УДК 005.591.6:004.8(477)

https://doi.org/10.68134/ah.2026-11-20.019

Марків Марія Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент, доцентка, Університет Короля Данила
ORCID: 0000-0002-1974-219X

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: НОВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У тезах досліджено можливості поєднання людиноцентричного підходу та технологій штучного інтелекту у системі управління відновленням українського бізнесу в умовах повномасштабної війни та повоєнної трансформації. Актуальність теми зумовлена масштабом руйнувань, дефіцитом трудових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів і необхідністю підвищення продуктивності підприємств. Мета дослідження — обґрунтувати концептуальну модель управління відновленням бізнесу, у якій штучний інтелект посилює управлінські можливості, а людина залишається центральним суб'єктом ухвалення рішень. Методологічну основу становлять аналіз і синтез наукових та аналітичних джерел, порівняння міжнародних рекомендацій, систематизація практик цифрової трансформації та концептуальне моделювання. У результаті визначено чотири взаємопов'язані компоненти запропонованої моделі: людиноцентричне лідерство й розвиток компетентностей; застосування ШІ для аналітики та підтримки рішень; адаптивна організація бізнес-процесів; відповідальне управління даними, ризиками й результатами. Обґрунтовано, що ефективність відновлення залежить не від самого факту впровадження технологій, а від їх узгодження з потребами працівників, клієнтів і громад, прозорості алгоритмічних рішень та збереження людського контролю. Практичне значення результатів полягає у можливості використання моделі малими й середніми підприємствами для підвищення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: людиноцентричні інновації, штучний інтелект, відновлення бізнесу, управління, цифрова трансформація, економічна стійкість, малі та середні підприємства.

Abstract. The paper explores how a human-centred approach and artificial intelligence can be combined in Ukrainian business recovery management during the full-scale war and subsequent transformation. The relevance of the topic is determined by extensive physical damage, labour shortages, disrupted supply chains and the need to improve enterprise productivity. The purpose of the study is to substantiate a conceptual model of business recovery management in which artificial intelligence strengthens managerial capabilities while people remain central decision-makers. The methodological basis includes the analysis and synthesis of academic and policy sources, comparison of international recommendations, systematisation of digital transformation practices and conceptual modelling. The study identifies four interrelated components of the proposed model: human-centred leadership and skills development; AI-enabled analytics and decision support; adaptive organisation of business processes; and responsible governance of data, risks and outcomes. The findings suggest that recovery effectiveness depends not merely on technology adoption, but on aligning digital tools with the needs of employees, customers and communities, ensuring algorithmic transparency and preserving meaningful human oversight. The practical value of the model lies in its potential application by small and medium-sized enterprises seeking to strengthen resilience, innovation capacity and competitiveness.

Keywords: human-centred innovation, artificial intelligence, business recovery, management, digital transformation, economic resilience, small and medium-sized enterprises.

Вступ

Відновлення українського бізнесу відбувається в умовах, коли традиційні управлінські підходи не завжди забезпечують необхідну швидкість і гнучкість реагування. За оцінкою п’ятого звіту Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки України перевищили 195 млрд дол. США, а загальні потреби у відновленні та

реконструкції на десятирічний період оцінено у 587,7 млрд дол. США [1]. Паралельно підприємства стикаються з нестачею працівників, переміщенням виробництв, енергетичними ризиками, логістичними обмеженнями та зміною споживчого попиту. За таких обставин відновлення не може зводитися лише до фізичного відтворення зруйнованих активів: воно потребує оновлення бізнес-моделей, управлінських компетентностей і способів створення цінності.

Мета і завдання

Мета дослідження — обґрунтувати концептуальну модель людиноцентричного управління відновленням українського бізнесу на основі відповідального використання штучного інтелекту. Для досягнення мети поставлено такі завдання: узагальнити ключові виклики відновлення підприємств; визначити можливості ШІ для підтримки управлінських процесів; систематизувати принципи людиноцентричного та відповідального впровадження технологій; сформувати складові інтегрованої моделі управління.

Методи

У роботі використано методи аналізу та синтезу для опрацювання наукових і аналітичних джерел, порівняльний метод — для зіставлення підходів до цифрової трансформації та відповідального використання ШІ, систематизацію — для групування управлінських інструментів, а також концептуальне моделювання — для побудови інтегрованої моделі. Дослідження має аналітико-концептуальний характер і ґрунтується на вторинних даних та опублікованих дослідженнях; власне опитування підприємств або експериментальна перевірка моделі в межах цієї роботи не проводилися.

Результати та обговорення

Аналітичні матеріали свідчать, що українські підприємства потребують одночасного посилення операційної стійкості та цифрових спроможностей. У звіті ОЕСР щодо цифрової трансформації бізнесу в Україні зазначено, що малі та середні підприємства становлять 99,9% усіх підприємств, забезпечують 81,6% зайнятості в бізнес-секторі та формують 70,2% доданої вартості. Водночас війна спричинила значні втрати активів, людського капіталу й логістичних можливостей [2; 5]. Окреме дослідження ПРООН, засноване на опитуванні 628 керівників мікро-, малих і середніх підприємств, підтверджує важливість аналізу реальних потреб бізнесу та бар’єрів його відновлення [3]. Це означає, що управлінські рішення мають враховувати не лише технологічну готовність підприємства, а й доступність навичок, фінансування, інфраструктури та підтримки працівників.

Штучний інтелект може посилити відновлення бізнесу за кількома напрямами. По-перше, аналітичні системи та інструменти прогнозування допомагають оцінювати попит, виявляти ризики постачання, моделювати сценарії та визначати пріоритети використання обмежених ресурсів. По-друге, генеративний ШІ може підтримувати підготовку комунікацій, маркетингових матеріалів, інструкцій, навчального контенту та внутрішньої документації. По-третє, автоматизація повторюваних операцій дає змогу працівникам зосередитися на завданнях, що потребують професійного судження, творчості та взаємодії з клієнтами. По-четверте, цифрові інструменти можуть сприяти персоналізації послуг і швидшій адаптації пропозиції до змін потреб споживачів. Водночас наведені можливості є напрямами потенційного застосування, а не гарантією автоматичного зростання продуктивності: результат залежить від якості даних, інтеграції технологій у процеси та компетентності користувачів.

На основі узагальнення джерел запропоновано чотирикомпонентну модель людиноцентричного управління відновленням бізнесу. Перший компонент — людиноцентричне лідерство та розвиток компетентностей. Він передбачає залучення працівників до визначення

проблем і пошуку рішень, навчання цифрових навичок, підтримку психологічної безпеки та врахування потреб різних груп персоналу. Другий компонент — ШІ-аналітика та підтримка рішень: використання інструментів для прогнозування, аналізу сценаріїв, обробки інформації та підготовки альтернатив. Остаточне рішення щодо критично важливих питань залишається за відповідальними керівниками.

Третій компонент — адаптивна організація бізнес-процесів. Він охоплює перегляд ланцюгів постачання, гнучкі формати праці, цифрові канали продажів і сервісу, партнерську кооперацію та тестування нових продуктів і бізнес-моделей. Четвертий компонент — відповідальне управління даними, ризиками й результатами. Він включає перевірку точності результатів ШІ, захист персональних і комерційних даних, оцінювання упередженості, прозорість використання алгоритмів і визначення відповідальних осіб. Такий підхід узгоджується з оновленими принципами ОЕСР щодо надійного ШІ, які наголошують на повазі до прав людини, прозорості, безпеці та підзвітності [4].

Практична реалізація моделі може здійснюватися циклічно: діагностика потреб і ризиків підприємства; визначення процесів, у яких ШІ створює вимірювану користь; залучення працівників до проєктування змін; пілотне впровадження з людським контролем; оцінювання результатів і масштабування ефективних рішень. Доцільно оцінювати не лише фінансові показники, а й продуктивність праці, якість обслуговування, швидкість відновлення процесів, задоволеність працівників, доступність послуг і рівень ризиків. Отже, людиноцентричність виступає не додатковою соціальною характеристикою, а умовою довгострокової результативності цифрової трансформації.

Висновки

Людиноцентричні інновації та штучний інтелект можуть стати взаємодоповнювальними чинниками відновлення українського бізнесу. Запропонована модель поєднує розвиток людського потенціалу, використання ШІ для аналітики й підтримки рішень, адаптацію бізнес-процесів та відповідальне управління технологічними ризиками. Її ключовий принцип полягає в тому, що технології мають посилювати можливості працівників і керівників, а не усувати людську відповідальність. Практична цінність підходу полягає у можливості адаптації до потреб малих і середніх підприємств, які формують значну частину економічної активності України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку моделі в різних галузях і регіонах, оцінювання економічного ефекту від використання ШІ та визначення умов, за яких цифрові інновації забезпечують інклюзивне й стійке відновлення.

Список використаних джерел

1. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2026. 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 17.11.2026).
2. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing. 2024. DOI: 10.1787/c2e06e50-en
3. United Nations Development Programme (UNDP). Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-impact-war-micro-small-and-medium-sized-enterprises-ukraine (дата звернення: 17.11.2026).
4. Yeung K. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD/LEGAL/0449. 2024. Vol. 59, No. 1. P. 27–34. DOI: 10.1017/ilm.2020.5
5. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times. OECD Publishing. 2024. DOI: 10.1787/3197420e-en