



Економіка

УДК 005.7:658.5:004:331.101.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20410844>

**Людиноцентрична реконфігурація бізнес-процесів у контексті
впровадження стандартів Індустрії 5.0**

Губарь Олена Василівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та
митної справи, Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-4923-5997>

Міщенко Іван Анатолійович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного
менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-2919-8546>

Парфентьева Олена Геннадіївна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5946-9490>

Прийнято: 14.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. У статті досліджено особливості людиноцентричної реконфігурації бізнес-процесів в умовах переходу до стандартів Індустрії 5.0, що передбачають поєднання технологічного розвитку з пріоритетами людського благополуччя, стійкості та сталого розвитку організацій. **Мета**



дослідження – узагальнення наукових підходів та обґрунтування практичних принципів трансформації бізнес-процесів на основі цінностей, орієнтованих на людину, в межах парадигми Індустрії 5.0. **Методи:** аналіз наукової літератури – для огляду поточних наукових напрацювань з тематики; узагальнення та систематизація – для представлення результатів дослідження. **Результати.** Проаналізовано сутність бізнес-процесів як об’єкта управління, зокрема сучасні підходи до їх ідентифікації, моделювання та оптимізації в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що стандарти Індустрії 5.0 суттєво впливають на реструктуризацію бізнес-процесів шляхом інтеграції сучасних технологій з людською креативністю, адаптивністю та етичними принципами. Встановлено, що реконфігурація, орієнтована на людину, вимагає узгодження технологічних інструментів з потребами персоналу, організаційною культурою та стратегічними пріоритетами, що забезпечує створення гнучких та стійких архітектур процесів. Визначено ключові фактори, що впливають на таку трансформацію, зокрема цифрову зрілість, моделі лідерства, розвиток людського капіталу та умови зовнішнього середовища. Доведено, що ефективність реконфігурації бізнес-процесів слід оцінювати за допомогою комплексної системи кількісних та якісних показників, що охоплюють не лише операційну ефективність, а й залученість співробітників, інноваційний потенціал та значення для зацікавлених сторін. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження підходів, орієнтованих на людину, які включають інтеграцію цифрових технологій для розширення можливостей людини, просування практик партисипативного управління та створення середовищ безперервного навчання. **Висновки.** Отже, перехід до Індустрії 5.0 вимагає цілісного переосмислення управління бізнес-процесами, де людський потенціал стає ключовим рушієм сталого економічного зростання та організаційної конкурентоспроможності.

Ключові слова: лідерство, міжнародна торгівля, інтеграційна політика, цифрова трансформація, людський капітал, організаційна культура,



інноваційний розвиток, адаптивність підприємств, управлінські технології, інтелектуалізація виробництва.

**Human-centric reconfiguration of business processes in the context of
implementing Industry 5.0 standards**

Olena Gubar,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics and Customs, National University
«Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-4923-5997>

Ivan Mishchenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-2919-8546>

Olena Parfentieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the
Department of Economics, National Transport University,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5946-949>

Abstract. The article explores the features of human-centric reconfiguration of business processes in the context of the transition to Industry 5.0 standards, which combine technological development with the priorities of human well-being, resilience and the sustainable development of organizations. The purpose of the study is to generalize scientific approaches and substantiate practical principles of business process transformation based on human-centered values within the Industry



5.0 paradigm. **Methods:** analysis of scientific literature – to review current scientific developments on the topic; generalization and systematization – to present the research results. **Results.** The essence of business processes as a management object is analyzed, with particular focus on modern approaches to their identification, modeling and optimization in the context of digital transformation. It is established that Industry 5.0 standards significantly affect the restructuring of business processes by integrating modern technologies with human creativity, adaptability and ethical principles. It is established that human-centered reconfiguration requires the coordination of technological tools with personnel needs, organizational culture and strategic priorities, which ensures the creation of flexible and sustainable process architectures. Key factors influencing such transformation are identified, in particular, digital maturity, leadership models, human capital development and external environmental conditions. It is proven that the effectiveness of business process reconfiguration should be assessed using a comprehensive system of quantitative and qualitative indicators that cover not only operational efficiency, but also employee engagement, innovative potential and value for stakeholders. Practical recommendations for implementing human-centered approaches include integrating digital technologies to empower people, promoting participatory management practices, and creating continuous learning environments. **Conclusions.** Thus, the transition to Industry 5.0 requires a holistic rethinking of business process management, where human potential becomes a key driver of sustainable economic growth and organizational competitiveness.

Keywords: leadership, international trade, integration policy, digital transformation, human capital, organizational culture, innovative development, enterprise adaptability, management technologies, intellectualization of production.

Постановка проблеми. Питання переформатування бізнес-процесів з орієнтацією на людину в контексті впровадження стандартів Індустрії 5.0 виникає внаслідок зростаючого протиріччя між бурхливим технологічним



прогресом та недостатньою інтеграцією принципів, орієнтованих на людину, в процес організаційних змін, що призводить до структурних дисбалансів у сучасних економічних системах. Поширення сучасних цифрових технологій, хоча й значно підвищило продуктивність, гнучкість та ефективність прийняття рішень на основі даних, водночас посилило проблеми, пов'язані з адаптацією персоналу, когнітивним перевантаженням, втратою автономії та сенсу роботи, що ставить під сумнів стійкість моделей трансформації, які базуються виключно на технологіях. Актуальність цієї проблеми зумовлена тим, що Індустрія 5.0 пропонує зміну парадигми у бік пріоритетності людського благополуччя, творчості та інклюзивного створення цінності, проте багато організацій продовжують застосовувати підходи, засновані на логіці Індустрії 4.0, де ефективність та автоматизація переважають над розвитком людини. Це створює методологічний та практичний розрив у питанні ефективного перепроєктування бізнес-процесів з метою гармонізації технологічних можливостей з людськими потребами, організаційною культурою та ширшими суспільними очікуваннями. Відповідно, необхідність розробки науково обґрунтованих підходів до реконфігурації, орієнтованої на людину, набуває критичного значення, оскільки вона визначає не лише конкурентоспроможність та адаптивність підприємств, а й якість праці, стійкість організацій в умовах невизначеності та узгодженість економічної діяльності з цілями сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці людиноцентричної трансформації бізнес-процесів у межах Індустрії 5.0 присвячено низку сучасних наукових досліджень, у яких розкриваються різні аспекти поєднання технологічного розвитку з пріоритетом людського капіталу та сталого розвитку організацій. Так, у роботі О. В. Садченко [1] обґрунтовується синергія реляційного маркетингу та принципів бережливого виробництва в умовах Індустрії 5.0, де акцент робиться на переході від цифровізації до людиноцентричного управління бізнес-процесами.



Дослідження В. С. Белінського [2] присвячене формуванню екосистемного підходу до стратегічного розвитку підприємств у цифровій економіці, що передбачає інтеграцію технологічних, організаційних та соціальних компонентів управління в логіці Індустрії 5.0. У роботі А. О. Пілюкова [3] аналізуються трансформації методологічних підходів до проєктного менеджменту, де визначається зростання ролі гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих моделей управління проєктами. Дослідження Н. О. Ривак [4] акцентує увагу на переході до стійкої та людиноцентричної промисловості, підкреслюючи значення соціальної складової в умовах нової технологічної парадигми. Вплив стратегічного менеджменту на успішність організацій розглядається у роботі С. Г. Мельниченко [5], де підкреслюється необхідність адаптації управлінських підходів до умов цифрової трансформації та підвищеної невизначеності. Дослідження Н. О. Пархоменко [6] спрямоване на визначення орієнтирів економічної безпеки підприємств у парадигмі Індустрії 5.0, де важливе місце займає баланс між технологічними інноваціями та людським фактором. У роботі Т. Є. Моїсеєнко, О. О. Корогодової, Н. О. Черненко, Я. І. Глущенко [7] аналізуються соціально-трудові трансформації в транснаціональних корпораціях, що демонструють зміну ролі працівника в умовах інтеграції Індустрії 4.0 та 5.0. Зміну парадигми розвитку агропідприємств на основі технологій Індустрії 5.0 висвітлює П. І. Юхименко [8], наголошуючи на підвищенні ролі інновацій та людиноорієнтованого управління. У роботі Б. Косович [9] розглядається концепція гуманізації економічних процесів, що підкреслює фундаментальне значення людини як центрального елемента сучасних економічних систем.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених окремим аспектам Індустрії 5.0, стратегічного управління, цифрової трансформації та гуманізації економічних процесів, недостатньо розробленими залишаються



питання цілісної інтеграції людиноцентричних підходів у системну реконфігурацію бізнес-процесів на рівні організаційної архітектури. Існуючі наукові праці переважно фрагментарно розглядають або технологічні, або соціально-економічні складові трансформації, що ускладнює формування комплексного методологічного підходу до управління бізнес-процесами в умовах нової парадигми. Недостатньо дослідженими залишаються також механізми практичної імплементації людиноцентричних принципів у процесну модель підприємств з урахуванням вимог стійкості, гнучкості та інноваційності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – узагальнення наукових підходів та обґрунтування практичних принципів трансформації бізнес-процесів на основі цінностей, орієнтованих на людину, в межах парадигми Індустрії 5.0.

Відповідно до мети було поставлено такі завдання: проаналізувати еволюцію та сутність концепції людиноцентризму в економічних системах і її вплив на управління бізнес-процесами; дослідити методологічні підходи до ідентифікації, оптимізації та реконфігурації бізнес-процесів в умовах Індустрії 5.0; визначити ключові фактори та особливості впливу стандартів Індустрії 5.0 на трансформацію бізнес-процесів; обґрунтувати практичні принципи впровадження людиноцентричних підходів у діяльність сучасних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні основи орієнтованої на людину реорганізації бізнес-процесів полягають у поступовій трансформації економічної ідеології від виробничо-орієнтованих та націлених на ефективність моделей до підходів, які ставлять людські цінності, добробут та творчий потенціал у центр організаційного розвитку. Концепція людиноцентризму в економічних системах змінювалася разом із технологічними парадигмами та суспільними очікуваннями, рухаючись від класичного бачення праці як простого фактора виробництва до більш комплексного уявлення про людину як носія знань, компетенцій та



інноваційного потенціалу. У ранніх індустріальних моделях, зокрема в теоріях Тейлоризму та Фордизму, участь людини в бізнес-процесах була здебільшого стандартизованою та підпорядкованою механістичній ефективності. Однак перехід до постіндустріальної та наукоємної економіки стимулював появу гуманістичних теорій управління, поведінкової економіки та підходів, орієнтованих на інтереси зацікавлених сторін, які наголошували на мотивації, залученості та внутрішній цінності людського капіталу. У сучасних умовах антропоцентризм дедалі частіше асоціюється з інтеграцією соціальної відповідальності, етичного управління та інклюзивної організаційної культури, що відображає необхідність балансу між економічними показниками та суспільним і індивідуальним благополуччям [9, с. 41–43].

У цьому контексті бізнес-процеси розглядаються як структуровані набори видів діяльності, що перетворюють вхідні дані на вихідні результати, створюючи ціннісні переваги для клієнтів та зацікавлених сторін, а отже, виступають ключовим об'єктом управлінського впливу. Визначення бізнес-процесів зазвичай передбачає опис та візуалізацію послідовності управлінських, виробничих і комунікаційних операцій за допомогою методологій моделювання процесів, аналізу ланцюга створення цінності та структурного аналізу, що дає змогу виявляти дублювання функцій, неефективне використання ресурсів, затримки у виконанні операцій і взаємозв'язки між окремими етапами діяльності організації. Сучасні підходи виходять за межі статичних представлень, застосовуючи динамічні та керовані даними методи, зокрема технології аналізу процесів та цифрових двійників, що дозволяють здійснювати моніторинг та аналіз у режимі реального часу. Раніше, оптимізація бізнес-процесів традиційно була зосереджена на зниженні витрат, ефективності використання часу та стандартизації, часто за допомогою реінжинірингу чи принципів ощадливого управління. Однак у людиноцентричній парадигмі оптимізація набуває ширшого значення, що охоплює покращення досвіду персоналу, когнітивну ергономіку, спільну



взаємодію та адаптивність [10]. Це передбачає інтеграцію якісних показників, таких як задоволеність роботою, креативність та здатність до навчання, у системи оцінки ефективності, що переосмислює ефективність як багатовимірну конструкцію, яка узгоджує технологічні можливості з людськими потребами та організаційними цілями.

Поява Індустрії 5.0 є суттєвим концептуальним зрушенням, яке підсилює актуальність переорієнтації бізнес-процесів на людину. На відміну від попередніх технологічних концепцій, зокрема Індустрії 4.0, яка наголошувала на автоматизації, цифровізації та кіберфізичних системах, Індустрія 5.0 пропонує більш збалансоване бачення бізнес-процесів, що поєднує передові технології з людським інтелектом, сталістю та стійкістю. Її основні принципи передбачають пріоритетність благополуччя людини, розвиток стабільних виробничих систем та підвищення стійкості систем до глобальних потрясінь. У цій парадигмі технологія розглядається не як заміна людської праці, а як засіб, що сприяє людській творчості та ухваленню рішень, створюючи умови для співпраці, де люди та інтелектуальні машини спільно створюють цінність. Така зміна передбачає переосмислення організаційних структур та бізнес-процесів, що вимагає їх реконфігурації для забезпечення гнучкості, персоналізації та безперервного навчання [11]. Крім того, Індустрія 5.0 приділяє увагу етичним аспектам, таким як конфіденційність даних, прозорість алгоритмів і рівний доступ до переваг технологій, що ще більше посилює орієнтованість економічних систем на людину. Відповідно, впровадження принципів Індустрії 5.0 в управління бізнес-процесами вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації з розвитком людини, забезпечуючи, щоб трансформація організацій сприяла не лише економічній ефективності, а й ширшому суспільному прогресу.

Методологічні підходи до реконфігурації бізнес-процесів в умовах Індустрії 5.0 ґрунтуються на необхідності поєднання технологічних інновацій із людиноцентричними принципами управління, що передбачає врахування не



лише технічної ефективності процесів, а й когнітивних, соціальних та етичних аспектів трудової діяльності. У цих умовах людиноцентричні моделі організації бізнес-процесів постають як інтегративні конструкти, що надають пріоритет ініціативності співробітників, колективному інтелекту та адаптивній здатності як ключовим визначальним факторам організаційної ефективності. Такі моделі ґрунтуються на принципах партисипативного управління, децентралізованого ухвалення рішень та безперервного навчання, де працівники є не пасивними виконавцями заздалегідь визначених завдань, а й активними учасниками інновацій та вдосконалення процесів. Упровадження практик спільного створення, міжфункціональних команд та гнучких архітектур робочих процесів дозволяє організаціям ефективніше реагувати на невизначеність зовнішнього середовища, водночас підвищуючи залученість та задоволеність персоналу [12]. На відміну від жорстких ієрархічних систем, орієнтованих на людину конфігурації наголошують на модульності та автономії, що дозволяє узгодити індивідуальні компетенції з організаційними цілями та сприяє появі динамічних можливостей бізнес-процесів.

Впровадження таких моделей безпосередньо пов'язане із застосуванням інструментів цифрової трансформації, які не лише підтримують, а й прискорюють процеси реорганізації бізнес-процесів. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення та Інтернет речей, надають унікальні можливості для обробки даних у режимі реального часу, ухвалення прогностичних рішень та безперебійної інтеграції розподілених процесів. Водночас їхній вплив виходить за межі підвищення ефективності, фундаментально змінюючи структуру та логіку бізнес-процесів шляхом упровадження нових форм взаємодії людини з машиною та перевизначення меж між фізичним та цифровим середовищами. В Індустрії 5.0 ці інструменти застосовуються не лише для автоматизації повсякденних операцій, а й для розширення людських можливостей, підтримки персоналізованих робочих процесів та сприяння інноваціям завдяки покращеному доступу до інформації



та знань. Цифрові платформи сприяють створенню екосистем співпраці, в яких зацікавлені сторони можуть взаємодіяти, обмінюватися ресурсами та спільно розробляти рішення, перетворюючи лінійні ланцюги на мережеві системи створення вартості. Проте ефективність цифрової трансформації залежить від того, наскільки технологічні рішення відповідають людським потребам, організаційній культурі та етичним стандартам компанії, що вимагає комплексного та контекстуального підходу до їх впровадження [13].

Оцінка ефективності реорганізації бізнес-процесів у цьому контексті вимагає розробки багаторівневих систем оцінювання, що поєднують як кількісні, так і якісні показники. Традиційні показники, а саме скорочення витрат, тривалість циклу та продуктивність, залишаються важливими, але їх недостатньо для відображення більш широкого впливу трансформації, орієнтованої на людину. Тому сучасні підходи використовують показники, пов'язані з благополуччям співробітників, користувацьким досвідом, інноваційним потенціалом та організаційною стійкістю, що відображає широкі цілі Індустрії 5.0. Такі методи, як збалансовані системи показників, ключові показники ефективності, узгоджені з цілями сталого розвитку, та аналітика ефективності на основі даних, дедалі більше доповнюються якісними оцінками, зокрема відгуками персоналу, аналізом зацікавлених сторін та організаційною діагностикою. Інтеграція цих методів дозволяє отримати більш комплексне розуміння результатів процесів реконфігурації та сприяє прийняттю рішень на основі фактичних даних. Більш детально методологічні підходи до оцінки ефективності реорганізації бізнес-процесів у Індустрії 5.0 представлено в таблиці 1.



Таблиця 1

Методологічні підходи до оцінки ефективності реорганізації бізнес-процесів у Індустрії 5.0

Підхід	Основний акцент	Використовувані показники	Особливості в контексті Індустрії 5.0
Кількісний аналіз ефективності	Операційна ефективність	Зниження витрат, тривалість виробничого циклу, продуктивність, рівень помилок	Посилюється ефективність завдяки аналітиці даних у реальному часі та автоматизації
Оцінка, орієнтована на людину	Досвід та залученість співробітників	Задоволеність роботою, когнітивне навантаження, рівень співпраці, розвиток навичок	Акцент на благополуччі, креативності та взаємодії людини з машиною
Оцінка стратегічної узгодженості	Організаційні цілі та адаптивність	Досягнення цілей, гнучкість, інноваційні результати, реагування на ринок	Акцент на стійкості та довгостроковій сталості
Оцінка цифрової зрілості	Технологічна інтеграція	Рівень цифровізації, використання даних, взаємодія систем	Враховує параметри інтеграції штучного інтелекту та інтелектуальних технологій
Аналіз, орієнтований на зацікавлені сторони	Створення цінності для зацікавлених сторін	Задоволеність клієнтів, залученість партнерів, показники соціального впливу	Відображає етичне та інклюзивне створення цінності

Джерело: власна розробка авторів за [12–15]

Інтеграція цих методологічних підходів забезпечує оцінку реконфігурації бізнес-процесів не лише з точки зору безпосереднього підвищення ефективності діяльності, а й з огляду на її внесок у сталий розвиток, розширення можливостей людей та адаптивність організацій. Відповідно, перехід до Індустрії 5.0 вимагає нового підходу до методологічних інструментів, переходу від обмежених показників ефективності до цілісних концептуальних моделей, що враховують складну взаємодію між технологіями, людським потенціалом та створенням цінності в сучасних економічних системах.



Дослідження переорієнтації бізнес-процесів на людину в контексті Індустрії 5.0 вимагає комплексного аналітичного підходу, який би враховував трансформаційний вплив нових стандартів на організаційні архітектури, логіку створення цінності та управлінські практики. Поширення стандартів Індустрії 5.0 започаткувало перехід від технологічно детермінованих моделей до гібридних конфігурацій, у яких цифрові інфраструктури поєднуються з людськими можливостями, етичними міркуваннями та імперативами сталого розвитку. Це перетворення особливо помітне у реструктуризації бізнес-процесів, де традиційний акцент на автоматизації та стандартизації дедалі частіше доповнюється гнучкістю, персоналізацією та прийняттям рішень з урахуванням контексту. Впровадження технологій співпраці, інтелектуальних систем та адаптивних платформ дозволило організаціям перепроєктувати робочі процеси так, щоб підтримувати постійну взаємодію між людьми та цифровими агентами, покращуючи таким чином здатність до реагування та інновацій [16, с. 249]. Водночас стандарти Індустрії 5.0 висувають нові вимоги щодо прозорості, інклюзивності та стійкості, що впливає не лише на операційні параметри бізнес-процесів, а й на їхню стратегічну орієнтацію, вбудовуючи їх у ширші соціально-економічні та екологічні цілі.

Визначення ключових факторів реорганізації, орієнтованої на людину, показує складну взаємодію між технологічними, організаційними та поведінковими чинниками, які сукупно визначають успіх ініціатив з трансформації. Серед цих факторів ключову роль відіграє рівень цифрової зрілості, оскільки саме він вказує на здатність організації ефективно інтегрувати сучасні технології в існуючі процеси, не порушуючи робочих процесів персоналу [17]. Не менш важливою є організаційна культура, яка має підтримувати відкритість до змін, обмін знаннями та спільне вирішення проблем, щоб повною мірою реалізувати потенціал моделей, орієнтованих на людину. Підходи до лідерства також є критичним фактором, особливо з погляду їхньої здатності формувати довіру, надавати повноваження



співробітникам та узгоджувати індивідуальні мотивації з цілями організації. Також розвиток людського капіталу, зокрема цифрових компетенцій, творчих навичок та здатності до адаптивного навчання, є необхідним для забезпечення активної участі співробітників у реконфігурації процесів та їх внеску в цей процес [18]. Зовнішні фактори, як-от нормативно-правові бази, динаміка ринку та очікування зацікавлених сторін, додатково впливають на напрям та інтенсивність трансформації, посилюючи необхідність для організацій застосовувати системний та контекстуально-орієнтований підхід до реконфігурації, орієнтованої на людину. Головні фактори, що впливають на людиноцентричну реконфігурацію бізнес-процесів у Індустрії 5.0, узагальнено у таблиці 2.

Таблиця 2

Ключові фактори, що впливають на орієнтовану на людину реорганізацію
бізнес-процесів у Індустрії 5.0

Категорія факторів	Ключові елементи	Вплив на трансформацію бізнес-процесів
Технологічні	Цифрова інфраструктура, інтеграція штучного інтелекту, системи обробки даних	Забезпечує прийняття рішень у режимі реального часу та співпрацю між людиною і машиною
Організаційні	Культура, структура, лідерство	Визначає здатність до адаптації та підтримку ініціатив, орієнтованих на людину
Людський капітал	Навички, компетенції, здатність до навчання	Сприяє активній залученості співробітників та інноваціям
Стратегічні	Бачення, цілі, орієнтація на інновації	Узгоджує реконфігурацію процесів із довгостроковими пріоритетами розвитку
Зовнішнє середовище	Нормативні вимоги, ринкові умови, вимоги зацікавлених сторін	Визначає обмеження та можливості для трансформації

Джерело: власна розробка авторів за [17–20]

На основі аналізу цих факторів практичні рекомендації щодо впровадження людиноцентричних підходів мають ґрунтуватися на розробці узгоджених стратегій, які поєднують технологічні інновації з розвитком



людського потенціалу. По-перше, організації мають застосовувати поетапний підхід до реконфігурації бізнес-процесів, забезпечуючи впровадження цифрових інструментів так, щоб вони доповнювали наявні людські ресурси та мінімізували опір змінам. Це вимагає створення програм безперервного навчання та платформ для обміну знаннями, які підвищують компетентності персоналу та сприяють формуванню культури навчання протягом усього життя. По-друге, надзвичайно важливо перепроєктувати організаційні структури для підтримки міжфункціональної співпраці та децентралізованого прийняття рішень, що дозволить створювати більш гнучкі та оперативні конфігурації процесів. По-третє, у системі управління бізнес-процесами необхідно постійно використовувати механізми зворотного зв'язку, зокрема враховувати думки працівників і пропозиції зацікавлених сторін, що дасть змогу своєчасно адаптувати процеси реконфігурації до змін потреб та очікувань. Також організації повинні включити етичні та екологічні міркування до своїх систем ухвалення рішень, відображаючи ширші цілі Індустрії 5.0 та посилюючи легітимність ініціатив з трансформації. Зрештою, використання комплексних систем вимірювання ефективності, що поєднують кількісні та якісні показники, є необхідним для моніторингу прогресу впровадження людиноцентричних рішень, виявлення сфер для вдосконалення та забезпечення того, щоб результати реконфігурації, орієнтованої на людину, сприяли як організаційній ефективності, так і суспільному добробуту.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було узагальнено наукові підходи до розуміння людиноцентризму як визначального принципу трансформації сучасних економічних систем та встановлено його ключову роль у формуванні нових підходів до управління бізнес-процесами, що ґрунтуються на інтеграції технологічних можливостей і людського потенціалу.

Доведено, що в умовах Індустрії 5.0 бізнес-процеси набувають характеристик гнучкості, адаптивності та орієнтації на цінність для людини,



що зумовлює необхідність їх комплексної реконфігурації із урахуванням когнітивних, соціальних та етичних аспектів.

Систематизовано методологічні підходи до ідентифікації, оптимізації та реконфігурації бізнес-процесів, які передбачають поєднання класичних інструментів процесного менеджменту з сучасними цифровими технологіями та людиноцентричними моделями організації праці.

Визначено, що ключовими факторами ефективної трансформації виступають рівень цифрової зрілості організації, розвиток людського капіталу, характер організаційної культури, стиль лідерства та зовнішнє інституційне середовище.

Обґрунтовано практичні принципи впровадження людиноцентричних підходів, серед яких пріоритетність розвитку компетенцій працівників, забезпечення їх активної участі у прийнятті рішень, використання технологій як засобу посилення людських можливостей, а також орієнтація на довгострокову стійкість і соціальну відповідальність.

Таким чином, доведено, що людиноцентрична реконфігурація бізнес-процесів виступає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та стійкості організацій у сучасних умовах цифрової трансформації та міжнародної торгівлі.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно спрямувати на розроблення прикладних моделей оцінювання рівня людиноцентричності бізнес-процесів та емпіричну перевірку ефективності запропонованих підходів у різних сферах економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Садченко О. В. Синергія реляційного маркетингу і принципів бережливого виробництва в епоху Індустрії 5.0: від цифровізації до людиноцентричного управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і*



практика управління. 2025. Т. 24, № 1(59). С. 166–185. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).334637](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).334637).

2. Белінський В. С. Формування екосистеми управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0. *Економічна парадигма.* 2025. Т. 2, № 12 (104). С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11756>.

3. Пілюков А. О. Трансформація методологічних підходів до проектного менеджменту відповідно до концепції Індустрія 5.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2024. № 29. С. 144–151. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308827>.

4. Ривак Н. О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2022. Т. 3, № 155. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7>.

5. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>.

6. Пархоменко Н. О. Орієнтири формування стратегії економічної безпеки підприємницької діяльності в парадигмі Індустрія 5.0. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-152>.

7. Моїсеєнко Т. Є., Корогодова О. О., Черненко Н. О., Глущенко Я. І. Трансформація соціально-трудових процесів транснаціональних корпорацій (ТНК) в умовах Індустрії 4.0 та 5.0: виклики та можливості для працівників і роботодавців. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14899766>.

8. Юхименко П. І. Зміна парадигми розвитку агропідприємств на основі технологій Індустрії 5.0. *Економіка та управління АПК.* 2024. № 1. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-110-118>.



9. Косович Б. Гуманізація: інтерпретація крізь призму економіки. *Вісник Львівського університету. Серія: Економічна*. № 61. С. 36–46. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6103>.
10. Chrusciak C. B., Szejka A. L., Junior O. C. Integrating digital transformation with human-centric factors strategies to enhance organisational process performance: The H.O.P.E. model. *Journal of Industrial Information Integration*. 2025. № 44. 100785. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2025.100785>.
11. Hilevska K. Predictors of economic efficiency of implementing human-centered models of children's integration into business-location environments. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19229499>.
12. Pacheco D. A. D. J., Iwaszczenko B. Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda. *Digital Business*. 2024. Vol. 4, № 2. 100090. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100090>.
13. Chulayevska L. Safeguarding brand identity while scaling: strategic marketing for small and medium companies in the AI age. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19094704>.
14. Zhaldak M. Innovative concepts for designing commercial spaces: functionality, adaptability and aesthetics. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 13, № 4. P. 911–924. DOI: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i4.632>.
15. Paniotov D. Strategic aspects of enhancing automotive service competitiveness through optimization of polishing technological processes. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18659827>.
16. Silva D. C., Ferreira F. A., Milici A., Ferreira J. J., Ferreira N. C. Business transformation processes and Society 5.0: opportunities and challenges. *Management Decision*. 2026. Vol. 64, № 1. P. 230–260. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1209>.



17. Pereira C., Magalhaes M., Lopes P., Silva D., Santos M. Fostering Industry 5.0: an evidence-based framework to sustainable and human-centered technological transitions. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 2025. Vol. 110. 103833. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2025.103833>.
18. Bucci I., Fani V., Bandinelli R. Towards human-centric manufacturing: Exploring the role of human digital twins in Industry 5.0. *Sustainability*. 2024. Vol. 17, № 1. 129. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010129>.
19. Ilchenko N. The economic impact of women's IT communities and women's leadership on team productivity and technology industry development. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17486542>.
20. Hrechka U. Integration of AR and VR into architectural design and spatial solution verification processes. *Emerging frontiers library for the American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*. 2025. Vol. 7, № 12. P. 48–60. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajiir/Volume07Issue12-07>.