

УДК 65.012.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.273

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕСУРСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ

**КРИВОРУЧКО О. М.**, доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana\_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>.

**ТОКАРЄВ Є. К.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Tokaev.Evgeny@sollyplus.com.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>.

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств на основі ресурсних концепцій управління, що дозволяє інтегрувати процесний та ресурсний підходи для підвищення ефективності діяльності і створення стійких конкурентних переваг. Проаналізовано класичні концепції стратегічного управління, а також розвиток ресурсної теорії, що підкреслює значення унікальних ресурсів та компетенцій підприємства як основи довгострокового успіху. Встановлено, що управління бізнес-процесами у стратегічному вимірі залишається недостатньо розробленим, а існуючі підходи не забезпечують повної інтеграції з ресурсним потенціалом підприємства.*

*Запропоновано інтегровану модель формування стратегій бізнес-процесів, яка передбачає поєднання оцінки результативності процесів із визначенням ресурсних асиметрій за VRIO-моделлю (цінність, рідкість, складність імітації та організаційне забезпечення). Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні асиметрії, що формують стійкі конкурентні переваги, та слабкі, які потребують стратегічної компенсації. Практична реалізація моделі на прикладі ТОВ «Нова пошта» продемонструвала ефективність підходу: сильні асиметрії в сфері ІТ-екосистеми, логістичної інфраструктури та бренду забезпечують лідерство компанії на ринку, а слабкі – масовий персонал і відтворювані логістичні кадри – потребують оптимізації для підвищення стабільності сервісу. Отримані результати підтверджують, що інтеграція процесного та ресурсного підходів дозволяє підвищити продуктивність використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність транспортно-логістичних підприємств у динамічному і цифровізованому ринковому середовищі.*

*Напрямками подальших наукових досліджень є створення моделей формування, узгодження та реалізації стратегій бізнес-процесів підприємства.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, бізнес-процеси, ресурси, ресурсні асиметрії, конкурентні переваги, ресурсний підхід, VRIO-модель, транспортно-логістичне підприємство.

**Постановка проблеми.** У сучасному транспортно-логістичному бізнесі підприємства функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції та підвищених вимог до ефективності використання ресурсів. Для досягнення довгострокових цілей та реалізації стратегій розвитку дедалі більшого значення набуває стратегічне управління бізнес-процесами, що забезпечує узгодженість операційної діяльності з місією і стратегічними орієнтирами підприємства.

Водночас традиційні підходи, орієнтовані на управління бізнес-процесами або ресурсами окремо, не гарантують належного рівня операційної ефективності та стратегічної гнучкості. Виникає потреба в інтеграції процесного та ресурсного підходів, що дозволяє досягти синергії між плануванням і вдосконаленням бізнес-процесів, ефективним використанням матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів і досягненням стратегічних цілей підприємства.

Інтегрований підхід забезпечить низку переваг: оптимізацію витрат та підвищення продуктивності ресурсів; більш точне прогнозування потреб підприємства; зростання швидкості реакції на зміни ринкових умов; використання цифрових та інформаційних технологій для моніторингу і контролю ефективності.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного управління, управління бізнес-процесами та ресурсними концепціями, інтегративні аспекти стратегічного управління бізнес-процесами на основі ресурсного підходу залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність формування нового підходу, впровадження якого дозволить створювати стійкі конкурентні переваги, підвищувати рівень адаптивності до ризиків і забезпечувати довгостроковий розвиток транспортно-логістичних підприємств у динамічних умовах ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія стратегічного управління в класичному розумінні сформувалася під впливом робіт зарубіжних вчених, серед яких І. Ансофф, К. Ендрюс, Р. Мінцберг, А. Чандлер, Д. Кліланд, В. Кінг, Д. Хан, А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Портер та ін. Ці дослідники розглядали стратегію як основний інструмент забезпечення довгострокового розвитку організації, спрямованого на досягнення конкурентних переваг та ефективне використання ресурсів.

Ключовим положенням класичної теорії є визначення стратегії як комплексного плану дій, що забезпечує відповідність між внутрішніми можливостями організації та вимогами зовнішнього середовища. Так, І. Ансофф [1] акцентував увагу на необхідності системного аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх ринкових умов для вибору оптимального напрямку розвитку. К. Ендрюс [2, с. 18-46] підкреслював важливість інтеграції стратегічних рішень у всі функціональні підсистеми організації, а також оцінки сильних і слабких сторін підприємства у взаємозв'язку з можливостями та загрозами зовнішнього середовища (підхід SWOT). А. Чандлер [3] у своїх дослідженнях наголошував на ключовій ролі керівництва у формуванні стратегії та забезпеченні довгострокового розвитку, зазначаючи, що структура організації повинна відповідати обраній стратегії. Р. Мінцберг [4] доповнив це положення, акцентуючи увагу на тому, що стратегія формується не лише як заздалегідь розроблений план, але й як процес, що виникає в результаті взаємодії організації з динамічним середовищем. М. Портер [5] визначив стратегію як засіб забезпечення стійких конкурентних переваг та створення додаткової цінності для споживачів, виділяючи такі напрями, як лідерство за витратами, диференціація і фокусування. Отже, класична теорія стратегічного управління поєднує підходи до стратегічного планування та аналізу, визначення конкурентних переваг, інтеграції стратегічних рішень у структуру організації та управління процесом реалізації стратегії. Ці положення заклали основу для подальшого розвитку сучасних концепцій стратегічного управління та адаптивних підходів у контексті змінного економічного середовища.

Подальший розвиток стратегічного управління відбувався під впливом ресурсного підходу Г. Хамелла та К. К. Прахалада [6; 7], який передбачає формування стратегії на основі унікальних ресурсів та компетенцій підприємства, тобто здатності ефективно використовувати й удосконалювати наявні ресурси та створювати нові з метою забезпечення цінності кінцевого продукту, максимального задоволення потреб споживачів та формування певних конкурентних переваг.

Цей підхід став підґрунтям для розробки сучасних моделей стратегічного розвитку [8; 16], що базуються на поєднанні ресурсного потенціалу з довгостроковими цілями підприємства.

Водночас управління бізнес-процесами у стратегічному вимірі залишається недостатньо розробленим. Чернуха Т. С. [9] наголошує на значному впливі бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства, підкреслюючи потребу їх комплексного аналізу та оптимізації. Схожі висновки роблять Мірошник Р. і Дереворіз М. [10], які акцентуються на актуальності методів аналізування бізнес-процесів у сучасних умовах, коли цифровізація та динамічність ринку вимагають нових підходів до управління.

Метод «стратегування», розроблений Г. Л. Смітом [11], орієнтований на системне підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок їх стратегічного узгодження з місією та довгостроковими цілями організації. Його основні етапи включають: визначення концепції та місії підприємства; стратегічну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища; побудову стратегічних карт; формування збалансованої системи показників; а також практичне виконання стратегічних рішень. Хоча первинно метод був запропонований для підприємств добувної промисловості, науковці вказують на його релевантність для сфери послуг, зокрема й транспортно-логістичних підприємств, де бізнес-процеси також відзначаються високою складністю та тривалістю.

Важливість одночасного управління процесами й ресурсами підкреслюється у концепціях TQM (Total Quality Management), BPM (Business Process Management), Lean і Six Sigma, що передбачають інтеграцію операційних і стратегічних підходів. Проте, як зазначає Висторопський В. [12], інтегровані моделі стратегічного управління в умовах сучасних викликів лише формуються, поєднуючи ресурсний і процесний підходи. Подібної думки дотримується і Клевцевич Н.А. [13], яка розглядає управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій, відзначаючи необхідність розробки адаптивних моделей. Окремо варто відзначити працю колективу під керівництвом Швиданенка Г. О. [14], де системно представлено питання управління ресурсами підприємства, що створює підґрунтя для розробки інтегрованих підходів до стратегічного управління.

Отже, сучасний науковий дискурс засвідчує необхідність поєднання класичних положень стратегічного управління, ресурсного підходу та методів управління бізнес-процесами. Це дозволить формувати інтегровані моделі, спрямовані на підвищення ефективності

діяльності підприємств у динамічному й цифровізованому середовищі.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Аналіз класичних підходів до стратегічного управління, закладених у працях І. Ансоффа, А. Чандлера, М. Портера та інших дослідників, сформував методологічні засади стратегічного планування й управління. Водночас їхня практична адаптація до сфери транспортно-логістичних послуг потребує оновлення з урахуванням ресурсних концепцій управління, які акцентують увагу на унікальних компетенціях та ресурсах підприємства як основі для досягнення стійких конкурентних переваг.

Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що стратегічне управління бізнес-процесами та ресурсами підприємств розглядається переважно окремо, тоді як інтегровані моделі управління, здатні поєднати обидва підходи, перебувають на стадії формування. Зокрема, дослідження вказують на значний вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей, однак недостатньо розробленими залишаються методи їх стратегічного узгодження з ресурсними можливостями підприємства.

Таким чином, науково-практичною проблемою є відсутність цілісних концептуальних і методичних підходів до формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств на основі ресурсних концепцій управління. Це обумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на розробку інтегрованих моделей стратегічного управління, що поєднують ресурсний підхід із процесним підходом та враховують специфіку функціонування транспортно-логістичного бізнесу.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування та розроблення теоретико-методичних засад формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств на основі ресурсних концепцій управління, що забезпечить інтеграцію процесного та ресурсного підходів, підвищення ефективності використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для формування стратегій бізнес-процесів підприємства пропонується застосувати підхід, який поєднує планування напрямів поліпшення бізнес-процесів на основі аналізу їх результативності та основних положень концепції ресурсних асиметрій.

Напрями поліпшення бізнес-процесів обґрунтовуються на підставі аналізу бізнес-процесів і вибору відповідних методів реінжинірингу або покращення (концепції поліпшення «Кайзен», «6 сигм», методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу тощо), використовуючи, наприклад, методичні положення, які викладені в роботі [15, с. 84-90].

Застосування ресурсного підходу пояснюється тим, що він обґрунтовує закономірності формування стійких конкурентних переваг і розкриває ключові фактори їх забезпечення в умовах динамічного середовища. У центрі уваги стратегічного аналізу постає не стільки галузь, скільки саме підприємство з його унікальними ресурсами та компетенціями. Це зумовлює домінування ресурсного підходу як провідної парадигми сучасної теорії стратегічного управління. В основі ресурсної теорії управління лежить положення, що ринкова позиція підприємства та рівень його конкурентоспроможності формуються завдяки унікальному поєднанню матеріальних і нематеріальних ресурсів та ефективному управлінню ними. Джерелом конкурентних переваг виступає специфічний набір ресурсів, які є рідкісними, складними для відтворення та здатними створювати довгострокову цінність.

Концепція ресурсних асиметрій є сучасним етапом розвитку ресурсних концепцій [10], табл. 1.

Таблиця 1

### Провідні ресурсні концепції стратегічного управління

Етапи розвитку	Назва концепції	Основні положення
1-й етап	Класична ресурсна	Конкурентні переваги підприємства формуються завдяки унікальному поєднанню матеріальних і нематеріальних ресурсів, які є рідкісними, цінними та важковідтворюваними
2-й етап	Концепція динамічних здатностей	Стратегічна стійкість досягається завдяки здатності підприємства постійно перебудовувати, інтегрувати та оновлювати ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища
3-й етап	Концепція ресурсних асиметрій	Конкурентні переваги зумовлюються нерівномірністю доступу до ресурсів і відмінностями у їх використанні в бізнес-процесах, що створює сильні та слабкі сторони підприємства

Використання концепції ресурсних асиметрій у поєднанні з аналізом результативності бізнес-процесів дозволяє сформуванню цілісного стратегічного підходу, спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимальне використання його потенціалу та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Асиметріями у стратегічному управлінні вважаються навички, бізнес-процеси або активи, якими не володіють конкуренти підприємства і які вони не можуть відтворити без значних витрат. Такі ресурси є рідкісними, важко або взагалі неможливо імітованими, а також незамінними. Вони можуть бути не прямо пов'язані зі створенням цінності для споживача й іноді навіть виступати у формі пасивів. Однак шляхом їх ідентифікації, осмислення та цілеспрямованого використання на ринку ресурсні асиметрії трансформуються у стійкі конкурентні переваги підприємства.

Основні положення інтегрованого підходу, що пропонується, до формування стратегій бізнес-процесів підприємства полягають у такому. По-перше, у визнанні унікальності ресурсів. Кожне підприємство має специфічні ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, нематеріальні), які відрізняються від ресурсів конкурентів за якістю, масштабом та здатністю до використання у бізнес-процесах. По-друге, у формуванні асиметрій в бізнес-процесах. Ресурсні відмінності створюють асиметрії, які визначають результативність окремих бізнес-процесів: сильні асиметрії забезпечують потенціал для формування конкурентних переваг, слабкі обмежують ефективність і потребують стратегічного коригування. Так, ресурсними асиметріями бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства можуть виступати такі (табл. 2).

По-третє, пріоритизація бізнес-процесів за рівнем асиметрій. Для стратегічного управління доцільно ідентифікувати бізнес-процеси, де ресурсні асиметрії найбільш виражені, та зосереджувати управлінські зусилля на їх розвитку чи нейтралізації.

Поєднання вимірювання ефективності бізнес-процесів із визначенням характеру ресурсних асиметрій створює основу для вибору стратегій: експлуатації сильних сторін, компенсації слабких та інвестування у нові джерела конкурентоспроможності.

Схему реалізації цілісного підходу до стратегічного управління бізнес-процесами, що базується на синергії процесного аналізу та

концепції ресурсних асиметрій, спрямованої на формування стійких конкурентних переваг підприємства, наведено на рис. 1.

Таблиця 2

**Ресурсні асиметрії бізнес-процесів  
транспортно-логістичного підприємства**

Ознака ресурсної асиметрії	Характеристика	Приклад для ТЛП
Природа	Навички, бізнес-процеси або активи відсутні у конкурентів	Наявність унікального підрозділу для перевезень небезпечних вантажів
Імітованість	Важко або неможливо скопіювати без значних витрат	Власна CRM/ERP-система, інтегрована з GPS-моніторингом і клієнтським сервісом
Рідкісність	Зустрічаються обмежено, недоступні більшості конкурентів	40 % автопарку – рефрижератори для перевезення швидкопсувних товарів
Заміщувальність	Не мають еквівалентних замінників	Ліцензія на міжнародні перевезення + досвідчені водії з ADR-сертифікатами
Роль у діяльності	Можуть не створювати безпосередньо цінності, іноді виступають пасивами	Власна ремонтна база (СТО), яка не генерує прибутку напряду, але знижує витрати на ТО
Трансформація у переваги	Через відкриття, усвідомлення та ринкове застосування стають конкурентними перевагами	Унікальна репутація підприємства у сфері міжнародних перевезень швидкопсувних вантажів

На першому етапі вихідною основою виступає стратегія розвитку підприємства, яка включає місію, концепцію розвитку та стратегічні цілі. Відповідно до них здійснюється визначення ключових бізнес-процесів, що формують основну цінність для клієнтів та забезпечують конкурентоспроможність підприємства, визначаючи здатність забезпечувати безперервний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах ланцюгів постачання. У структурі бізнес-процесів ТЛП доцільно виокремлювати кілька груп.

Основні (операційні) бізнес-процеси, які безпосередньо формують цінність для клієнтів, включають організацію та виконання

перевезень, управління транспортними потоками, операції зі складування та зберігання вантажів, експедиційне обслуговування, організація логістичного сервісу та управління ланцюгами постачання. Ефективність реалізації цих процесів визначає рівень задоволення клієнтів і конкурентоспроможність підприємства на ринку.



Рис. 1. Схема інтегрованого підходу до формування стратегій бізнес-процесів

Забезпечувальні бізнес-процеси створюють необхідні умови для виконання основних. До їх складу належать технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів і складської техніки, управління персоналом, фінансово-економічну підтримку, інформаційне та цифрове забезпечення, а також юридичний супровід господарської діяльності.

Управлінські бізнес-процеси охоплюють стратегічне та оперативне планування, контроль та координацію логістичних операцій, управління якістю послуг, розвиток інноваційно-цифрових технологій, а також ідентифікацію та мінімізацію ризиків у транспортно-логістичній діяльності.

Окрему групу становлять розвиткові (інноваційні) бізнес-процеси, спрямовані на вдосконалення бізнес-моделей і підвищення адаптивності підприємства до викликів зовнішнього середовища: впровадження концепції «зеленої логістики», цифрових платформ управління взаємодією зі споживачами та партнерами, а також інтеграція новітніх технологій у сфері автоматизації та аналітики даних.

Далі інтегрований підхід передбачає проведення двовекторного аналізу:

- оцінювання результативності бізнес-процесів (за показниками ефективності, якості, продуктивності тощо);
- ідентифікація ресурсів, що забезпечують реалізацію цих процесів, з подальшим аналізом ресурсних асиметрій (сильних та слабких сторін у порівнянні з конкурентами).

Оцінювання результативності реалізації бізнес-процесів може здійснюватися за різними методиками [17-19]. Наприклад, у роботі [19] запропоновано підходи до кількісного оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств із застосуванням інтегральних показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, а також рівень задоволення потреб клієнтів.

Оцінку ресурсних асиметрій пропонується виконувати з використанням VRIO-моделі, згідно з якою ресурси повинні бути: V (Valuable) – цінними (ресурс дозволяє підприємству скористатися зовнішніми можливостями або нейтралізувати загрози); R (Rare) – рідкісними; I (Inimitable) – важко відтворюваними (іншим підприємствам важко імітувати або скопіювати цей ресурс або можливість); O (Organized) – організаційно забезпеченими (підприємство має правильну структуру, процеси та систему управління, щоб ефективно використовувати цей ресурс або можливість).

Схема алгоритму реалізації VRIO-моделі для оцінювання ресурсів бізнес-процесів наведена на рис. 2.

Алгоритм передбачає послідовні кроки і дозволяє визначити стратегічну значущість ресурсів бізнес-процесів підприємства,

оцінюючи їх цінність, рідкісність, складність імітації та рівень організаційного забезпечення,



Рис. 2. Схема реалізації VRIO-моделі

Спочатку визначається цінність ресурсу. Якщо ресурс не створює цінності для підприємства та клієнтів, він розглядається як баласт, що не забезпечує жодних переваг.

Якщо ресурс цінний, але поширений серед конкурентів (встановлення ступеня рідкісності), він забезпечує лише конкурентний паритет, тобто дозволяє підтримувати необхідний рівень функціонування без формування унікальних переваг.

Далі аналізуємо складність імітації. Якщо ресурс є рідкісним, але його легко скопіювати, він створює лише тимчасову перевагу, яка швидко нівелюється за умови входження конкурентів.

Останнім кроком є перевірка організаційного забезпечення. Якщо ресурс унікальний, цінний і складно імітований, але не інтегрований в організаційну систему підприємства, його потенціал залишається нереалізованим. Лише ресурси, що відповідають усім чотирьом критеріям, формують сильні асиметрії та забезпечують стійкі конкурентні переваги. Водночас усі інші ресурси відносяться до категорії слабких асиметрій, які забезпечують або паритет, або короткочасні переваги.

Результати практичної реалізації цього методу для оцінювання бізнес-процесів провідної логістичної компанії «Нова пошта» наведені в табл. 3.

Таблиця 3

## Оцінка ресурсів бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»

Бізнес-процес	Ключові ресурси	Оцінка				Сильна/слабка асиметрія
		V	R	I	O	
Перевезення вантажів	Рухомий склад (вантажівки, дрони, електромобілі)	+	+	+	+	Сильна асиметрія (інноваційний автопарк, використання дронів і «зеленої логістики»)
	Персонал (водії, кур'єри)	+	-	-	+	Слабка асиметрія (масовий ресурс, важко утримати якість при масштабі)
Логістика	ERP + власні IT-платформи	+	+	+	+	Сильна асиметрія (власна IT-екосистема, інтегрована з клієнтськими сервісами)
	Логісти	+	-	-	+	Слабка асиметрія (кадри є, але відтворювані на ринку)
	IT-системи (трекінг, мобільні додатки, чат-боти)	+	+	+	+	Сильна асиметрія (цифрова трансформація галузі, унікальна екосистема)
Клієнтський сервіс	CRM-система, мобільний додаток, поштомати	+	+	+	+	Сильна асиметрія (передова цифрова клієнтська інфраструктура)
	Репутація бренду	+	+	+	+	Сильна асиметрія (висока впізнаваність, довіра клієнтів)
Технічне обслуговування	Власні логістичні хаби та сортувальні центри	+	+	+	+	Сильна асиметрія (система хабів унікальна в Україні, важко скопіювати)

Аналіз ресурсів і бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» показав наявність як сильних, так і слабких асиметрій, що визначають її позицію на ринку транспортно-логістичних послуг України. До сильних асиметрій належать: власна IT-екосистема, що включає

ERP- та CRM-системи, мобільний додаток, систему трекінгу та поштомати; впізнаваний бренд і висока репутація на ринку; інноваційний автопарк, що включає електромобілі та дрони; а також розгалужена мережа логістичних хабів. Наявність цих ресурсів формує стійку конкурентну перевагу та забезпечує компанії лідерство на ринку, оскільки їх відтворення конкурентами є складним або неможливим у короткостроковій перспективі.

До слабких асиметрій належить масовий персонал (кур'єри та водії), управління яким у великих масштабах ускладнює підтримання стабільної якості сервісу, а також логістичні кадри, які є важливим, але не унікальним ресурсом.

Отже, ТОВ «Нова пошта» демонструє поєднання ресурсів, що забезпечують стійку ринкову позицію за рахунок сильних технологічних, брендovих та інфраструктурних асиметрій, і водночас потребує уваги до управління масовим персоналом для підтримання стабільності сервісу. Це поєднання визначає її лідерство на ринку транспортно-логістичних послуг України та створює умови для подальшого розвитку і збереження конкурентних переваг.

На основі ресурсного аналізу формуються напрями поліпшення бізнес-процесів, що поєднують два стратегічні підходи:

- експлуатацію сильних асиметрій (використання унікальних ресурсів і компетенцій як джерела конкурентних переваг);
- компенсацію слабких асиметрій (усунення або мінімізація обмежень у ресурсному забезпеченні та процесах).

Результатом є формування інтегрованої стратегії бізнес-процесів, яка поєднує в собі орієнтацію на підвищення результативності та раціональне використання ресурсних відмінностей.

Завершальний етап передбачає розроблення та впровадження механізмів реалізації інтегрованої стратегії, що забезпечують її практичне втілення через систему управлінських інструментів, контрольні показники та організаційні рішення.

Таким чином, запропонована схема демонструє цілісний підхід до стратегічного управління бізнес-процесами, що базується на синергії процесного аналізу та концепції ресурсних асиметрій, спрямованої на формування стійких конкурентних переваг бізнес-процесів підприємства.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує необхідність інтеграції процесного та ресурсного підходів у стратегічному управлінні транспортно-логістичними підприємствами. Аналіз

сучасного стану наукового дискурсу засвідчує, що класичні концепції стратегічного управління, ресурсорієнтовані підходи та методи управління бізнес-процесами здебільшого розглядаються окремо, тоді як їх синергія здатна забезпечити підвищення ефективності діяльності та стійкі конкурентні переваги.

Запропонована інтегрована модель формування стратегій бізнес-процесів базується на поєднанні оцінки результативності бізнес-процесів із визначенням ресурсних асиметрій підприємства. Використання VRIO-моделі дозволяє ідентифікувати ресурси, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та ефективно організованими, і трансформувати їх у сильні асиметрії, що формують стійкі конкурентні переваги. Одночасно слабкі асиметрії вимагають компенсації або оптимізації для підвищення результативності бізнес-процесів.

Інтегрований підхід до стратегічного управління бізнес-процесами, що поєднує процесний аналіз та концепцію ресурсних асиметрій, дозволяє: визначати пріоритетні бізнес-процеси для формування конкурентних переваг; забезпечувати їх стратегічну гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища; розробляти інтегровані стратегії, які поєднують підвищення ефективності бізнес-процесів та максимальне використання унікальних ресурсів підприємства.

Таким чином, запропонована модель формування стратегій бізнес-процесів є ефективним інструментом для підвищення результативності діяльності транспортно-логістичних підприємств і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі.

### Література

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 1979. 245 с.
2. Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill : R.D. Irwin, 1980. 180 p.
3. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise : The M.I.T. Press, Cembridge*. 1962. 455 с.
4. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. *Стратегічне сафарі. Експедиція по нетрях стратегічного менеджменту; перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 502 с.*
5. Porter Micheal E. and Kramer Mark R. *Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review. 2006. Pp. 78–92.

6. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
7. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-opting customer competence. *Harvard business review*. 2000. Vol. 78, Issue 1. Pp.79–90.
8. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. *Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія*. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
9. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124–131. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha\\_econ\\_124-131.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf)
10. Мірошник Р., Дереворіз М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74> (дата звернення: 12.09.2025).
11. Smith G. L. A conceptual framework for strategic long term planning of platinum mining operations in the South African context. Thesis. Johannesburg, 2011. 302 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/39670055.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).
12. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54> (дата звернення: 19.09.2025).
13. 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. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6825/1/13.pdf>
14. *Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс]: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко*. Київ: КНЕУ, 2014. 418 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf>
15. Kryvoruchko O., Fedotova I. An Integrated Comprehensive Approach to Improving Transport and Logistics Business Processes. *Transport Means 2024: Proceedings of 28 th International Scientific Conference*. October 02-04, 2024. Pp. 84–90.
16. Шинкаренко В. Г., Бекетов Ю. О., Трощій І. І. Ресурсний підхід до розробки стратегії окремого виду бізнесу підприємства. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2019. Вип. 34. С. 55–73. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.55>
17. Миколайчук І. П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *Економіка: реалії часу: науковий журнал*. 2019. № 2 (42). С. 53–62. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No2/53.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3407398.
18. Криворучко О.М. Вдосконалення бізнес-процесів підприємства: сучасні підходи та їх наукове обґрунтування. *Інноваційні підходи до розвитку*

управління на транспортних підприємствах: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2024. С. 105–137.

19. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 180 с.

20. Токарев Є. К., Пучков О. О., Холодков Є. М. Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 237–250. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.237>

## References

1. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan. [in English].

2. Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin. [in English].

3. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press. [in English].

4. Myntsberh, H., Alstrand, B. & Lampel, Zh. (2018). *Stratehichne safari. Ekskursiia po netriakh stratehichnoho menedzhmentu*. perekl. z anhl. N. Palii. Kharkiv: Knyzhkovyi Klub Klub Simeinoho Dozvillia. [In Ukrainian].

5. Porter, Micheal E. & Kramer, Mark R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, 78–92. [in English].

6. Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. [in English].

7. Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting customer competence*. *Harvard business review*, 78, 1, 79-90. [in English].

8. Moskalenko, V. V. & Hodlevskiyi, M. D. (2018). *Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : monohrafiia*. Kharkiv: «Tochka» [In Ukrainian].

9. Chernukha, T. C. (2023). *Vplyv biznes-protsesiv na dosiahnennia stratehichnykh tsilei pidpriemstva* [The impact of business processes on the achievement of strategic goals of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia APK - Economics and management of the agro-industrial complex*, 1, 124-131. Retrieved from: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha\\_econ\\_124-131.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf) [In Ukrainian].

10. Miroshnyk, R. & Derevoriz, M. (2024). *Osoblyvosti analizuvannia biznes-protsesiv pidpriemstv u suchasnykh umovakh* [Features of analysing business processes of enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>.(accessed: 12.09.2025). [In Ukrainian].

11. Smith, G. L. (2011). *A conceptual framework for strategic long term planning of platinum mining operations in the South African context*. *Thesis*.

*Johannesburg*. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/39670055.pdf> (accessed: 15.09.2025) [in English].

12. Vystoropyskyi, V. (2025). Intehrovani pidkhody do stratehichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Integrated approaches to strategic management in the context of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 72. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54>. (accessed: 19.09.2025). [In Ukrainian].

13. Klievtsievych, N. A. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy realnoho sektoru ekonomiky v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Modern approaches to managing business processes in the real sector of the economy in the context of digital transformation]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia - Scientific perspective: economics and management*, 1 (85), 72-78. Retrieved from: <http://biblio.umf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6825/1/13.pdf>. [In Ukrainian].

14. Shvydanenko, H. O. (2014). Upravlinnia resursamy pidpryiemstva [Elektronnyi resurs] : monohrafiia. Kyiv: KNEU. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf>. [In Ukrainian].

15. Kryvoruchko, O. & Fedotova, I. (2024). An Integrated Comprehensive Approach to Improving Transport and Logistics Business Processes. *Transport Means 2024: Proceedings of 28 th International Scientific Conference*. October 02-04, 84-90. [in English].

16. Shynkarenko, V. H., Beketov, Yu. O. & Troshchii, I. I. (2019). Resursnyi pidkhid do rozrobky stratehii okremoho vydu biznesu pidpryiemstva [Resource-based approach to developing a strategy for a specific type of business]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the transport complex*, 34, 55-73. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.55>. [In Ukrainian].

17. Mykolaichuk, I. P. (2019). Resursno-kompetentisna kontseptsiiia rozvytku stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Resource-competent concept of strategic enterprise management development]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal- Economics: time realities. Scientific journal*, 2 (42), 53-62. Retrieved from: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No2/53.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3407398. [In Ukrainian].

18. Kryvoruchko, O.M. (2024). Vdoskonalennia biznes-protsesiv pidpryiemstva: suchasni pidkhody ta yikh naukove obgruntuvannia. Innovatsiini pidkhody do rozvytku upravlinnia na transportnykh pidpryiemstvakh : monohrafiia. Kharkiv: FOP Panov A.M. [In Ukrainian].

19. Kryvoruchko, O.M. (2020). Protsešno-oriientovane upravlinnia pidpryiemstvom: harmonizatsiia na osnovi yakosti. Kharkiv: FOP Brovin O.V. [In Ukrainian].

20. Tokariev, Ye. K., Puchkov, O. O. & Kholodkov, Ye. M. (2024). Otsiniuvannia efektyvnosti funktsionuvannia biznes-protsesiv transportno-lohistychnykh pidpryiemstv [Assessing the effectiveness of business processes in transport and logistics companies]. *Ekonomika transportnoho kompleksu -*

*Economics of the transport complex*, 43, 237 – 250. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.237>. [In Ukrainian].

## FORMULATION OF BUSINESS PROCESS STRATEGIES FOR TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES BASED ON RESOURCE-BASED MANAGEMENT CONCEPTS

**KRYVORUCHKO O.**, doct. econ. sc., Professor.

E-mail: [oksana\\_kryvoruchko@i.ua](mailto:oksana_kryvoruchko@i.ua), Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

**TOKAREV E.**, PhD student.

E-mail: [Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua](mailto:Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua),

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of business process strategies in transport and logistics enterprises based on resource management concepts, enabling the integration of process and resource approaches to enhance operational efficiency and create sustainable competitive advantages. Classical strategic management concepts, as well as the development of resource-based theory emphasizing the significance of unique resources and competencies of an enterprise as a foundation for long-term success, are analyzed. It is established that strategic management of business processes remains insufficiently developed, and existing approaches do not provide full integration with the enterprise's resource potential.*

*An integrated model for forming business process strategies is proposed, combining the assessment of process performance with the identification of resource asymmetries using the VRIO framework (Value, Rarity, Inimitability, and Organizational support). This approach allows for the identification of strong asymmetries that generate sustainable competitive advantages, as well as weak asymmetries that require strategic compensation. The practical implementation of the model, exemplified by LLC "Nova Poshta," demonstrates its effectiveness: strong asymmetries in the IT ecosystem, logistics infrastructure, and brand ensure the company's market leadership, whereas weak asymmetries—such as mass personnel and replicable logistics staff—require optimization to maintain service stability.*

*The results confirm that integrating process and resource approaches enhances the productivity of material, financial, human, and informational resources, optimizes business processes, and ensures the long-term competitiveness of transport and logistics enterprises in a dynamic and digitalized market environment. Directions for further research include the development of models for forming, aligning, and implementing enterprise business process strategies.*

**Key words:** *strategic management, business processes, resources, resource asymmetries, competitive advantages, resource approach, VRIO model, transport and logistics enterprise.*

