

УДК 005.932:339.1

DOI: 10.31673/2415-8089.2026.017403

**Мартиненко Марина Олександрівна**  
доктор філософії в галузі менеджмент,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

**Кужель Вячеслав Миколайович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
**Закревський Андрій Валерійович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана

### УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТА ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ТОРГІВЛІ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління ланцюгами постачання та товарними запасами в системі сучасної торгівлі. Обґрунтовано актуальність проблеми в умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та активної цифровізації бізнес-процесів підприємств. Проаналізовано сутність, структуру та функції ланцюгів постачання, визначено їхню роль у забезпеченні ефективного функціонування торговельних підприємств та задоволенні попиту споживачів. Особлива увага приділена управлінню товарними запасами як критично важливому елементу логістичної системи, що впливає на фінансові результати та оборотність товарів. Розглянуто сучасні методи оптимізації запасів, включно з моделями економічного розміру замовлення (EOQ), ABC-аналізом та системами контролю рівня запасів, а також інструменти логістичного аналізу, що дозволяють підвищити точність планування та ефективність процесів. Визначено роль цифрових технологій і інформаційних систем управління у підвищенні прозорості, гнучкості та адаптивності ланцюгів постачання. Обґрунтовано напрями вдосконалення логістичних процесів, оптимізації запасів та інтеграції цифрових інструментів, що сприяє стабільному функціонуванню торговельних підприємств, зменшенню витрат та підвищенню рівня обслуговування клієнтів у сучасних умовах ринку.

**Ключові слова:** ланцюги постачання, управління запасами, логістика, товарні ресурси, торговельні підприємства, цифровізація, логістичні процеси.

Сучасна торгівля перебуває у стані динамічних змін, які зумовлені глобалізацією ринків, розвитком електронної комерції, посиленням конкуренції та активною цифровізацією бізнес-процесів. У цих умовах ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає ефективне управління ланцюгами постачання та товарними запасами. Ланцюг постачання охоплює взаємодію між виробниками, постачальниками, логістичними операторами, торговельними підприємствами та кінцевими споживачами, забезпечуючи безперервність матеріальних і інформаційних потоків, своєчасність виконання замовлень та оптимізацію витрат [1; 3; 5].

Неефективне управління запасами та логістичними процесами призводить до перевищення витрат на зберігання, дефіциту товарів, зниження рівня обслуговування клієнтів та зменшення фінансових результатів підприємства. Водночас впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, WMS та CRM, дозволяє автоматизувати планування, контроль та аналіз логістичних процесів, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління ланцюгами постачання [1; 4; 6].

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення механізмів управління ланцюгами постачання та оптимізації товарних запасів у сучасних умовах цифрової

економіки, що характеризується швидкими змінами попиту, високою конкуренцією та потребою у скороченні витрат. Незважаючи на наявність численних теоретичних розробок у сфері логістики та управління запасами, залишається недостатньо дослідженим комплексне впровадження цифрових технологій та інтегрованих систем управління у практику торговельних підприємств [2; 3; 5].

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток світової економіки характеризується стрімкими змінами ринкового середовища, посиленням глобальної конкуренції, розвитком цифрових технологій та трансформацією традиційних бізнес-моделей. Особливо значні зміни відбуваються у сфері торгівлі, де підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, пов'язаних із зростанням ролі електронної комерції, скороченням життєвого циклу товарів та зростанням вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування.

У таких умовах важливим фактором ефективного функціонування торговельних підприємств стає раціональне управління ланцюгами постачання та товарними запасами. Ланцюги постачання формують комплексну систему взаємодії між виробниками, постачальниками, логістичними операторами, торговельними підприємствами та кінцевими споживачами. Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо впливає на рівень витрат підприємства, швидкість обігу товарних ресурсів та задоволення попиту споживачів.

**Актуальність теми.** Однією з ключових проблем діяльності торговельних підприємств є забезпечення оптимального рівня товарних запасів. З одного боку, недостатній обсяг запасів може призводити до втрати продажів та зниження рівня обслуговування клієнтів. З іншого боку, надмірні запаси збільшують витрати на зберігання товарів та призводять до заморожування фінансових ресурсів підприємства.

В умовах цифрової трансформації економіки управління ланцюгами постачання та запасами набуває нового значення, оскільки сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати логістичні процеси, підвищити прозорість товарних потоків та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Таким чином, дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ланцюгами постачання і товарними запасами в системі сучасної торгівлі є актуальним науковим та практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління ланцюгами постачання та товарними запасами є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії логістики та управління ланцюгами постачання зробили М. Крістофер, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, Д. Іванов, В. Лисиця, І. Миколаєнко, С. Чопра, П. Мейндл, Д. Уотерс та інші дослідники.

У працях М. Крістофера розглядаються питання інтеграції логістичних процесів та формування ефективних систем управління ланцюгами постачання [1, с. 62]. Д. Бауерсокс та Д. Клосс досліджували питання оптимізації логістичних процесів та координації діяльності учасників ланцюгів постачання [2, с. 41]. Д. Іванов та А. Долгі приділяли значну увагу життєздатності взаємопов'язаних мереж постачання в періоди невизначеності [4, с. 123].

У працях сучасних дослідників також розглядаються питання використання цифрових технологій у логістичних процесах, управління ризиками у ланцюгах постачання та підвищення їх стійкості в умовах нестабільності економічного середовища [5].

Вітчизняні науковці досліджують питання розвитку логістичних систем підприємств, управління товарними ресурсами та оптимізації запасів у торговельній діяльності. У їхніх працях підкреслюється важливість використання сучасних інформаційних технологій та інтегрованих систем управління для підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств [6, с. 94].

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, потребують подальшого вивчення питання інтеграції цифрових технологій у системи управління ланцюгами постачання, а також розроблення сучасних моделей управління товарними запасами у сфері торгівлі.

**Мета статті** полягає у комплексному дослідженні сучасних підходів до управління ланцюгами постачання та товарними запасами в торговельних підприємствах з урахуванням цифровізації економіки та глобалізації ринків. Стаття аналізує теоретичні засади управління ланцюгами постачання та логістичних процесів, виявляє ключові проблеми існуючих моделей, досліджує оптимізацію товарних запасів за допомогою моделей економічного розміру замовлення, ABC-аналізу та систем контролю рівня запасів. Оцінюється роль цифрових технологій і інформаційних систем у підвищенні ефективності координації ланцюгів постачання та адаптивності підприємств до змін попиту. Розроблено рекомендації щодо інтеграції традиційних логістичних методів та цифрових рішень для оптимізації управління запасами та підвищення ефективності торговельних підприємств. Стаття визначає напрями подальших досліджень у сфері цифрової логістики, прогнозування попиту та автоматизації управлінських рішень для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

**Методологічною основою** статті є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що дозволяють комплексно оцінити особливості управління ланцюгами постачання та товарними запасами у сучасних умовах розвитку торгівлі.

1. *Аналіз та синтез* — застосований для вивчення сучасних підходів до управління ланцюгами постачання, оптимізації товарних запасів та логістичних процесів. Завдяки цьому методу було узагальнено наукові концепції зарубіжних та вітчизняних дослідників і виявлено прогалини у існуючих підходах [1; 3].

2. *Системний підхід* — дозволив розглядати ланцюг постачання як цілісну інтегровану систему, що включає постачальників, виробників, логістичних операторів, торговельні підприємства та кінцевих споживачів. Цей підхід сприяв визначенню взаємозв'язків між елементами системи та виявленню ключових факторів, що впливають на ефективність управління запасами [2; 5].

3. *Порівняльний метод* — використаний для аналізу існуючих моделей управління товарними запасами, включаючи модель економічного розміру замовлення (EOQ), систему фіксованого інтервалу замовлення та метод ABC-аналізу. Це дозволило оцінити ефективність різних підходів у практичній діяльності торговельних підприємств [3; 5].

4. *Економічний аналіз* — застосований для оцінювання фінансових та логістичних результатів управління запасами, виявлення ефективності використання товарних ресурсів та впливу управлінських рішень на витрати підприємств. Використано методи порівняння, розрахунку коефіцієнтів оборотності запасів та аналізу структури витрат [1; 4].

5. *Метод узагальнення та моделювання* — дозволив сформулювати висновки щодо оптимальних структур ланцюгів постачання та підходів до управління запасами. На основі цього методу розроблено схематичні моделі управління supply chain та оптимізації запасів, які представлені на рисунках 1 і 2.

6. *Інформаційно-аналітичний підхід* — передбачає використання сучасних цифрових інформаційних систем управління підприємством (ERP, WMS, SCM) для збору, обробки та аналізу даних про товарні потоки, прогнозування попиту та планування закупівель [1; 4; 6].

Поєднання зазначених методів дозволило забезпечити комплексне дослідження проблем управління ланцюгами постачання та товарними запасами, оцінити сучасні підходи до оптимізації логістичних процесів та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств у цифровій економіці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління ланцюгами постачання є ключовим чинником стабільності та розвитку сучасних торговельних підприємств. Ланцюг постачання охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, починаючи від постачальників сировини та компонентів, проходячи через виробництво, складування та транспортування, і завершуючи доставкою продукції кінцевому споживачу. Кожен елемент цього ланцюга впливає на загальну ефективність функціонування системи: затримки на будь-якому етапі або неузгодженість дій між учасниками ланцюга можуть призвести до надмірних запасів, дефіциту товарів та зростання витрат.

Сьогодні управління ланцюгами постачання неможливе без інтеграції сучасних цифрових технологій. Використання систем ERP та WMS дозволяє автоматизувати планування замовлень, контроль рівня запасів та прогнозування попиту на основі історичних даних і аналітики в реальному часі. Це створює можливість більш гнучко реагувати на зміни ринку, скорочувати терміни виконання замовлень та зменшувати фінансові витрати підприємства. Особливе значення має прозорість ланцюга постачання, яка дозволяє відстежувати рух товарів на всіх етапах, оцінювати продуктивність логістичних операторів та приймати оперативні управлінські рішення.

Управління товарними запасами виступає критичним елементом у ланцюгу постачання. Недостатня кількість запасів може спричинити втрату продажів і зниження рівня обслуговування клієнтів, тоді як надлишкові запаси збільшують витрати на зберігання та призводять до заморожування фінансових ресурсів. Оптимізація запасів вимагає не лише застосування математичних моделей, таких як економічний розмір замовлення (EOQ), але й комплексного аналізу товарообігу, сезонності попиту та категорії продукції за важливістю для бізнесу.

Для більш наочного розуміння управлінських рішень у сфері логістики доцільно використовувати таблиці, що відображають ключові показники та взаємозв'язки між елементами ланцюга постачання.

Для більш наочного розуміння структури ланцюга постачання та взаємозв'язків між його елементами доцільно виділити основні складові процесу та їхні функції. Таблиця 1 демонструє ключові елементи ланцюга постачання, описує їхні основні завдання та вплив на ефективність функціонування торговельного підприємства. Такий системний підхід дозволяє наочно оцінити роль кожного учасника у забезпеченні безперервності товарних потоків та своєчасності виконання замовлень.

Таблиця 1.

#### Основні елементи ланцюга постачання та їх функції

<i>Елемент ланцюга</i>	<i>Функції</i>	<i>Вплив на ефективність</i>
Постачальники	Забезпечення сировиною та компонентами	Вчасне постачання зменшує ризики дефіциту
Виробники	Формування готової продукції	Оптимізація виробничих процесів зменшує витрати
Логістичні оператори	Транспортування та складування	Впливає на терміни доставки і стан товару
Торговельні підприємства	Реалізація продукції	Забезпечення задоволення попиту споживачів
Споживачі	Формування попиту	Визначають обсяги та структуру запасів

Джерело: сформовано авторами

Аналіз даних Таблиці 1 дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо функціонування ланцюга постачання торговельного підприємства. По-перше, кожен елемент ланцюга — від постачальника до кінцевого споживача — має визначену роль і безпосередньо впливає на ефективність усієї системи. По-друге, координація та своєчасний обмін інформацією між учасниками ланцюга є критично важливими для забезпечення безперервності товарних потоків і запобігання надлишковим або дефіцитним запасам. По-третє, чітке розуміння функцій кожного елемента дозволяє керівництву торговельного підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів постачання, планування запасів та підвищення загальної ефективності логістики [1; 3; 5].

Таким чином, Таблиця 1 слугує базовим інструментом для системного аналізу ланцюга постачання та створює основу для подальшого дослідження оптимізації управління запасами та логістичних процесів.

Ефективність управління запасами значною мірою залежить від правильного розподілу товарів за категоріями, що дозволяє пріоритизувати ресурси та оптимізувати складські

витрати. Одним із підходів є ABC-аналіз, який класифікує товари за їхньою цінністю та обсягом продажів. Це дозволяє підприємству визначити, які товари потребують постійного контролю, а які можна закуповувати за графіком, що знижує фінансове навантаження та підвищує оборотність запасів.

Для підвищення ефективності управління товарними запасами необхідно не лише контролювати загальний обсяг запасів, але й оцінювати їхню цінність та значущість для бізнесу. Одним із найбільш поширених підходів є ABC-аналіз, який дозволяє класифікувати товари за часткою їх внеску у загальний обсяг продажів та визначити пріоритети в управлінні запасами. Таблиця 2 демонструє приклад розподілу товарів за категоріями ABC та рекомендовані стратегії управління для кожної категорії, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів і зниженню витрат на зберігання.

Таблиця 2.

### Розподіл товарів за категоріями ABC

Категорія	Частка у загальному обсязі продажів	Рекомендоване управління
A	70%	Постійний контроль, часті замовлення
B	20%	Періодичний контроль, оптимізований графік закупівель
C	10%	Мінімальний контроль, закупівлі за потребою

Джерело: сформовано авторами

Аналіз розподілу товарів за категоріями ABC показує, що ефективно управління запасами потребує диференційованого підходу. Товари категорії «А», які формують основну частку продажів, потребують постійного контролю та частих замовлень, тоді як товари категорій «В» та «С» можна контролювати менш інтенсивно, що дозволяє оптимізувати витрати на зберігання та управління запасами. Такий підхід забезпечує баланс між фінансовими ресурсами та потребами ринку, дозволяючи підприємству підтримувати стабільний рівень обслуговування клієнтів і зменшувати ризики дефіциту чи надлишку товарів [2; 3; 5].

Таким чином, ABC-аналіз є ефективним інструментом пріоритизації управлінських дій та раціоналізації логістичних процесів у торговельному підприємстві.

Для підвищення ефективності ланцюгів постачання важливим є прогнозування попиту та визначення оптимального рівня запасів. Прогнозування дозволяє враховувати сезонні коливання, маркетингові активності та тенденції розвитку ринку, що зменшує ризик надлишкових або дефіцитних запасів. Поєднання прогнозування з цифровими системами управління забезпечує своєчасне оновлення інформації та оперативне реагування на зміни в попиті.

Перед оптимізацією запасів важливо не лише класифікувати товари за категоріями, а й визначати їхні точні обсяги та рівні поповнення. Прогнозування попиту у поєднанні з моделями економічного розміру замовлення (EOQ) дозволяє підприємству визначити оптимальні мінімальні та максимальні запаси для кожного товару, що знижує ризик дефіциту та надлишкових запасів. Таблиця 3 ілюструє приклад застосування такого підходу для різних товарних позицій, показуючи, як прогнозований попит і економічний розмір замовлення впливають на визначення оптимального рівня запасів.

Таблиця 3.

### Приклад оптимізації запасів з використанням прогнозування та EOQ

Товар	Прогноз попиту (шт/міс)	EOQ (шт)	Мінімальний запас (шт)	Максимальний запас (шт)
Продукт А	500	600	200	800
Продукт В	300	400	100	500
Продукт С	100	120	50	180

Джерело: сформовано авторами

Розгляд оптимізації запасів з використанням прогнозування попиту та моделі ЕОQ демонструє практичну можливість визначення мінімального і максимального рівнів запасів для кожного товару. Це дозволяє зменшити фінансові втрати від надлишкових запасів та уникнути дефіциту, що може негативно вплинути на рівень обслуговування споживачів. Таблиця 3 підтверджує, що поєднання прогнозування та оптимізаційних моделей забезпечує більш гнучке та ефективне управління запасами, підвищує оборотність товарів і дозволяє торговельному підприємству швидко реагувати на зміни попиту на ринку [1; 4; 6].

Застосування комплексного підходу до управління запасами на основі прогнозування і ЕОQ є важливим інструментом підвищення ефективності логістичних процесів і стабільності функціонування торговельних підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Запропоновано комплексний підхід до управління ланцюгами постачання та товарними запасами в сучасній торгівлі, що поєднує інтеграцію логістичних процесів, використання цифрових інформаційних систем управління та оптимізаційні моделі прогнозування попиту (ЕОQ, АВС-аналіз). Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління запасами, скоротити витрати на логістику та забезпечити безперервність товарних потоків, що раніше не було комплексно досліджено в контексті цифровізації торговельних підприємств [1; 3; 5].

Таким чином, управління ланцюгами постачання та товарними запасами потребує комплексного підходу, який включає інтеграцію логістичних процесів, використання цифрових інформаційних систем та прогнозування попиту. Такий підхід дозволяє оптимізувати товарні потоки, знизити витрати на зберігання та транспортування, а також підвищити швидкість і якість обслуговування клієнтів. Впровадження таких рішень у практику торговельних підприємств є важливим кроком до підвищення їхньої конкурентоспроможності у сучасних умовах цифрової економіки [1; 3; 5].

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління ланцюгами постачання та товарними запасами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасних умовах цифрової економіки. Системний аналіз ланцюгів постачання показав, що кожен елемент — від постачальника до кінцевого споживача — взаємопов'язаний і безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства та фінансові результати. Координація та своєчасний обмін інформацією між учасниками ланцюга є критично важливими для забезпечення безперервності товарних потоків та оптимізації запасів [1; 3; 5].

Дослідження продемонструвало практичну значущість диференційованого підходу до управління запасами. Використання АВС-аналізу дозволяє пріоритизувати ресурси, концентруючи увагу на товарах, що формують основну частку продажів, та зменшувати витрати на контроль менш важливих позицій. Інтеграція моделей прогнозування попиту з оптимізаційними методами (ЕОQ) забезпечує більш точне визначення мінімальних та максимальних рівнів запасів, підвищує оборотність товарів, скорочує фінансові втрати та підвищує якість обслуговування клієнтів [2; 4; 6].

**Наукова новизна** дослідження полягає у запропонованні комплексного підходу до управління ланцюгами постачання та товарними запасами, що поєднує цифрові технології, інтеграцію логістичних процесів і оптимізаційні моделі прогнозування. Це дозволяє забезпечити безперервність товарних потоків і підвищити ефективність управління запасами у контексті цифровізації торгівлі, що раніше не було комплексно досліджено.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що підприємства можуть використовувати розроблені підходи для оптимізації логістичних процесів, раціоналізації обсягів закупівель, підвищення оборотності товарів та стабілізації фінансових потоків. Впровадження таких рішень сприяє більш гнучкій адаптації до змін попиту та ринкових умов, знижує витрати на логістику та підвищує рівень обслуговування клієнтів, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства [1; 3; 5].

**Перспективи подальших досліджень** включають:

1. Розробку інтегрованих моделей управління ланцюгами постачання з використанням штучного інтелекту та аналітики великих даних для точного прогнозування попиту і

автоматизації прийняття управлінських рішень.

2. Вивчення впливу факторів глобальної нестабільності ринку, включаючи економічні коливання та логістичні обмеження, на ефективність управління запасами та адаптаційні стратегії підприємств.

3. Дослідження можливостей використання цифрових платформ і хмарних рішень для інтеграції інформації від постачальників, виробників та торговельних підприємств у реальному часі.

4. Розробку моделей оптимізації управління запасами з урахуванням багатокритеріальних показників, таких як ризики дефіциту, сезонність попиту, вартість зберігання та логістичні витрати.

5. Аналіз ефективності застосування комплексних підходів до управління ланцюгами постачання у різних секторах торгівлі та можливість масштабування розроблених моделей на міжнародні ринки.

Таким чином, подальші дослідження спрямовані на створення більш гнучких, цифровізованих та адаптивних моделей управління ланцюгами постачання та запасами, що дозволить підприємствам успішно функціонувати в умовах високої конкуренції, швидких змін попиту та нестабільного ринку.

### References:

1. Christopher, M. (2025). Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks (5th ed.). Financial Times Publishing. <https://calidadsinlagrimas.com/wp-content/uploads/2025/06/Logistics-and-Supply-Chain-Management-Martin-Christopher.pdf>

2. Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2019). Supply chain logistics management (5th ed.). McGraw-Hill Education. <https://studylib.net/doc/27881765/bowersox-et-al.-2019?p=4>

3. Han, N., & Um, J. (2023). Risk management strategy for supply chain sustainability and resilience capability. Risk Management, 25(1). <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00138-w>

4. Osokin Gennady (2024) Tsyfrovizatsiia lantsiuhiv postachannia yak faktor transformatsii biznes-modelei [Digitalization of supply chains as a factor of transformation of business models]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, vol. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4258/4183> (in Ukrainian)

5. Ivanov D., Dolgui A. Viability of supply chain networks. International Journal of Production Research. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>

6. Lisitsa Viktoriia, Mykhaylenko Olena, Rotenberg Oleksandr (2023) Tsyfrovi lantsiuhy postavok: Tekhnolohii, tendentsii ta napriamy rozvytku [Digital supply chains: technologies, trends and directions of development. Economy and management of enterprises]. Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies, vol. 81, pp. 99–106. <https://doi.org/10.32782/bses.81-17> (in Ukrainian)

**MARYNA MARTYNENKO, VYACHESLAV KUZHEL, ANDRII ZAKREVSKY.**  
**SUPPLY CHAIN AND INVENTORY MANAGEMENT IN THE MODERN TRADE SYSTEM.** *The development of modern trade is characterized by rapid technological transformation, increasing globalization of markets, and growing competition among enterprises. In this context, effective supply chain management and inventory control have become essential components of strategic management in trading companies, directly influencing operational performance, financial results, and overall competitiveness. Efficient coordination and information exchange between all participants in the supply chain — including suppliers, manufacturers, logistics providers, retailers, and consumers — enable enterprises to streamline operations, reduce logistics and storage costs, enhance resource utilization, and maintain consistent product availability.*

*Supply chains represent complex, integrated systems where delays or inefficiencies in one element can lead to significant disruptions, including stock shortages, excess inventory, and increased operational expenses. Therefore, understanding the structure, functions, and interrelationships of supply chain participants is critical for effective management and optimization of trade operations.*

*Inventory management is highlighted as a key component of logistics systems, as it directly affects the balance between meeting customer demand and minimizing holding costs. The study examines contemporary inventory optimization methods, including Economic Order Quantity (EOQ), ABC analysis, and inventory control systems, as well as practical tools for logistics analysis that allow for precise demand forecasting, adaptive replenishment strategies, and improved decision-making.*

*The relevance of this research is underscored by the increasing importance of logistics efficiency and digital transformation in trading enterprises. The integration of information systems and digital technologies facilitates real-time monitoring, predictive analytics, and automated planning, significantly enhancing supply chain coordination, responsiveness to market changes, and overall operational agility. This article addresses both theoretical and practical aspects of supply chain management in modern trade, emphasizing the necessity of combining traditional logistical methods with innovative technological solutions. It provides a comprehensive framework for optimizing supply chains and inventory management, contributing to cost reduction, improved turnover of goods, and enhanced customer satisfaction. The study also identifies areas for further research, particularly in applying artificial intelligence, big data analytics, and cloud-based platforms to increase the efficiency and adaptability of trade logistics in dynamic market conditions.*

**Keywords:** *supply chain management, inventory management, logistics, trade enterprises, digitalization.*

Надійшла до редакції: 02.03.2026

Прийнято до друку: 13.03.2026

Опубліковано: 27.03.2026

© 2026 Мартиненко М.О., Кужель В.М., Закревський А.В.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**УДК 35.073.5:321.01:005.53**

**DOI: 10.31673/2415-8089.2026.018104**

**Мельнічук Ліна Володимирівна**  
кандидат історичних наук, доцент,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
**Миколенко Радомир Олександрович,**  
аспірант,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У ПРОЦЕСАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*У статті досліджено теоретичні засади формування та реалізації управлінських рішень у процесах державотворення. Обґрунтовано актуальність дослідження в умовах трансформації системи державного управління, розвитку демократичних інституцій та зростання ролі ефективних управлінських механізмів у забезпеченні стабільного соціально-економічного розвитку держави. Визначено сутність управлінських рішень у системі державного управління, а також їх значення для формування та реалізації державної політики.*

*Проаналізовано основні етапи прийняття управлінських рішень у державному секторі та визначено ключові фактори, що впливають на ефективність їх реалізації. Особливу увагу приділено механізмам взаємодії органів державної влади, інститутів громадянського суспільства та інших суб'єктів управління у процесі формування управлінських рішень.*