

УДК 005.21:004.9:658.012.2

JEL Classification: L25, O31, O33, M15, M21

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ІНДУСТРІАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

БАТЮТА Євген

Державний університет "Київський авіаційний інститут"

<https://orcid.org/0009-0002-0428-6643>

8980259@stud.kai.edu.ua

У статті досліджено трансформацію стратегічного розвитку підприємств під впливом цифрових інновацій та індустриально-технологічних змін. Обґрунтовано, що в умовах турбулентності, прискорення технологічних циклів і зростання невизначеності стратегія не може залишатися жорстко заданим довгостроковим планом; вона набуває ознак безперервного процесу узгодження цілей, ресурсів, ініціатив і результатів. Узагальнено еволюцію підходів до стратегії від планово-позиційних концепцій і акценту на галузевій конкуренції до ресурсної логіки, динамічних здібностей та процесно-поведінкових інтерпретацій, які дозволяють пояснити механізми оновлення переваг у середовищі швидких змін. Доведено, що цифрова трансформація має стратегічний характер і охоплює перебудову бізнес-моделі, ланцюга створення цінності, управління даними, архітектури процесів, а також формування цифрових компетентностей і культури навчання. Розкрито, що індустриально-технологічні зміни в логіці Індустрії 4.0 формують кіберфізичні виробничі системи та наскрізну інтеграцію матеріальних і інформаційних потоків, тоді як перехід до Індустрії 5.0 підсилює вимоги людиноцентричності, сталості та резильєнтності, розширюючи критерії стратегічної результативності. Визначено ключові акценти інтеграції цифрової та індустриальної трансформації в загальну стратегію розвитку підприємства: поєднання стратегічного наміру з портфелем трансформаційних ініціатив, узгодження рівнів управління та забезпечення зворотних зв'язків контролю і організаційного навчання. Практичне значення результатів полягає у формуванні підґрунтя для побудови узгодженої системи оцінювання стратегічних змін і підвищення стійкості підприємства в нестабільному середовищі. Акцент зроблено на тому, що цифрові рішення мають оцінюватися не за рівнем автоматизації, а за внеском у оновлення ціннісної пропозиції, гнучкість процесів, прозорість прийняття рішень і керуваність цифрових ризиків, включно з кібербезпекою та регуляторною відповідністю у довгостроковому горизонті.

Ключові слова: стратегічний розвиток; цифрова трансформація; Індустрія 4.0; Індустрія 5.0; інтеграція стратегій; бізнес-модель; стійкість; резильєнтність; цифрові технології; управління даними.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-47>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 26.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Батюта Євген

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стрімке розгортання цифрових технологій та трансформаційні процеси, пов'язані з переходом до Індустрії 4.0 та 5.0, істотно змінюють умови функціонування підприємств, вимагаючи нових стратегічних підходів до забезпечення їх стійкого розвитку. В умовах високої невизначеності, турбулентності ринку та швидкої зміни технологічних парадигм традиційні форми стратегічного планування втрачають свою ефективність. Відтак актуалізується потреба в переосмисленні стратегічного розвитку підприємств як динамічного процесу, що поєднує цифрові ініціативи, індустриальні оновлення та адаптивні управлінські рішення.

Особливої ваги набуває інтеграція цифрової трансформації в загальну стратегічну логіку розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити не лише підвищення продуктивності й ефективності, а й зміцнення конкурентоспроможності, економічної безпеки та здатності до резильєнтного функціонування в умовах кризових викликів. Водночас індустриально-технологічні зміни зумовлюють появу нових форматів виробництва, взаємодії з ринком і створення цінності, які потребують стратегічного осмислення та організаційного впровадження в корпоративну практику.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі стратегічного розвитку підприємства в умовах індустриально-технологічної трансформації перебуває в центрі уваги численних наукових досліджень. Так, Ареф'єва О. В., Калинюк В. Є. розкрили організаційно-економічне забезпечення удосконалення складових системи економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення [1], Arefiev, S., Filippov, V., Shepelenko, S., Zabashtanskyi, M., Chorna, T., & Yevtushenko, Y. – ґрунтуючись на організаційно-економічних принципах активізації залучення інвестиційних ресурсів у розвиток економічних систем [7], D'Aveni R. A. через нову еру гіперконкуренції [9], Eisenhardt K. M., Sull D. N. – на підставі формування стратегії [10], Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. -

акцентують увагу на значимість стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі оцінки його інтелектуального капіталу [12], Matt C., Hess T., Benlian A. - стратегії цифрової трансформації [13], Mintzberg H. - на підставі стратегічного планування [14], Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. - ґрунтуючись на динамічних можливостях стратегічного управління. [17].

Питання впровадження стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації були висвітлені в наукових працях таких дослідників як: Мішустіна Т. С., Дубницький В. І., Крабовський І. С. запропонували цифрову трансформацію в умовах екосистеми: фактор цифрової зрілості [2], Панкратова О. М. - цифровізацію як сучасний тренд розвитку менеджменту [3], Панчук А. С., Малькова К. О. - теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств [4], Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. - стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України [5], Томах В. В. - цифрову трансформацію управління підприємствами України у контексті сталого розвитку [6], Arefieva, O., Poberezhna, Z., Petrovska, S., Arefiev, S., Korcha, Y. - підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства в умовах сучасних цифрових технологій [8], Ivanov D. - реалізацію структури Індустрії 5.0 як основу життєздатності [11], Nadkarni S., Prügl R. - цифрову трансформацію як синтез та можливості для майбутніх досліджень [15], Piccarozzi M., et al. - в аспекті формування дорожньої карти до Індустрії 5.0 та на підставі цифрової трансформації [16], Verhoef P. C., Broekhuizen T. L. J., Bart Y. та ін. [18].

Попри наявність значного масиву робіт, зберігається потреба у такій логіці дослідження, яка одночасно пояснює еволюцію стратегічних шкіл і дає прикладну основу для інтеграції цифрової та індустріально-технологічної трансформації в стратегії розвитку підприємства. Саме ця прогалина формує підстави для подальшого узгодження цифрових ініціатив, індустріальних перетворень і критеріїв стійкості/резильєнтності у єдиному стратегічному контурі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – дослідити трансформацію стратегічного розвитку підприємства в контексті цифрової та індустріально-технологічної трансформації, узагальнити еволюцію підходів до стратегічного управління та обґрунтувати інструменти інтеграції цифрових і промислових змін у єдиний стратегічний контур розвитку підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективний стратегічний розвиток підприємств у сучасних умовах дедалі більше визначається глибиною їхньої інтеграції в цифрові та індустріально-технологічні трансформаційні процеси. Якщо для класичного етапу становлення стратегічного менеджменту було характерним відносно стабільне середовище, у якому стратегія сприймалася як жорстко заданий довгостроковий план, то нині підприємства функціонують у просторі постійної турбулентності, технологічних зрушень, посилення конкурентного тиску й невизначеності. У таких умовах традиційні уявлення про стратегічний розвиток виявляються недостатніми, оскільки не враховують ані високої динаміки цифрових інновацій, ані глибинних перетворень виробничих систем у межах концепцій Індустрії 4.0 та 5.0. Це зумовлює потребу у переосмисленні еволюції наукових підходів до стратегії підприємства крізь призму їхньої адаптації до нових викликів.

Наприкінці ХХ століття відбувся зміщений акцент від зовнішньої позиції до внутрішнього потенціалу підприємства. Воно досягає стійких конкурентних переваг, коли володіє ресурсами, що є цінними, рідкісними, складними для імітації та заміщення. Логічним продовженням цього напрямку стала концепція динамічних здібностей (*dynamic capabilities*), сформульована Д. Тісом, яка наголошує «на здатності підприємства інтегрувати, будувати та реорганізовувати компетенції у відповідь на швидкі зміни середовища» [17]. Узагальнюючи, можна виділити декілька класичних шкіл стратегічного розвитку підприємств (рис. 1)

На нашу думку, саме критика «жорсткої» планової парадигми та переорієнтація на емергентний, навчальний характер стратегії створили методологічні передумови для переходу від одновимірних трактувань стратегічного розвитку до інтегрованого бачення, у межах якого поєднуються позиційний, ресурсний і поведінково-процесуальний виміри стратегування [14, 17]. Це забезпечило можливість інтерпретувати стратегію не як фіксований документ, а як динамічну систему рішень, що постійно оновлюється під впливом змін середовища та внутрішнього розвитку підприємства.

Сучасні дослідження фіксують зміщення уваги від трактування цифрових змін як набору ІТ-проектів до розуміння цифрової стратегії як механізму узгодження ключових сфер діяльності підприємства з довгостроковими цілями. Зокрема, у роботі А. Панчук та К. Малькової цифрова

стратегія інтерпретується через координаційний зміст і прямо пов'язується з бізнес-моделлю, клієнтським досвідом і процесами: «...пропонується визначати цифрову стратегію підприємства як процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів...» [4].

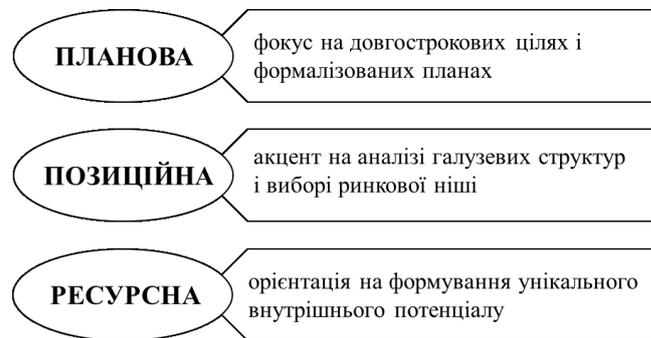


Рис. 1. Класичні школи стратегічного розвитку підприємств

Паралельно розвивається підхід, що підкреслює інвестиційно-стратегічну природу цифровізації та її прямий зв'язок із продуктивністю й управлінською ефективністю. О. Панкратова наголошує на тому, що цифровізація має розглядатися не як допоміжний інструмент, а як стратегічний ресурс розвитку: «Цифровізація – це стратегічна інвестиція... спрямована на стимулювання розвитку з допомогою підвищення ефективності... і продуктивність праці...» [3]. У площині мережевої економіки окрему увагу зосереджено на цифровій зрілості як умові результативної трансформації в екосистемах, де стратегічні переваги формуються через платформенні взаємодії та стандарти даних; відповідний акцент прямо винесено в предмет дослідження як «фактор цифрової зрілості» [2].

В іноземній літературі виразною є тенденція до формування рамок, що поєднують стратегію сталості зі змінами організаційних практик і технологічним оновленням. Наприклад, у дискурсі Індустрії 5.0 посилюється фокус на цілісному визначенні трансформації в управлінських студіях, що відображено як «дорожня карта... до цілісного визначення» [16]. Також розвиваються концепти, які інтегрують технологічні та організаційні виміри змін у рамку Індустрії 5.0: «рамка Індустрії 5.0: життєздатнісно-орієнтована інтеграція...» [11].

Узагальнення основних етапів еволюції стратегічних підходів до розвитку підприємств, домінуючих на кожному з цих етапів шкіл, кола провідних авторів і змісту стратегічного акценту наведено в (табл. 1). Подана у ній структуризація дає змогу системно відобразити перехід від класичних планових та позиційних концепцій до сучасних динамічних і інтегрованих підходів, що виступають теоретичним підґрунтям формування інтегрованих стратегій розвитку підприємств в умовах цифрової та індустріальної трансформації.

Таблиця 1.

Еволюція стратегічних підходів до розвитку підприємств

Період	Домінуючий підхід/ школа	Ключові автори	Стратегічний акцент/ характеристика
1960-1970-ті роки	Класичні підходи, школа довгострокового планування.	А. Чандлер, І. Ансофф	Стратегія як довгостроковий план розвитку; узгодження «стратегія – структура»; орієнтація на внутрішній аналіз та передбачуване зовнішнє середовище.
1980-ті роки	Позиційна школа стратегічного менеджменту.	М. Портер	Стратегія як вибір конкурентної позиції в галузі; галузевий аналіз (модель «п'яти сил конкуренції»); генеричні стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування.
1990-ті роки	Ресурсно-орієнтований підхід.	В. Wernerfelt, J. Barney	Унікальні ресурси та компетенції як головне джерело стійкої конкурентної переваги; фокус на внутрішньому потенціалі підприємства та його здатності підтримувати результати діяльності.
Кінець XX – початок XXI ст.	Підходи динамічних здібностей, емергентні та гнучкі стратегії.	Н. Mintzberg, D. Teece та ін.	Стратегія як динамічний, емергентний процес; динамічні здібності до відчуття змін, захоплення ринкових можливостей і трансформації ресурсів; перехід до гнучких та інтегрованих стратегій розвитку.

Умови зростаючої турбулентності ринків наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття спричинили суттєву трансформацію стратегічного мислення. «Нестабільність макроекономічного середовища, інтенсифікація глобальної конкуренції, технологічні зрушення та часті «шоки» (фінансові кризи, геополітичні конфлікти, пандемії) призвели до того, що класичні довгострокові плани почали швидко застарівати» [17]. Стратегія дедалі більше розглядається як безперервний процес, а не одноразовий акт розроблення плану.

Важливим кроком у цьому напрямі стала поява підходу «стратегії як простих правил» (simple rules strategy), розробленого К. Айзенгардт, Д. Саллом та іншими дослідниками [9]. У складних і динамічних умовах фірми не можуть покладатися на надмірно деталізовані плани; натомість вони формують обмежений набір простих правил, які спрямовують ключові процеси – інноваційну діяльність, укладання партнерств, освоєння нових ринків. Простими правилами задається не стільки «що робити», скільки «як діяти», що забезпечує гнучкість і здатність швидко захоплювати ринкові можливості. Одночасно у стратегічному менеджменті поширюється реальна опціонна логіка, запозичена з фінансової теорії. Стратегія у такому підході розглядається як набір «реальних опціонів», коли підприємство здійснює інвестиції поетапно, зберігаючи можливість відмовитися від подальших кроків за несприятливих умов. Це підсилює стратегічну гнучкість і дає можливість обмежувати втрати в умовах невизначеності.

Р. Д'Авені, аналізуючи феномен гіперконкуренції, показав, що конкурентні переваги стають дедалі більш крихкими й короткоживучими, а ринки характеризуються постійними стратегічними маневрами гравців [9].

Цифрові технології – великі дані, хмарні обчислення, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн – знижують бар'єри входу на ринок, прискорюють появу інноваційних бізнес-моделей і радикально змінюють поведінку споживачів. У цих умовах традиційне розмежування між «ІТ-стратегією» та «бізнес-стратегією» втрачає зміст. Дослідження К. Матта, Т. Гесса і А. Бенліана показують, що стратегія цифрової трансформації стає центральним компонентом загальної стратегії підприємства, який має забезпечувати узгодженість усіх цифрових ініціатив і їх відповідність довгостроковим цілям бізнесу [13].

Р. Вергоф та співавтори доводять, що цифрова трансформація є багатовимірним явищем: вона змінює не лише технології, але й клієнтський досвід, операційні процеси, організаційні структури, моделі створення цінності та взаємодію із зацікавленими сторонами [18]. На цій основі формується уявлення про цифрову стратегію як інтегративний вектор розвитку, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни й переосмислення ролі підприємства в цифрових екосистемах.

Огляд С. Надкарні та Р. Прюгль показує, що «успішні цифрові трансформації базуються не лише на інвестиціях у технології, а й на зміні культури, стилю лідерства, залученні персоналу до інновацій та формуванні нових цифрових компетенцій» [15]. На нашу думку, ефективна стратегія цифрової трансформації підприємства має розглядатися як цілісний концептуальний каркас, у межах якого цифрові технології перестають бути допоміжним інструментом і перетворюються на ключовий чинник створення нової цінності для клієнтів. Така стратегія передбачає формування чіткого бачення ролі цифрових рішень у розширенні та поглибленні ціннісної пропозиції, у підвищенні індивідуалізації продуктів і сервісів, у побудові довгострокових відносин із клієнтами на основі даних. Водночас вона має задавати логіку поетапної трансформації бізнес-процесів, у межах якої оцифрування, автоматизація й реінжиніринг операцій виступають не самоціллю, а засобом досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.

Важливим складником є розроблення прозорих механізмів управління даними та цифровими ризиками, що забезпечують належний рівень інформаційної безпеки, відповідність регуляторним вимогам і довіру стейкхолдерів до цифрових сервісів підприємства. Не менш суттєвою складовою є цілеспрямовані програми розвитку цифрових навичок персоналу та формування цифрового мислення, які трансформують організаційну культуру в бік відкритості до інновацій, експериментування та безперервного навчання. Додатково, на нашу думку, сучасна стратегія цифрової трансформації має включати механізми інтеграції підприємства в цифрові екосистеми та платформенні рішення, що дозволяє не лише підвищувати внутрішню ефективність, а й зміцнювати конкурентоспроможність і економічну безпеку за рахунок розширення мережевих ефектів і диверсифікації джерел створення вартості.

В українських дослідженнях цифрову трансформацію розглядають як один з ключових напрямів адаптації підприємств до «нової нормальності», зумовленої пандемією, війною, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зміною конфігурації внутрішнього

попиту та переформатуванням участі у глобальних ланцюгах створення вартості [6, 8]. Наголошується, що в таких умовах цифровізація перестає бути факультативним елементом модернізації й перетворюється на базову умову виживання та подальшого розвитку підприємств, оскільки саме вона забезпечує дистанційність процесів, гнучкість операцій, прозорість потоків ресурсів і прискорене прийняття управлінських рішень. Стратегічний розвиток підприємств у цій парадигмі мислиться як послідовна інтеграція цифрового виміру – від переосмислення і модифікації бізнес-моделей (перехід до сервісноорієнтованих, платформених, гібридних форматів діяльності) до побудови гнучких систем управління на основі даних, здатних забезпечити оперативний моніторинг стану середовища, раннє виявлення ризиків та сценарне планування [5]. Схематично логіку взаємозв'язку бізнес-стратегії, цифрової стратегії, запитів стейкхолдерів та стратегічних результатів розвитку підприємства узагальнено на рис. 2.

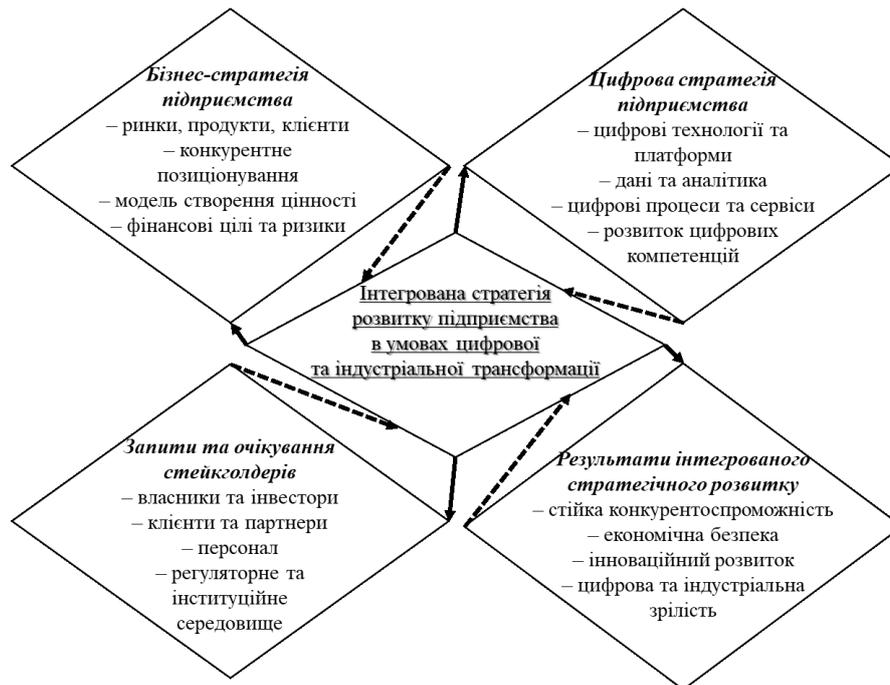


Рис. 2 Інтеграція цифрової стратегії підприємства в загальну стратегію розвитку

Паралельно з цифровою революцією трансформується і промислове середовище. Концепція Індустрії 4.0 відображає не просто поетапну модернізацію виробництва, а глибоку зміну логіки функціонування виробничих систем під впливом кіберфізичних систем, інтернету речей, роботизації, хмарних платформ, штучного інтелекту та аналітики даних у реальному часі. У такій логіці виробничий комплекс перетворюється на цілісну інтегровану систему, у межах якої фізичні об'єкти, машини, обладнання та інформаційні ресурси постійно взаємодіють між собою через цифрові канали, генеруючи й обробляючи великі масиви даних для оперативної підтримки управлінських рішень. Це призводить до появи «розумних фабрик», здатних самостійно діагностувати власний стан, прогнозувати відмови, оптимізувати завантаження потужностей і переналаштовувати виробничі лінії залежно від змін попиту та індивідуальних вимог замовників. Одночасно формується нова конфігурація ланцюгів створення цінності, у яких інформаційні потоки інтегруються з матеріальними, а координація між виробником, постачальниками, логістичними операторами та споживачами здійснюється на основі єдиного цифрового простору, що забезпечує прозорість, синхронізацію й скорочення часових лагів.

Унаслідок цього традиційні лінійні ланцюги постачання замінюються інтегрованими мережевими структурами, а класичні виробничі дільниці трансформуються в гнучкі автономні виробничі комплекси, здатні працювати в режимі близькому до реального часу та швидко реагувати на зовнішні й внутрішні сигнали. Така трансформація змінює саму природу промислового підприємства: з простого «виробника продукції» воно еволюціонує у високотехнологічного учасника цифрових екосистем, який поєднує функції генератора, інтегратора та користувача інновацій [12]. Для стратегічного розвитку це означає необхідність перегляду усталених уявлень про межі підприємства, структуру його ресурсного потенціалу та

механізми формування конкурентних переваг, оскільки ключовим джерелом довгострокового успіху стає не лише володіння матеріальними активами, а й здатність проектувати й керувати складними цифрово-індустріальними архітектурами.

Підприємства, які впроваджують концепцію «розумного виробництва», вимушені докорінно переосмислювати логіку побудови своїх виробничих і бізнес-процесів. Перехід від класичної моделі масового виробництва до більш індивідуалізованих рішень означає, що стратегічний акцент переноситься з максимальної стандартизації та ефекту масштабу на гнучкість, здатність швидко конфігурувати продукт «під замовника» та забезпечувати високу варіативність асортименту без втрати ефективності. Фактично підприємство має навчитися працювати в режимі масової кастомізації, коли цифрові технології дозволяють поєднувати економіку великого виробництва з персоніфікованою ціннісною пропозицією для різних сегментів споживачів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення сучасних підходів дозволяє стверджувати, що стратегічний розвиток підприємства в цифрово-індустріальному середовищі має спиратися на інтегративну логіку, у межах якої технологічні інновації не підміняють стратегію, а стають її інструментальною базою для оновлення бізнес-моделі, процесів і механізмів взаємодії зі стейкхолдерами. За умов високої мінливості середовища конкурентні переваги дедалі менше залежать від одноразового вибору позиції та дедалі більше – від здатності підприємства підтримувати безперервний цикл узгодження цілей, ініціатив і ресурсів із даними про зміни попиту, ризики та технологічні можливості.

Перехід від логіки Індустрії 4.0 до акцентів Індустрії 5.0 розширює критерії стратегічної результативності, додаючи вимоги до людиноцентричності, сталості та резильєнтності, що змінює пріоритети стратегічного портфеля та підходи до оцінювання ефектів розвитку. У практичному вимірі це означає, що якість стратегії визначається не обсягом цифрових впроваджень, а ступенем їхньої узгодженості з цільовою моделлю розвитку підприємства та здатністю забезпечувати стійкі результати в умовах шоків і невизначеності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ареф'єва О. В., Калинюк В. Є. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення складових системи економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 11. С. 1–22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14982473>
2. Мішустіна Т. С., Дубницький В. І., Крабовський І. С. Цифрова трансформація в умовах екосистеми: фактор цифрової зрілості. Економіка та суспільство. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191>
3. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
4. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
5. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. Проблеми економіки. 2024. №2. С. 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
6. Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку. 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
7. Arefiev, S., Filippov, V., Shepelenko, S., Zabashtanskyi, M., Chorna, T., & Yevtushenko, Y. (2024). Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(2), 131–138. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>
8. Arefieva, O., Poberezhna, Z., Petrovska, S., Arefiev, S., Kopcha, Y. (2024). Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (127), 69–79. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>
9. D'Aveni R. A. Waking up to the new era of hypercompetition. *The Washington Quarterly*. 1998. Vol. 21, No. 1. P. 183–195. <https://doi.org/10.1080/01636609809550302>
10. Eisenhardt K. M., Sull D. N. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79, No. 1. P. 106–116.

11. Ivanov D. The Industry 5.0 framework: viability-based integration of... International Journal of Production Research. 2023. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2118892>
12. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. (2021). Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. Scientific Bulletin of National Mining University 3(183). pp. 134-137. URL : <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
13. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57, No. 5. P. 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0194-5>
14. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – New York : Free Press, 1994. New York: The Free Press, 1994, 416 pp.
15. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. Management Review Quarterly. 2021. Vol. 71. P. 233-341. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
16. Piccarozzi M., et al. Roadmap to Industry 5.0: Enabling technologies, challenges, and opportunities towards a holistic definition in management studies. Technological Forecasting and Social Change. 2024. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123467>
17. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18, 509-533.
18. Verhoef P. C., Broekhuizen T. L. J., Bart Y. та ін. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

REFERENCES:

1. Arefieva, O. V., & Kalyniuk, V. Ye. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia udoskonalennia skladovykh systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennia [Organizational and economic support for improving the components of the enterprise economic security system in the conditions of neotechnological reproduction]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, (11), 1-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14982473>
2. Mishustina, T. S., Dubnytskyi, V. I., & Krabovskyi, I. S. (2024). Tsyfrova transformatsiia v umovakh ekosystemy: faktor tsyvrovoi zrilosti [Digital transformation in ecosystem conditions: the digital maturity factor]. Ekonomika ta suspilstvo, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191>
3. Pankratova, O. M. (2021). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menezhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. Ekonomika ta suspilstvo, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
4. Panchuk, A. S., & Malkova, K. O. (2021). Teoretychni osnovy formuvannia tsyvrovoi stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations of the formation of enterprises' digital strategy]. Ekonomika ta suspilstvo, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
5. Piletska, S. T., Arefiev, S. O., Petrovska, S. V., & Kolesnykov, S. O. (2024). Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v konteksti tsyvrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Strategic provision of economic security of enterprises in the context of digitalization of the economy of Ukraine]. Problemy ekonomiky, (2), 181-190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
6. Tomakh, V. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku [Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
7. Arefiev, S., Filippov, V., Shepelenko, S., Zabashtanskyi, M., Chorna, T., & Yevtushenko, Y. (2024). Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(2), 131-138. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>
8. Arefieva, O., Poberezhna, Z., Petrovska, S., Arefiev, S., & Kopcha, Y. (2024). Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1(13 (127)), 69-79. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>
9. D'Aveni, R. A. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition. The Washington Quarterly, 21(1), 183-195. <https://doi.org/10.1080/01636609809550302>
10. Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. Harvard Business Review, 79(1), 106-116.
11. Ivanov, D. (2023). The Industry 5.0 framework: Viability-based integration of resilient and sustainable manufacturing, supply chain and logistics. International Journal of Production Research. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2118892>
12. Korytko, T., Bryl, I., Piletska, S., Arefieva, O., & Arefiev, S. (2021). Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. Scientific Bulletin of National Mining University, 3(183), 134-137. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
13. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0194-5>
14. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.
15. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. Management Review Quarterly, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
16. Piccarozzi, M., et al. (2024). Roadmap to Industry 5.0: Enabling technologies, challenges, and opportunities towards a holistic definition in management studies. Technological Forecasting and Social Change. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123467>

-
17. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
18. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T. L. J., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL AND INDUSTRIAL-TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION

BATIUTA Ievgen
State University "Kyiv Aviation Institute"

The article examines the transformation of firms' strategic development in response to digital innovations and industrial-technological changes. It shows that, amid turbulence, accelerated technology cycles, and rising uncertainty, strategy can no longer be a rigid long-term plan; instead, it becomes a continuous process of aligning goals, resources, initiatives, and outcomes. The evolution of strategic approaches is generalized from planning- and positioning-based concepts focused on industry competition toward resource logic, dynamic capabilities, and process-behavioral interpretations that explain the renewal of advantages in a rapidly changing environment. It is proved that digital transformation is strategic in nature and encompasses the redesign of the business model, value creation chain, data governance, process architecture, as well as the development of digital competencies and a learning culture. It is shown that industrial-technological shifts within the Industry 4.0 logic form cyber-physical production systems and end-to-end integration of material and information flows, while the transition toward Industry 5.0 strengthens requirements for human-centricity, sustainability, and resilience, thereby expanding the criteria of strategic performance. The key emphases of integrating digital and industrial transformation into the overall corporate development strategy are identified: linking strategic intent with a portfolio of transformation initiatives, aligning management levels, and ensuring feedback loops of controlling and organizational learning. The practical significance of the findings lies in providing a foundation for designing a coordinated system to evaluate strategic changes and enhance enterprise resilience in an unstable environment. The article emphasizes that digital solutions should be assessed not by the level of automation, but by their contribution to renewing the value proposition, enhancing process flexibility, improving decision-making transparency, and ensuring controllability of digital risks, including cybersecurity and regulatory compliance, in the long run.

Keywords: strategic development; digital transformation; Industry 4.0; Industry 5.0; strategy integration; business model; sustainability; resilience; digital technologies; data governance.