

the transport system of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostor*, 184, 123–128.

<https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21>

Ukraine Facility. (2024). *Prohrama pidtrymky ekonomiky. Plan dlia realizatsii Ukraine Facility, 2024–2027* [Economic support program. Plan for the implementation of the Ukraine Facility, 2024–2027]. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

UNN. (2025). *Ukraina zbyraietsia vyvchyty variant z pryvatnyimi investytsiyami v aeroporty* [Ukraine is going to explore the option of private investments in airports]. <https://unn.ua/news/ukraina-zbyraietsia-vyvchyty-variant-z-pryvatnyimi-investytsiyami-v-aeroporty>

The World Bank Group. (2018). *Strategy for Prioritization of Investments, Funding and Modernization of Ukraine's Road Sector*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/908121530528798409/pdf/Strategy-for-Prioritization-of-Investments-Funding-and-Modernization-of-Ukraine-s-Road-Sector.pdf>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 15.07.2026

Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 005.52:005.591.6:664.14

JEL: L66; M11; O33; Q56

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-637-647>

АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

©2026 ГУСАК Ю. С.

УДК 005.52:005.591.6:664.14

JEL: L66; M11; O33; Q56

Гусак Ю. С. Аналітико-діагностичне забезпечення управління сталим розвитком підприємств кондитерської промисловості в умовах Індустрії 4.0

У наукових дослідженнях сталого розвитку та Індустрії 4.0 недостатньо розкрито послідовний механізм, який пов'яже корпоративні дані, діагностичні індикатори, причинні зони відхилень, відповідальні бізнес-процеси, цифрові інструменти та повторний контроль результатів з урахуванням специфіки кондитерської промисловості. Метою статті є вдосконалення методичного підходу до аналітико-діагностичного забезпечення управління сталим розвитком кондитерських підприємств шляхом формування узгодженої архітектури складових, індикаторів, управлінських пріоритетів та інструментів Індустрії 4.0. Методологічну основу становлять системний, процесний, стейкхолдерський і аналітико-діагностичний підходи; застосовано методи теоретичного узагальнення, критичного аналізу літератури, структурованого контент-аналізу, порівняння, групування, логічного моделювання та матричного зіставлення. Обґрунтовано трактування аналітико-діагностичного забезпечення як безперервного управлінського контуру, що інтегрує інформаційну, методичну, аналітичну, діагностичну, управлінську, цифрово-технологічну та моніторингову складові. Сформовано систему індикаторів за п'ятьма блоками: економічним; соціально-кадровим; екологічно-енергетичним; інноваційно-цифровим; організаційно-управлінським і безпековим. Розроблено цикл «джерела даних – індикатори – аналітичне опрацювання – діагностика – управлінське пріоритезування – інструменти Індустрії 4.0 – моніторинг і зворотний зв'язок» і матрицю переходу від проблемної зони до відповідального бізнес-процесу, цифрового засобу та контрольованого результату. Якісне ілюстрування підходу здійснено за відкритими матеріалами ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» без оприлюднення інтегральних оцінок і рейтингів. Наукова новизна полягає в інтеграції показникового, причинно-діагностичного, управлінського та цифрово-технологічного рівнів у єдиній галузево адаптованій моделі. Практична цінність підходу полягає в можливості його використання для розроблення паспортів індикаторів, панелей управлінського моніторингу, визначення пріоритетів цифрової модернізації та підготовки підприємств до подальшого кількісного оцінювання.

Ключові слова: сталий розвиток; аналітико-діагностичне забезпечення; кондитерська промисловість; Індустрія 4.0; цифрова трансформація; управлінські рішення; ризик-менеджмент; безперервність діяльності.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 28.

Гусак Юрій Сергійович – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: yurragusak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4356-5978>

UDC 005.52:005.591.6:664.14

JEL: L66; M11; O33; Q56

Husak Yu. S. The Analytical and Diagnostic Support for Managing the Sustainable Development of Confectionery Enterprises in the Context of Industry 4.0

Existing studies on sustainable development and Industry 4.0 insufficiently explain a consistent mechanism linking corporate data, diagnostic indicators, causal deviation areas, responsible business processes, digital tools, and repeated performance control while accounting for the specific features of the confectionery industry. The aim of the article is to improve the methodological approach to analytical and diagnostic support for sustainable development management by de-

veloping a coordinated architecture of components, indicators, managerial priorities, and Industry 4.0 tools. The methodological basis combines systemic, process, stakeholder, and analytical-diagnostic approaches. The methods include theoretical generalization, critical literature review, structured content analysis, comparison, grouping, logical modeling, and matrix matching. Analytical and diagnostic support is substantiated as a continuous managerial loop integrating information, methodological, analytical, diagnostic, managerial, digital-technological, and monitoring components. A system of indicators is developed across five blocks: economic; social and workforce; environmental and energy; innovation and digital; organizational, managerial, and security. The study proposes the cycle «data sources – indicators – analytical processing – diagnostics – managerial prioritization – Industry 4.0 tools – monitoring and feedback» and a matrix linking a problem area to a responsible business process, an appropriate digital tool, and a controlled outcome. The approach is qualitatively illustrated using publicly available materials from PrJSC «Dominik», PrJSC «Kharkiv Biscuit Factory», and PrJSC «Kremenchuk Confectionery Factory «Roshen» without disclosing integral assessments or enterprise rankings. The scientific novelty lies in integrating indicator-based, causal-diagnostic, managerial, and digital-technological levels within a single industry-adapted model. The practical value is the possibility of using the approach to design indicator passports and management dashboards, prioritize digital modernization measures, and prepare enterprises for subsequent quantitative assessment.

Keywords: sustainable development; analytical and diagnostic support; confectionery industry; Industry 4.0; digital transformation; managerial decisions; risk management; business continuity.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 28.

Husak Yurii S. – Postgraduate Student of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: yurragusak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4356-5978>

Сучасний розвиток підприємств кондитерської промисловості України відбувається під одночасним впливом воєнно-безпекових, енергетичних, логістичних, сировинних, кадрових та інституційних викликів. Порушення постачання, дорожчання ресурсів і нестабільність попиту поєднуються з вимогами щодо безпечності продукції, екологічної відповідальності, цифрової простежуваності та адаптації до європейських практик. Національні стратегічні документи пов'язують конкурентоспроможність підприємств із технологічною модернізацією, цифровою трансформацією, інноваційністю та стійкістю до кризових впливів [15–18]. Для кондитерського виробництва це особливо важливо через залежність від якості сировини, енергії, води, пакування, температурних режимів, логістики та стабільності персоналу.

Управління сталим розвитком не може обмежуватися фінансовими результатами. Зростання продажів може супроводжуватися надмірною ресурсоемістю, критичною залежністю від постачальників, дефіцитом компетентностей, зношеністю обладнання або слабкою готовністю до кібернетичних і безпекових ризиків. Тому оцінювання має охоплювати економічну ефективність, соціальну стабільність, екологічну відповідальність, технологічне оновлення та безперервність діяльності.

Підприємства накопичують значні обсяги фінансових, виробничих, кадрових, екологічних і логістичних даних, однак їх відокремленість, різна періодичність і неузгоджені одиниці виміру ускладнюють своєчасне виявлення відхилень. Інтегровані ERP-, MES-, WMS/TMS-системи, промисловий Інтернет речей, системи управління якістю та BI-аналітика підвищують оперативність і простежуваність, але без узгоджених індикаторів, відповідальності та

процедур реагування цифровізація лише прискорює формування звітів. Науково-прикладна проблема полягає у відсутності конкретизованого для кондитерської промисловості підходу, який поєднує показники, діагностику проблемних зон, управлінські пріоритети, інструменти Індустрії 4.0 та повторний контроль у єдиному циклічному контурі.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Теоретичне підґрунтя дослідження формують концепція задоволення потреб сучасного покоління без звуження можливостей майбутніх поколінь [1, р. 43–46], Цілі сталого розвитку ООН [2] та підхід потрійного підсумку, що поєднує економічний, соціальний і екологічний виміри корпоративної результативності [3, р. 1–4]. Концепція сталих бізнес-моделей доповнює цю логіку орієнтацією на матеріальну й енергетичну ефективність, створення цінності з відходів, заміну невідновлюваних ресурсів та масштабування сталих рішень [4, р. 42–56].

Індустрія 4.0 створює технологічну основу для мережевої інтеграції виробництва, обміну даними в реальному часі, гнучкості та ресурсної продуктивності [5, р. 6–8, 17–18]. Її інструменти можуть зменшувати матеріальні й енергетичні втрати та вдосконалювати управління життєвим циклом [6, р. 536–541], однак їх упровадження стримують інвестиційні, організаційні, компетентнісні та технологічні бар'єри [7]. Огляди також фіксують переважання технологічних та екологічних аспектів над соціально-управлінськими [8, р. 2851–2862] і підтверджують доцільність інтеграції цифрових технологій, управління якістю та циркулярних ланцюгів постачання [9].

Для харчової промисловості важливим є поєднання викликів якості та сталості на різних ста-

діях життєвого циклу продукції з технологіями Індустрії 4.0 [10, р. 349–372]. Багатокритеріальні підходи дають змогу зіставляти технологічні, організаційні та сталі критерії [11], а ІоТ, аналітика даних, штучний інтелект і предиктивне обслуговування підвищують ресурсоефективність і адаптивність виробництва [12]. Водночас формалізований вибір потребує попередньо визначених індикаторів, джерел даних і правил відповідальності. Принципи GRI та ISO 14001 підтримують якість, порівнюваність і системність такого вимірювання [13, р. 4–8; 14].

Українські дослідники розглядають сталий розвиток через бізнес-процеси, цифрове забезпечення, фінансовий менеджмент, безпекові ризики та інноваційну модернізацію [19–24; 28]. Для харчової промисловості наголошується на ресурсоефективності, цифровій простежуваності, якості, експортній спроможності, циркулярних підходах і розвитку компетентностей.

Проте наявні праці переважно формують переліки показників або технологій і недостатньо деталізують проміжний управлінський рівень.

Отже, наукова прогалина полягає в розробленні послідовного механізму «дані – індикатор – відхилення – проблемна зона – управлінський пріоритет – цифровий інструмент – результат – повторний моніторинг» для кондитерських підприємств без обов'язкового розкриття складних інтегральних розрахунків.

МЕТА ТА ДОСЛІДНИЦЬКІ ПИТАННЯ

Метою статті є вдосконалення методичного підходу до аналітико-діагностичного забезпечення управління сталим розвитком кондитерських підприємств шляхом узгодження складових, індикаторів, проблемних зон, управлінських пріоритетів, цифрових інструментів і процедур моніторингу. Дослідження спрямовано на визначення: структури забезпечення та галузево релевантних індикаторів; способу зв'язування діагностичних висновків з управлінськими пріоритетами й інструментами Індустрії 4.0; практичних акцентів, які можна виявити за відкритими корпоративними матеріалами без рейтингування підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу становлять системний, процесний, стейкхолдерський і аналітико-діагностичний підходи. Вони використані для представлення взаємодії складових сталого розвитку, пов'язування індикаторів із бізнес-процесами та відповідальними функціями, урахування інтересів стейкхолдерів і переходу від опису показників до визначення причин, ризиків, резервів та управлін-

ських пріоритетів. Застосовано теоретичне узагальнення, критичний і структурований контент-аналіз, порівняння, групування, логічне моделювання та матричне зіставлення.

Інформаційну базу становлять наукові публікації 2014–2026 рр., базові міжнародні документи зі сталого розвитку, стандарти GRI та ISO, нормативно-стратегічні документи України, а також відкриті звіти та публічні матеріали підприємств кондитерської промисловості. Для якісного ілюстрування управлінських акцентів використано звіт про управління ПрАТ «Домінік» за 2024 р. [25, с. 7–13], звіт про управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2024 р. [26, с. 1–6] та опубліковане дослідження системи преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»» [27, с. 459–465]. Вибір підприємств зумовлений їхньою належністю до кондитерської промисловості, наявністю відкритої інформації та відмінністю виробничих і управлінських профілів.

Індикатори відбиралися за критеріями управлінської релевантності, вимірюваності, контролюваності, порівнюваності, доступності джерела, визначеності відповідального та відсутності змістового дублювання. Їх остаточний перелік, нормативи та періодичність мають уточнюватися з урахуванням масштабу, асортименту, технологій і цифрової зрілості підприємства. Інтегральне оцінювання, визначення ваг, еталонів і рейтингів не входять до дизайну статті: корпоративні матеріали застосовано для якісного виявлення управлінських акцентів, а запропоновану архітектуру розглянуто як підготовчий рівень до подальших кількісних моделей.

РЕЗУЛЬТАТИ

Кондитерські підприємства залежать від безперервності постачання сировини, енергії, води, пакування та логістики, а виробничі процеси потребують стабільності рецептур, температурних режимів, санітарного контролю, простежуваності партій і гнучкого перенастроювання. Тому відхилення одного параметра може впливати на якість, собівартість, втрати, графіки персоналу та виконання контрактів. Діагностика має оцінювати не ізольовані показники, а їх взаємозв'язки з ключовими бізнес-процесами.

Під аналітико-діагностичним забезпеченням управління сталим розвитком запропоновано розуміти організовану сукупність інформаційних ресурсів, методів, індикаторів, цифрових інструментів, процедур, суб'єктів відповідальності та механізмів зворотного зв'язку, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, ризиків і резервів, їх перетворення на управлінські пріоритети та контроль результативності рішень.

Діагностичний висновок має визначати суттєвість відхилення, його причини, міжфункціональні наслідки, відповідального за коригувальну дію та індикатор повторного контролю. Структуру забезпечення розширено до семи складових: інформаційної, методичної, аналітичної, діагностичної, управлінської, цифрово-технологічної та моніторингової. Виокремлення цифрово-технологічної складової враховує вплив Індустрії 4.0 на архітектуру процесів, швидкість реагування, компетентності, кібербезпеку та прогнозування (табл. 1).

Складові функціонують як єдиний контур: інформація без методики породжує несумісні дані, аналіз без діагностики не визначає причин і критичності, рішення без моніторингу не дають змоги оцінити ефект, а цифровізація без правил даних і відповідальності автоматизує помилкові процедури. Для галузевої адаптації виокремлено п'ять блоків: економічний, соціально-кадровий, екологічно-енергетичний, інноваційно-цифровий, організаційно-управлінський та безпековий. Останній охоплює безперервність діяльності, диверсифікацію критичних ресурсів, ризик-менеджмент, кібербезпеку та готовність до надзвичайних ситуацій.

Кожний індикатор доцільно оформлювати діагностичним паспортом із визначенням змісту, формули, одиниці виміру, напряду бажаної зміни, джерела, періодичності, власника, цільового кори-

дору, пов'язаних процесів і типу реакції. Запропонована система є базовою та має конкретизуватися відповідно до технології, масштабу та доступності даних; на стратегічному рівні слід залишати обмежений набір показників, що відображають критичні причинно-наслідкові зв'язки (табл. 2).

Інтерпретація має враховувати стимулятори, дестимулятори та цільові коридори, оскільки правило «більше – краще» не є універсальним. Наприклад, надмірна ліквідність може свідчити про неефективне використання активів, а розширення асортименту – збільшувати перенагодження та списання. Доцільно поєднувати динамічні орієнтири, внутрішні цілі й технологічні нормативи та зовнішні порівняльні дані за умови методичної сумісності.

Діагностичний висновок також фіксує критичність і горизонт реагування: оперативні відхилення потребують дії протягом зміни або доби, тактичні – коригування місячних чи квартальних планів, стратегічні – інвестиційних, технологічних або організаційних рішень. Логіку переходу від даних до повторного моніторингу наведено на рис. 1; цифровий інструмент обирається після визначення інформаційної потреби й управлінської мети.

Реалізація циклу потребує формального розподілу ролей: власник індикатора відповідає за зміст та інтерпретацію, власник даних – за якість і акту-

Таблиця 1

Структура аналітико-діагностичного забезпечення управління сталим розвитком підприємства

Складова	Зміст	Управлінське призначення
Інформаційна	Збір, верифікація та інтеграція фінансових, виробничих, кадрових, екологічних, логістичних, ринкових і безпекових даних	Формування єдиного достовірного інформаційного середовища та простежуваності походження даних
Методична	Визначення показників, одиниць виміру, джерел, періодичності, внутрішніх орієнтирів, відповідальних і правил інтерпретації	Забезпечення порівнюваності, відтворюваності та узгодженості діагностики
Аналітична	Аналіз динаміки, структури, відхилень, взаємозалежностей і факторів зміни	Виявлення тенденцій і попередніх сигналів погіршення чи покращення стану
Діагностична	Ідентифікація проблемних зон, ризиків, резервів і причинно-наслідкових зв'язків	Визначення критичності та черговості управлінського реагування
Управлінська	Формування пріоритетів, програм дій, відповідальних, строків, ресурсів і цільових результатів	Перетворення діагностичних висновків на конкретні рішення
Цифрово-технологічна	Інтеграція ERP, MES, WMS/TMS, IIoT, BI, HRM/LMS, QMS/LIMS, систем енергомоніторингу та кіберзахисту	Підвищення оперативності, деталізації, автоматизації контролю та прогнозної спроможності
Моніторингова	Повторне вимірювання, контроль виконання, оцінювання ефектів і перегляд припущень	Забезпечення зворотного зв'язку, адаптивності та безперервного вдосконалення

Джерело: удосконалено автором на основі [5–14; 19–23].

Базова система індикаторів аналітико-діагностичного забезпечення

Блок	Діагностичний фокус	Приклади індикаторів	Періодичність / джерела
Економічний	Фінансова результативність, платоспроможність, ефективність використання ресурсів та інвестиційна спроможність	Темпи зміни доходу та собівартості; рентабельність; ліквідність; автономія; оборотність; продуктивність праці; частка капітальних інвестицій; маржинальність продуктових груп	Місяць / квартал; бухгалтерський і управлінський облік, ERP, бюджетування
Соціально-кадровий	Стабільність персоналу, безпека, компетентності, мотивація та соціальна відповідальність	Чисельність і плинність; укомплектованість критичних посад; фонд і структура оплати праці; травматизм; години навчання; цифрові компетентності; залученість; соціальні інвестиції	Місяць / квартал; HRM, LMS, охорона праці, опитування персоналу
Екологічно-енергетичний	Ресурсоефективність, екологічний вплив і виконання програм поліпшення	Питоме споживання електроенергії, газу, тепла та води; утворення та утилізація відходів; викиди; втрати сировини; частка перероблюваного пакування; виконання екологічних заходів	Зміна / доба / місяць; лічильники, IIoT, лабораторні дані, екологічний і енергетичний менеджмент
Інноваційно-цифровий	Технологічне оновлення, гнучкість виробництва, якість даних і цифрова зрілість	Частка автоматизованих операцій; простої; OEE; частка процесів у єдиному цифровому контурі; тривалість розроблення продукту; кількість нових продуктів; частка цифрово простежуваних партій; якість даних	Зміна / місяць / квартал; MES, ERP, QMS/LIMS, WMS, проєктний облік, BI
Організаційно-управлінський та безпековий	Безперервність діяльності, ризик-менеджмент, відповідальність, кібербезпека та стійкість постачання	Частка критичних ресурсів із альтернативними джерелами; резерв автономної роботи; виконання планів безперервності; інциденти кібербезпеки; час відновлення систем; регулярність перегляду ризиків; виконання коригувальних дій	Оперативно / квартал; реєстри ризиків, BCP/DRP, системи кіберзахисту, аудит, протоколи управлінських комітетів

Джерело: сформовано автором на основі [5–14; 19–24].

альність, аналітична функція – за методику та візуалізацію, керівник процесу – за коригувальну дію, управлінський комітет – за пріоритети та ресурси. ERP, MES, WMS/TMS, QMS/LIMS, HRM/LMS, IIoT, BI та засоби кіберзахисту мають застосовуватися відповідно до конкретної проблемної зони, а інформаційні панелі – підтримувати деталізацію для операційного рівня й агрегування для керівництва.

Якісний аналіз відкритих матеріалів виявив різні акценти: для ПрАТ «Домінік» – ресурсоефективність, модернізація, персонал, інновації та безперервність [25, с. 7–13]; для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – якість, продуктивність, асортиментна гнучкість, енергоефективність і стійкість постачання [26, с. 1–6]; для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»» – взаємозв'язок мотивації, оплати та продуктивності [27, с. 459–465]. Неоднорідність публічних показників не дає підстав для прямого рейтингування,

але допомагає визначати управлінські теми й інформаційні прогалини, які мають закриватися внутрішнім обліком.

Ключовим результатом є матриця, що поєднує типову проблемну зону, управлінський пріоритет, цифровий інструментарій і контрольований результат. Вона структурує гіпотези для аналізу, але не підміняє професійне судження: технологія створює ефект лише за наявності якісних даних, регламенту реагування, відповідальності та ресурсів. Тому цифрові засоби подано як інструменти реалізації управлінського пріоритету (табл. 3).

Впровадження доцільно починати з реєстру управлінських рішень та інвентаризації джерел, показників, дублів і прогалин. Далі створюються паспорти індикаторів, визначаються власники даних і процесів та формується пілотна панель для однієї критичної проблеми, наприклад енерговитрат, втрат або простоїв. Масштабування здійснюється після перевірки того, чи скоротило рішення

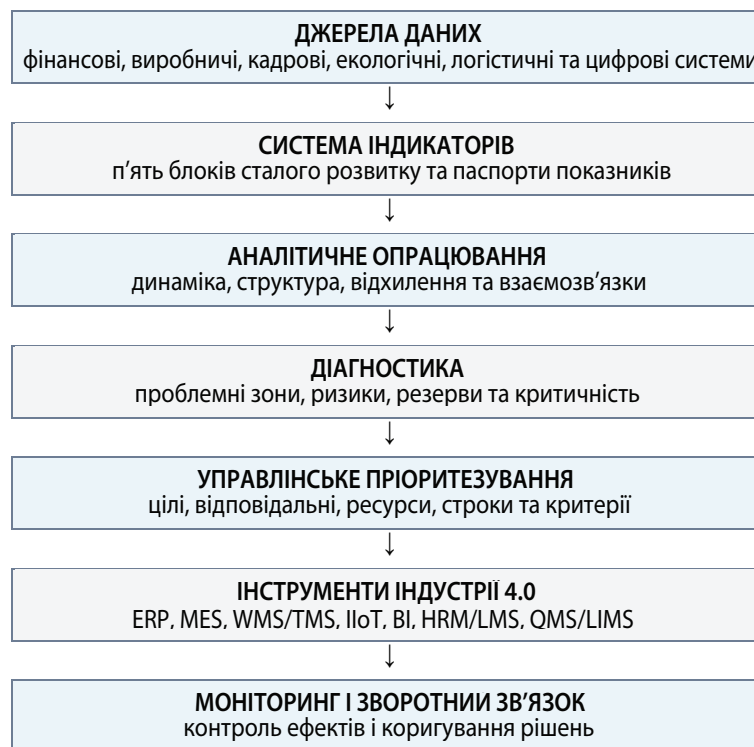


Рис. 1. Цикл аналітико-діагностичного забезпечення управління сталим розвитком підприємства
Джерело: розроблено автором на основі системного узагальнення положень [5–12; 19–23].

час реагування та чи покращило фактичний результат.

Пріоритет цифровізації визначається управлінською цінністю, якістю даних, інтегрованістю з наявними системами та наявністю власника процесу. Підприємству потрібні єдині довідники продукції, сировини, обладнання, підрозділів і причин відхилень, щоб фінансові, виробничі та екологічні показники аналізувалися в узгоджених розрізах. Періодичність контролю має відповідати швидкості процесу: технологічні параметри, простой та брак контролюються безперервно або позмінно; запаси, продуктивність і кадрові показники – щомісячно; інвестиції, інновації, екологічні програми та ризики – щоквартально або щорічно.

Моніторинг організовується на трьох рівнях. *Операційний рівень* виявляє відхилення та запускає стандартну реакцію; *тактичний* – аналізує повторюваність, причини та міжфункціональні залежності; *стратегічний* – ухвалює рішення щодо інвестицій, технологічної модернізації, асортименту, партнерств, диверсифікації та ризик-апетиту. Відповідальність розподіляється між операційними службами, функціональними керівниками, аналітиками, проектними командами та вищим керівництвом.

Ефективність системи слід оцінювати управлінськими метриками: часом від виникнення

відхилення до виявлення та призначення відповідального, часткою заходів, виконаних у строк, повторюваністю причин, часткою рішень із зафіксованим очікуваним і фактичним ефектом, а також якістю даних. Індикатори сталого розвитку мають бути вбудовані в бюджетування, операційне планування, інвестиційний аналіз, управління персоналом, якістю, екологічними аспектами та ризиками, а не утворювати окрему паралельну звітність.

Запропонований у межах дослідження галузеводіагностичний підхід конкретизує цю логіку через поєднання п'яти блоків сталого розвитку, семи складових забезпечення, паспорта індикатора, циклічного механізму зворотного зв'язку та матриці «проблемна зона – управлінський пріоритет – інструмент Індустрії 4.0 – контрольований результат». Окреме виокремлення організаційно-управлінського та безпекового блоку дає змогу включити до діагностичного контуру безперервність діяльності, кібербезпеку та критичні залежності.

Практичне значення підходу полягає в можливості його використання для внутрішнього регламенту діагностики, розроблення паспортів індикаторів, технічного завдання на цифрову панель, формування дорожньої карти цифровізації та координації функціональних служб. Архітектура може застосовуватися до впровадження інтеграль-

Матриця аналітико-діагностичного забезпечення управління сталим розвитком

Блок	Типова проблемна зона	Управлінський пріоритет	Інструменти Індустрії 4.0	Очікуваний контрольований результат
Економічний	Зростання питомих витрат, нестабільна маржинальність, уповільнення оборотності, дефіцит інвестиційного ресурсу	Управління витратами, продуктовою маржинальністю, оборотним капіталом і портфелем інвестицій	ERP, управлінське бюджетування, BI, аналітика собівартості за продуктами та процесами	Прозорість драйверів витрат; скорочення необґрунтованих відхилень; підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень
Соціально-кадровий	Плинність, дефіцит критичних компетентностей, розрив між мотивацією та результатами, ризики безпеки праці	Утримання персоналу, розвиток цифрових і виробничих компетентностей, результативна мотивація та профілактика ризиків	HRM, LMS, електронні інструктажі, аналітика змінності, цифрові журнали безпеки	Зниження плинності та інцидентів; зростання укомплектованості й результативності навчання
Екологічно-енергетичний	Високі питомі витрати енергії й води, втрати сировини, недостатня вимірюваність відходів і викидів	Ресурсозбереження, управління втратами, екологічний контроль і модернізація енергоємних процесів	IIoT-лічильники, енергомоніторинг, MES, цифровий облік відходів, BI-аналіз ресурсів	Скорочення питомих витрат і втрат; своєчасне виявлення аномалій; підтверджуваність екологічних ефектів
Інноваційно-цифровий	Фрагментарна автоматизація, ізольовані дані, тривале переналагодження, низька простежуваність і повільне оновлення асортименту	Інтеграція даних, гнучкість виробництва, цифрова простежуваність, прискорення розроблення та запуску продуктів	ERP-MES-WMS інтеграція, QMS/LIMS, цифрові рецептури, машинний зір, аналітика даних, цифрові двійники за доцільності	Зменшення ручного дублювання; скорочення часу реагування та переналагодження; підвищення стабільності якості та простежуваності
Організаційно-управлінський та безпековий	Залежність від критичних постачальників і енергоресурсів, нечітка відповідальність, кіберризики, недостатня готовність до збоїв	Безперервність діяльності, диверсифікація, управління ризиками, захист даних і відновлення критичних систем	Реєстр ризиків, BCP/DRP-платформи, кібермоніторинг, резервне копіювання, системи сповіщення, аналітика постачальників	Скорочення часу відновлення; підвищення резервованості; зменшення критичних залежностей; контроль виконання коригувальних дій

Джерело: розроблено автором на основі [5–12; 19–24].

них моделей, упорядковуючи вихідні показники та перевіряючи їх управлінську корисність.

ОБГОВОРЕННЯ

Запропонований підхід узгоджується з логікою потрібного підсумку та сталих бізнес-моделей [3; 4], але конкретизує її для цифровізованого кондитерського виробництва: традиційні економічний, соціальний та екологічний виміри доповнено інноваційно-цифровим і організаційно-безпековим. Він також розвиває висновки щодо потенціалу та бар'єрів Індустрії 4.0 [6; 7], переносить акцент із загальної характеристики технологій на умови їх включення в управлінський цикл.

Соціально-кадровий та організаційно-безпековий блоки відповідають потребі посилити соціально-управлінські аспекти цифрової трансформації [8]. Порівняно з рамкою для харчової галузі [10] авторська модель деталізує внутрішній перехід від показника та причини відхилення до відповідального, цифрового засобу та повторного контролю. Вона може бути підготовчим рівнем до MCDA, таксономічного або іншого інтегрального оцінювання [11], оскільки визначає зміст критеріїв, джерела та відповідальність.

Вітчизняні праці [20–24] обґрунтовують необхідність модернізації, цифрових дорожніх карт, розвитку компетентностей і врахування кіберри-

зиків. Авторський внесок полягає в об'єднанні цих напрямів у єдиний діагностично-управлінський механізм для кондитерських підприємств, що є важливим за неоднорідності відкритої корпоративної звітності та ризику хибної точності кількісних порівнянь.

Обмеження дослідження зумовлені його концептуально-методичним і якісним характером: корпоративні матеріали не утворюють уніфікованої вибірки; універсальні ваги та пороги не визначалися; причинно-наслідкові зв'язки між цифровізацією та результатами не перевірялися статистично; матриця не замінює аналізу економічної доцільності. Подальша валідація має включати експертне опитування, тестування на внутрішніх даних, аналіз чутливості та оцінювання ефектів пілотних цифрових рішень.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що аналітико-діагностичне забезпечення управління сталим розвитком кондитерського підприємства має функціонувати як безперервний контур інтеграції даних, виявлення причин і критичності відхилень, формування пріоритетів, призначення відповідальних дій та контролю фактичного ефекту.

Удосконалена структура включає сім складових і п'ять діагностичних блоків. Запропоновано цикл «джерела даних – індикатори – аналітичне опрацювання – діагностика – управлінське пріоритетизування – інструменти Індустрії 4.0 – моніторинг і зворотний зв'язок», а також матрицю зв'язку проблемних зон, управлінських пріоритетів, цифрових засобів і контрольованих результатів.

Наукова новизна полягає в інтеграції показникового, причинно-діагностичного, управлінського та цифрово-технологічного рівнів.

Якісний аналіз матеріалів ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»» підтвердив різноманітність управлінських акцентів і неоднорідність публічного розкриття. Корпоративна звітність придатна для ідентифікації тем та інформаційних прогалин, але не для механічного рейтингування без уніфікованої методики та внутрішніх даних.

Практична реалізація передбачає інвентаризацію рішень і даних, розроблення паспортів індикаторів, визначення власників, пілотування цифрової панелі для критичної проблеми та оцінювання результативності реагування.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну валідацію індикаторів, обґрунтування порогів і ваг, аналіз чутливості та статистичну перевірку впливу технологій Індустрії 4.0 на результати сталого розвитку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford : Oxford University Press, 1987. 400 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
3. Elkington J. Enter the Triple Bottom Line. The Triple Bottom Line: Does It All Add Up? / ed. by A. Henriques, J. Richardson. London : Earthscan, 2004. URL: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
4. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
5. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. Frankfurt/Main, 2013. 82 p. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/Final_report__Industrie_4.0_accessible.pdf
6. Stock T., Seliger G. Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 40. P. 536–541. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.129>
7. Müller J. M., Kiel D., Voigt K.-I. What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. Iss. 1. Art. 247. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10010247>
8. Strazzullo S., Moro S., Cricelli L. Unveiling the relationship between sustainable development and Industry 4.0: A text mining literature analysis. *Sustainable Development*. 2023. Vol. 31. Iss. 4. P. 2851–2862. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2552>
9. Thi Binh D. A., Akbari M., Le Thi Cam H. et al. Forging Pathways to Circular Economy Excellence: Integrating Industry 4.0 with Quality Management. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. Iss. 7. Art. 3053. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16073053>
10. Piovano A., Verna E., Genta G., Galetto M. Industry 4.0 enablers in food industry: a framework based on stakeholder challenges in quality and sustainability. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2026. Vol. 43. Iss. 2. P. 349–372. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2025-0120>
11. Torbacki W. Towards Sustainable Industry 4.0: An MCDA-Based Assessment Framework for Industry 4.0 Technologies Supporting Sustainable Manufacturing and Logistics. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Iss. 11. Art. 5082. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17115082>
12. Shaban I. A., Ajaj R., Elshimy H., Hegab H. Industry 4.0 Enabled Sustainable Manufacturing. *Sustainability*. 2026. Vol. 18. Iss. 1. Art. 156. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18010156>

13. Global Reporting Initiative. GRI 1: Foundation 2021. Amsterdam : GRI, 2021. 42 p. URL: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334>
14. ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021 р. № 179. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>
16. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження завдань і індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року» від 29.11.2024 р. № 1190-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-p#Text>
17. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках» від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>
18. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках» від 30.08.2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text>
19. Мельник Л. М. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 367 с.
20. Illiashenko N., Korol S., Fedirko A. Digital Support as a Forming Factor of Innovative Communities in the Conditions of Security-Oriented Sustainable Development of Enterprises in Ukraine. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-44>
21. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2. С. 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
22. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
23. Єрмолінський С. О., Квітка А. С. Фінансово-інноваційна трансформація харчової промисловості та механізми формування й реалізації на шляху євроінтеграції України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 117–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-117-126>
24. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. О., Гусак Ю. С. Зарубіжне патентування як чинник активізації ЗЕД та менеджменту харчових підприємств Індустрії 4.0 в умовах повоєнної розбудови економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-215>
25. ПрАТ «Домінік». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://dominik.ua/wp-content/uploads/2025/05/zvit-pro-upravlinnya-za-2024-rik.pdf>
26. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://biscuit.com.ua/wp-content/uploads/zvit-pro-upravlinnya-prat-harkivska-biskitna-fabryka-za-2024-rik-v-formati-pdf.pdf>
27. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459–465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-459-465>
28. Хаєцька О. П. Інноваційні механізми забезпечення сталого розвитку підприємств харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-76>

REFERENCES

- Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P. & Evans S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bondar-Pidhurska O. V., Khomenko I. O. & Husak Yu. S. (2026). Zarubizhne patentuvannia yak chynnyk aktyvizatsii ZED ta menedzhmentu kharchovykh pidpriemstv Industrii 4.0 v umovakh povoiennoi rozbudovy ekonomiky [Foreign patenting as a factor of activating foreign economic activity and management of Industry 4.0 food enterprises in the conditions of post-war economic development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-215>
- Davydenko N. M., Buriak A. V. & Kliuchka O. V. (2025). Tsyfrovyzatsiia finansovoho menedzhmentu pidpriemstv [Digitalization of financial management of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 417–422. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
- Elkington J. (2004). *Enter the Triple Bottom Line. The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* London: Earthscan. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 1: Foundation 2021*. Amsterdam: GRI. <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334>
- Illiashenko N., Korol S. & Fedirko A. (2024). Digital Support as a Forming Factor of Innovative Communities in the Conditions of Security-Oriented Sustainable Development of Enterprises in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-44>

- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, March 3). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku» vid 03.03.2021 r. № 179 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the National Economic Strategy for the Period up to 2030» dated 03.03.2021 No. 179]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p>
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, August 30). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyvrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh» vid 30.08.2024 r. № 821-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium Enterprises for the Period up to 2027 and Approval of the Operational Action Plan for its Implementation in 2024–2027» dated 30.08.2024 No. 821-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-r>
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, November 29). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia zavdan i indyktoriv dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku do 2030 roku» vid 29.11.2024 r. № 1190-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of Tasks and Indicators for Achieving Sustainable Development Goals until 2030» dated 29.11.2024 No. 1190-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-r>
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, December 31). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii tsyvrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh» vid 31.12.2024 r. № 1351-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Strategy for Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the Period up to 2030 and Approval of the Operational Action Plan for its Implementation in 2025–2027» dated 31.12.2024 No. 1351-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-r>
- Kagermann H., Wahlster W. & Helbig J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. Frankfurt/Main. https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/Final_report_Industrie_4.0_accessible.pdf
- Khaietska O. P. (2026). Innovatsiini mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Innovative mechanisms for ensuring sustainable development of food industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-76>
- Makhsma M. B. & Melnyk T. P. (2024). Premiuvannia personalu yak instrument rozvytku motyvatsiinoho menedzhmentu [Personnel bonuses as a tool for the development of motivational management]. *Biznes Inform*, 7, 459–465. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-459-465>
- Melnyk L. M. (2018). *Zabezpechennia staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv zasobamy upravlinnia biznes-protsesamy: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Ensuring sustainable development of industrial enterprises by means of business process management: theory, methodology, practice: monograph]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A.
- Müller J. M., Kiel D. & Voigt K.-I. (2018). What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability. *Sustainability*, 1(10), Art. 247. <https://doi.org/10.3390/su10010247>
- Piovano A., Verna E., Genta G. & Galetto M. (2026). Industry 4.0 enablers in food industry: a framework based on stakeholder challenges in quality and sustainability. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2(43), 349–372. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2025-0120>
- PrAT «Dominik». (2024). *Zvit pro upravlinnia za 2024 rik* [Management report for 2024]. <https://dominik.ua/wp-content/uploads/2025/05/zvit-pro-upravlinnya-za-2024-rik.pdf>
- PrAT «Kharkivska biskvitna fabryka». (2024). *Zvit pro upravlinnia za 2024 rik* [Management report for 2024]. <https://biscuit.com.ua/wp-content/uploads/zvit-pro-upravlinnyaprat-harkivska-biskitna-fabryka-za-2024-rik-v-formati-pdf.pdf>
- Prokhorova V. V., Yanchak Yu. O. & Shcherbyna Ye. V. (2024). Instrumenty tsyvrovoi ekonomiky v konteksti rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Digital economy tools in the context of industrial enterprises development]. *Biznes Inform*, 3, 174–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
- Shaban I. A., Ajaj R., Elshimy H. & Hegab H. (2026). Industry 4.0 Enabled Sustainable Manufacturing. *Sustainability*, 1(18), Art. 156. <https://doi.org/10.3390/su18010156>
- Stock T. & Seliger G. (2016). Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 40, 536–541. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.129>
- Strazzullo S., Moro S. & Cricelli L. (2023). Unveiling the relationship between sustainable development and Industry 4.0: A text mining literature analysis. *Sustainable Development*, 4(31), 2851–2862. <https://doi.org/10.1002/sd.2552>
- Thi Binh D. A., Akbari M. & Le Thi Cam H. (2024). Forging Pathways to Circular Economy Excellence: Integrating Industry 4.0 with Quality Management. *Sustainability*, 7(16), Art. 3053. <https://doi.org/10.3390/su16073053>
- Torbacki W. (2025). Towards Sustainable Industry 4.0: An MCDA-Based Assessment Framework for Industry 4.0 Technologies Supporting Sustainable Manufacturing and Logistics. *Sustainability*, 11(17), Art. 5082. <https://doi.org/10.3390/su17115082>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University

Press. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Yermolinskyi S. O. & Kvitka A. S. (2025). Finansovo-innovatsiina transformatsiia kharchovoi promyslovosti ta mekhanizmy formuvannia y realizatsii na shliakhu yevrointehratsii Ukrainy [Financial and innovation transformation of the food industry and mechanisms of formation and implementation on the path of Ukraine's European integration]. *Biznes Inform*, 6, 117–126.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-117-126>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструмент ШІ не використовувався для генерування первинних даних, виконання розрахунків або автоматичного формування наукових висновків.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.07.2026

Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 005.332.4: 658.5

JEL: L25; M14; O33; Q56

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-647-663>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВАЖЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2026 МАЙСТРЕНКО О. В., САБАДАШ І. В., ПЕТРУШОВ В. В., СЕЛІХОВ С. В.

УДК 005.332.4: 658.5

JEL: L25; M14; O33; Q56

Майстренко О. В., Сабадаш І. В., Петрушов В. В., Селіхов С. В. Організаційно-управлінські важелі забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

Статтю присвячено організаційно-управлінським засадам розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах структурних трансформацій економіки, поширення принципів сталого розвитку, екологізації бізнесу та прискорення цифровізації управлінських процесів. Актуальність тематики дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до формування конкурентних переваг бізнесу під впливом посилення екологічних вимог, ресурсних обмежень, цифрової трансформації, розвитку циркулярної економіки та поступової інтеграції України в європейський економічний простір. Дослідження має на меті обґрунтувати методологічний базис побудови організаційно-управлінського забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на засадах сталого розвитку, екологізації та цифровізації. Для досягнення поставленої мети в статті вивчено сучасні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю та визначено напрями його змістовної трансформації. Систематизовано традиційні організаційні й управлінські важелі та обґрунтовано доцільність їх доповнення інструментами стратегічного екологічного менеджменту, екологічної сертифікації, зеленого реінжинірингу, ESG-управління, екологічного брендингу, екодизайну, управління життєвим циклом продукції та циркулярними бізнес-моделями. Запропоновано авторський підхід до формування екоорієнтованого організаційно-управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів, архітектура якого передбачає взаємодію організаційних та управлінських блоків, функціональних і цільових підсистем. Центральним елементом запропонованого механізму визначено інклюзивну цифровізацію, яка розглядається не лише як інструмент автоматизації управлінських операцій, а як основа прозорості, відкритої та безбар'єрної взаємодії бізнесу зі стейкхолдерами. Охарактеризовано основні напрями застосування організаційно-управлінських важелів у сфері циркулярної економіки, управління життєвим циклом продукції, екологічної сертифікації, екобрендингу та екодизайну. Показано, що синергійне поєднання екологічного брендингу та екодизайну забезпечує одночасне формування матеріальних і нематеріальних складових конкурентної переваги, сприяючи ресурсоефективності, зміцненню репутації, підвищенню довіри споживачів і розширенню можливостей виходу на преміальні сегменти ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність; зелена економіка; організаційно-управлінські важелі; сталий розвиток; екологізація бізнесу; циркулярна економіка; цифровізація.

Рис.: 4. Бібл.: 39.

Майстренко Ольга Валентинівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри креативного менеджменту та дизайну, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна)

E-mail: olga.maistrenko@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8007-3191>

Сабадаш Інна Володимирівна – кандидат юридичних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: inna.sabadash@tuta.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5267-9153>

Петрушов Василь Володимирович – кандидат технічних наук, доцент, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: Vvpetrushov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7354-9788>

Селіхов Сергій Володимирович – кандидат економічних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: info@lfi-naas.org.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4040-2235>