

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-83>

УДК 658.7:[005.21:339.137.2]

Шуляр Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Мазур Юлія Володимирівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Деренко Олександр Васильович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3680-2705>

Nataliia Shuliar

National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

Yuliia Mazur, Oleksandr Derenko

Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

LOGISTICS MANAGEMENT AS A FACTOR OF STRATEGIC ENSURANCE OF AN ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS

Анотація. У статті досліджується логістичне управління як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та динамічного розвитку ринку. Розкрито еволюцію логістики від операційної функції до ключового елемента стратегічного планування. Проаналізовано теоретичні основи логістичного управління на базі системного, процесного та інтегрованого підходів, а також концепції SCM. Встановлено, що ефективна логістика безпосередньо впливає на конкурентоспроможність через п'ять основних механізмів: зниження витрат, підвищення швидкості та надійності поставок, гнучкість, цифровізацію та формування іміджу надійного партнера. Особливу увагу приділено стратегічному логістичному підходу, який забезпечує довгострокове планування, інтеграцію з бізнес-стратегією, оптимізацію ланцюга постачань та створення додаткової цінності для клієнта.

Ключові слова: логістика, стратегічне управління, конкурентоспроможність, логістичні процеси, ефективність підприємства.

Summary. Logistics management is a holistic system of organizing, controlling, and coordinating the processes of effective movement and storage of goods, services, and information flows from their place of origin to the end consumer. The article examines logistics management as a strategic factor in increasing the competitiveness of an enterprise in the context of globalization and dynamic market development. The evolution of logistics from an operational function to a key element of strategic planning is revealed. The theoretical foundations of logistics management based on system, process and integrated approaches, as well as the concept of SCM, are analyzed. Modern approaches to organizing logistics processes are analyzed, including the use of strategic planning, digital technologies, outsourcing of logistics services, supply chain management systems, as well as Lean and Just-In-Time concepts. Their impact on key performance indicators of the enterprise was assessed: cost level, service speed, delivery accuracy, customer service level, profitability, and risk tolerance. It is established that effective logistics

directly affects competitiveness through five main mechanisms: cost reduction, speed increase and reliability supply chain, flexibility, digitalization and building an image of a reliable partner. Particular attention is paid to a strategic logistics approach that ensures long-term planning, integration with business strategy, supply chain optimization and creating added value for the client. Directions for improving logistics for Ukrainian enterprises are proposed: implementation of Control Tower, predictive analytics, micro-fulfillment centers, multimodal corridors, Digital Twin, 4PL/5PL, ecological transport, Blockchain, reverse logistics, warehouse automation, backup hubs, and the position of Chief Supply Chain Officer. The implementation of these measures will allow us to significantly outperform regional and European competitors in terms of speed, cost and sustainability of logistics. Strategic logistics management has been proven to be a decisive factor in increasing profitability, capital turnover and sustainable competitive advantages.

Keywords: logistics, strategic management, competitiveness, logistics processes, enterprise efficiency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції на ринках підприємства стикаються з численними викликами, такими як нестабільність ланцюгів постачання, зростання вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, а також необхідність зниження витрат без втрати ефективності. Традиційні підходи до управління часто не враховують стратегічної ролі логістики, сприймаючи її як суто операційну функцію, що призводить до неефективного використання ресурсів, надлишкових запасів, затримок у постачаннях і втрати конкурентних переваг. Проблема полягає в тому, що відсутність інтеграції логістичного управління в стратегічне планування підприємств обмежує їхню здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати потоки матеріалів, інформації та фінансів, а також формувати стійкі конкурентні переваги. Це особливо актуально для українських підприємств, які через геополітичні ризики, інфраструктурні обмеження та недостатній рівень цифровізації відстають від глобальних лідерів, що призводить до зниження рентабельності, втрати ринкових позицій і неможливості повноцінної реалізації потенціалу в умовах динамічного розвитку ринку. Таким чином, необхідність теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення логістичного управління як стратегічного фактора підвищення конкурентоспроможності стає ключовою проблемою для забезпечення довгострокового успіху підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях логістичне управління все частіше розглядається як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах високої невизначеності, зокрема через воєнні ризики, порушення ланцюгів постачань та геополітичні виклики. Дослідники акцентують увагу на оптимізації логістичних процесів, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати швидкість і надійність доставок, а також забезпечувати адаптивність до змін ринкового середовища. Окремі роботи присвячені стратегічному логістичному плануванню в галузях на кшталт машинобудування, впровадженню синергетичних ефектів у ланцюгах постачань, зеленій логістиці та управлінню в кризових умовах, включаючи цифрову трансформацію та стійкість підприємств. Загалом сучасні

публікації підтверджують еволюцію логістики від операційної функції до стратегічного ресурсу, де ключовими напрямками розвитку є цифрова трансформація, аналітика даних, резиліентність і стійка інтеграція в бізнес-стратегію, що дозволяє підприємствам досягати довгострокових конкурентних переваг. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам логістики (оптимізація транспортних маршрутів, управління запасами, SCM-концепції), недостатньо уваги приділено системному розгляду логістичного управління саме як стратегічного фактора формування та підтримки довгострокової конкурентної переваги підприємства.

Науковці які досліджували тему логістичного управління як фактора стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, це: Савченко Т.В. [1], Михаліцька Н.Я. [2], Бутов А.М. [3], Шишкін В.О. [4], Бессонова А.В., Лавренюк Є.М. [5] та ін.

Мета статті. Аналіз логістичного управління як стратегічного фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та посилення ринкової конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації та динамічного розвитку ринку посилюється конкуренція між підприємствами. Тому все більшої актуальності набуває пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності. Одним з важливих інструментів у досягненні цієї мети є логістичне управління, яке забезпечує ефективне управління потоками матеріалів, інформації та фінансів. Сучасні підприємства, які прагнуть утримати або зміцнити свої позиції, повинні інтегрувати логістику в стратегічне планування.

Теоретичні основи логістичного управління базуються на розумінні логістики як системи управління потоками матеріалів, товарів, інформації та фінансів з метою ефективного задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Логістика, як наукова та практична дисципліна, виникла з військової практики, однак упродовж XX століття перетворилася на ключовий елемент комерційної діяльності. Сучасне логістичне управління охоплює планування, організацію, контроль і оптимізацію всіх логістичних процесів – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві [1].

У рамках логістичного управління підприємства формують і реалізують стратегії, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів та гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища. Логістика інтегрує функціональні сфери підприємства – закупівлі, виробництво, складування, транспортування, збут, а також інформаційне забезпечення. Вона функціонує як єдина система зворотного і прямого зв'язку, яка забезпечує безперервність і узгодженість усіх потоків у межах підприємства та між зовнішніми партнерами [3;4].

З методологічного погляду логістика розглядається через системний, процесний та інтегрований підходи. Системний підхід дозволяє бачити логістику як цілісну структуру, процесний – акцентує увагу на управлінні логістичними процесами як ланцюгом взаємопов'язаних дій, а інтегрований – забезпечує злиття логістики з іншими управлінськими функціями. У стратегічному контексті логістика стає частиною більш широкої концепції управління ланцюгом постачань (SCM), що включає координацію та взаємодію всіх учасників створення цінності: постачальників, виробників, дистриб'юторів і споживачів.

Таким чином, логістичне управління виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію в діяльності підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності через ефективне управління ресурсами, інформацією та взаємовідносинами в межах логістичної системи [2].

Логістичні процеси охоплюють управління матеріальними потоками, інформаційними зв'язками, фінансовими потоками, а також взаємодію із постачальниками, виробничими підрозділами та споживачами. Їх ефективність безпосередньо

впливає на ключові показники діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність (табл. 1).

Суттєвим і багатовимірним є вплив стратегічного логістичного підходу на ефективність діяльності підприємства. Такий підхід передбачає довгострокове планування, інтеграцію логістичних процесів у загальну бізнес-стратегію та орієнтацію на підвищення цінності для клієнта. Стратегічне логістичне управління дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні ресурси, а й ефективно взаємодіяти з усіма учасниками ланцюга постачання, що сприяє досягненню високих показників конкурентоспроможності, оскільки, по-перше, стратегічне планування в логістиці дає змогу знизити витрати за рахунок раціонального розміщення складів, вибору оптимальних транспортних маршрутів та узгодженості закупівель і виробництва, що безпосередньо впливає на зменшення собівартості продукції та підвищення прибутковості підприємства, а по-друге, завдяки впровадженню інформаційних технологій у логістичну систему, таких як ERP, SCM, WMS тощо, підприємство отримує можливість оперативного контролю та гнучкого управління матеріальними й інформаційними потоками, що суттєво підвищує точність, швидкість та надійність виконання замовлень [5; 6].

Крім того, стратегічний логістичний підхід формує довготривалі відносини з постачальниками та споживачами, що підвищує стабільність бізнес-процесів та знижує ризики перебоїв у постачанні. Завдяки цьому підприємство може забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що є одним із ключових чинників зміцнення конкурентних позицій на ринку. Також стратегічна логістика сприяє розвитку інновацій – зокрема, у сфері

Таблиця 1 – Напрями впливу логістики на конкурентоспроможність підприємства

Напрямок впливу	Опис
Вплив логістики на зниження витрат	Раціонально організовані логістичні процеси дозволяють мінімізувати витрати на транспортування, зберігання, обробку вантажів, що, у свою чергу, знижує собівартість продукції. Це дає змогу пропонувати конкурентоспроможні ціни, не втрачаючи прибутковості
Швидкість та надійність поставок	Ефективна логістика забезпечує своєчасне постачання продукції кінцевому споживачу, скорочуючи час виконання замовлення (lead time). Високий рівень сервісу сприяє підвищенню лояльності клієнтів, що є важливим фактором стійкої конкурентної позиції
Гнучкість і адаптивність	Логістичні системи, що здатні швидко адаптуватися до змін попиту, нестабільності ринку або перебоїв у постачанні, дозволяють підприємству зберігати ефективність в умовах невизначеності. Це дає змогу оперативно реагувати на нові виклики та переваги в порівнянні з менш гнучкими конкурентами
Інформаційна підтримка і цифровізація	Використання IT-рішень у логістиці (ERP, CRM, SCM-системи) покращує прозорість процесів, точність прогнозування та контроль за виконанням операцій. Це дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та знижувати ризики
Формування іміджу надійного партнера	Надійна логістика формує позитивну репутацію підприємства серед клієнтів і партнерів. Висока якість логістичного обслуговування стає нематеріальною конкурентною перевагою, яку важко скопіювати конкурентам

Джерело: складено на основі [5]

екологічної логістики, впровадження автоматизації процесів, що не лише покращує імідж підприємства, а й відповідає вимогам сталого розвитку.

Оцінка впливу стратегічного логістичного підходу на ефективність діяльності підприємства полягає у виявленні зв'язку між логістичними рішеннями на стратегічному рівні та їхнім впливом на ключові фінансові й операційні показники. Стратегічна логістика охоплює довгострокове планування руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків з метою досягнення конкурентних переваг. Її впровадження дозволяє знизити витрати на транспортування, складування, управління запасами та обробку замовлень, водночас підвищуючи швидкість доставки, точність виконання замовлень і загальний рівень обслуговування клієнтів.

Ефективне управління логістикою сприяє оптимізації всього ланцюга постачання, що в свою чергу забезпечує зростання прибутковості підприємства завдяки зменшенню надлишкових витрат і підвищенню оборотності капіталу. Наприклад, впровадження цифрових систем управління логістикою, таких як ERP, WMS або TMS, забезпечує прозорість процесів, покращення планування та швидке реагування на зміни попиту чи перебої у постачанні. Крім того стратегічні рішення можуть передбачати аутсорсинг логістичних функцій, що дозволяє підприємству зосередитися на ключовій діяльності та водночас скористатися досвідом спеціалізованих партнерів [6].

Не менш важливим елементом є також впровадження концепцій Lean або Just-In-Time, які мінімізують втрати і сприяють ефективному використанню ресурсів. Для того щоб оцінити вплив таких стратегій потрібно проаналізувати зміни у показниках продуктивності, рентабельності, часу виконання замовлень, а також шляхом використання SWOT-аналізу чи моделювання логістичних сценаріїв. Врешті-решт, стратегічний логістичний підхід стає каталізатором підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства, а тому можемо стверджувати, що стратегічний логістичний підхід відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, оскільки забезпечує системне, інтегроване та орієнтоване на майбутнє управління ресурсами і процесами, а також спрямоване на створення довгострокових конкурентних переваг.

Вдосконалення логістичних стратегій є важливим кроком для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності. Основними напрямками такого вдосконалення можуть бути [7;8]:

1. Впровадження єдиного Control Tower 24/7 – централізованої цифрової платформи, яка в реальному часі відображає рух кожного замовлення, вантажу та транспортного засобу по всьому ланцюгу постачань. Це дозволяє скоротити час реак-

ції на будь-які збої з кількох годин до 15–30 хвилин і практично усунути «сліпі зони».

2. Масштабне використання прогнозової та рекомендаційної аналітики для прогнозування попиту, ризиків та оптимальних дій на рівні окремого SKU та мікрорайону міста. Ціль – досягти точності прогнозу 94–97% та знизити надлишкові запаси на 30–45%.

3. Створення густої мережі мікрофулфілмент-центрів та dark stores у містах-мільйонниках та обласних центрах (об'єкти 300–2000 м² з високим ступенем автоматизації), що дає можливість доставляти 70–90% замовлень у день оформлення або навіть за 2–4 години.

4. Розвиток мультимодальних та альтернативних транспортних коридорів (залізниця + річка Дунай + автомобільні маршрути через Польщу, Румунію, Угорщину, Молдову), щоб жоден окремий маршрут не займав більше 25–30% обсягу перевезень і підприємство могло швидко перекидати вантажі при блокуванні одного з напрямків.

5. Створення повноцінного цифрового двійника (Digital Twin) всього ланцюга постачань, який дозволяє в режимі реального часу моделювати тисячі сценаріїв «що-якщо» і миттєво обирати найкращий план дій у кризових ситуаціях.

6. Перехід до моделі 4PL або навіть 5PL для неосновних товарних груп – передача повного управління логістикою професійним інтеграторам, що дозволяє вивільнити капітал, управлінські ресурси та зосередитися на основній компетенції компанії.

7. Масове переведення парку останньої милі та розвізних автомобілів на електротранспорт, LNG та CNG (ціль – не менше 50–70% парку до 2028 року), що знижує витрати на паливе на 40–60% і відповідає майбутнім ESG-вимогам європейських партнерів.

8. Впровадження технології Blockchain для критично важливих ланцюгів (холодний ланцюг, експорт зерна, фармацевтика, дорогі товари), що забезпечує 100% прозорість і практично усуває суперечки з контрагентами та митницею.

9. Розвиток зворотної логістики та принципів циркулярної економіки: організований збір упаковок, повернень, ремонт тари, їх переробка або повторне використання. Це не лише знижує екологічний слід, а й приносить додатковий дохід 1,5–3% від обороту.

10. Максимальна автоматизація складських процесів (роботи-пакувальники, шатли, AutoStore, AGV, сортувальні лінії), щоб досягти рівня автоматизації 80–95% операцій і підвищити продуктивність одного квадратного метра складу в 3,5–5 разів.

11. Створення резервних «темних» складів та альтернативних розподільчих центрів у різних регіонах країни (включаючи захід та центр), які в звичайний час можуть працювати в мінімальному режимі, але готові за 48–72 години взяти на себе 70–100% навантаження при втраті основних хабів.

12. Включення посади Chief Supply Chain Officer (директора з ланцюгів постачань) до правління компанії з прямим підпорядкуванням генеральному директору та правом голосу при формуванні корпоративної стратегії. Це гарантує, що логістика перестане бути «службою підтримки» і стає одним з головних драйверів розвитку бізнесу.

Реалізуючи хоча б декілька з даних напрямів протягом найближчих 3–5 років дозволить українським підприємствам не просто наздогнати, а суттєво перевершити більшість регіональних та багатьох європейських конкурентів за швидкістю, вартістю та стійкістю логістики.

Висновок. Логістичне управління в сучасних умовах глобалізації виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприєм-

ства. Його стратегічний підхід дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати стійкі зовнішні зв'язки, забезпечуючи ефективну взаємодію у межах усього ланцюга постачання. Впровадження цифрових технологій, підвищення гнучкості та адаптивності, зниження витрат, розвиток інфраструктури і екологічних практик – усе це формує нову якість логістики, яка вже не є допоміжною функцією, а перетворюється на стратегічний драйвер розвитку бізнесу. Успішна реалізація інноваційних логістичних стратегій дозволить українським підприємствам суттєво підвищити свою ефективність, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Список використаних джерел:

1. Савченко, Т. В., Ніколюк О. В., Мардар М. Р. Логістична система управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств : монографія. Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2021. 136 с.
2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
3. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*: 2013. Том 14 (2). С. 124–131. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis64
4. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296–300.
5. Бессонова А. В., Лавренюк Є. М., Середницька Л. П. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 588–590.
6. Верескля М. Р. Поняття логістичного управління як інструмента системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. економічна* / гол. ред. Р. І. Благута. Львів: ЛьвДУВС, 2018. Вип. 1. С. 156–165.
7. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. Харків, 2021. № 37. С. 48–60.
8. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>

References:

1. Savchenko, T. V., Nikoljuk, O. V., & Mardar, M. R. (2021). Logistichna systema upravlinnia konkurentospromozhnostiukhlibopekarskykh pidpriemstv: Monohrafiia [Logistics system for managing the competitiveness of bakery enterprises: Monograph]. Odesa National Academy of Food Technologies. (in Ukrainian)
2. Mykhalitska, N. Ya., & Veresklya, M. R. (2020). Lohistychnyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk [Logistics management: Textbook]. Lviv State University of Internal Affairs. (in Ukrainian)
3. Butov, A. M. (2013). Perspektyvy vykorystannia lohistrychnykh stratehii dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Prospects for using logistics strategies to ensure enterprise competitiveness]. *Ekonomicnyi analiz*, no 14(2), pp. 124–131. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis64 (in Ukrainian)
4. Shyshkin, V. O., & Bakhmetova, Ya. Yu. (2019). Perspektyvy vykorystannia lohistrychnoi stratehii yak umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Prospects for using logistics strategy as a condition for ensuring enterprise competitiveness]. *Modern Economics*, no 14, pp. 296–300. (in Ukrainian)
5. Bessonova, A. V., Lavreniuk, Ye. M., & Serednytska, L. P. (2018). Lohistyka yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Logistics as a tool for improving enterprise competitiveness]. *Molodyi vchenyi*, no. 12(64), pp. 588–590. (in Ukrainian)
6. Veresklya, M. R. (2018). Poniattia lohistrychnoho upravlinnia yak instrumenta systemy upravlinnia pidpriemstvom [The concept of logistics management as a tool of enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya: Ekonomichna*, no 1, pp. 156–165. (in Ukrainian)
7. Vodolozhska, T. O. (2021). Lohistrychna stratehiia pidpriemstva: Sutnist poniattia [Enterprise logistics strategy: The essence of the concept]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no 37, pp. 48–60.
8. Palchyk, I. M. (2014). Formuvannia lohistrychnoi stratehii pidpriemstva u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of enterprise logistics strategy in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, no 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.12.2025