 2018). Така ролята му е поддържаща в рамките на т.нар. хибриден модел на управление, при който човекът запазва водещата си позиция. Отново в бизнес средите по-широко и в същия смисъл се използва понятието „*полуавтономният AI лидер*“, което от своя страна се интерпретира в контекста на взаимодействие на човека с ИИ в хибридни модели на управление, при които решенията се формират съвместно между човешки мениджъри и алгоритмични системи (Wilson & Daugherty, 2018; Kellogg et al., 2020).

За **традиционните управленски модели** е известно, че се основават на човешко лидерство, при което мениджърът изпълнява стандартните си функции – планиране, организиране, ръководене и контрол. Докато при базираните на ИИ модели тези четири основни функции се разпределят между заложените в софтуера алгоритмични системи и човешкия фактор, като в зависимост от нивото на автономност участието им е в различна степен.

Ако трябва да се направи сравнителен анализ между традиционното,

полуавтономното и автономното AI управление като **концептуален модел**, който е базиран на класическите функции за управление на организациите и на разпределението на тези функции между човек и ИИ със заложено алгоритмично управление, той ще изглежда като представения в таблица 1. Същият е изграден въз основа на съществуващи научни изследвания в областта на алгоритмичното управление, взаимодействието на човека с ИИ и дигиталната трансформация на организациите (Davenport & Kirby, 2016; Kellogg et al., 2020; Kiron & Schrage, 2026; Columbus, 2020), като същевременно интегрира важни характеристики на управленските процеси и трансформирането им под влияние на ИИ.

Между посочените модели на управление се открояват различия в три направления: 1) *Природа на управленската дейност* (традиционен – антропоцентрична; полуавтономно – хибридна; автономно – технологично доминираща); 2) *Източник на управленските решения* (традиционен модел – интуиция, опит, социални умения; модели с ИИ – данни, алгоритми и статистически зависимости); 3) *Управление на хора* (човешки мениджър – мотивиране чрез ценности и емоции; AI мениджър – управление чрез показатели и оптимизация; полуавтономен AI мениджър – комбинира и двете).

Таблица 1. *Концептуален модел на функционалността на ИИ с алгоритмично управление и на човека, базиран на класическите функции за управление на организациите*

Критерии	**Полуавтономен AI мениджър**	**Автономен AI мениджър**	**Традиционен мениджмънт**
Обработка на данни	Широко използване на анализ от ИИ	Автоматизирана, масивна обработка	Ограничена от човешките когнитивни възможности
Скорост на реакция	По-бърза, подпомогната от ИИ	Много висока и в реално време	Относително бавна
Вземане на решения	ИИ предлага решения, а човек ги одобрява	ИИ взема самостоятелно решения	Основно от човека, базирани на интуиция и опит
Обективност	Намалени пристрастия	Висока, обоснована на данните	Възможна проява на лични пристрастия
Контрол и отговорност	Споделена отговорност	Прехвърлена към организацията и неясна	Ясно дефинирани (човекът носи пълна отговорност)
Иновации и креативност	Подпомогната от ИИ	Ограничена до рамката на моделите от алгоритми	Човешка оригиналност
Гъвкавост и интуиция	Комбинирана	Ограничена до рамката от обучени модели	Висока в необичайни ситуации
Комуникация с екипа	Смесена	Ограничена, с интерфейси	Човешка и адаптивна
Емоционална интелигентност	Частично запазена (посредством човека)	Липсва	Висока

Източник: *Авторово изследване*

От представените характеристики произтичат изводите, че *Традиционният модел* е незаменим при управлението на хора и конфликти, както и при установяване на организационна култура в компаниите; *Автономният AI мениджър* превъзхожда със скоростта на изпълнение на задачите, анализа и ефективността на взетите решения, но има ограничение в социалните аспекти; а *Полуавтономният модел* се очертава като балансиран и по-реалистичен в близка перспектива, тъй като съчетава необходимите човешки лидерски качества и технологичните предимства на ИИ.

Сравнителният анализ в предложения концептуален модел показва, че управлението чрез AI мениджъра не е пряка замяна на традиционния модел, а по-скоро тяхната еволюция към хибридни форми, чрез които човешкият фактор и технологиите се допълват и взаимно си помагат.

Приложение на ИИ в управлението

Използването на ИИ в бизнес процесите на съвременните организации става все по-широка практика и намира реализация в различни бизнес процеси, които до скоро са изпълнявани от служители и мениджъри от различно ниво и естество на дейност.

В таблица 2 са показани текущи данни относно приложението на ИИ в управлението на стопански организации, които включват варианти с опити за напълно автономно функциониране на бизнеса (без главен мениджър) и полуавтономно:

Все още пълното управление на организациите от ИИ без намесата на човешки мениджър е теоретично, но има модели със засилена автономия (agentic AI), които вече намират приложение при много бизнес дейности (HR, финанси, логистика и др.). Бизнесите, които внедряват ИИ, често в самото начало го правят за изпълнение на оперативни процеси, като ги интегрират към ERP/CRM или други системи за управление и постепенно след това започват да надграждат, като въвеждат по-сложни модели на управление с ИИ, които да обхващат по-отговорни функции, както при ModelOps, AI Governance, MIKA/Dictador, CAIO.

Възможните рискове и предизвикателства, които се посочват в разгледаните примери са свързани с технологични ограничения, липса на доверие, регулаторни и данъчни въпроси, етика и киберсигурност. Следователно, за да е успешно приложението на ИИ в управлението на стопанските организации се изисква гъвкава вътрешна организация, стратегически подход и ясно регламентирани правила.

Емпирично изследване на възприемането на AI мениджърите от страна на служителите и ръководителите в стопанските организации в България

Проведеното литературно проучване на проблема и събраните чрез него данни послужиха за основа при създаването на въпросник, с помощта на който да се установят актуалните нагласи и възприемане на идеята за въвеждане на AI мениджъри в българските стопански организации. Анализираната погоре информация обхваща световните

Таблица 2. *Приложение на ИИ в управлението на организациите*

Категория	Технология	**Приложение**	**Примери**	**Ползи за бизнеса**
Текущи тенденции	Agentic AI (автономни системи)	Системи с ИИ, които анализират, препоръчват решения и самостоятелно изпълняват задачи по зададени цели	Финансови TechRadar NVIDIA Google, Tesla	Автоматизация на цели бизнес процеси, минимална човешка намеса
Бизнес системи	ERP + AI (интелигентни ERP системи)	ERP системи с интегриран ИИ, съветва главния мениджър и изпълнява рутинни задачи	ERP.BG (AI модул с ChatGPT)	Подобрено вземане на решения, автоматизация на операции
Наблюдение и анализ	AI платформи за мониторинг	Използване на адаптивно машинно обучение и визуално разпознаване за анализ на процеси	LIREX AI Amazon, Netflix, Uber, LinkedIn	Наблюдение на потоци, откриване на грешки, оптимизиране на процеси
Оперативно управление от ИИ	ModelOps WhyLabs	Управление жизнения цикъл на AI модели (внедряване, мониторинг, обновяване) в банково и застрахователно дело, производства и академични практики.	Royal Bank, IBM, American Express, Microsoft Azure AI	Контрол върху надеждността и ефективността на AI операциите
Финансови операции	ИИ във финансовото управление	Автоматизация на парични потоци и финансови анализи	JPMorgan (Cash Flow Intelligence)	Намаляване на ръчните процеси (с до 90%)
Консултантски услуги	AI счетоводно консултиране	Подпомагане на експертни роли чрез AI инструменти	KPMG PwC, SAP, Boston Consulting Group	Подпомагане (не заместване) на хората и повишена продуктивност
Оперативна оптимизация	ИИ за бизнес операции data hub	Използване на ИИ за оптимизиране на сложни процеси	EXL Tang Yu/ NetDragon	Намаляване на разходи, повишаване на ефективността
Академични модели	ABPMS research/open AI	AI-подпомагащи системи за управление на бизнес процеси	arXiv Stanford University	Прозрачност, адаптивност и сигурност
Стратегическо планиране	Enterprise AI Canvas OpenCog	Рамка за интегриране на ИИ в бизнес стратегията	arXiv MIKA/Dictador	По-добро съгласуване между технологиите и бизнеса
Организационно управление	CAIO (Chief AI Officer)	Позиция на управляващ и рискове с AI базирана стратегия	Amazon Salesforce	Централизирано управление от ИИ
Управление на риска	AI Governance AI compliance Responsible AI	Управление на правни, етични и технически аспекти	AstraZeneca Mastercard Siemens	Съответствие с регулации, намаляване на рискове

Източник: *Авторово изследване*

тенденции по този проблем, докато за българската икономическа действителност във връзка с него не бяха открити данни, които да отговорят на ***изследователкия въпрос***, разгледан в настоящото изследване, а именно – Как българските служители и мениджъри възприемат „AI лидерите“ като потенциални управляващи в стопанските организации у нас?

С тази цел се проведе ***анкетно проучване*** сред 304 респонденти – ***извадка*** от представители, които работят в български компании от различни индустрии, където отчасти са внедрили ИИ в управленските процеси (или пробни симулации). ***Изследователският инструмент*** е стандартна онлайн анкета, включваща както затворени, така и отворени въпроси, разпространененa чрез вътрешните комуникационни канали на случаен принцип според отзовалите се служителите в съдействащи на проучването организации. Предвидените в методиката на изследване ***измерими показатели*** включват: доверие към ИИ, ефективност на комуникацията, усещане за справедливост и удовлетвореност от работата с него. ***Методите за анализ*** са: статистическа обработка на количествени данни, комбинирано с тематичен анализ на качествени отговори. ***Приносът***, който се очаква в резултат от проучването, е да се идентифицират *ключови фактори* за успешна интеграция на AI мениджъри в стопанските ни организации и да бъде изведен *модел за хибридно организационно управление* (човешки мениджър и ИИ) в българската бизнес среда.

Анализ на резултатите от емпиричното изследване

Представеният анализ включва визуализации с кръгови диаграми на по-важните въпроси от анкетата, като е направен съответният качествен анализ на събраните отговори по категории.

Демографски характеристики

Извадката е доминирана от *икономически активни лица в средна възраст*, сравнително балансирани помежду си, което допринася за високата представителност на резултатите. Най-голям дял – 38,9% от респондентите са във възрастовата група 25–35 години, последвани с 33,3% от 36–45 години. Помалко на брой (18,5%) от тях са на възраст от 46 до 55 години, 6,6% от участниците са до 25 години и над 56 години (2,6%). От тях *преобладават мъжете* с 67,3%, докато жените са 32,7% от всички респонденти. По отношение на заеманите от тях длъжности в организациите, където работят, се отчита участие както на служители, които не упражняват управленски функции, така и на представители на висшия и средния мениджмънт. *Най-голям дял от тях заемат служителите, които нямат управленски функции* – 66%, следвани от мениджърите на най-ниско – 13%, средно – 11% и висше ниво – 6%, както и акционери с 4% (фигура 1). Тази извадка разнообразява перспективата от гледни точки и позволява сравнителен анализ между различни управленски нива.

Използване на ИИ

На въпроса дали организацията, в която работят, използва ИИ в управлението, по-голямата част от

респондентите (63%) посочват, че се използва, но само за спомагателни процеси. По-малък дял от тях (33%) заявяват, че не го ползват изобщо, а едва 4%, че се използва при вземане на важни управленски решения (фигура 2).

Резултатът показва, че *внедряването на ИИ е в повечето случаи оперативно* – главно за спомагателни или аналитични дейности, а не стратегическо като основен управленски инструмент.

Възприятия за AI мениджмънт

Значителна част от респондентите (62%) посочват, че са имали директно взаимодействие с AI система, докато 38% не са имали такъв опит. Това е знак за относително висока степен на запознатост с технологията и по-конкретно с ИИ чрез: чатбот (60%), с виртуален асистент (20%), съставяне на автоматични отчети (2%), като 18% заявяват, че не са взаимодействали с AI (фигура 3). Резултатът показва, *че най-разпространената форма на контакт с ИИ са чатбот системите*, което до голяма степен ограничава възприятието на участниците в анкетата до по-елементарни приложения на технологията.

На въпроса за оценка на възприятието си за AI мениджър по следните шест критерия са дадени съответните отговори: *обективност на решенията без лични пристрастия* – преобладава скептицизъм (28,4% напълно несъгласни, 19,5% донякъде несъгласни,



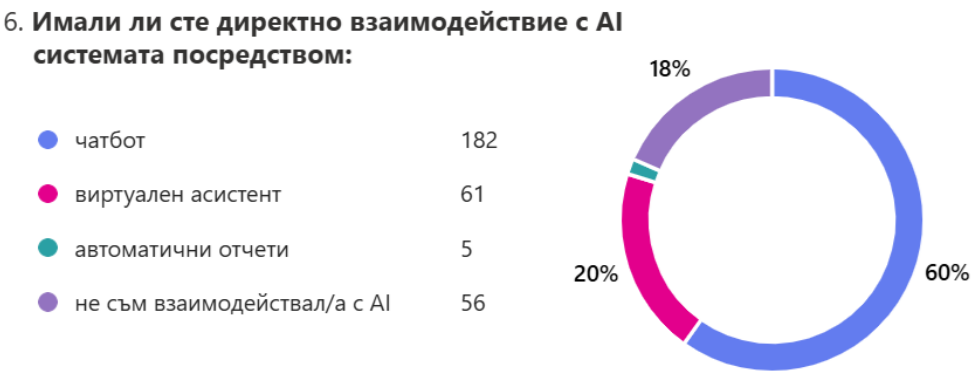
Фигура 1. *Въпрос 3 от емпиричното изследване*



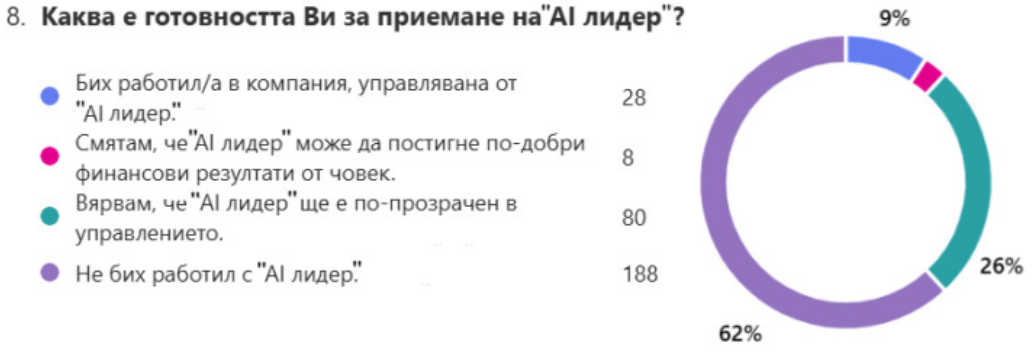
Фигура 2. *Въпрос 4 от емпиричното изследване*

9,2% напълно съгласни, 27,1% донякъде съгласни, 15,8% с неутрално мнение), *ефективност в анализа на данни спрямо човека* – балансирано леко положително възприятие (32% са донякъде съгласни, 25% напълно несъгласни, 17% донякъде несъгласни, 12% напълно съгласни, 14% с неутрални отговори), *липсата на емоционална интелигентност при ИИ* – определена е като съществен недостатък (48% са напълно съгласни, 29% донякъде съгласни, едва 11% изразяват несъгласие и 12% неутрални отговора), *човешкият мениджър като незаменим мотиватор и вдъхновител на екипа* – преобладава силно съгласие, като 80% от респондентите подкрепят незаменимостта му, *доверие в решенията взети изцяло от AI мениджър* – преобладаващо несъгласие (49% са напълно несъгласни, 24% донякъде несъгласни, а едва 1% напълно съгласни).

Относно готовността за приемане на AI мениджъра в управлението на организацията, по-голямата част от респондентите (62%) заявяват, че не биха работили с ИИ в тази му роля. 9% посочват, че са съгласни с това, 26% считат, че AI мениджърът няма да е прозрачен в решенията си, а едва 3% вярват, че могат да се постигнат по-добри финансови резултати с негова помощ (фигура 4). Този резултат показва ясно доминиращо нежелание за приемане на AI управлението в българските стопански организации.



Фигура 3. *Въпрос 6 от емпиричното изследване.*



Фигура 4. *Въпрос 8 от емпиричното изследване.*

Анализ на отворените въпроси

На въпроса „*Какви според вас са основните предимства на AI мениджъра в управлението?*“ – най-често повтарящите се отговори са обобщени в няколко групи, както следва:

- Средно 55–60% от респондентите посочват бързината, ефективността и оптимизацията на процесите;
- Средно 40–45% отбелязват по-добрия анализ и способността за обработка на големи обеми данни;
- Средно 25–30% посочват липса на емоционални пристрастия и обективността.

Обобщените отговори сочат, че предимствата на AI мениджъра се възприемат основно в рационален и технологичен аспект.

От анализа на отговорите на въпроса „*Какви според вас са най-големите рискове?*“ се очертават следните основни тенденции:

- Повече от 60% от анкетираните посочват липсата на човешки фактор, разбиране и емпатия;
- Около 30% са поставили въпроса за липсата на отговорност и контрол;
- Средно 40–45% са отбелязвали, че това са зависимостта от данните и рискът от грешки в алгоритмите.

Вижда се, че рисковете се възприемат предимно като етични и социални.

От отговорите, дадени на въпроса „*Какви условия трябва да се изпълнят, за да приемете ИИ като главен мениджър*?“, най-често срещаните са:

- Средно 50% от анкетираните определят, че това е необходимостта от човешки надзор и контрол;
- Средно 35–40% са отговорили, че е нуждата от гарантирана надеждност на технологията и по-високо ниво на развитието ѝ;
- Средно 25–30% считат, че ИИ трябва да бъде използван в специфични области или ограничено.

Резултатите от отворените въпроси показват, че приемането на управлението от ИИ е *силно условно* и зависи от контролните механизми, с които ще бъде обхванато. Установява се ясно противоречие при голям брой от респондентите, които признават предимствата на ИИ, но в същото време не му се доверяват в качеството на автономен ръководител. Те силно подчертават съществуването на бариери, свързани с липсата на емоционална интелигентност и необходимостта на контрол от страна на човека. Очертава се и ясното предпочитание към полуавтономен, т.нар. хибриден модел на управление.

Данните от емпиричното изследване демонстрират ясно изразено противоречие между предимствата на ИИ и нивото на доверие към използването му на мениджърски позиции. Анкетираните разпознават потенциалните му възможности, свързани с повишаване ефективността на управленските процеси, но същевременно показват голяма резервираност към използването му като автономен мениджър. Резултатите сочат ниско ниво на доверие и силно нежелание за подчинение на автономен AI мениджър.

Дискусия, изводи и препоръки

Управлението с ИИ в хибриден или автономен вариант води до редица

ползи и ограничения за стопанските организации, които са групирани като изводи по четирите категории – технологична перспектива, морална перспектива, правна перспектива и организационно-управленска перспектива, както следва:

Технологична перспектива

Анализът на вторичните и емпирични данни от настоящото изследване очертава няколко основни предимства на AI мениджмънта:

- ✓ *Висока ефективност и скорост на вземане на решения* – AI алгоритмичните системи могат да обработват голем обем информация в реално време, което многократно съкращава времето за реакция;
- ✓ *Оптимизиране на процесите* – налице са автоматизация на управленски процеси и по-ефективно разпределение на ресурсите;
- ✓ *Подобрени аналитични способности* – потенциал за откриване на тенденции и закономерности, които трудно се идентифицират от хората;
- ✓ *Намаляване на субективността* – възможност за вземане на по-обективни решения, базирани на данни, а не на лични предпочитания.

Посочените ползи не изключват наличието на съществени ограничения, които притежава AI мениджърът, а именно:

- ✓ *Риск от грешки и заложени пристрастия в алгоритмите* – зависимост от качеството на модела и наличните данни;
- ✓ *Отсъствие на емоционална интелигентност* – неспособност на ИИ да управлява и разбира човешки емоции, което е важно за мениджмънта при задържането на кадри;
- ✓ *Ограничена организационна и социална адаптивност* – затруднение при управлението на мотивацията у служителите, възникнали конфликти и организационната култура като цяло.

Морална перспектива

Направени са изводи, свързани с моралните аспекти, породени от взаимодействието на човека с машината, свързани с поемането на отговорност за резултата от него и овластяването на ИИ, което поставя под въпрос справедливостта на взетите решения.

Въпросът с отговорността

Неизбежният етичен въпрос при участието на AI мениджър в управлението на организациите е: кой носи отговорността за взетите решения и последиците от тях – служителят, компанията или самият ИИ като алгоритмична система (която по закон не е правен субект). Това е предпоставка в бъдеще да се създадат нови юридически конструкции, като например „корпоративна AI отговорност“.

Дигитална безпристрастност и човешка емпатия

Предимство е, че AI мениджърът няма лични интереси, предразсъдъци или емоционални изблици, което теоретично води до по-обективни решения, лишени от излишни емоции, които да объркват участниците в процеса. В същото време недостатък е именно пълната липса на емпатия, което може да обезличи управлението от менторска

и лидерска проява, а решенията да бъдат само статистически правилни, но нечовешки според усещането на служителите, от гледна точка на техните възможности, разбирания и ценности.

Достъп до власт и справедливост

Ако ИИ заема мениджърски позиции, това може да доведе до концентриране на властта в тези стопански организации, които имат пълен достъп до най-добрите технологии. В този случай рискът ще бъде за малките и средни предприятия, които могат да останат в неравностойно положение. Подобно развитие би нарушило справедливостта по отношение на възможностите за реализацията им.

Заместването на човека-мениджър с ИИ е свързано преди всичко с *трансформация на ценностите, а не само технологична промяна*. Ако организациите и обществото приемат, че целта на управлението е единствено печалба и ефективност, тогава управлението с ИИ ще се интегрира в бизнеса сравнително бързо. Но ако акцентът е върху мотивацията, етиката и хуманността, то той ще стане инструмент, а не заместник на човека.

В тази връзка изследванията днес в областта на управлението и ИИ са насочени към преход от традиционни модели към хибридните форми на управление, основани на сътрудничеството между алгоритмичните системи и човека. Човеко-центричните подходи към ИИ и концепциите за алгоритмично управление подчертават, че бъдещето на мениджмънта се състои не в пълната му автономност, а в неговото интегриране като подпомагащ управленските решения инструмент (Kellogg et al., 2020).

Правна перспектива

Внедряването на AI мениджмънта в организациите поставя сериозни предизвикателства от правна гледна точка. Липсата на юридическа правосубектност на ИИ внася неяснота относно отговорността за вземаните управленски решения. Автономният AI мениджър не може самостоятелно да носи правна отговорност, което създава предпоставки за грешки, финансови вреди или дискриминационни решения. Рисковете са свързани със защитата на личните данни, прозрачността на алгоритмите и възможността за заложени/програмирани пристрастия, които могат да доведат до неспазване на антидискриминационното и трудовото законодателство.

В този контекст като най-правно устойчив и практически приложим се очертава хибридният модел на управление, в който ИИ изпълнява аналитични и консултативни функции, а отговорността и крайното решение остават при човека. Принципите на EU AI Act и съвременните регулаторни тенденции поставят акцента върху прозрачността, проследимостта на AI решенията и човешкия надзор. Това показва, че бъдещото развитие на AI мениджмънта не е само технологично, а изисква изграждане на адекватна нормативна рамка, гарантираща етичност, защита на човешките права и отчетност.

Организационно-управленска перспектива

При частичното или пълно AI управление няма да изчезне организационното

управление като човешка компетентност, а само ще претърпи промяна:

- с фокус върху AI грамотността — служители и мениджъри ще трябва да разбират показателите, алгоритмите и начина на работа на AI мениджърите;
- с управляване взаимодействието на човека и ИИ — хората да умеят да комуникират и интерпретират решения на ИИ, както и при необходимост да ги оспорват.
- с етичното управление на ИИ — нови управленски програми за прозрачност, контрол и справедливо автоматизирано вземане на решения.
- създаване на различни обучаващи програми и нови дисциплини в университетит, като Организационен дизайн с ИИ или AI мениджмънт.

Обобщение на разгледаните перспективи

Към настоящия момент ИИ не може да замести напълно човешкия мениджър, макар да има потенциала да промени управлението на организациите. Най-устойчив и приемлив за обществено е модел, който интегрира ИИ като подпомагащ инструмент, а не като пълен заместител на човека-мениджър.

Заключение и препоръки към бизнеса

Възможните решения, базирани на направените изводи с оценка на положителните и отрицателни страни на AI управлението, съобразно следните етични дилеми, са:

- *Емпатия и обективност* – избор на хибриден модел, където човекът управлява социалната и емоционална част, а ИИ взема аналитични решения;
- *Отговорност за взетите решения* – въвеждане на задължителни човешки надзорници и регулации за отговорностите;
- *Равен достъп и справедливост* – използване на достъпни AI управленски инструменти в подкрепа на малките и средни предприятия;
- *Креативност и ефективност* – човешка намеса при иновации и обучение на ИИ за сценарии с неформални фактори;
- *Влияние върху заетостта на кадрите* – управление на сътрудничеството човек-машина и преквалифициране на мениджъри към „AI-мениджмънт“.
- *Прозрачност на алгоритмите* – при корпоративното управление да се използва обясним ИИ.

Въз основа на така изведените решения за справяне с етичните дилеми, които възникват с навлизането на ИИ в управлението на организациите и предвид резултатите от емпиричното изследване, като се вземе за водеща моралната перспектива при замяната на човеши ръководни дейности, обвързано с ефективността и обучението по организационно управление, се стига до следните препоръки към бизнеса у нас, групирани в две направления:

1. Препоръки за технологично развитие

За да бъде по-широко приет AI мениджмънтът е необходимо:

- ✓ Подобряване на алгоритмите до по-надеждни и устойчиви;

- ✓ Разработване на прозрачен (обясним) ИИ за разбиране на решенията;
- ✓ Интегриране на елементи на социална и емоционална интелигентност;
- ✓ Включване на системи за човешка намеса и контрол.

2. Законодателни и етични препоръки

С оглед на идентифицираните в изводите рискове се препоръчва:

- ✓ Регламентиране отговорността при решения, взети от ИИ;
- ✓ Гарантиране на проследимост и прозрачност на алгоритмите;
- ✓ Въвеждане на правила за защита от алгоритмични пристрастия и дискриминация;
- ✓ Установяване граници на автономност на ИИ в управлението;
- ✓ Правно осигуряване на човешката намеса и контрол.

Ако целта на мениджърите в дадена организация е да въведат успешно AI управлението не само в оперативни, а и в ръководни дейности, свързани с вземане на управленски решения, поставяне на задачи и контрол, е необходимо съобразяване с човешките очаквания на служителите към ръководството. Това е водещо при идентифициране на:

3. Бизнес препоръки:

- ✓ Поетапно внедряване на ИИ в управлението – от спомагателни към автономни функции с плавно изграждане на доверие в системата чрез пробни проекти;
- ✓ Инвестиране в обучение на служителите за работа с ИИ;
- ✓ Осигуряване на мониторинг върху алгоритмите чрез създаването на етични бордове;
- ✓ Използване понятието „AI мениджър“ вместо „AI лидер“ с акцент върху технологичното преимущество на ИИ и бързата аналитична подкрепа при обработката на данни и вземане на най-рационалните оперативни решения.

Последната препоръка е с цел да се елиминира емоционалното очакване на служителите от ИИ, както и търсенето на човешки качества, които да вдъхновяват, да изразяват емпатия или да оказват помощ, присъща само на човека. По този начин могат да се възпитат нагласите на хората за начина на възприемане на ИИ като към алгоритмична машина, която помага, а не към личност, на която да могат да разчитат за емоционални решения и подкрепа.

Препоръчителен модел на управление

Резултатите от цялостното изследване показват убедително, че най-подходящият и приемлив упавленски подход за българските стопански организации е ***полуавтономният (хибриден) модел на управление****, при който:*

- ✓ *ИИ изпълнява аналитични и подпомагащи дейности;*
- ✓ *човекът запазва управленската си отговорност, емоционалната и практическа намеса.*

Този модел съчетава човешката преценка и социална интелигентност с технологичните приемущества на ИИ, което насочва планирането на ***бъдещите ни изследвания*** към емпирична проверка на предложения хибриден модел в

стопански организации от различни отрасли с цел *оценяване въздействието му върху качеството на управленските решения, организационната ефективност и мотивацията на служителите*. Отделно, проследяване във времето на промените, които настъпват в човешките нагласи след провеждане на обучение и взаимодействие с AI мениджъри, би позволило *да бъдат изяснени условията за изграждане на приемане и доверие на подобни системи*. Необходимо е също да се отдели и допълнително *внимание на прозрачността, човешкия контрол и ясното разпределяне на отговорности*, за да може устойчиво да се интегрира ИИ в управленските практики.

Вижда се, че навлизането на ИИ в управлението на организациите очертава нов етап в еволюцията на мениджмънта, при който човешкият фактор и технологичният потенциал се разглеждат като взаимодопълващи се, а не взаимозаменяеми елементи. Представените емпирични резултати показват, че въпреки предимствата на ИИ, доверието към него остава ограничено от редица условности, което определя необходимостта от хибридни по-балансирани модели. Така поставен, въпросът за управлението в бъдеще не се свежда до замяна на човека, а до създаване на полезно и ефективно взаимодействие между човешката преценка и алгоритмичната интелигентност, базирано на ясно дефинирани отговорности, прозрачност и доверие.

Цитирани източници (References):

1. Aloisi, A., V. De Stefano (2022). When Your Boss Is an Algorithm. London: Bloomsbury Publishing.
2. Bello, C. (2022, Nov 18). Would you want a robot as CEO? Chinese firm is first to try as it bets on "metaverse workplace". Retrieved May 25, 2026 from https://www.euronews.com/next/2022/11/20/would-you-want-a-robot-as-ceo-chinese-firm-is-first-to-try-as-it-bets-on-metaverse-workpla
3. Catwell (2023, Nov 9). AI-Powered Mika Becomes Dictador CEO. Retrieved March 11, 2026 from https://community.element14.com/technologies/industrial-automation-space/b/blog/posts/ai-powered-mika-becomes-dictador-ceo
4. Chiotis, Ch. (2023, Jan 16). The replacement of human jobs by Artificial Intelligence: Ms. Tang Yu, first AI robot CEO. Retrieved May 27, 2026 from https://cyberjustice.blog/2023/01/16/the-replacement-of-human-jobs-by-artificial-intelligence-ms-tang-yu-first-ai-robot-ceo/
5. Columbus, L. (2020, Nov 22). The McKinsey State Of AI In 2020 Report Finds AI Drives Revenue. Retrieved May 23, 2026 from https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2020/11/22/the-mckinsey-state-of-ai-in-2020-report-finds-ai-drives-revenue/
6. Davenport, T.H., J. Kirby (2016). Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. New York: HarperCollins.

7. dictador.com. Mika: The World's First AI Humanoid CEO Leading Dictador into the Future. Retrieved March 11, 2026 from https://dictador.com/mika-the-worlds-first-ai-humanoid-ceo-leading-dictador-into-the-future/
8. Gray, M.L., S. Suri (2019). Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass. New York: Harper Business.
9. Kellogg, K.C., Valentine, M.A. & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. Academy of Management Annals, 14(1), 366–410.
10. Kerzel, U. (2020, Sep 18). Enterprise AI Canvas - Integrating Artificial Intelligence into Business. Retrieved March 11, 2026 from https://arxiv.org/pdf/2009.11190
11. Kiron, D., M. Schrage (2026, Apr 06). How to Reap Compound Benefits From Generative AI. Retrieved May 23, 2026 from https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-reap-compound-benefits-from-generative-ai/
12. NetDragon Websoft Holdings Limited (2022, Aug 26). NetDragon Appoints its First Virtual CEO. Retrieved March 11, 2026 from https://www.prnewswire.com/news-releases/netdragon-appoints-its-first-virtual-ceo-301613062.html
13. Parasuraman, R. & Sheridan, T., Wickens, C. (2000). A Model for Types and Levels of Human Interaction with Automation. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics—Part A: Systems and Humans, 30(3): 286-97.
14. Ribeiro, D. & Rocha, T., Pinto, G, Cartaxo, B., Amaral, M., Davila, N., Camargo, A. (2025, 29 May). Toward Effective AI Governance: A Review of Principles. Retrieved February 19, 2026 from https://arxiv.org/pdf/2505.23417
15. Russell, S.J. & Norvig, P. (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson.
16. Steigrad, A. (2025, June 16). EXL exec Narasimha Kini on how AI can supercharge growth. Retrieved March 19, 2026 from https://nypost.com/2025/06/16/business/exl-exec-narasimha-kini-on-how-ai-can-supercharge-growth/
17. Stryker, C. (2025). What is a chief AI officer (CAIO)? IBM Think. Retrieved February 21, 2026 from https://www.ibm.com/think/topics/chief-ai-officer
18. Watson, E. (2026, May 11). Navigating the rise of Agentic AI in 2026. Retrieved May 27, 2026 from https://www.techradar.com/pro/navigating-the-rise-of-agentic-ai-in-2026
19. Wilson, H.J. & Daugherty, P.R. (2018). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces (HBR). Harvard Business Review.
20. Wooldridge, M. (2009). An Introduction to MultiAgent Systems. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
21. www.arxiv.org (2022, Jan 30). AI-Augmented Business Process Management Systems (ABPMS). Retrieved February 21, 2026 from https://arxiv.org/pdf/2201.12855
22. **Official sites:** lirex.com, exlservice.com, erp.bg, kpmg.com, modelop.com, astrazeneca.com, mastercard.com, siemens.com, amazon.com, salesforce.com, stanford.edu, pwc.com, sap.com, bcg.com, jpmorganchase.com, rbcroyalbank.com, americanexpress.com, ibm.com, azure.microsoft.com, ai.google, tesla.com, amazon.com, netflix.com, linkedin.com, uber.com, nvidia.com

Avtonomno upravlenie na stopanskite organizatsii chrez izkustven intelekt: riskove, vazmozhnosti i perspektivi

Gergana Koleva

Autonomous Management of Business Organizations through Artificial Intelligence: Risks, Opportunities and Prospects

Gergana Koleva

Abstract: This report presents the results of a study of the challenges, opportunities and consequences of using artificial intelligence (AI) as an autonomous manager in the management of business organizations. The focus is on the concept of an AI-based corporate manager who can perform leading management functions related to data analysis, strategic planning, decision-making and organizational control. Based on a review of the current literature on the topic, the factors of such a type of management are analyzed, as well as its effectiveness compared to traditional human management and its hybrid version with AI.

The report examines the ethical, social and some legal aspects of replacing the human manager with AI, as well as issues related to transparency, responsibility, trust and the way employees perceive it. For this purpose, a survey was conducted among employees and managers of Bulgarian companies, predominantly from the technology sector, whose experience with AI provides useful information in the context of the study. Special attention is paid to the impact that the use of an AI-manager (AI CEO) has on the culture in organizations and the need to develop challenging management competencies for managers related to the interaction of humans with AI and the ethical management of algorithmic systems.

The conclusion and inferences summarize the advantages and many limitations that the replacement of the human manager with AI brings, as well as the sustainable and promising opportunities as recommendations for development for Bulgarian business organizations with hybrid management models combining human creativity and empathy.

Key words: artificial intelligence, algorithmic management, corporate governance, digital transformation, AI leadership, AI management, AI ethics.

JEL: M15, O30, L20, M12.