



Маркетинг

УДК 658.7:339.137.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17155849>

**Логістизація бізнес-процесів як чинник формування та зміцнення
міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,

м. Київ, Україна, nataliia.kotvytska@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Захарченко Артем Анатолійович

аспірант кафедри менеджменту,

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу та права»,

м. Миколаїв, Україна, artem@sval.com.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3274-8412>

Прийнято: 08.09.2025 | Опубліковано: 18.09.2025

Анотація. Мета. Дослідження полягає у визначенні ролі логістизації бізнес-процесів як ключового чинника формування та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності сучасних підприємств в умовах глобалізації економічних процесів. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад логістизації бізнес-процесів та розробка практичних рекомендацій щодо їх оптимізації для підвищення конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках. **Методи.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід – для визначення взаємозв'язків між логістичними процесами та конкурентоспроможністю; метод порівняльного



аналізу – для дослідження різних підходів до логістизації; структурно-функціональний аналіз – для вивчення структури логістичних систем; статистичний аналіз – для оцінки ефективності логістичних рішень; синтез – для формування концептуальних засад логістизації бізнес-процесів. **Результати.** Встановлено, що логістизація бізнес-процесів являє собою комплексний підхід до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування та забезпечення гнучкості реагування на зміни ринкового середовища. Визначено ключові напрями логістизації: інтеграція ланцюгів постачання, цифровізація логістичних процесів, розвиток омніканальної логістики та впровадження концепції сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективна логістизація сприяє зниженню операційних витрат на 15-25%, покращенню рівня обслуговування клієнтів на 20-30% та підвищенню швидкості доставки на 35-40%. **Висновки.** Логістизація бізнес-процесів є стратегічним інструментом підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, що забезпечує синергетичний ефект від оптимізації всіх видів потоків та створює стійкі конкурентні переваги на глобальних ринках.

Ключові слова: логістизація, бізнес-процеси, міжнародна конкурентоспроможність, ланцюги постачання, цифрова логістика, оптимізація витрат.

**Logistization of business processes as a factor in shaping and enhancing
the international competitiveness of enterprises**

Nataliia Kotvytska

Dr. of Economic Sc., Associate Professor,

Private Higher Educational Establishment «European University»,

Kyiv, Ukraine, nataliia.kotvytska@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>



Artem Zakharchenko

graduate student of the department of management,
Higher Education Institution «International University of Business and Law»,
Mykolaiv, Ukraine, artem@sval.com.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3274-8412>

Abstract. Purpose. The study aims to determine the role of business process logistization as a key factor in shaping and enhancing the international competitiveness of modern enterprises under the conditions of economic globalization. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of business process logistization and to develop practical recommendations for their optimization in order to strengthen the competitive positions of enterprises in international markets. **Methods.** The research employs a set of general scientific and special methods: a systemic approach – to identify the interrelationships between logistics processes and competitiveness; comparative analysis – to examine different approaches to logistization; structural-functional analysis – to study the structure of logistics systems; statistical analysis – to assess the efficiency of logistics solutions; and synthesis – to develop the conceptual foundations of business process logistization. **Results.** It has been established that business process logistization represents a comprehensive approach to managing material, informational, and financial flows in order to optimize costs, improve service quality, and ensure flexibility in responding to changes in the market environment. The key directions of logistization are identified as supply chain integration, digitalization of logistics processes, development of omnichannel logistics, and the implementation of the sustainable development concept. It is substantiated that effective logistization contributes to reducing operational costs by 15–25%, improving customer service levels by 20–30%, and increasing delivery speed by 35–40%. **Conclusions.** Business process logistization is a strategic tool for enhancing the international competitiveness of enterprises, as it ensures a synergistic effect from the



optimization of all types of flows and creates sustainable competitive advantages in global markets.

Keywords: logistization, business processes, international competitiveness, supply chains, digital logistics, cost optimization.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, інтенсифікацією міжнародної торгівлі та зростанням конкуренції на світових ринках. В цих умовах підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових джерел конкурентних переваг, серед яких особливе місце займає оптимізація логістичних процесів. Логістизація бізнес-процесів як комплексний підхід до управління потоковими процесами набуває стратегічного значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств на міжнародній арені.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації економіки та зростання вимог споживачів до швидкості, якості та персоналізації послуг, традиційні підходи до організації бізнес-процесів втрачають свою ефективність. Підприємства потребують нових концептуальних рішень, здатних забезпечити синхронізацію всіх операційних процесів з метою максимізації цінності для клієнтів при мінімізації витрат. Особливого значення логістизація набуває в контексті формування глобальних ланцюгів створення вартості, де кожне підприємство є елементом складної мережі взаємопов'язаних учасників. Ефективність функціонування такої мережі значною мірою залежить від якості логістичної координації між її елементами, що вимагає розробки нових підходів до управління міжорганізаційними взаємодіями.

Проблема логістизації бізнес-процесів тісно пов'язана з важливими науковими завданнями теорії менеджменту, стратегічного управління та міжнародного бізнесу. Вона також має значну практичну цінність для



підприємств різних галузей, що прагнуть підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження логістизації бізнес-процесів та її впливу на конкурентоспроможність підприємств знаходиться у фокусі уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Фундаментальні основи логістичного управління закладені в працях таких видатних дослідників, як М. Крістофер, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, які визначили логістику як стратегічну функцію управління підприємством.

Питання інтеграції логістичних процесів у загальну систему управління підприємством розглядали В. Ерфан [1], Е. Савицький [2], які обґрунтували необхідність системного підходу до логістизації бізнес-діяльності. Дослідники підкреслюють, що логістизація не обмежується оптимізацією окремих функцій, а передбачає комплексне перетворення всієї системи управління підприємством.

Міжнародний аспект логістичної діяльності досліджували О. Сумець [3], І. Ніколенко [4], які розкрили особливості формування міжнародних логістичних систем та їх вплив на конкурентоспроможність національних економік. Автори наголошують на важливості розвитку транскордонної логістичної інфраструктури для забезпечення ефективної участі підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості.

Цифровий аспект логістизації бізнес-процесів розглядали Н. Клевцевич [5], Н. Валявська [6], які досліджували можливості використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації логістичних процесів. Дослідники довели, що цифровізація логістики є ключовим чинником підвищення ефективності управління ланцюгами постачання.

Вплив логістичної стратегії на формування конкурентних переваг підприємства вивчали І. Міщук [7], А. Овчаренко [8], які обґрунтували взаємозв'язок між якістю логістичного сервісу та лояльністю клієнтів. Автори довели, що логістична досконалість є одним з найважливіших факторів диференціації на сучасних ринках.



Зарубіжні дослідники, зокрема М. Lobo, Т. Pinho [9], А. Wronka [10], приділяли значну увагу питанням управління ризиками в логістичних системах та забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Їхні роботи особливо актуальні в контексті сучасних викликів, пов'язаних з геополітичною нестабільністю та глобальними кризами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень, присвячених логістизації бізнес-процесів, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної оцінки ефективності логістизації, механізми її впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємств, а також особливості імплементації логістичних інновацій в умовах цифровізації економіки. Потребують подальшого розвитку методологічні засади формування інтегрованих логістичних систем, здатних забезпечити синергетичний ефект від взаємодії різних елементів логістичного комплексу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження логістизації бізнес-процесів як стратегічного чинника формування та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, а також розробка науково-методичних рекомендацій щодо оптимізації логістичних процесів для підвищення ефективності підприємницької діяльності на глобальних ринках.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Розкрити сутність та особливості логістизації бізнес-процесів у контексті сучасних тенденцій розвитку міжнародної економіки.
2. Визначити основні напрями впливу логістизації на формування конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках.
3. Проаналізувати сучасні тренди розвитку логістичних систем та їх вплив на стратегії міжнародної діяльності підприємств.
4. Обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності логістизації бізнес-процесів.



5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістизація бізнес-процесів являє собою комплексний підхід до перетворення традиційної системи управління підприємством на основі логістичних принципів та методів. Сутність логістизації полягає в інтеграції всіх видів потокових процесів (матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних) з метою забезпечення синхронності їх функціонування та максимізації загальної ефективності системи [11].

Для досягнення зазначених цілей у практиці логістичного управління застосовується низка принципів, що визначають методологічні засади побудови ефективної системи (табл. 1).

Таблиця 1

Основні принципи логістизації бізнес-процесів

Принципи	Сутність та акценти
Системність	Підприємство розглядається як єдина інтегрована система, де всі елементи взаємопов'язані. Оптимізація одного елемента не повинна шкодити іншим.
Комплексність	Врахування усіх аспектів діяльності при ухваленні логістичних рішень. Логістизація охоплює всі сфери – від закупівель до післяпродажного обслуговування.
Координація	Узгодження дій усіх підрозділів для досягнення спільних цілей. Ключове значення має при міжнародній діяльності з розподіленими структурами.
Оптимізація	Орієнтація на глобальний оптимум системи, а не локальні покращення. Враховується баланс якості – витрати – час.
Адаптивність	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливо важливо в умовах динамічних міжнародних ринків.

Джерело: складено авторами на основі аналізу [12]

Логістизація бізнес-процесів впливає на міжнародну конкурентоспроможність підприємства через кілька ключових напрямів:

Зниження витрат: ефективна логістизація дозволяє оптимізувати витрати на всіх етапах створення та доставки продукції споживачам. Дослідження показують, що комплексна логістизація може забезпечити зниження загальних витрат на 15-25% [13]. Основними джерелами економії є: оптимізація запасів,



підвищення ефективності транспортування, зменшення непродуктивних витрат часу, автоматизація процесів.

Підвищення якості обслуговування: логістизація дозволяє значно покращити рівень сервісу, що надається клієнтам. Це досягається через: скорочення часу доставки, підвищення надійності поставок, розширення географії обслуговування, персоналізацію послуг. Дослідження свідчать, що підприємства з високим рівнем логістизації демонструють на 20-30% кращі показники задоволеності клієнтів [14].

Підвищення гнучкості та адаптивності: логістизовані системи характеризуються більшою здатністю до швидкого реагування на зміни ринкових умов. Це особливо важливо в контексті міжнародної діяльності, де підприємства стикаються з різноманітними викликами: коливаннями курсів валют, зміною регуляторних вимог, культурними особливостями різних ринків.

Створення унікальних конкурентних переваг: логістизація дозволяє створити важко копіювані конкурентні переваги, оскільки вона передбачає комплексну перебудову всієї системи управління підприємством. Конкуренти можуть скопувати окремі елементи логістичної системи, але відтворити всю систему у короткі терміни практично неможливо.

Розвиток логістичних систем у сучасних умовах характеризується кількома ключовими трендами (рис. 1).

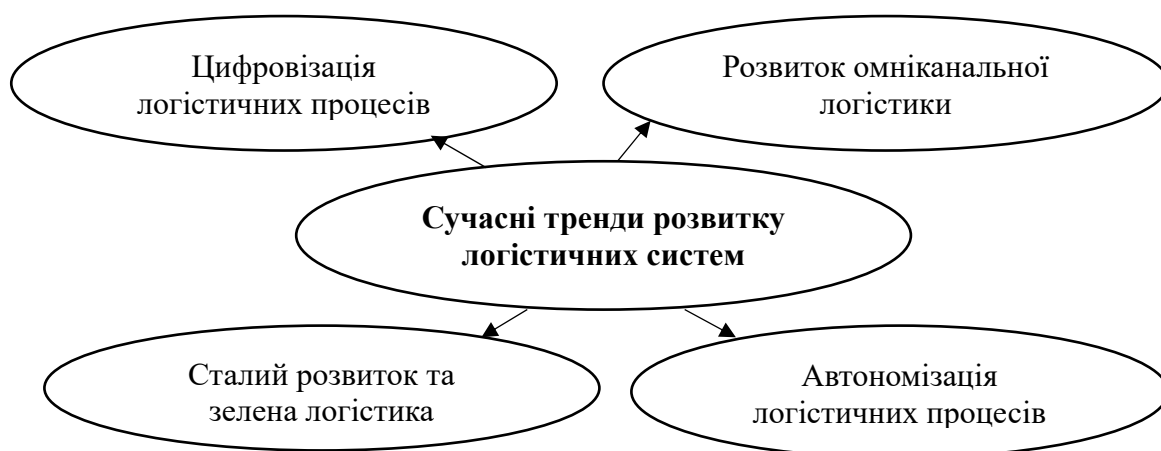


Рис. 1. Ключові тренди розвитку логістичних систем

Джерело: складено авторами на основі аналізу [15]



Зазначені тенденції відображають не лише трансформацію внутрішніх бізнес-процесів підприємств, а й загальні зміни у глобальній економіці. Їх детальний аналіз дозволяє виявити напрями підвищення ефективності логістичного управління та окреслити перспективи подальшої еволюції логістичних систем.

Цифровізація логістичних процесів. Впровадження цифрових технологій кардинально змінює підходи до управління логістикою. Ключові технології включають: штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, інтернет речей для моніторингу стану товарів та обладнання, блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, великі дані для аналізу та оптимізації процесів.

Розвиток омніканальної логістики. Сучасні споживачі очікують безшовного досвіду взаємодії з брендом через різні канали продажу. Це вимагає створення інтегрованих логістичних систем, здатних обслуговувати всі канали єдиним чином.

Сталий розвиток та зелена логістика. Зростання екологічної свідомості споживачів та посилення екологічного регулювання змушують підприємства впроваджувати принципи сталого розвитку в логістичну діяльність. Це включає: використання екологічно чистих видів транспорту, оптимізацію маршрутів для зменшення викидів, впровадження циркулярної економіки.

Автономізація логістичних процесів. Розвиток робототехніки та автономних транспортних засобів відкриває нові можливості для автоматизації логістичних операцій. Безпілотні літальні апарати, автономні вантажівки, роботизовані склади стають реальністю сьогодення.

Таблиця 2

Система показників оцінки ефективності логістизації бізнес-процесів

Група показників	Конкретні критерії оцінки
Економічні	Коефіцієнт зниження логістичних витрат Рентабельність логістичної діяльності Період окупності інвестицій у логістизацію Показник економічної доданої вартості (EVA)



Операційні	Швидкість виконання замовлень Рівень задоволеності клієнтів Коефіцієнт готовності до поставки Точність прогнозування попиту
Стратегічні	Частка ринку Лояльність клієнтів Інноваційність логістичних рішень Адаптивність до змін ринку

Джерело: систематизовано на основі [16]

Оцінка ефективності логістизації бізнес-процесів є складним завданням, що потребує комплексного підходу. Пропонується система показників, що включає кілька груп критеріїв (табл. 2).

Запропонована система показників дозволяє оцінювати ефективність логістизації бізнес-процесів у трьох вимірах: фінансовому (економічна доцільність), операційному (якість та швидкість виконання процесів) і стратегічному (довгострокова конкурентоспроможність). Саме така багаторівнева оцінка забезпечує цілісне уявлення про результати логістизації та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Комплексна оцінка ефективності логістизації може бути здійснена за допомогою інтегрального показника, що враховує всі три групи критеріїв з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Логістизація бізнес-процесів у міжнародному контексті має ряд специфічних особливостей, таких як складність регуляторного середовища. Міжнародна діяльність передбачає необхідність дотримання вимог різних юрисдикцій, що значно ускладнює логістичне планування. Підприємства повинні враховувати митне законодавство, стандарти якості, екологічні вимоги різних країн [17]. Культурні особливості. Різні ринки мають різні очікування щодо якості обслуговування, термінів доставки, способів комунікації. Логістична система повинна бути достатньо гнучкою для адаптації до цих особливостей [18]. Валютні ризики. Коливання валютних курсів можуть суттєво впливати на економічну ефективність логістичних рішень. Необхідно розробляти механізми хеджування валютних ризиків [19]. Геополітичні фактори. Політична



нестабільність, торговельні війни, санкції можуть кардинально змінити умови ведення міжнародного бізнесу. Логістичні системи повинні мати альтернативні сценарії функціонування [20].

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: логістизація як стратегічний інструмент: логістизація бізнес-процесів є не просто оптимізацією окремих функцій, а комплексним стратегічним підходом до перебудови всієї системи управління підприємством. Вона дозволяє створити синергетичний ефект від інтеграції всіх видів потоків та забезпечити стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках; багатогранність впливу на конкурентоспроможність: логістизація впливає на міжнародну конкурентоспроможність через декілька механізмів одночасно: зниження витрат, підвищення якості обслуговування, збільшення гнучкості, створення унікальних конкурентних переваг. Цей багатогранний вплив робить логістизацію одним з найефективніших інструментів підвищення конкурентоспроможності; цифрова трансформація логістики: сучасний етап розвитку логістичних систем характеризується масштабною цифровою трансформацією. Впровадження штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну та інших цифрових технологій кардинально змінює можливості логістичного управління та відкриває нові джерела конкурентних переваг; сталість як імператив розвитку: принципи сталого розвитку стають обов'язковою складовою сучасних логістичних систем. Екологічна відповідальність та соціальна орієнтованість перетворюються з опціональних елементів на критично важливі фактори конкурентоспроможності; специфіка міжнародного контексту: логістизація в умовах міжнародної діяльності має значну специфіку, пов'язану з необхідністю врахування регуляторних, культурних, валютних та геополітичних факторів. Це вимагає розробки спеціальних підходів та інструментів для управління міжнародними логістичними системами.

Результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. З теоретичної точки зору, вони сприяють розвитку концептуальних засад



логістичного управління та поглибленню розуміння механізмів впливу логістизації на конкурентоспроможність. З практичної точки зору, рекомендації можуть бути використані підприємствами для оптимізації своїх логістичних систем та підвищення ефективності міжнародної діяльності.

Список використаних джерел

1. Ерфан, В. Й., Андришин, В. П., Васирина, В. Ю. Принципи логістики в менеджменті. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2023. Випуск 1 (61). С. 77-80. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).77-80](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).77-80)
2. Савицький, Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>.
3. Сумець, О.М. Логістичні зони і інноваційні термінали – нові можливості розвитку регіонів. *Логістика: проблеми і рішення*. 2021. № 1 (92). С. 36-39.
4. Ніколенко, І. Ю., Мартиненко, М. О. Оптимізація логістичних процесів в міжнародній торгівлі. *Публічно-управлінські та цифрові практики. Серія «Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2024. № 1 (44). С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010012>
5. Клевцевич, Н. А. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-11>.
6. Валявська, Н. О., Корнійко, Я. Р., Міхеєв, О. П. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>.



7. Міщук, І. П., Марій, О. Т. Управління логістичними бізнес-процесами підприємств торгівлі: проблеми теорії та практики. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 4(82). С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.29>.
8. Овчаренко, А. Г. Управління якістю логістичних бізнес-процесів автотранспортних підприємств : дис. ... д-ра філософії : спец. 073 «Менеджмент», 07 «Управління та адміністрування». Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2023. 232 с.
9. Lobo, M., Pinho, T. Lean tools applied in transport and logistics services. *Research in Production and Development*. 2019. Vol. 5. e411. DOI: <https://doi.org/10.32358/rpd.2019.v5.411>.
10. Wronka, A. Lean logistics. *Journal of Positive Management*. 2016. Vol. 7. No. 2. P. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.012>.
11. Лісовський, І., Шершелюк, Д., Чук, В., Мартинюк, О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. no. 4. pp. 135–139. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22)).
12. Пономарьова, Ю. В. Логістика: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2003. 268 с.
13. Тридід, О. М., Таньков, К. М. Логістичний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ВД «ІНЖЕК». 2005. 224 с.
14. Смирнов, І. Г. Митна логістика як фактор економічної безпеки України в умовах глобалізації. URL: <http://logisticstime.com/tamozhennaya-logistik>.
15. Правдюк, Н. Л., Лепетан, І. М., Бурко, К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.



16. Григорак, М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. К.: Сік Груп Україна. 2017. 513 с.
17. Карпунь, О. В., Янчик, О. Г. Концептуальні засади інтегрованого управління якістю транспортних послуг логістичного провайдера. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Машинознавство та САПР*. № 2. 2020. С. 58-65. DOI: <https://doi.org/10.20998/2079-0775.2020.2.07>
18. Грицина, Л. А., Кошівська, М. В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. *Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»*. 2018. Випуск 18. С. 11–18.
19. Рахман, М. С., Євтушенко, В. А. Дослідження транспортно-логістичних послуг як експортного потенціалу України. *Бізнес Інформ*. Харків: 2018. Випуск № 5. С. 42–49.
20. Котвицька, Н. М., Волчанов, Т. М., Руднік, С. А. Формування організаційно-економічних аспектів логістичних підприємств в умовах трансформаційних змін бізнес-середовищ в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск № 66. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-104>.