

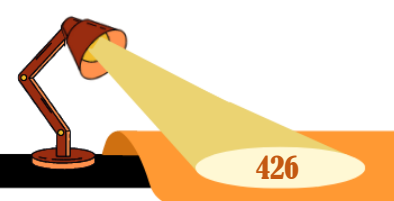
УДК 005.21:330.341.1:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-426-439](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-426-439)

**Белінський Володимир Сергійович** аспірант кафедри Міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Харків, <https://orcid.org/0009-0002-7975-7008>

## **СТАЛИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ТА ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ**

**Анотація.** Перехід до парадигми Індустрії 5.0 актуалізує необхідність переосмислення підходів до стратегічного розвитку підприємств, оскільки фокус зміщується з виключно технологічної ефективності на людиноцентричність, стійкість, соціальну відповідальність та здатність до адаптації в умовах зростаючої невизначеності. Водночас на практиці спостерігається розрив між задекларованими принципами Індустрії 5.0 та реальними управлінськими механізмами стратегічного розвитку підприємств, що зумовлює фрагментарне використання цифрових інновацій і знижує їх стратегічний ефект. Метою дослідження є обґрунтування управлінських механізмів сталого стратегічного розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0 та визначення ролі цифрових інновацій у забезпеченні їх результативності. Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах цифрової та соціально орієнтованої трансформації економіки, предметом – управлінські механізми та цифрові інновації, що формують основу сталого стратегічного розвитку підприємств у парадигмі Індустрії 5.0. Методологічну основу дослідження становлять методи системного та структурно-функціонального аналізу, використані для ідентифікації ключових компонентів стратегічного управління в умовах Індустрії 5.0; порівняльний аналіз, застосований для узагальнення вітчизняних і зарубіжних наукових підходів; логіко-аналітичний метод, що дозволив обґрунтувати взаємозв'язок між цифровими інноваціями та стратегічною стійкістю підприємств; метод наукового узагальнення, використаний для формування концептуальних положень управлінських механізмів. У ході дослідження автором проаналізовано еволюцію концепції стратегічного розвитку підприємств, систематизовано управлінські механізми забезпечення сталості та визначено напрями інтеграції цифрових інновацій у стратегічні цикли управління. За результатами дослідження зроблено висновок, що сталий стратегічний розвиток підприємств в умовах Індустрії 5.0 можливий за умови поєднання людиноцентричних управлінських рішень, цифрової аналітики,





інструментів штучного інтелекту та адаптивних стратегій, а практичне впровадження запропонованих підходів сприятиме підвищенню резильєнтності, гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

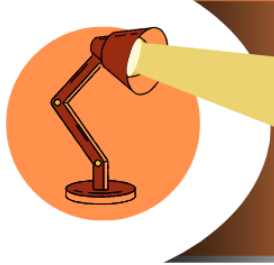
**Ключові слова:** Індустрія 5.0, стратегічний розвиток, цифрова трансформація, сталий розвиток, інновації, підприємництво, управління підприємствами, управління стратегічним розвитком, підприємство.

**Belinskyi Volodymyr** postgraduate student, Department of International Economics and Management Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0002-7975-7008>

## SUSTAINABLE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 5.0: MANAGEMENT MECHANISMS AND DIGITAL INNOVATIONS

**Abstract.** The transition to the Industry 5.0 paradigm highlights the need to rethink approaches to the strategic development of enterprises, as the focus shifts from exclusively technological efficiency to human-centricity, sustainability, social responsibility and the ability to adapt in conditions of growing uncertainty. At the same time, in practice, there is a gap between the declared principles of Industry 5.0 and the real management mechanisms of the strategic development of enterprises, which leads to the fragmented use of digital innovations and reduces their strategic effect. The purpose of the study is to substantiate the management mechanisms of sustainable strategic development of enterprises in the conditions of Industry 5.0 and determine the role of digital innovations in ensuring their effectiveness. The object of the study is the process of strategic development of enterprises in modern conditions of digital and socially oriented transformation of the economy, the subject is management mechanisms and digital innovations that form the basis of sustainable strategic development of enterprises in the Industry 5.0 paradigm. The methodological basis of the study is the methods of systemic and structural-functional analysis used to identify key components of strategic management in the conditions of Industry 5.0; comparative analysis used to generalize domestic and foreign scientific approaches; logical-analytical method, which allowed to substantiate the relationship between digital innovations and strategic sustainability of enterprises; scientific generalization method used to form conceptual provisions of management mechanisms. In the course of the study, the author analyzed the evolution of the concept of strategic development of enterprises, systematized management mechanisms for ensuring sustainability and identified directions for integrating digital innovations into strategic management cycles. The results of the study concluded that sustainable strategic development of enterprises in the context of Industry 5.0 is possible if human-centric management





solutions, digital analytics, artificial intelligence tools and adaptive strategies are combined, and the practical implementation of the proposed approaches will contribute to increasing the resilience, flexibility and long-term competitiveness of enterprises.

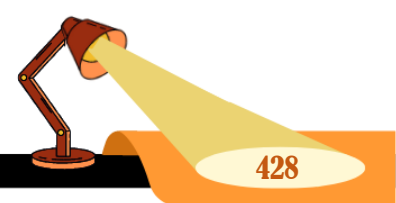
**Keywords:** Industry 5.0, strategic development, digital transformation, sustainable development, innovation, entrepreneurship, enterprise management, strategic development management, enterprise.

**Постановка проблеми.** Перехід світової економіки до парадигми Індустрії 5.0 зумовлює необхідність переосмислення підходів до стратегічного розвитку підприємств, у межах яких ключовими стають людиноцентричність, стійкість, екологічна відповідальність та здатність до адаптації в умовах системної нестабільності. На відміну від Індустрії 4.0, орієнтованої переважно на автоматизацію та підвищення операційної ефективності, Індустрія 5.0 розглядає підприємство як соціально відповідальну систему, що має забезпечувати баланс між економічною результативністю, добробутом працівників та довгостроковою стійкістю розвитку [3].

Водночас у практиці стратегічного управління підприємствами зберігається домінування традиційних моделей планування, сформованих у логіці попередніх індустриальних парадигм. Цифрові інновації – технології штучного інтелекту, аналітика великих даних, цифрові платформи – здебільшого впроваджуються фрагментарно, без інтеграції у стратегічний цикл управління та без чіткого зв'язку з цілями сталого розвитку. Узагальнені результати міжнародних аналітичних досліджень свідчать, що значна частка підприємств інвестує у цифрову трансформацію, однак лише обмежена кількість з них досягає довгострокового стратегічного ефекту, що проявляється у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності.

У науковому вимірі це зумовлює проблему відсутності цілісного підходу до формування управлінських механізмів сталого стратегічного розвитку підприємств, адекватних умовам Індустрії 5.0. У дослідженні висувається гіпотеза, що сталий стратегічний розвиток можливий лише за умови трансформації традиційних управлінських моделей у напрямі людиноцентричних, адаптивних і резильєнтних, а цифрові інновації мають розглядатися не як самодостатня мета, а як інструмент підвищення якості стратегічних управлінських рішень та узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях вітчизняних науковців проблематика стратегічного розвитку підприємств розглядається в контексті еволюції управлінських підходів, цифровізації та посилення ролі ціннісних орієнтирів. Так, О. М. Гребешкова та М. А. Каряка обґрунтовують значення стратегічного підприємництва, цифрових можливостей і екосистемних інновацій





як чинників довгострокового розвитку підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища [1]. В. Є. Командровська аналізує еволюцію концепції сталого розвитку підприємства та наголошує на переході від економіко-орієнтованих моделей до інтегрованих підходів, що поєднують економічні, соціальні та екологічні цілі [7]. М. Нагара акцентує увагу на домінуванні цінностей Індустрії 5.0 у прогресивних бізнес-моделях, підкреслюючи зростання ролі людиноцентричності та соціальної відповідальності у стратегічному управлінні [8]. У свою чергу, Н. О. Ривак розглядає Індустрію 5.0 як перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості, що формує нові орієнтири стратегічного розвитку підприємств [11]. І. В. Перезова, І. С. Земляков, А. Р. П'яста та Н. Я. Драганчук доводять, що стратегічний розвиток в умовах діджиталізації бізнесу потребує системної інтеграції цифрових інструментів у процеси стратегічного планування та управлінського контролю [10].

Зарубіжні дослідження зосереджені на аналізі взаємозв'язку цифрової трансформації, управлінських механізмів та інноваційної активності підприємств. W. Gu та Y. He встановлюють, що вплив цифрової трансформації на корпоративні інновації має опосередкований характер і реалізується через управлінські рішення та організаційні механізми [2]. F. Hein-Pensel досліджує взаємодію цифрової трансформації й організаційної ідентичності підприємств у контексті Індустрії 5.0, підкреслюючи значення людського фактору в управлінні змінами [5]. Y. Zhou, W. Coreunen, J. Feng та Z. Liu доводять, що досягнення сталості через цифрову трансформацію можливе лише за наявності відповідних інноваційних механізмів і сприятливих управлінських умов [13].

Окремий напрям досліджень присвячено формуванню управлінських моделей Індустрії 5.0 та пов'язаних із нею викликів. О. Другова аналізує конвергенцію технологій у забезпеченні сталого розвитку підприємств і наголошує на необхідності поєднання цифрових та соціальних інновацій [3]. M. Jawo, Y. Fernando та R. Wijayanti розробляють концептуальну рамку Індустрії 5.0, що ґрунтується на технопідприємницькому мисленні та соціальних інноваціях [6]. G. Parmentier і R. Gandia доповнюють ці підходи аналізом управління ризиками в цифрових бізнес-моделях, особливо для малих і середніх підприємств [9]. Водночас R. Sharma та H. Gupta систематизують ключові бар'єри впровадження Індустрії 5.0 та стратегії їх подолання в контексті забезпечення сталого розвитку й майбутнього зростання підприємств [12]. Узагальнення результатів наведених досліджень свідчить про фрагментарність наявних підходів і підтверджує актуальність комплексного обґрунтування управлінських механізмів сталого стратегічного розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0.

**Мета статті** – полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні управлінських механізмів сталого стратегічного розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0 та визначенні ролі цифрових інновацій у формуванні їх стійкості, адаптивності й довгострокової конкурентоспроможності.





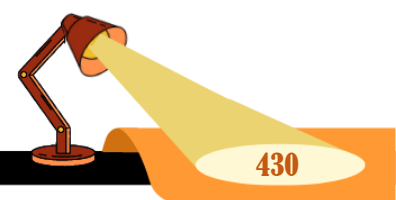
**Виклад основного матеріалу.** Еволюція наукових підходів до стратегічного розвитку підприємств упродовж останніх десятиліть відображає поступову зміну управлінських парадигм під впливом цифровізації, глобалізації та ускладнення соціально-економічних процесів. У межах Індустрії 4.0 стратегічний розвиток підприємств трактувався переважно крізь призму технологічної модернізації, автоматизації та підвищення операційної ефективності. Наукові дослідження цього періоду акцентували увагу на впровадженні кіберфізичних систем, цифрових платформ, аналітики великих даних і оптимізації бізнес-процесів як ключових джерел конкурентних переваг, тоді як соціальні та ціннісні аспекти розвитку підприємств мали допоміжний характер.

Подальше поглиблення цифрової трансформації та посилення глобальних викликів зумовили критичне переосмислення суто технократичного підходу до стратегічного розвитку. У науковому дискурсі посилилася увага до концепцій сталого розвитку, довгострокової стійкості та інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей у стратегічні рішення підприємств. Зокрема, В. Є. Командровська обґрунтовує еволюцію підходів до сталого розвитку підприємства як перехід від ресурсно-орієнтованих моделей до комплексних управлінських концепцій, що враховують багатовимірний характер сучасного бізнес-середовища [7].

Формування парадигми Індустрії 5.0 стало логічним етапом подальшої еволюції наукових підходів до стратегічного розвитку підприємств. На відміну від Індустрії 4.0, нова парадигма акцентує увагу на людиноцентричності, резильєнтності та соціальній цінності бізнесу, що трансформує саму логіку стратегічного управління. М. Нагара підкреслює, що в умовах Індустрії 5.0 прогресивні бізнес-моделі ґрунтуються на домінуванні цінностей, розвитку людського капіталу та переорієнтації стратегій із короткострокової ефективності на довгострокову стійкість [8].

У цьому контексті змінюється і роль цифрових інновацій у стратегічному розвитку підприємств. Цифрові технології перестають розглядатися виключно як інструмент автоматизації та контролю й набувають функції підтримки управлінських рішень, розвитку креативного потенціалу персоналу та підвищення адаптивності організацій. О. Другова наголошує, що конвергенція цифрових і соціальних інновацій є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0, оскільки саме вона дозволяє узгодити технологічний прогрес із суспільними та екологічними запитамі [3].

Таким чином, перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 у наукових дослідженнях стратегічного розвитку підприємств відображає зміщення фокусу від технологічно детермінованих моделей до комплексних, людиноцентричних і ціннісно орієнтованих стратегій. Сучасні підходи розглядають стратегічний розвиток як динамічний процес балансування між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та стійкістю, у якому цифрові інновації виконують





роль інтеграційного та підтримувального інструменту, а не самодостатньої мети розвитку підприємства.

Сучасні концепції сталого розвитку підприємств сформувалися в результаті еволюції управлінських підходів та усвідомлення обмеженості суто економічних моделей розвитку. В умовах Індустрії 5.0 сталий розвиток набуває людиноцентричного характеру та розглядається як інтегрований процес досягнення економічної ефективності, соціальної відповідальності й довгострокової стійкості. Запропонована систематизація дозволяє узагальнити ключові концепції сталого розвитку з позицій їх управлінського змісту та відповідності принципам Індустрії 5.0.

Таблиця 1

**Систематизація сучасних концепцій сталого розвитку підприємств у контексті Індустрії 5.0**

Концепція сталого розвитку	Зміст та управлінська логіка концепції	Імплікації для стратегічного розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0
<b>Концепція сталого розвитку (Triple Bottom Line)</b>	Орієнтується на досягнення балансу між економічними результатами, соціальним добробутом і екологічною відповідальністю. Управлінська логіка ґрунтується на інтеграції фінансових та нефінансових показників у стратегічне планування, що змінює критерії оцінки ефективності діяльності підприємства.	Формує базову стратегічну рамку розвитку, у межах якої цифрові інновації використовуються для моніторингу, контролю та узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей.
<b>Людиноцентрична концепція розвитку</b>	Передбачає визнання людського капіталу ключовим стратегічним ресурсом підприємства. Управління спрямоване на розвиток компетенцій, залученість персоналу, безпеку праці та створення умов для креативної реалізації працівників.	Зміщує фокус стратегічного розвитку з технологій на людину, що відповідає принципам Індустрії 5.0 та підвищує адаптивність і інноваційний потенціал підприємств.
<b>ESG-орієнтована концепція</b>	Інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії у систему стратегічних рішень. Управлінська логіка спрямована на мінімізацію нефінансових ризиків, забезпечення прозорості управління та підзвітності перед стейкхолдерами.	Підвищує інвестиційну привабливість підприємств і забезпечує довгострокову стійкість стратегічного розвитку в умовах зростаючих регуляторних та суспільних вимог.
<b>Концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR)</b>	Орієнтується на добровільне прийняття бізнесом відповідальності за соціальні наслідки своєї діяльності. Управління передбачає реалізацію соціальних програм, партнерство з громадами та формування позитивної корпоративної репутації.	Сприяє формуванню соціальної легітимності підприємства, зміцненню довіри з боку суспільства та підтримці стабільного стратегічного розвитку.





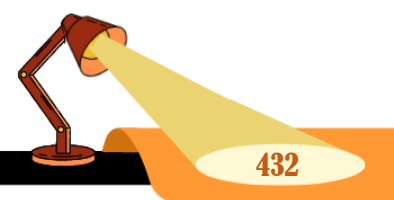
Концепція сталого розвитку	Зміст та управлінська логіка концепції	Імплікації для стратегічного розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0
<b>Концепція резильєнтного розвитку</b>	Фокусується на здатності підприємства адаптуватися до криз, невизначеності та шоків зовнішнього середовища. Управлінська логіка базується на гнучкому стратегічному плануванні, сценарному підході та розвитку антикризових компетенцій.	Забезпечує стійкість стратегічного розвитку підприємств у нестабільних умовах і посилює роль управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову життєздатність.
<b>Цифрово-інтегрована концепція сталого розвитку</b>	Поєднує принципи сталого розвитку з використанням цифрових інновацій (AI, Big Data, цифрова аналітика) для підтримки управлінських рішень. Цифрові технології виконують функцію інструменту підвищення обґрунтованості стратегій.	Забезпечує інтеграцію цифрових інновацій у стратегічний цикл управління, підсилюючи людиноцентричні та стійкі орієнтири розвитку підприємств.

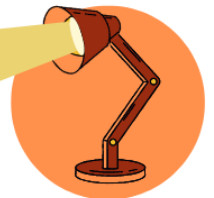
*Джерело: підготовлено автором на основі [1; 6; 12].*

Систематизація сучасних концепцій сталого розвитку підприємств свідчить, що в умовах Індустрії 5.0 відбувається перехід від вузькоеконімічних підходів до комплексних управлінських моделей, у центрі яких перебуває людина, її цінності та здатність до адаптації. Кожна з розглянутих концепцій відображає окремий аспект сталого розвитку, однак лише їх інтеграція дозволяє сформувати ефективну стратегію довгострокового розвитку підприємств. У стратегічному вимірі цифрові інновації виступають не самодостатньою метою, а інструментом реалізації людиноцентричних, соціально відповідальних і резильєнтних стратегій розвитку. Це відповідає логіці Індустрії 5.0 та створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств у складному та динамічному бізнес-середовищі.

Цифрові інновації істотно змінюють логіку формування стратегічних управлінських рішень, трансформуючи як інформаційне забезпечення управління, так і сам процес стратегічного мислення. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових платформ дозволяє перейти від інтуїтивних і реактивних підходів до системних, доказово обґрунтованих моделей стратегічного управління. Унаслідок цього стратегічні рішення дедалі частіше формуються на основі комплексного аналізу даних про ринкові тенденції, поведінку споживачів, внутрішні ресурси та ризики, що підвищує їх обґрунтованість і узгодженість із довгостроковими цілями розвитку підприємств.

Інструменти штучного інтелекту та аналітики великих даних забезпечують можливість прогнозування альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювання



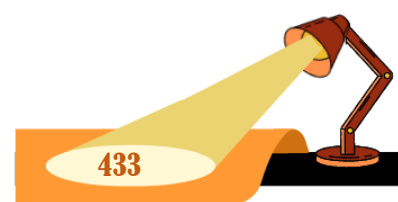


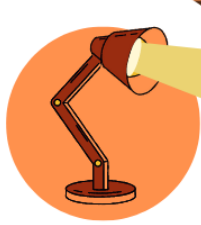
стратегічних ризиків і своєчасного коригування управлінських рішень у режимі реального часу. Цифрові платформи, своєю чергою, формують інтегроване середовище стратегічного управління, у межах якого відбувається координація управлінських рішень, взаємодія зі стейкхолдерами та розвиток екосистемних бізнес-моделей. Це сприяє переходу від лінійних стратегій до гнучких, адаптивних стратегічних підходів, орієнтованих на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємств [2].

Водночас вплив цифрових інновацій на трансформацію стратегічних управлінських рішень не є автоматичним і значною мірою залежить від управлінського контексту їх використання. Без належної інтеграції цифрових інструментів у стратегічний цикл управління вони залишаються фрагментарними технологічними рішеннями, що не забезпечують системного стратегічного ефекту. Саме поєднання цифрових інновацій з організаційними змінами, управлінськими компетенціями та ціннісними орієнтирами розвитку визначає їх роль у формуванні стійких стратегій розвитку підприємств [13].

В умовах Індустрії 5.0 інтеграція цифрових інновацій у стратегічний цикл управління підприємствами набуває системного характеру та спрямовується на забезпечення людиноцентричності, стійкості й адаптивності стратегічного розвитку. Управлінські механізми інтеграції цифрових інновацій мають охоплювати всі етапи стратегічного циклу, забезпечуючи узгодженість стратегічних рішень із довгостроковими цілями сталого розвитку та соціальної відповідальності (рис.1).

Запропонована систематизація управлінських механізмів інтеграції цифрових інновацій у стратегічний цикл управління демонструє, що в умовах Індустрії 5.0 цифрові технології виконують не автономну, а підтримувальну та інтеграційну функцію. Їх використання спрямоване на підвищення якості стратегічних управлінських рішень і забезпечення узгодженості економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку підприємств.





Формування стратегічного бачення та цілей

- Застосування інструментів аналітики великих даних і прогностичних моделей для ідентифікації ключових трендів розвитку, стратегічних ризиків і можливостей. Цифрові інновації використовуються для формування людиноцентричних і реалістичних стратегічних цілей, узгоджених з економічними, соціальними та екологічними пріоритетами.

Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

- Інтеграція внутрішніх і зовнішніх джерел даних у єдині аналітичні платформи з метою комплексної оцінки ресурсного потенціалу, конкурентних позицій, поведінки споживачів і впливу стейкхолдерів. Забезпечується підвищення обґрунтованості стратегічних управлінських рішень.

Розроблення стратегічних альтернатив

- Використання інструментів штучного інтелекту та сценарного моделювання для формування й оцінювання альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку з урахуванням довгострокових соціально-економічних і екологічних наслідків управлінських рішень.

Вибір і формалізація стратегії

- Застосування цифрових систем підтримки прийняття рішень для порівняльної оцінки стратегічних альтернатив та вибору найбільш стійких і адаптивних стратегій розвитку. Забезпечується прозорість і обґрунтованість управлінських рішень.

Реалізація стратегії

- Використання цифрових платформ для координації стратегічних дій, управління проектами та залучення персоналу до реалізації стратегічних ініціатив. Посилюється людиноцентричний характер управління та ефективність міжфункціональної взаємодії.

Стратегічний моніторинг і контроль

- Застосування систем бізнес-аналітики та цифрового контролінгу для постійного відстеження досягнення стратегічних цілей, показників сталого розвитку та соціальної відповідальності. Забезпечується своєчасне виявлення відхилень і ризиків.

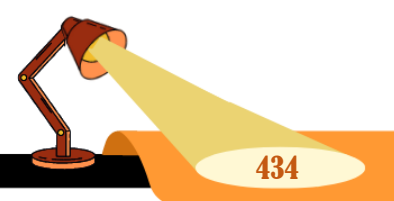
Коригування стратегічних рішень

- Використання аналітики в реальному часі для адаптації стратегічних рішень до змін зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства. Підвищується резильєнтність і гнучкість стратегічного розвитку.

**Рисунок 1 – Управлінські механізми інтеграції цифрових інновацій у стратегічний цикл управління підприємствами в умовах Індустрії 5.0**

*Джерело: підготовлено автором на основі [5; 10; 11].*

Інтеграція цифрових інновацій на всіх етапах стратегічного циклу управління створює основу для формування людиноцентричних, адаптивних і резильєнтних стратегій розвитку, що відповідає принципам Індустрії 5.0 та сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємств.





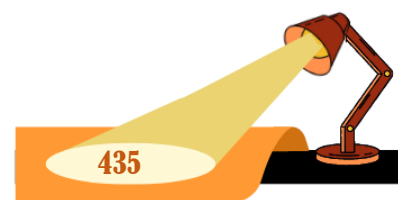
Формування резильєнтності та адаптивності підприємств у цифровому бізнес-середовищі зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних організаційних, управлінських і технологічних чинників. У сучасних умовах резильєнтність розглядається не лише як здатність підприємства протистояти кризовим явищам, а як його спроможність до безперервного навчання, трансформації та відновлення в умовах цифрової нестабільності. Адаптивність, своєю чергою, пов'язується зі швидкістю та якістю управлінських реакцій на зміни ринкового, технологічного й інституційного середовища, що посилюється під впливом цифровізації бізнес-процесів.

Ключовим чинником формування резильєнтності підприємств є розвиток гнучких управлінських структур і цифрово підтримуваних механізмів прийняття рішень. Використання цифрових платформ, аналітики даних і систем підтримки управлінських рішень дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати ризики, моделювати альтернативні сценарії розвитку та знижувати вразливість до зовнішніх шоків. Важливу роль відіграє також здатність підприємства інтегрувати ризик-менеджмент у стратегічний цикл управління, що забезпечує узгодженість між цифровими інноваціями та довгостроковими цілями розвитку [9].

Не менш значущим чинником є людський та організаційний капітал, зокрема управлінські компетенції, цифрова культура та готовність персоналу до змін. У цифровому бізнес-середовищі адаптивність підприємств значною мірою визначається рівнем залученості працівників, їх здатністю працювати з цифровими інструментами та брати участь у процесах спільного формування управлінських рішень. Людиноцентричні підходи до управління сприяють підвищенню внутрішньої стійкості підприємств і зменшенню організаційної інерції в умовах трансформацій.

У стратегічному вимірі резильєнтність і адаптивність підприємств формуються на основі поєднання цифрових інновацій із ціннісними орієнтирами розвитку, соціальною відповідальністю та довгостроковим баченням. Перехід до парадигми Індустрії 5.0 підсилює роль людиноцентричних і стійких моделей управління, у межах яких цифрові технології виступають інструментом підтримки управлінських рішень, а не самоціллю розвитку. Такий підхід забезпечує здатність підприємств не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власні траєкторії розвитку в цифровому бізнес-середовищі [11].

В умовах Індустрії 5.0 сталий стратегічний розвиток підприємств формується під впливом цифрового бізнес-середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, прискореною цифровізацією та зростанням ESG-вимог. За цих умов ефективність стратегічного управління визначається здатністю підприємств інтегрувати цифрові інновації у стратегічний цикл управління на засадах людиноцентричності, соціальної відповідальності та





стійкості. Запропонована схема відображає логіку взаємодії ключових управлінських контурів, що забезпечують трансформацію стратегічних рішень і формування резильєнтних та адаптивних траєкторій розвитку підприємств.



**Рисунок 2 – Схема впровадження людиноцентричних та цифрово орієнтованих управлінських механізмів сталого стратегічного розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0**

Запропонована схема демонструє, що сталий стратегічний розвиток підприємств в умовах Індустрії 5.0 є результатом системної взаємодії людиноцентричних управлінських підходів, цифрово-аналітичної підтримки стратегічних рішень, інтеграції цифрових інновацій у стратегічний цикл управління та адаптивно-резильєнтних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища. У такій логіці цифрові технології виступають не самодостатньою метою, а інструментом підвищення якості стратегічного управління та узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку. Реалізація запропонованих управлінських механізмів створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх здатності до адаптації та довгострокової стійкості в динамічному цифровому бізнес-середовищі.

**Висновки.** У ході дослідження обґрунтовано, що перехід до парадигми Індустрії 5.0 зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до стратегічного розвитку підприємств у напрямі людиноцентричних, адаптивних і стійких моделей управління. Доведено, що сталий стратегічний розвиток підприємств формується на основі інтеграції цифрових інновацій у стратегічний цикл управління за умови їх узгодження з розвитком людського капіталу, соціальною відповідальністю та ESG-орієнтирами. У цьому контексті цифрові

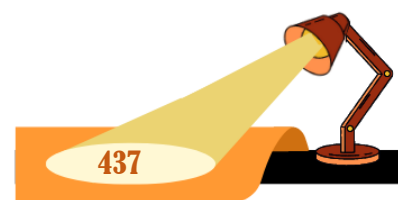


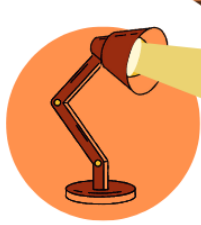
технології виступають не самодостатньою метою, а інструментом підвищення якості стратегічних управлінських рішень і зниження вразливості підприємств до зовнішніх викликів.

Запропоновані управлінські механізми та практичні рекомендації створюють методичну основу для формування резильєнтних і адаптивних стратегій розвитку підприємств у цифровому бізнес-середовищі. Реалізація людиноцентричних і цифрово орієнтованих підходів до стратегічного управління сприяє узгодженню економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку, підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємств і відповідає ключовим принципам Індустрії 5.0. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запронованих управлінських механізмів у різних секторах економіки та оцінюванням їх впливу на показники стійкості й результативності діяльності підприємств.

#### Література:

1. Гребешкова, О. М., & Каряка, М. А. (2025). Стратегічне підприємництво в Україні: цифрові можливості та екосистемні інновації. *Бізнес Інформ*, (2), 233-247. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-233-247>
2. Gu W., He Y. (2026). The impact of digital transformation on corporate innovation: an analysis of mediating effects from the management perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 32 No. 1 pp. 123–144, doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2025-0651>
3. Другова, О. (2025). Конвергенція технологій у забезпеченні сталого розвитку підприємств в умовах індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-86>
4. European Commission. (2023). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en)
5. Hein-Pensel F. (2026). Organizational identity meets digital transformation: understanding the interplay between transformation and identity in Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 39 No. 8 pp. 1–21, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2025-0352>
6. Jawo M., Fernando Y., Wijayanti R. (2025). Harnessing technopreneurial mindset and social innovation: a framework for Industry 5.0. *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2024-0416>
7. Командровська, В. Є. (2023). Еволюція підходів до формування концепції сталого розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*, (4-2023), 90-97. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.13>
8. Нагара, М. (2022). Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>
9. Parmentier G., Gandia R. (2025). Risk management and risk governance in digital business models: the case of SMEs in creative industries. *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0607>
10. Перезовова, І. В., Земляков, І. С., П'яста, А. Р., & Драганчук, Н. Я. (2024). Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*, (32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12604775>





11. Ривак Н. О. (2022). Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 3(155). С. 41-46. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7>

12. Sharma R., Gupta H. (2025). Exploring Industry 5.0 hurdles and strategies to support sustainable development and realize future growth aspirations: a comprehensive analysis. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2024-0573>

13. Zhou Y., Coreynen W., Feng J., Liu Z. (2025). Achieving sustainability through digital transformation: innovation mechanisms and boundary conditions. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2024-1185>

### References:

1. Hrebeshkova, O. M., & Karyaka, M. A. (2025). Stratehichne pidpryyemnytstvo v Ukrayini: tsyfrovi mozhlyvosti ta ekosystemni innovatsiyi [Strategic entrepreneurship in Ukraine: digital opportunities and ecosystem innovations]. *Biznes Inform – Business Inform*, (2), 233-247. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-233-247> [in Ukrainian].

2. Gu W., He Y. (2026). The impact of digital transformation on corporate innovation: an analysis of mediating effects from the management perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 32 No. 1 pp. 123–144, doi: <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2025-0651> [in English].

3. Druhova, O. (2025). Konverhentsiya tekhnolohiy u zabezpechenni staloho rozvytku pidpryyemstv v umovakh industriyi 5.0 [Convergence of technologies in ensuring sustainable development of enterprises in the conditions of industry 5.0]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-86> [in Ukrainian].

4. European Commission. (2023). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en) [in English].

5. Hein-Pensel F. (2026). Organizational identity meets digital transformation: understanding the interplay between transformation and identity in Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 39 No. 8 pp. 1–21, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2025-0352> [in English].

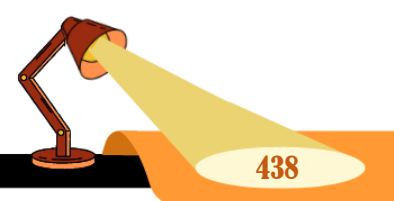
6. Jawo M., Fernando Y., Wijayanti R. (2025). Harnessing technopreneurial mindset and social innovation: a framework for Industry 5.0. *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2024-0416> [in English].

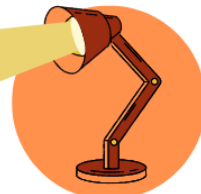
7. Komandrovs'ka, V. YE. (2023). Evolyutsiya pidkhodiv do formuvannya kontseptsiyi staloho rozvytku pidpryyemstva [Evolution of approaches to forming the concept of sustainable enterprise development]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, (4-2023), 90-97. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.13> [in Ukrainian].

8. Nahara, M. (2022). Prohresyvnii biznes-modeli: dominuvannya tsinnostey industriyi 5.0 [Progressive business models: the dominance of industry 5.0 values]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> [in Ukrainian].

9. Parmentier G., Gandia R. (2025). Risk management and risk governance in digital business models: the case of SMEs in creative industries. *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0607> [in English].

10. Perevozova, I. V., Zemlyakov, I. S., P'yasta, A. R., & Drahanchuk, N. YA. (2024). Stratehichnyy rozvytok pidpryyemstv v umovakh didzhytalizatsiyi biznesu [Strategic development of enterprises in the context of business digitalization]. *Akademichni vizyyi – Academic Visions*, (32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12604775> [in Ukrainian].





11. Ryvak N. O. (2022). Industriya 5.0: perekhid do stiykoyi ta oriyentovanoyi na lyudynu promyslovosti [Industry 5.0: transition to a sustainable and human-oriented industry]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. Vyp. 3(155). S. 41-46. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7> [in Ukrainian].

12. Sharma R., Gupta H. (2025). Exploring Industry 5.0 hurdles and strategies to support sustainable development and realize future growth aspirations: a comprehensive analysis. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2024-0573> [in English].

13. Zhou Y., Coreynen W., Feng J., Liu Z. (2025). Achieving sustainability through digital transformation: innovation mechanisms and boundary conditions. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2024-1185> [in English].

