



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.152>

УДК 658.518 : 338.516

Є. В. Олексієнко,

аспірант, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5885-7707>

СТРУКТУРНА ІНТЕГРАЦІЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА РЕСУРСНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Y. Oleksiienko,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

STRUCTURAL INTEGRATION OF PRICING STRATEGY AND RESOURCE AND COMMUNICATION SUPPORT FOR BUSINESS PROCESSES

У статті досліджується можливість поглиблення виробничих зв'язків на рівні інтегрованої бізнес-структури шляхом ресурсно-комунікаційної взаємодії між бізнес-процесами. Здійснено систематизацію бізнес-процесів гірничо-металургійного комплексу відповідно до їх функціональної ролі у формуванні цінності та генеруванні доходу. Наголошено, що спільна інфраструктура, уніфікація стандартів, партнерська взаємодія є

інструментами структурної інтеграції цінової стратегії та ресурсно-комунікаційного забезпечення на мікрорівні. Досліджено досвід Групи «Метінвест» в контексті ділової співпраці між учасниками комерційних відносин з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Акцентовано увагу на доцільності та практичній цінності передконтрактного оцінювання потенційних постачальників та передкваліфікаційних перевірок виконавців небезпечних робіт. Доведено, що для потреб ціноутворення ключовим моментом є визначення індикаторів конкурентоспроможності та перспективності товарного асортименту з посиленням маркетингової складової, логістичного менеджменту та оптимізації заготівельних і збутових процесів.

The article is devoted to the study of structural integration tools at the micro level in the context of ensuring the highest degree of interaction between participants in commercial relations. Creating value, generating income, promoting the development of an entrepreneurial structure and the continuity of its activities – all this is provided by business processes. The management of business processes of an economic entity is a certain model of interaction between internal and external factors. Internal factors are personnel, resources, management tools, and communication networks. External factors include the economic interests of stakeholders, industry trends, the behavior of key players in the market for certain commodity items, national development strategies, geopolitical, globalization, and integration factors, etc. A key tool for resource communication support for business processes is a pricing strategy that is formed taking into account the above factors. The need to synchronize the business processes of all participants in an integrated business structure requires detailed classification according to their functional role in value creation and income generation.

The article emphasizes that shared infrastructure, unified standards, and partnership cooperation are tools for the structural integration of pricing strategy and resource and communication support at the micro level. The experience of

Metinvest Group in the context of business cooperation between participants in commercial relations, taking into account external and internal factors, is examined. Attention is focused on the expediency and practical value of pre-contract assessment of potential suppliers of raw materials for the metallurgical segment and pre-qualification checks of contractors performing hazardous work for the mining segment.

It has been proven that for pricing purposes, the key point is to determine the indicators of competitiveness and prospects of the product range with an emphasis on marketing, logistics management, and optimization of procurement and sales processes. The result of the structural integration of pricing strategy and resource and communication support should be the intensification of economic growth and profitability of the business structure, strengthening its competitive position, diversification of partner networks, and adaptation to market challenges.

Ключові слова: *ціноутворення, стратегія, інтеграція, управління бізнес-процесами, баланс економічних інтересів, партнерство, ресурсно-комунікаційне забезпечення.*

Keywords: *pricing, strategy, integration, business process management, balance of economic interests, partnership, resource and communication support.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне управління підприємницькою структурою, її бізнес-процесами та ключовими стратегіями потребує розуміння сутності та декомпозиції структурних характеристик кожної з наведених категорій.

Підприємницькі структури в Україні класифікуються за різними ознаками, а саме: галузевою спеціалізацією, технологічною специфікою, формами комунікаційних зв'язків всередині групи, статусом координаційного центру, масштабами та характером діяльності тощо. Такі структури забезпечують інституційну співпрацю, є конкурентоспроможними,

чинять реальний вплив на економіку країни, мають можливість інтеграції в міжнародне бізнес-середовище.

Бізнес-процеси є операційною основою підприємницької структури, оскільки саме вони сприяють створенню цінності, генеруванню доходу, безперервності діяльності та стратегічному розвитку. Управління бізнес-процесами являє собою певну модель взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішніми факторами є персонал, ресурси та управлінські інструменти, зовнішніми – економічні інтереси стейкхолдерів, галузеві тенденції і тренди, національні стратегії, геополітичні чинники тощо. Врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів знаходить відображення у ціновій стратегії підприємств та їх об'єднань, яка виступає ключовим інструментом ресурсно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів.

Цінова стратегія визначає результативність діяльності на мікрорівні. А комунікативна стратегія забезпечує баланс інтересів різних сторін. Нині акцент ефективності діяльності економічного суб'єкта зміщується із суто комерційної мети (забезпечення бажаного рівня прибутковості будь-яким шляхом) на принципи сталого розвитку, відповідального споживання, імпакт-інвестування. Крім досягнення балансу економічних інтересів підприємств-виробників і споживачів продукції, важливими аспектами стають: соціальна відповідальність, корпоративне управління, екологічність технологічного процесу. Відповідність сучасним трендам і вимогам потребують трансформаційних змін, додаткових витрат, і як наслідок, перегляду підприємницькими структурами підходів до встановлення ціни на свою продукцію. В цьому контексті саме ресурсно-комунікаційне забезпечення є базисом для ухвалення економічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей ціноутворення за допомогою регулювання рівня цін під впливом різнопланових чинників і приведення розрахованого цінового діапазону у

відповідність нюансам попиту, конкуренції, вимогам стейкхолдерів на відповідному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На мікрорівні значна увага дослідниками приділяється таким економічним категоріям, як конкурентоспроможність, розвиток, економічний потенціал. В контексті трансформаційних та інтеграційних змін вищезазначені дефініції пов'язують зі стратегічним управлінням, економічною безпекою, сталим розвитком у тісному взаємозв'язку з ресурсно-комунікаційним забезпеченням.

Аберніхіна І. Г. в контексті зростаючої складності організаційних форм, інтеграції процесів управління та розширення комунікаційних міжфірмових зв'язків зосереджує увагу на теоретичному розмежуванні понять «підприємство» та «бізнес-структура». Дослідниця пропонує авторське бачення стандартизації критеріїв віднесення економічного суб'єкта до бізнес-структури [1].

Фоменко Д. В. систематизує принципи стратегічного управління підприємницькими структурами, науковець робить акцент на активний розвиток, збалансованість, партнерські відносини, екологізацію, економічну стійкість тощо [2].

Пузирьов С. пропонує інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами, в основу яких покладено низку функцій, а саме: діагностично-превентивну, оперативно-адаптивну, координувально-комунікаційну, відновлювально-розвивальну [3].

Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Ціх Г. В. та Плотніков О. М. розглядають бізнес-процеси та підходи до управління ними з точки зору цифрових трансформацій [4-5].

Мішустіна Т. С., розвиваючи ідею кластеризації, акцентує увагу на екосистемному підході як новому способі управління, який поєднує інноваційний розвиток та цифрові трансформації і формує інформаційно-мережеву економіку. Базисом такої економіки визначено «розширену взаємодію на основі конвергенції бізнесу та суспільства» [6].

Мельникова М. В. досліджує виробничо-господарські комплекси (ВГК), а саме управління ресурсоемністю та рентабельністю як ключовими складовими оцінки ефективності виробництва шляхом застосування ресурсо-комунікаційної моделі. Дослідниця наголошує на необхідності вбудови такої моделі в інформаційну систему управління ВГК [7].

У науковій праці Семенової Т. В. та Ляшенко М. А. комунікативна стратегія інтерпретується як фундаментальна економічна компонента підприємства. Її інтеграція у загальну систему стратегічного планування сприяє оптимізації операційних витрат, нівелюванню негативного впливу цінового суперництва, розбудові детермінованих каналів реверсивного зв'язку та мінімізації господарських ризиків [8].

В контексті формування цінової стратегії Лега О. В. та Пешков А. М. акцентують увагу на пріоритетності цінових параметрів та собівартості як ключових чинників у фінансовій і процесуальній площинах мікрорівневого стратегічного картування. Гармонізація цих показників, за твердженням авторів, є базисом для розробки обґрунтованої моделі ціноутворення, орієнтованої на забезпечення фінансової стабільності, максимізацію внутрішнього ресурсного потенціалу та вдосконалення управлінських алгоритмів [9].

Узагальнюючи думки дослідників, доходимо висновку щодо значущості ресурсно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів для потреб управління стратегіями на мікрорівні. Натомість, маємо констатувати, що питання цінової стратегії як інструменту ресурсно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів є малодослідженим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узгодження цінової та комунікативної стратегії на мікрорівні; формалізація бізнес-процесів відповідно до їх функціональної ролі у формуванні цінності та генеруванні доходу підприємницької структури з метою врахування специфіки економічного впливу цінового чинника на процеси здійснення комерційно-збутових операцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-структура інтегрує ключові компоненти підприємницької діяльності, як такої, яка створена з певною комерційною метою, функціонує на власний ризик в умовах невизначеності та турбулентності. Підприємницька структура поєднує «елементи управління, ресурси, бізнес-процеси, працівників, фінансові потоки, інформаційні системи та інші складові, які забезпечують ефективність, адаптивність і стійкість суб'єкта господарювання в динамічному ринковому середовищі» [1]. Інтегровані бізнес-структури позиціонуються дослідниками як «великі підприємницькі об'єднання, що колаборують різні компанії або їх підрозділи у спільних ланцюгах створення вартості» [3, с. 155].

Основу діяльності будь-якого економічного суб'єкта становлять бізнес-процеси – логічно впорядковані кроки або дії, що спрямовані на досягнення бізнес-мети підприємства. Бізнес-процеси завжди пов'язані з виконанням різноманітних функцій і операцій всередині компанії. Бізнес-процес науковці позиціонують як структурований інструмент, який має вхід (ресурси, необхідні для створення продукту), вихід (результати), виконавців (безпосередніх учасників та відповідальну особу за виконання поставленої цілі), технології (інструментарій, який зберігає свій попит протягом усього бізнес-процесу) [4, с. 260].

Функціональною ознакою бізнес-процесів гірничо-металургійної галузі є те, що основний бізнес-процес металургійного сегменту є синхронізованим з бізнес-процесами гірничодобувного сегменту. Також варто відзначити необхідність ресурсно-комунікаційної синхронізації бізнес-процесів усіх учасників, які входять в інтегровану бізнес-структуру. Бізнес-процеси можуть бути пов'язані спільними клієнтами, постачальниками, підрядниками або мати іншу спільну ознаку, наприклад, обмін інформацією, сировиною, заготовками тощо. Бізнес-процеси гірничо-металургійного комплексу («Метінвесту», наприклад) становлять єдиний технологічний ланцюг, який

починається з видобутку сировини і закінчується реалізацією виготовлених напівфабрикатів та готової металопродукції.

З точки зору формування цінності бізнес-процеси Групи «Метінвест» можна розподілити на:

- основні бізнес-процеси – вони безпосередньо впливають на генерування доходу (операційна діяльність: видобуток залізної руди та вугілля; виробництво коксу, чавуну, сталі та напівфабрикатів (слябів, квадратної заготовки); виробництво готового прокату);

- допоміжні бізнес-процеси – формують підґрунтя для генерування доходу (адміністрування та управління персоналом; маркетинг, дослідження кон'юнктури ринку, пошук контрагентів, прогнозування продажів; ІТ-підтримка);

- бізнес-процеси управління – координують генерування доходу (управління ризиками, економічною та промисловою безпекою; фінансове планування та моделювання; комплаєнс та контроль);

- бізнес-процеси розвитку – відбуваються в межах цифрових трансформацій та сталого розвитку (модернізація, інноваційність, екологічність, соціально-відповідальна діяльність, ощадливе виробництво, імпаکت-інвестування тощо).

Схематично взаємозв'язок бізнес-процесів гірничо-металургійного комплексу представлено на рис. 1.

Умови невизначеності, за яких діють сучасні бізнес-структури, а також цифрові трансформації та глобалізаційні тенденції сформували підґрунтя для змін у бізнес-процесах. Щоб такі зміни не перетворилися на хаос, потрібні ресурси, інструменти, комунікаційні зв'язки та процедури, за допомогою яких з'являється можливість не лише контролювати існуючі бізнес-процеси, а й започатковувати (розпочинати) нові.

Управління бізнес-процесами на мікрорівні являє собою структуровану модель взаємодії персоналу, ресурсів та управлінських інструментів,

незалежно від того, в якому підрозділі підприємницької структури перебувають ті чи інші елементи конкретного бізнес-процесу.

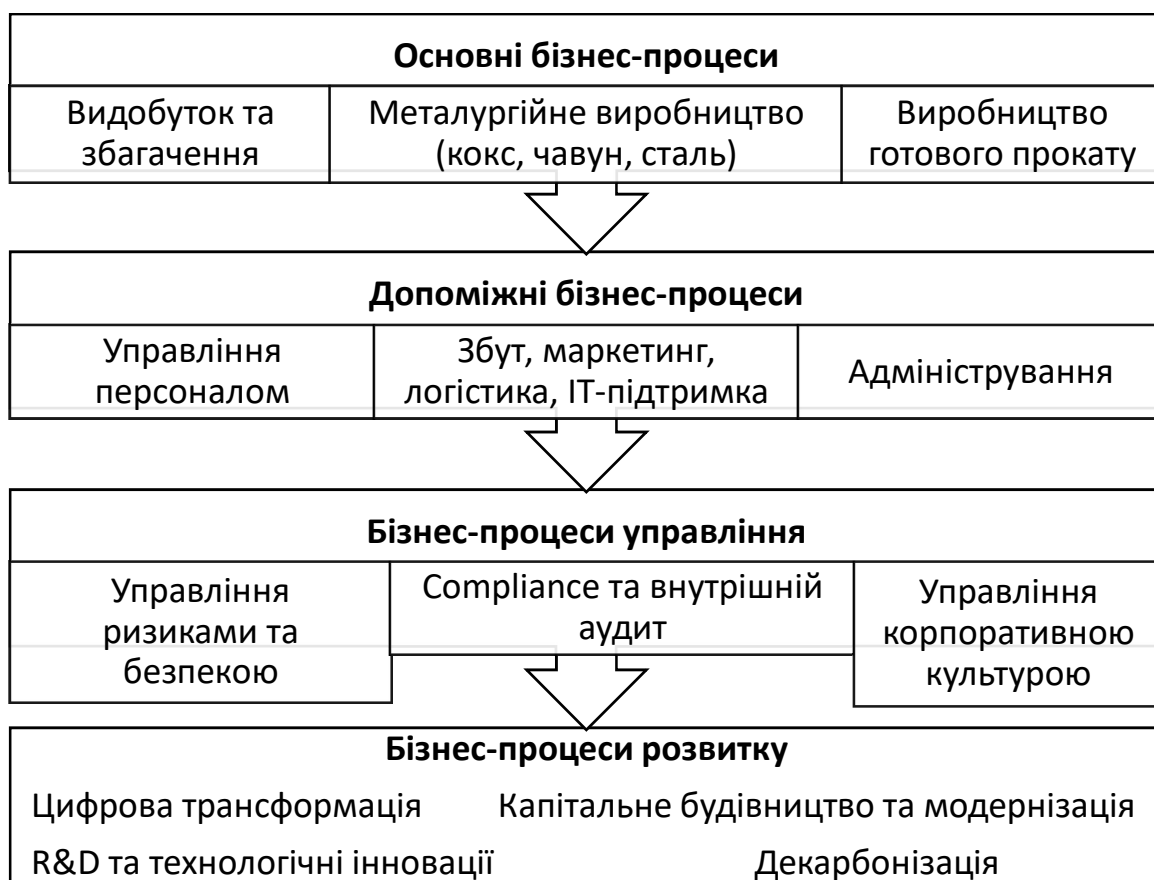


Рис. 1. Групи бізнес-процесів гірничо-металургійного комплексу

Джерело: авторська розробка

Успішна реалізація стратегії трансформацій на мікрорівні потребує «чіткого визначення основних напрямів змін, які доцільно системно інтегрувати в ключові бізнес-процеси, а саме: управління ланцюгами поставок, взаємодію з клієнтами, фінансове планування, управління персоналом та ухвалення управлінських рішень» [5, с. 451].

Стратегічно важливими сферами впливу в контексті ресурсно-комунікаційного забезпечення на рівні гірничо-металургійного сектору є клієнтський досвід, технологічні процеси та бізнес-моделі. Фокус на клієнтському досвіді обумовлюється важливістю для виробника вимог до параметричного ряду, геометричних параметрів, якості поверхні та інших

фізичних характеристик металопродукції. Це дозволяє персоналізувати взаємодію зі споживачами та формувати індивідуальні сценарії обслуговування за низкою індикаторів: галузями, географічним принципом, умовами поставок і оплати, окремим замовником тощо.

Нині фокус уваги підприємницьких структур та екосистем зміщується з конкретного продукту (виробу) на нагальні потреби клієнтів. Саме партнерські відносини на засадах мережевої взаємодії та клієнтський досвід сприяють формуванню клієнтоорієнтованої стратегії. Такий формат, на думку дослідників, буде активно розвиватися в майбутньому [6, с. 65].

Технологічні процеси досліджуваної галузі мають свою специфіку. Більшість операцій є стандартними з фіксованими витратами на їх здійснення. Натомість, врахування вимог замовників зумовлює необхідність впровадження інтелектуальних систем управління, що забезпечує підвищення ефективності, скорочення витрат, зменшення кількості помилок і прискорення циклів ухвалення управлінських рішень.

Щодо трансформації бізнес-моделей, то нові формати створення, доставки та монетизації цінності, які базуються на цифрових платформах, інноваційних технологіях і змінених принципах взаємодії із зовнішнім середовищем, дозволяють бізнес-структурам доволі швидко і гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, виходити на нові ринки, диверсифікувати джерела доходів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

В контексті ресурсно-комунікаційного забезпечення ключовим є «принцип орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин на різних рівнях управління з використанням альтернативних організаційно-економічних форм та механізмів інтеграційного співробітництва» [2, с. 63]. Тобто, учасники інтегрованих бізнес-структур розглядаються не як конкуренти, а як партнери, для кожного з яких співробітництво є взаємовигідним, особливо в контексті використання обмежених ресурсів.

Компанія «Метінвест» як ключовий гравець гірничо-металургійної галузі має декілька внутрішніх регламентів, які створюють передумови ділової співпраці. «Кодекс ділового партнерства», за допомогою якого будуються справедливі комерційні відносини між партнерами, встановлюються чіткі стандарти дотримання сталих практик і вимог бізнесу, якими мають керуватися як партнери, з якими компанія вже має ділові відносини, так і потенційні стейкхолдери. В контексті ділової співпраці ключовими принципами є «націленість на співпрацю, охорона праці та промислова безпека, охорона довкілля, конфіденційність, дотримання законодавства та Кодексу етики, а також соціальна відповідальність» [10]. Для регулювання внутрішніх процедур ресурсно-комунікаційного забезпечення компанією розроблено «Політику закупівель» та «Регламент з управління закупівлями» (табл. 1).

Таблиця 1. Регулювання внутрішніх процедур ресурсно-комунікаційного забезпечення (досвід «Метінвест»)

Політика закупівель	Ключові принципи	Регламент з управління закупівлями	Ключові функції
	етичне ведення бізнесу		визначення вимог до перевірки постачальників
	вільна конкуренція між постачальниками		регламентація прав та обов'язків учасників тендеру
	прозорість інформації		стандартизація правил ведення бізнесу
	партнерство		нагляд за плануванням, закупівлею та постачанням матеріалів
	економічна доцільність та ефективність		затвердження критеріїв (ціна, якість, умови постачання та оплати)
	пріоритезація прямих виробників		цифрові рішення SAP Ariba для ефективного та безпечного обміну інформацією

Джерело: складено автором за [10]

Ключові принципи, визначені «Політикою закупівель» Метінвесту та функції, передбачені «Регламентом з управління закупівлями», спрямовані на забезпечення моніторингу та оцінювання ефективності логістичних ланцюгів компанії.

Безперервне постачання сировини є ключовим фактором для дотримання технології металургійного сектору щодо безперебійної роботи. Мінливі умови сьогодення вимагають відповідної адаптації логістичної стратегії. Ланцюг постачання Метінвесту охоплює процеси придбання сировини, товарів та послуг, виробництва, маркетингу та збуту. Створена в межах підприємницької структури «Система управління закупівлями» контролює вибір постачальників і адміністрування контрактів.

Очевидно, що інтегровані бізнес-структури прагнуть довгострокових партнерських відносин з надійними діловими партнерами та стейкхолдерами. Досвід «Метінвест» підтверджує доцільність передконтрактного оцінювання потенційних постачальників та передкваліфікаційних перевірок виконавців небезпечних робіт. Так, у 2022 році було проведено понад 8 000 передконтрактних оцінювань та понад 4 000 передкваліфікаційних перевірок. За результатами таких заходів було відібрано близько 375 нових постачальників і дискваліфіковано понад 100 кандидатів на ділове партнерство. У 2023 році було проведено майже 7 400 передконтрактних оцінювань та понад 5 600 передкваліфікаційних перевірок. За результатами зазначених заходів було відібрано 166 нових постачальників і дискваліфіковано 95 кандидатів на співпрацю [10].

В контексті адаптації до змін операційне середовище компанії також було видозмінене. З'явилися нові замовники на металопродукцію, також були відновлені відносини з деякими контрагентами, співпраця з якими була припинена через військові дії. Такі заходи сприяли стабілізації діяльності компанії й розширили її присутність на ринках сортового прокату та готових виробів.

Економічні інтереси підприємницької структури є фундаментом її управлінського циклу, тоді як місія та стратегічні орієнтири визначають вектор її розвитку. Реалізація місії передбачає поетапну трансформацію поточного стану бізнес-структури у цільовий, що вимагає релевантної кореляції між внутрішніми можливостями економічного суб'єкта та динамічними змінами екзогенного середовища.

До ключових стратегічних інтересів на мікрорівні зазвичай відносять:

- інтенсифікацію економічного зростання та прибутковості;
- адаптацію до ринкових викликів та посилення конкурентних позицій;
- диверсифікацію партнерських мереж та інституційну співпрацю.

Маємо констатувати, що в умовах сучасної економічної парадигми особливого значення набуває не лише раціональне використання ресурсів, а й розбудова ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Інформаційний обмін та комунікативна стратегія трансформується із суто інформативного інструменту у повноправний елемент стратегічного менеджменту, що безпосередньо корелює з ключовими показниками ефективності діяльності. Така стратегія формує сприятливе середовище для адаптації ринкової кон'юнктури до потреб бізнес-структури, стимулюючи лояльність та довіру контрагентів. Як наслідок, через комунікаційні канали ціннісна пропозиція та економічна місія компанії транслиуються у зовнішнє середовище, створюючи надійну платформу для стійкого мікроекономічного розвитку.

З метою врахування специфіки економічного впливу цінового чинника на процеси здійснення комерційно-збутових операцій ключову роль відіграє рівень конкурентоспроможності товарної пропозиції. На мікрорівні вона відображає спроможність підприємств та їх об'єднань забезпечувати стабільне нарощування обсягів виробництва окремих товарних груп, що зумовлюється впливом трьох базових груп факторів. До першої групи належать ресурсні фактори, які характеризують обсяги матеріальних, фінансових і трудових витрат у розрахунку на одиницю виготовленої продукції. Другу групу формують цінові чинники, що охоплюють рівень і

динаміку цін на ресурси, проміжні етапи виробництва та кінцеву продукцію. Третю групу становлять фактори зовнішнього середовища, зокрема економічна політика держави та умови взаємодії з ринковими контрагентами.

Оскільки механізм формування цін на рівні підприємницької структури зазнає впливу значної кількості змінних, виникає об'єктивна потреба у застосуванні адаптивних методів ціноутворення та відповідних інструментів реалізації цінової політики. Економічні суб'єкти не обмежуються простим підходом до встановлення ціни певної угоди (замовлення), а вибудовують комплексну узгоджену систему цін, яка охоплює весь асортимент продукції, враховує диференціацію витрат на збут у різних галузевих і регіональних сегментах, коливання попиту, сезонність реалізації тощо. Водночас функціонування бізнес-структур відбувається в умовах динамічного конкурентного середовища, у межах якого корегування цін може бути як реакцією на дії конкурентів, так і власним ініціативним управлінським рішенням компанії.

Цінову стратегію доцільно розглядати як цілісну систему послідовних, економічно обґрунтованих управлінських рішень. Головною вимогою є спрямування таких рішень на досягнення визначених цілей ціноутворення. Цього можна досягнути шляхом регулювання рівня цін з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, особливостей попиту та конкурентної ситуації, що в підсумку забезпечує узгодження економічних інтересів виробників і споживачів.

Підходи підприємств та їх об'єднань до формування та планування асортименту продукції суттєво відрізняються залежно від структури споживчих потреб, фінансово-ресурсного потенціалу, галузевих, національних і глобальних умов функціонування, а також від тактичних і стратегічних орієнтирів розвитку.

У результаті емпіричних і прикладних досліджень сформовано систему показників, яка дає змогу оцінити ефективність і результативність

комерційно-збутової політики на мікрорівні. Така система включає три групи індикаторів:

- інтегральні показники ефективності виробничо-господарської діяльності;
- показники використання ключових видів ресурсів;
- індикатори конкурентоспроможності та перспективності товарного асортименту.

Для деталізованої аналітики показники виробничо-господарської діяльності можуть бути згруповані за такими напрямками: фінансово-економічний аналіз; організаційно-технічний рівень виробничого потенціалу; технологічні характеристики процесів виробництва та реалізації; рівень собівартості; прибутковість і рентабельність; система економічного стимулювання.

Показники використання ключових видів ресурсів пов'язані з витратами. Який би підхід (витратний або ринковий) не застосовувався для визначення ціни, основу завжди буде складати собівартість як кількісний показник понесених витрат. В цьому контексті собівартість продукції доцільно розглядати як узагальнюючий показник ефективності використання виробничих ресурсів, у якому акумулюються витрати на виготовлення окремих видів продукції (замовлень, робіт, угод тощо). Її зниження є важливим стимулом впровадження інноваційних технологій та модернізації виробничих процесів. Саме через собівартість, з одного боку, відображається комплексна оцінка ефективності виробництва, а з іншого – виявляються ключові чинники, що визначають рівень цієї ефективності.

Індикатори конкурентоспроможності та перспективності товарного асортименту пов'язані з результативними показниками. Прибуток і рентабельність належать до загальноекономічних показників і перебувають у тісному взаємозв'язку з продуктивністю праці, фондоддачею, матеріалоємністю та собівартістю. Управління асортиментною політикою також потребує врахування ступеня забезпеченості економічних суб'єктів

фінансовими, трудовими, матеріальними ресурсами та основними засобами, оскільки їх кількісні та якісні характеристики є суттєвими обмеженнями розширення і перепрофілювання товарної пропозиції.

Кожній бізнес-одиниці доцільно формувати власну систему асортиментних показників відповідно до управлінських цілей і завдань. Для значної частини українських суб'єктів господарювання характерним залишається інтуїтивний підхід до управління асортиментом за відсутності належного економічного обґрунтування. За сучасних умов особливої актуальності набуває здатність об'єктивно оцінювати вимоги та купівельну спроможність споживачів, місткість сегментів ринку, динаміку конкурентних позицій і наявність незаповнених ринкових ніш шляхом маркетингових досліджень та стратегічного аналізу.

Поряд із посиленням маркетингової складової зростає значущість логістики та оптимізації заготівельних і збутових процесів. Логістичний менеджмент дедалі більше впливає на рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур, особливо в умовах порушення ланцюгів постачання внаслідок воєнних дій.

У межах логістичного управління виокремлюють функції планування та координації логістичних процесів, регулювання виконання замовлень і контролю руху матеріальних потоків. Планування передбачає розроблення графіків переміщення ресурсів, узгодження локальних планів підрозділів і формування критеріїв оцінювання досягнення поставлених цілей. Регулювання полягає в моніторингу матеріальних потоків і корегуванні відхилень від запланованих параметрів, а контроль спрямований на оцінювання рівня ресурсного забезпечення, аналіз витрат і ухвалення управлінських рішень щодо підвищення ефективності логістичної діяльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підводячи підсумки, маємо констатувати, що ключовими особливостями гірничо-металургійного сектору є ресурсно-комунікаційна взаємодія та глибока інтеграція між функціональними підрозділами. Стабільність

постачання сировини є запорукою безперервності діяльності. Відповідальні та сталі закупівлі забезпечують надійність ланцюгів постачання, ефективність яких проявляється у скороченні сукупної вартості володіння придбаними матеріалами, обладнанням, товарами та послугами. Такий ефект є характерним для інтегрованих бізнес-структур, оскільки їх учасники є партнерами, для кожного з яких співробітництво є взаємовигідним, особливо в контексті використання обмежених ресурсів. Спільна інфраструктура, уніфікація стандартів, партнерська взаємодія є інструментами структурної інтеграції цінової стратегії та ресурсно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів. Модель вертикальної інтеграції гірничо-металургійного комплексу дозволяє контролювати весь ланцюг створення вартості: від видобутку руди до продажу прокату та металовиробів, а також враховувати специфіку економічного впливу цінового чинника на процеси здійснення комерційно-збутових операцій.

Перспективи подальших розвідок можуть бути спрямовані на оптимізацію ресурсно-комунікаційної взаємодії на галузевому та регіональному рівнях в контексті цифрових трансформацій та принципів сталого розвитку.

Література

1. Аберніхіна І. Г. Інституційна специфіка бізнес-структур у порівнянні з підприємствами: проблематика і підходи до розмежування. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16734833> (дата звернення 27.01.2026).
2. Фоменко Д. В. Стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах: дис...докт. екон. наук: 08.00.04. Київ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2025. 349 с.
3. Пузирьов С. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану. *Вчені записки*

Університету «КРОК». 2025. №2 (78). С. 153-161. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-153-161>

4. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Ціх Г. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. [Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія]. м. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 254-275.

5. Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8 (48). С. 449-471. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-449-471](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-449-471)

6. Мішустіна Т. С. Методологічні аспекти проблеми розвитку підприємницьких екосистем в умовах інформаційно-мережевого суспільства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 64-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-10>

7. Мельникова М. В. Смарт-трансформації в ресурсно-комунікаційній моделі управління виробничо-господарським комплексом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-112>_(дата звернення 27.01.2026).

8. Семенова Т. В., Ляшенко М. А. Комунікативна стратегія торговельного підприємства: структурна інтеграція з системою стратегічного планування. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 280-287. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.280-287>

9. Лега О. В., Пешков А. М. Цінова стратегія і собівартість у стратегічному картуванні фінансової стійкості. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 3. С. 195-203. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-24S](https://doi.org/10.60022/2(3)-24S)

10. Метінвест. Закупівлі. URL: <https://metinvestholding.com/ua/procurement> (дата звернення 27.01.2026).

References

1. Abernikhina, I. (2025), "Institutional specifics of business structures compared to enterprises: issues and approaches to delineation", *Current issues of economic sciences*, [Online], vol. 13, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home> (Accessed 27 January 2026). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16734833>
2. Fomenko, D.V. (2025), "Strategic management of integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions", Abstract of doctor of economic sciences degree dissertation, Economics and management (by economic activity), *Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, Kyiv, Ukraine.
3. Puzyrov, S. (2025), "Integrated business structures anti-crisis management tools in martial law conditions", *Scientific Notes of "KROK" University*, vol. 2 (78), pp. 153-161. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-153-161>
4. Ostrovska, H. Sherstiuk, R. and Tsikh, H. (2024), "Business process management under the conditions of digital transformation of enterprises", [Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia], FOP Palianytsia V.A., Ternopil, Ukraine, pp. 254-275.
5. Plotnikov, O. and Sherstyuk, R. (2025), "Main directions of implementing the digital transformation strategy of an enterprise and its impact on the management of key business processes", *Scientific innovations and advanced technologies*, vol. 8 (48), pp. 449-471. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-449-471](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-449-471)
6. Mishustina, T. (2024), "Methodological aspects of the problem of development of entrepreneurial ecosystems in the context of the information and network society", *Digitale Economy and Economic Security*, vol. 6 (15), pp. 64-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-10>
7. Melnykova, M. (2024), "Smart-transformations in the resource-communication model of management of the production and economic complex",

Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 70, available at:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (Accessed 27 January 2026).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-112>

8. Semenova, T. and Liashenko, M. (2025), “Communication strategy of a trade enterprise: structural integration with the strategic planning system”, *Economic space*, vol. 204, pp. 280-287. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.280-287>

9. Leha, O. and Peshkov, A. (2025), “Pricing strategy and cost in the strategic mapping of financial stability”, *Current Problems of Sustainable Development*, vol. 2, no. 3, pp. 195-203. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-24S](https://doi.org/10.60022/2(3)-24S)

10. Metinvest (2025), “Procurement”, available at:
<https://metinvestholding.com/ua/procurement> (Accessed 27 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 31.01.26

Прорецензовано / Revised: 05.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26