

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-224-233](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-224-233)

УДК 330.341.1:658.7

JEL Classification: O32; L8

**Крістіна Павлівна Коваль**

доктор філософії, викладач кафедри підприємництва і торгівлі  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
E-mail: [kristy80kv@stu.cn.ua](mailto:kristy80kv@stu.cn.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>  
ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

**Олександр Олександрович Тєлєгін**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
E-mail: [alex.trucksv@gmail.com](mailto:alex.trucksv@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6944-7765>

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ  
З НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

**Анотація.** У статті розглянуто основні теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств з надання логістичних послуг. Визначено основні характеристики інноваційної економіки та роль логістичних процесів в її становленні. Уточнено трактування інноваційної діяльності в контексті розвитку логістичних компаній, визначено її основні переваги. Розглянуто основні сучасні тренди інновацій у сфері надання логістичних послуг та організації логістичної мережі. Обґрунтовано важливість стратегічного планування впровадження інноваційних проєктів логістичними компаніями, визначено його основні завдання та чинники впливу на результативність процесу логістичних інновацій. Сформовано засади системи стратегічного планування інноваційного розвитку в логістичних компаніях з врахуванням взаємодії із логістичною системою регіону.

**Ключові слова:** логістика; логістична послуга; логістична компанія; інновація; інноваційний розвиток; стратегічне планування.

Рис.: 1. Бібл.: 10.

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток підприємства є одним із провідних чинників підтримки конкурентоспроможної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Реалізація інноваційних проєктів, орієнтація на виробничі, маркетингові та управлінські інновації дозволяє підвищити результативність бізнес-процесів підприємства при одночасному зниженні витрат на виробництво та збут продукції. Поєднання інновацій з ефективною організацією логістичних процесів також є дієвим фактором впливу на конкурентоспроможність. Актуальність інноваційних логістичних процесів, удосконалення логістичних методів та моделей визначається комплексом внутрішніх

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

та зовнішніх факторів. До основних внутрішніх факторів відносять скорочення ресурсних та часових втрат на реалізацію логістичних операцій та обслуговування логістичної мережі. Найбільш важливим зовнішнім фактором є необхідність міжфірмової кооперації підприємства із логістичними організаціями з метою оптимізації його діяльності. Тому інноваційна активність у напрямку логістичних процесів дає змогу підвищити прибуток та ефективність процесів постачання та збуту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Логістика як перспективний напрям бізнес-процесів сучасних підприємств знаходиться у фокусі уваги багатьох вітчизняних дослідників, таких як О. В. Гірна [1], І. С. Луценко [2], М. А. Окландер [3], Ю. В. Пономарьова [4]. Ученими розглядаються основні теоретико-концептуальні положення формування логістичних систем, їхньої інтеграції в загальну систему виробництва, питання методичного забезпечення ефективності логістичних процесів. Проте становлення інноваційної економіки дозволило виокремити напрям інноваційного розвитку логістичних підприємств, який досліджують Л. М. Болдирєва [5], Н. П. Резнік [6], А. В. Сохецька [7], Н. В. Смирнова [8] та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Процеси диджиталізації управління, потреба в підтримці конкурентоспроможності галузей виробництва, особливо в умовах пандемічних процесів та військової агресії РФ потребують додаткових уточнень теоретичних аспектів інноваційного розвитку компаній, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг, та удосконалення прикладних засад впровадження нових технологій.

**Метою статті** є пошук нових управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Найчастіше сучасні дослідники визначають логістику як поєднання наукової та практичної діяльності, що орієнтована на розробку оптимальних систем руху товарів, інформації та фінансів в умовах товарообмінних операцій [1-4]. Основне призначення логістики як управлінської функції - впровадження ефективних організаційних форм, засобів та підходів управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Використання інноваційних технологій у ланцюгах постачання сприяє підвищенню якості обслуговування кінцевих споживачів та забезпечує цілісність процесу взаємозв'язку в ланцюжку «постачальник – виробництво – споживач».

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Ринок логістичних послуг на сьогодні є одним із найперспективніших та активних у світовому економічному просторі. Так, у розвинених країнах світу середня частка логістичних послуг у загальному обсязі ВВП становить 13-14 %. У географічному розрізі в Ірландії ця частка становить 14,1 %, у Німеччині – 13 %, у Сінгапурі – 13,8 %. У грошовому виразі світовий ринок транспортної логістики наприкінці 2022 р. становили приблизно 2,7 трильйона доларів США [9].

Невід'ємною ознакою інноваційної діяльності є впровадження нових технологій в організацію бізнес-процесів логістики, що є, наряду із виробничими інноваціями, частиною формування інноваційної економіки. Процес формування інноваційної економіки – комплексна соціально-економічна мета повоєнного відновлення України, досягнення якої стає можливим шляхом інтеграції ресурсного, фінансового та інтелектуального капіталів.

Інноваційна економіка має такі основні характеристики:

- будь-яка фізична або юридична особа в будь-який час може отримати необхідну інформацію про наявні знання та інновації;
- має місце розвинена інфраструктура з мережею розповсюдження інформаційних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів;
- відбуваються радикальні зміни соціальних структур;
- активно використовується розвинена система підготовки та перепідготовки кадрів у сфері впровадження інноваційних проєктів.

Найчастіше під інноваційною діяльністю розуміється діяльність людей, спрямована на реалізацію у практиці наукових, виробничо-технічних та технологічних досягнень [6; 10]. У контексті дослідження процесів інноваційного розвитку в логістичних компаніях нами пропонується трактувати її як вид діяльності на основі результатів досліджень про формування нових знань, технологій, методик, прийомів просування продукції на ринок, організації системи закупок, зберігання сировини та готової продукції. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з трансформацією окремих ідей в інноваційний продукт, послугу чи технологію для подальшого практичного використання.

Доцільно зазначити основні цілі інноваційного розвитку підприємств, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг:

- збільшення обсягу реалізації продукції (товарів);
- зменшення потреби в основних фондах для складування матеріалів та готової продукції;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- збільшення надійності постачання внутрішнім та зовнішнім споживачам;

- зниження витрат на надання логістичних послуг;

- зростання якості управління логістичними процесами.

Процеси розробки та реалізації інновацій компаніями, що надають логістичні послуги, ґрунтуються на використанні таких ключових переваг:

1. Фінансові переваги, що знаходять відображення в економії фінансових коштів за рахунок оптимізації логістичної мережі, зниження трудомісткості логістичних операцій, використанні інноваційних технологій та обладнання.

2. Організаційні переваги у вигляді адаптації існуючих форм та методів логістичної діяльності, які на виході перетворюються на інновації в існуючих різновидах логістичних процесів на підприємствах.

3. Забезпечення оптимального співвідношення між результатами та витратами на реалізацію інновацій, що передбачає відповідність логістичних нововведень наявним економічним та управлінським умовам функціонування підприємства.

Пріоритет у впровадженні інноваційних процесів на логістичних підприємствах надається сфері управління потоками. Використання інноваційних технологій у цьому напрямку орієнтоване на збільшення швидкості доставки, забезпечення її надійності та резистентності, а також мінімізацію витрат логістичної системи в процесі доведення потокових процесів до споживача. Основним мотиватором у цьому процесі виступає безпосередньо споживач, який розраховує на швидке постачання за мінімальною ціною.

Організація сучасних бізнес-процесів логістичних компаній орієнтується на такі логістичні інноваційні тренди [10]:

1. *Управління ланцюгом постачання в режимі реального часу.*

Популярними в цьому напрямку є невеликі проєкти (стартапи), реалізація яких забезпечує прозорість ланцюга постачання. Основною інноваційною технологією, що використовується в напрямку удосконалення ланцюгів постачання, є сприяння швидкому реагуванню на зміни, що дозволяє логістичним підприємствам отримувати дані реального часу, насамперед інформацію про погодні умови, стан доріг в певній місцевості, наявність заторів та ремонтних дій, що забезпечує

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

оптимізацію маршрутів руху транспорту та доставлення товару. На світовому ринку поширення набувають технології Інтернету речей (IoT), мета яких – ефективне відстеження процесу постачання. Використання подібних технологій не є складним процесом, водночас підключення пристроїв IoT вздовж всього логістичного ланцюга дозволяє контролювати переміщення обладнання на складах, транспорту та товарів шляхом хмарних послуг. Таким чином забезпечується постійний моніторинг логістичного процесу.

### *2. Роботизація складських операцій.*

Інновації в цьому напрямку стосуються автоматизації складського господарства, що дозволяє зменшити витрати на заробітну плату та одночасно збільшити кількість складів з метою скорочення часу доставки споживачам. Спеціалізоване обладнання дає змогу визначати наявність потрібного товару на складах, оптимізувати маршрути транспорту й кур'єрів шляхом моніторингу дорожньої ситуації на маршрутах та завантаження обладнання, аналізувати параметри доставки вантажів, у тому числі тимчасові «вікна» доставки, місцезнаходження кур'єра та дорожню ситуацію на маршруті. Таким чином стає можливим об'єднання складу та транспорту в єдину систему під безпосереднім контролем оператора.

### *3. Використання технологій штучного інтелекту.*

За останні кілька років галузь логістики почала інтегрувати у свою діяльність рішення щодо штучного інтелекту, включаючи інтелектуальні перевезення, планування маршрутів та попиту. Поряд зі штучним інтелектом провідними логістичними компаніями використовується технологія поєднання штучного інтелекту та розширеного інтелекту, тобто поєднання інтелекту людини, досвіду, гнучкості мислення з автоматизованими процесами штучного інтелекту.

Впровадженню інновацій у логістичний процес має сприяти стратегічне планування відповідних дій та інноваційних напрямів. Проте в контексті стратегічного планування інноваційний процес у логістиці має бути більш адаптованим під можливі зміни середовища та підготовленим до впливу можливих ризиків та загроз, що передбачає врахування таких факторів:

- логістичні заходи стратегічного характеру мають стосуватись не лише окремого підрозділу чи бізнес-процесу, а безпосередньо всієї системи управління підприємством;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- розробка логістичної стратегії має ґрунтуватись на попередньому аналізі внутрішнього середовища компанії, дослідженні процесів складських матеріалопотоків, а також внутрішнього середовища в контексті динаміки збуту, обсягів закупівель, ефективності організації транспортної мережі й т. ін.;

- стратегічні заходи мають забезпечувати стійкість компанії у зовнішньому середовищі та дозволяти проводити зміни у внутрішньому оточенні;

- організація окремих логістичних операцій та процедур усієї логістичної системи має підпорядковуватись вимогам економічної оптимальності.

Стратегічне планування інноваційного розвитку ставить перед керівництвом підприємства такі завдання:

- дослідження та підготовка нових ідей у напрямку організації потокових процесів на основі застосування наукових досягнень;

- вивчення світового досвіду в галузі інноваційних логістичних технологій з обґрунтуванням можливості адаптації конкретних інноваційних заходів;

- підготовка програм інноваційного розвитку на основі впровадження нових стандартів логістичних процесів.

Таким чином, формування системи стратегічного планування інноваційного розвитку в логістичних компаніях основними засадами має враховувати такі аспекти:

- деталізація генеральної мети логістичного проєкту на складові підцілі;

- зміни в організаційній структурі управління логістичної компанії в напрямку підвищення інноваційної сприйнятливості (матричної, мережевої, на основі тимчасових проєктних груп);

- впровадження гнучких бізнес-моделей управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища;

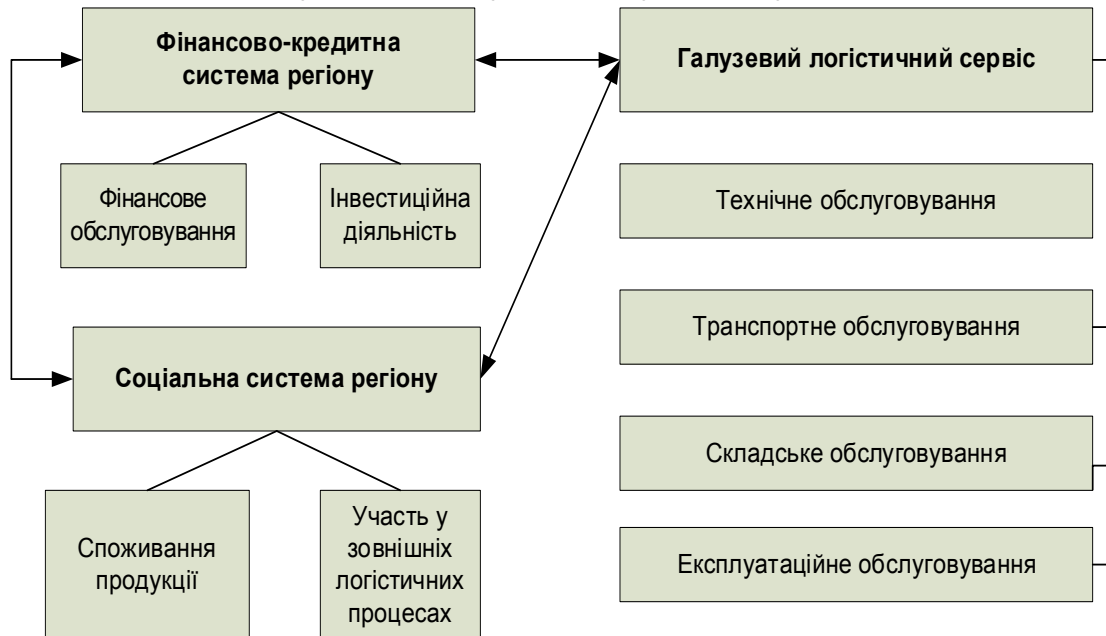
- забезпечення досягнення мети логістичного рівня з урахуванням потенціалу функціональних систем – на «перетині» цілей проєкту та завдань функціональних систем;

- створення ефективної системи контролю за реалізацією логістичних операцій;

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- використання нової моделі HR-менеджменту, орієнтованої на колективну участь персоналу в інноваційному логістичному процесі.

Оскільки логістика як вид діяльності пов'язує економічні процеси на мікро-, макро- та мезорівнях, в умовах становлення інноваційної економіки передбачається інтеграція інноваційної логістичної системи компанії в ієрархічну логістичну систему регіону (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок інноваційної логістичної системи компанії з ієрархічною логістичною системою регіону**

*Джерело: розроблено авторами.*

В умовах формування системи інноваційного розвитку логістичних компаній важливою є також підтримка органів державної влади, перш за все регіонального рівня. Особливо це стосується стимулювання інноваційної активності шляхом надання преференцій та податкових пільг окремим підприємствам у ході реалізації логістичних проєктів. Інноваційні розробки у сфері логістики також вирішують екологічні завдання, сприяють розвитку регіональної логістичної інфраструктури.

**Висновки та пропозиції.** Впровадження інновацій у логістичні процеси ґрунтується на використанні матеріальних та інформаційних результатів науково-технічної діяльності у плануванні, організації, забезпеченні, контролі логістичної мережі. Інноваційний розвиток надає методології логістичного процесу повноту та комплексність. Ухвалення управлінських рішень щодо удосконалення складських, транспортних, розподільчих процесів відповідно до логістичної концепції

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

повинні прийматися в напрямку оновлення та модернізації всієї мережі. У контексті стратегічного планування це вимагає проведення додаткового аналізу, прогнозу та моделювання майбутнього стану логістичної мережі компанії.

**Список використаних джерел**

1. Гірна О. Б. Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії Covid-19 / О. Б. Гірна // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 55. – С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.
2. Луценко І. С. Логістика і її роль в умовах реформування економіки України / І. С. Луценко // Економіст. – 2000. – № 12. – С. 62-63.
3. Окландер М. А. Логістична система підприємства / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 309 с.
4. Пономарьова Ю. В. Логістика / Ю. В. Пономарьова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
5. Болдирева Л. М. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти / Л. М. Болдирева // Економіка Криму. – 2011. – № 1(34). – С. 18–23.
6. Резнік Н. П. Суть та місце менеджменту у сфері логістики / Н. П. Резнік, О. О. Малукало // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Т. 6, № 3. – С. 87–92.
7. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства / А. В. Сохецька // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 2. – С. 8–12.
8. Смирнова Н. В. Дигіталізація як основний напрям інноваційного розвитку логістики / Н. В. Смирнова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – № 4(68). – С. 169–180.
9. Світовий банк [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org>.
10. Kovacs G. New logistics and production trends as the effect of global economy changes [Electronic resource] / G. Kovacs, S. Kot // Polish Journal of Management Studies. – 2016. – Accessed mode: [http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech28f37b29-531e-4313-adb7-3533c9d50462/c/Kovacs\\_PJMS\\_2016\\_14\\_2.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech28f37b29-531e-4313-adb7-3533c9d50462/c/Kovacs_PJMS_2016_14_2.pdf).

**References**

1. Hirna, O.B. (2020). Lohistyky i lantsiuh postavok: vyklyky pandemii Covid-19 [Logistics and supply chain: challenges of the Covid-19 pandemic]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 55, 87-93. <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.
2. Lutsenko, I.S. (2000). Lohistyka i yii rol v umovakh reformuvannia ekonomiky Ukrainy [Logistics and its role in the conditions of reforming Ukrainian economy]. *Economist*, (12), 62-63.
3. Oklander, M.A. (2004). *Lohistychna systema pidpryyemstva [Logistic system of the enterprise]*. Astroprynt.



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

4. Ponomarova, Yu.V. (2003). *Lohistyka [Logistics]*. Tsentr navchalnoi literatury.
5. Boldyrieva, L.M. (2011). Innovatsii v lohistytsi: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty [Innovations in logistics: theoretical, methodological and practical aspects]. *Ekonomika Krymu – Economy of the Crimea*, (1(34)), 18–23.
6. Reznik, N.P., Malukalo, O.O. (2021). Sut ta mistse menedzhmentu u sferi lohistyky [The essence and place of management in the field of logistics]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of the Applied Economics*, 6(3), 87–92.
7. Sokhetska, A.V. (2020). Lohistychnyj menedzhment iak instrument zabezpechennia efektyvnoi diial'nosti pidpriemstva [Logistics management as a tool for ensuring the effective operation of an enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of Vernadsky Kyiv Polytechnic National University. Series: Economics and management*, 31(70)(2), 8–12.
8. Smyrnova, N.V. (2018). Dyhitalizatsiia iak osnovnyj napriam innovatsijnoho rozvytku lohistyky [Digitalization as the main direction of innovative development of logistics]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio and economic research*, (4(68)), 169–180.
9. Svitovyi bank [World Bank] (2022). <https://www.worldbank.org>.
10. Kovacs, G., Kot, S. (2016). New logistics and production trends as the effect of global economy changes. *Polish Journal of Management Studies*. [http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech28f37b29-531e-4313-adb7-3533c9d50462/c/Kovacs\\_PJMS\\_2016\\_14\\_2.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech28f37b29-531e-4313-adb7-3533c9d50462/c/Kovacs_PJMS_2016_14_2.pdf).

Отримано 09.03.2024

UDC 330.341.1:658.7

JEL Classification: O32; L8

**Kristina Koval**PhD, lecturer of the Department of Entrepreneurship and Trade  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** [kristy80kv@stu.cn.ua](mailto:kristy80kv@stu.cn.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>**ResearcherID:** [AAI-2121-2019](https://orcid.org/0000-0003-3796-6653)**Oleksandr Tieliehin**

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [alex.trucks@gmail.com](mailto:alex.trucks@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-6944-7765>**INNOVATIVE DEVELOPMENT OF COMPANIES PROVIDING  
LOGISTICS SERVICES**

**Annotation.** *The article considers the main theoretical aspects of the innovative development of enterprises providing logistics services. The purpose of the article is to find new management solutions for the innovative development of enterprises specializing in the provision of logistics services. The main characteristics of the innovative economy and the role of logistics*

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

*processes in its formation have been considered. The main purpose of logistics as a management function is the implementation of effective organizational forms, means and approaches to managing material, financial and information flows. The interpretation of innovative activity in the context of the development of logistics companies has been clarified, and its main advantages have been determined. Priority in the implementation of innovative processes at logistics enterprises is given to the field of flow management. The use of innovative technologies in this direction is aimed at increasing the speed of delivery, ensuring its reliability and resistance, as well as minimizing the costs of the logistics system in the process of bringing the flow processes to the consumer. The main modern innovation trends in the field of logistics services and organization of the logistics network have been considered. The importance of strategic planning for the implementation of innovative projects by logistics companies has been substantiated, its main tasks and influencing factors on the effectiveness of the logistics innovation process have been defined. The principles of the strategic planning system of innovative development in logistics companies, taking into account the interaction with the logistics system of the region, have been formed. In terms of forming a system of innovative development of logistics companies, the support of state authorities, primarily at the regional level, is also important. This especially applies to the stimulation of innovative activity by providing preferences and tax benefits to individual enterprises during the implementation of logistics projects.*

**Keywords:** *logistics, logistics service, logistics company, innovation, innovative development, strategic planning.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Коваль К. П., Телегін О. О. Інноваційний розвиток підприємств з надання логістичних послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 224-233.