

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ЛАНЦЮЖКА ПОСТАВОК

© 2020 ЯКИМЧУК І. М.

УДК 658.78  
JEL Classification: O31; O32

Якимчук І. М.

## Організаційно-управлінські інновації в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок

Досліджено теоретичні засади організаційно-управлінських інновацій у підвищенні ефективності виробничого бізнесу, практичні бізнес-аспекти організаційно-управлінських інновацій у підвищенні ефективності бізнесу, які досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, але, незважаючи на безліч такого виду робіт, на сьогодні в сучасній науковій літературі відсутні комплексні дослідження, присвячені узагальненню і систематизації ряду наявних моделей ланцюжка поставок. Розглянуто організаційно-управлінські інновації в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок. Обґрунтовано, що організаційно-управлінські інновації є безперервними у часі, починаючи з початкової ідеї, яка після ситуаційного аналізу проходить планування, програмування, конкретні дії для реалізації та прийняття рішень для майбутнього. Враховуючи наявні ризики та складність інноваційного рішення, пропонуються конкретні підходи в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок. Удосконалення ланцюжка поставок за допомогою деяких інструментів дозволяє впровадити зміни ринку в організації ланцюжка поставок. Впровадження інновацій в логістиці вимагає швидких рішень для задоволення питань виробництва, управління та екологічного впливу на процеси логістики. Встановлено, що ланцюг поставок з необхідними атрибутами надає багато переваг компаніям, які використовують її інструменти за рахунок договорів аутсорсингу. Доведено на прикладі європейських компаній, що впровадження логістичних інструментів підвищує прибутковість компаній вже через пікро постійного використання інструментів логістики, участі у логістичних проєктах аутсорсингу, сприяє зростанню частки ринку компанії, підвищує швидкість її проникнення на нові ринки за рахунок поширення географії бізнесу логістичних операторів ринку та банків-партнерів бізнес-ланцюга.

**Ключові слова:** логістичні системи, ефективність бізнесу, операційний менеджмент, контроль логістичних витрат, організаційний механізм, європейський досвід, логістичні рішення, логістичний аутсорсинг.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-325-330>

Рис.: 1. Бібл.: 9.

Якимчук Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури (просп. Повітрофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

E-mail: [madamira52@ukr.net](mailto:madamira52@ukr.net)ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9198-5188>УДК 658.78  
JEL Classification: O31; O32UDC 658.78  
JEL Classification: O31; O32

### Якимчук И. Н. Организационно-управленческие инновации в повышении эффективности логистического бизнеса на примере цепочки поставок

Исследованы теоретические основы организационно-управленческих инноваций в повышении эффективности производственного бизнеса, практические бизнес-аспекты организационно-управленческих инноваций в повышении эффективности бизнеса, которые были исследованы как зарубежными, так и отечественными учеными, но, несмотря на множество такого вида работ, на сегодня в современной научной литературе отсутствуют комплексные исследования, посвященные обобщению и систематизации ряда существующих моделей цепочки поставок. Рассмотрены организационно-управленческие инновации в повышении эффективности логистического бизнеса на примере цепочки поставок. Обосновано, что организационно-управленческие инновации являются непрерывными во времени, начиная с начальной, которая после ситуационного анализа проходит планирование, программирование, конкретные действия для реализации и принятия решений для будущего. Учитывая имеющиеся риски и сложность инновационного решения, предлагаются конкретные подходы в повышении эффективности логистического бизнеса на примере цепочки поставок. Совершенствование цепочки поставок с помощью некоторых инструментов позволяет внедрить изме-

### Yakymchuk I. M. Organizational and Managerial Innovations in Increasing Efficiency of Logistics Using the Example of a Supply Chain

The theoretical foundations of organizational and managerial innovation in increasing efficiency of manufacturing, practical business aspects of organizational and managerial innovation in enhancing business efficiency are studied. These issues were considered both by Ukrainian and foreign scientists. However, today, despite the multitude of works highlighting these issues, there are no comprehensive studies dealing with the generalization and systematization of existing supply chain models. Organizational and managerial innovations in increasing efficiency of logistics are considered using the example of a supply chain. It is proved that organizational and managerial innovations are continuous in time, starting from the initial one, which, after a situational analysis, goes through planning, programming, particular actions aimed at its implementation and making decisions for the future. Given the existing risks and the complexity of innovative solutions, specific approaches are proposed to increase efficiency of logistics using the example of a supply chain. Improving a supply chain with particular tools allows introducing market changes in the organization of the supply chain. Application of innovation in logistics requires quick decisions to address the issues of production, management and environmental impacts on logistics processes. It is found that a supply chain with the necessary attributes pro-

нення ринку в організації цепочки поставок. Внедрення інновацій в логістику потребує швидких рішень для задоволення питань виробництва, управління та екологічного впливу на процеси логістики. Установлено, що цепь поставок з необхідними атрибутами дає багато переваг компаніям, які використовують її інструменти за рахунок договорів аутсорсинга. Доказано на прикладі європейських компаній, що впровадження логістичних інструментів підвищує прибутковість компанії вже через півроку постійного використання інструментів логістики, участя в логістичних проектах аутсорсинга, сприяє зростанню частки ринку компанії, підвищує швидкість її проникнення на нові ринки за рахунок розширення географії бізнесу логістичних операторів ринку та банків-партнерів бізнес-цепі.

**Ключові слова:** логістичні системи, ефективність бізнесу, операційний менеджмент, контроль логістичних витрат, організаційний механізм, європейський досвід, логістичні рішення, логістичний аутсорсинг.

**Рис.:** 1. Бібл.: 9.

**Якимчук Ірина Николаевна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва та архітектури (просп. Воздухофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

**E-mail:** madamira52@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9198-5188>

vides many benefits to companies that use its tools through outsourcing agreements. Considering the practice of European companies, it is proven that the introduction of logistics tools increases the company's profitability after six months of their constant use and its participation in logistics outsourcing projects, contributes to the growth of the company's market share, speeds up its penetration into new markets by expanding the geography of the functioning of logistics operators and banks – supply chain business partners.

**Keywords:** logistics systems, business efficiency, operational management, logistics costs management, organizational mechanism, European practice, logistics solutions, logistics outsourcing.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Yakymchuk Iryna M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture (31 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

**E-mail:** madamira52@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9198-5188>

**Актуальність проблеми.** Глобальна економічна конкуренція у ХХІ ст. стає все глибшою і ширшою, а також більш жорстокою, що змушує її суб'єктів (насамперед приватні компанії) знаходити різні шляхи виживання і розвитку в суворих умовах світового ринку. Це залежить, в першу чергу, від того, наскільки вони є стійкими і гнучкими до змін тенденцій і різноманітних ситуацій.

За цих умов стратегічне управління інноваціями може призвести до збільшення доходів і розширення частки ринку, а в деяких випадках – до виходу на абсолютно новий позаконкурентний ринок. Нововведення можуть бути не тільки у формі впровадження нового продукту або послуги, але й у вигляді оптимізації процесів і використання технологій, які підвищують ефективність компанії за допомогою впровадження нових методів управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Класичні концепції і розуміння сутності інновацій наведені в працях Й. Шумпетера та М. Кондратьєва, які вважаються авторами першої хвилі розвитку інноваційної теорії.

Дотичними до теми нашої статті є дослідження П. Друкера, М. Портера, Р. Кантера і Т. Петерса, які вивчали економічний аспект інновацій другої половини ХХ ст.

Важливе значення становить трактування інновацій, яке надала Організація економічного розвитку і співробітництва (ОБСЄ) спільно з Євростатом у складеному ними комплексному керівництві, відомому як Довідник Осло. Інновація в ньому розглядається як введення нового або значно покращеного продукту, процесу, маркетингу або організаційних методів у ділову практику, організації роботи та місця в зовнішніх відносинах.

Однак аналіз спеціальної літератури засвідчив, що тема організаційно-управлінських інновацій в менеджменті відносно слабо вивчена, а інновації такого типу не

достатньо представлені в наявних інноваційних теоріях і моделях. Послідовна концепція управлінських інновацій, яка б пояснювала джерела управлінських інновацій, їх передумови та наслідки, ще не розроблена.

**Мета** статті – визначення сучасних теоретичних засад щодо організаційно-управлінських інновацій в підвищенні ефективності логістичного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз основних джерел з теми дає підстави узагальнити основні характеристики інновацій як предмета наукового дослідження [2–4; 6]:

- впровадження пов'язане з народженням нової ідеї незалежно від її джерела; особливо цінним при цьому є провокаційне, творче мислення для створення чогось нового і невідомого досі;
- для успішного впровадження потрібне отримання оцінки користувачами, співробітниками компанії, партнерами та іншими зацікавленими сторонами в широкому сенсі слова;
- ключова роль зворотного зв'язку – від дизайну до рентабельності інвестицій;
- систематичний характер (інновації не повинні мати одноразову дію, а впроваджуватись як процес);
- наявність реальних змін (інновація виходить з ідеї прийняття конкретних дій, запланованих у процесах і прийнятих мотивованих командах);
- досягнення певного результату, передусім – збільшення прибутку.

У проаналізованих дослідженнях Г. Ламімана, І. Георгієва, Д. Панайотова, О. Величко, М. Григорака [1–6] та інших виявлено стимули та обмеження перед впровадженням інновацій та інноваційних стратегій на рівні компанії та наведено значну кількість класифікацій факторів, що

умовно можна розділити на дві групи визначальних чинників:

- внутрішні – підприємницький дух керівників, наявність персоналу з відповідною кваліфікацією, технологічною забезпеченістю компанії і створення творчої атмосфери для фахівців по інноваціях;
- зовнішні – можливість включення в міжнародні та національні програми інновацій, співпраці з клієнтами та постачальниками, ефективні взаємні стосунки з науково-дослідними інститутами, можливість використання консалтингових послуг і стимулююча державна політика. Окремо слід звернутися до факторів з несприятливим впливом [7]: внутрішніх (висока вартість інноваційної діяльності, слабкі власні наукові дослідження і розробки, труднощі в управлінні та контролі витрат, відсутність кваліфікованого персоналу, інновації, що не мають місця в поточній стратегії компанії, нерішучість управління для початку інновацій і відсутність технічного потенціалу для реалізації інновацій) та зовнішніх (відсутність джерел фінансування, інтересу до клієнтів, недоліки в законодавстві, високі податки на прибуток, проблемний режим імпорту й експорту, погане зовнішнє обслуговування, відсутність можливостей, утруднення взаємодії з вищими ланками, науково-дослідними інститутами та консалтинговими організаціями).

Логістика є ключовим сектором для європейської економіки. Вона встановлює 14 % ВВП. Річний оборот і імпорт ЄС склав у 2019 р. 300 млрд євро доданої вартості. Відповідно, вона має величезний вплив на якість європейського виробництва і сектора послуг. Логістика визначає напрямки торгівлі і транспортні зв'язки окремих країн з рештою світу, кількість імпорту й експорту окремих товарів, рівні прибутку від розподільчої та транспортної діяльності, екологічні ризики, пов'язані з ними. В цих процесах рівень логістики вартісно стає все більш важливим фактором не тільки для інтернаціоналізації ділових зв'язків і процесів, але і для стійкості, безпеки й інноваційності. Інновації є фактором, який збільшує ймовірність стійкості логістики. Останнє визначається Міжнародною асоціацією транспорту як «плановий і системний підхід, спрямований на скорочення негативного екологічного впливу від корпоративної діяльності за рахунок досягнення ефективності судових процесів» [8].

Стійкість у логістиці досягається найчастіше за рахунок скорочення ресурсів за допомогою поліпшених логістичних послуг. Інновації в цьому мають вирішальне значення.

Інновація в логістиці є ключовим елементом конкурентної переваги. Вона визначається як фактор зниження логістичних витрат, поліпшення ефективності і збільшення задоволеності користувачів [1]. Ступінь оновлення через інновації залежить як від технологічних (нові продукти, нові методи виробництва), так і від нетехнологічних факторів (нова організація роботи, нове моделювання бізнес-процесів і ринків). Базові принципи інновацій, згідно із спеціальним опитуванням компаній в Європі, в основному пов'язані з інвестиціями в нові технології (93 %), оптимі-

зацією логістичних процесів (82 %), навчання персоналу (63 %), оптимізацією в системі оптових поставок (55 %) та використанні інтермодального транспорту (52 %) [5].

Інновації включають кілька внутрішніх характеристик, найсуттєвішими з яких є: налагодження ланцюжка співробітництва співучасті усіх учасників у досягненні максимальних переваг логістичних процесів; адаптація або здатність компанії до досягнення досконалості логістичних операцій, програмування і впровадження нових продуктів і послуг; оптимізація системи електронного документообігу та скорочення процесу передачі логістичного пакета документів всередині логістичного ланцюга; стійкість або раціональне використання ресурсів у пошуках «зелених» концепцій розвитку логістики; вміння приймати якісні та швидкі рішення; досягнення конкретних і очевидних результатів, включаючи ІТ-рішення.

Міждисциплінарний підхід до розгортання, аналізу й оцінки інноваційних процесів у логістиці є ключовим для досягнення кращої економічної та екологічної інтеграції між бізнес-суб'єктами [2; 3]. Цей підхід покликаний сприяти компаніям виконувати пріоритетні завдання їх основної бізнес-діяльності за рахунок звернень до аутсорсингових постачальників послуг (послуг логістики).

Ланцюжок поставок з відповідними атрибутами приносить багато переваг компаніям, які беруть участь в ній за рахунок договорів логістичного аутсорсингу. Для того щоб мати сильні конкурентні можливості на ринку, всі підрозділи організації повинні бути інноваційними. Кожен з них в ланцюжку поставок має вносити відповідні інноваційні зміни.

Це породжує концепцію інновацій в ланцюжку поставок, яка охоплює всю інноваційну діяльність, спрямовану на поліпшення функціонування всього ланцюжка поставок і отримання конкурентних переваг за допомогою організаційно-управлінських інновацій у підвищенні ефективності логістичного бізнесу.

Інтерпретація логістики передбачає артикуляцію акценту на так зване «партнерстві в логістиці», коли логістика виходить за рамки організації бізнесу. У зв'язку з цим автор обґрунтовує необхідність тлумачення поняття «інноваційний ланцюжок поставки», що ґрунтується на аналізі різних поглядів з цього питання. Воно стосується взаємозв'язку декількох бізнес-організацій та їх скоординованих дій щодо забезпечення певних матеріалів, інформаційних і фінансових потоків поряд з охарактеризуваними послугами до кінцевого користувача. Ідея полягає в тому, що моделювання бізнесу слід розглядати як можливість впливу на економічну продуктивність у напрямку, що задовольняє кожного з зацікавлених сторін.

У структурному відношенні автор пропонує свою модель загального ланцюга поставки (рис. 1). Його відмінною особливістю є інтеграція основних напрямків поставки.

Складність взаємозв'язків між учасниками в наведеному варіанті ланцюжка поставок використовується як основа для обговорення необхідності ефективного застосування концепції «управління ланцюжком поставок». Метою останнього є процес планування, реалізації та управління операціями по ланцюжку поставок для досягнення максимально можливої ефективності задоволення потреб клієнтів.

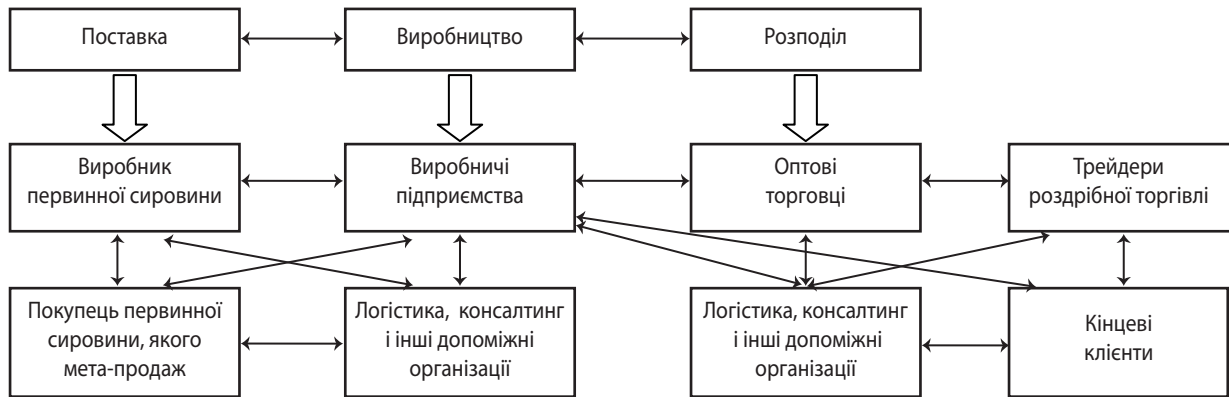


Рис. 1. Модель ланцюжка поставок

Джерело: узагальнено автором на основі [3–6]

У контексті проблематики, що розглядається, як найбільш важливою складовою ланцюжка поставок ми ідентифікуємо кінцевих клієнтів, які повинні бути обслужені вчасно, якісно, у повному обсязі. У зв'язку з цим була прийнята ідея, що обслуговування учасників в ланцюжку поставок доцільно тлумачити як логістичне обслуговування, що є ключовим елементом в логістиці. У цьому дослідженні ми концентруємося на ланцюжку поставок і логістичних інноваціях і в цілому будемо таксономію інновацій в ланцюжку поставок. Основна мета полягає в тому, щоб мотивувати компанії виробляти належні інновації в своїх ланцюжках поставок відповідно до їх бажаних цілей і спеціалізації контрактної логістичної системи. Використовуючи правильні організаційно-управлінські інновації, вони можуть отримати більші конкурентні переваги.

Інноваційна стратегія ланцюжка поставок життєво важлива для фірм, щоб отримати конкурентні переваги на швидкозростаючому ринку. Основна мета компанії – зробити свою продукцію або послуги доступними для клієнтів з мінімальними витратами і максимальною ринковою вартістю. Організація свого ланцюжка поставок відіграє провідну роль у досягненні цієї мети, оскільки вона безпосередньо пов'язана з часом, кількістю, специфікацією і ціною, за якими кінцевий споживач отримує продукт або послугу.

У разі зміни ринкової кон'юнктури відповідні інновації залежно від структури ланцюжка поставок можуть бути корисні для адаптації до цих нових умов. В минулому інновації переважно базувалися на вдосконаленні виробничих стратегій, сьогодні ж вони реалізуються також і в інших видах діяльності, таких як дистрибуція, маркетинг, зберігання та інші сфери, включені в ланцюжок поставок. Оскільки ланцюжок поставок складається з усього циклу бізнес-процесів компанії, починаючи з закупівлі сировини і закінчуючи тим, як продукт досягає кінцевого споживача, інновації стали життєво важливими для ланцюжка поставок, щоб отримати конкурентну перевагу. Можна стверджувати, що компанії, які надають вагоме значення інноваціям в ланцюжку поставок, отримують величезні конкурентні переваги на своєму ринку і стають лідерами галузі.

Будучи вельми популярною концепцією в сучасному діловому світі, інновації активно досліджуються в різних площинах. Так, М. Фельдман вказує на залежність інновацій

від знань і стверджує, що продуктивні інновації об'єднують технологічні та наукові знання з ринковими знаннями. Він також вводить лінійну модель інновацій, в якій наукові відкриття, розробка продукту та впровадження на ринок передують одне одному [9].

Цікаве дослідження інновацій в аспекті дрібних і великих фірм. Тут порівнюється концентрація інновацій з урахуванням особливостей галузей за масштабами фірм. Інноваційна продукція аналізується в дрібних і великих компаніях висококонкурентних галузей промисловості. Зроблений висновок про різну реакцію дрібних і великих компаній на зміну ринкової кон'юнктури [7].

Останнім часом у середовищі профільних фахівців, науковців-теоретиків і менеджерів-практиків спостерігається тенденція до поступового відходу від традиційних підходів до складської логістики в сторону інноваційних рішень [9]. Європейські експерти TransMetrics чітко зазначають об'єктивні вимоги клієнтів логістичних компаній, пов'язані з необхідністю більш швидкої і менш витратної доставки товарів замовникам, що закономірно потребує технологічної модернізації, передусім в частині роботи з великими базами даних [4]. Йдеться про новітній формат аутсорсингу логістичних послуг 3PL.

Сучасні цифрові технології, застосовані в логістиці, активно впливають на весь ланцюг поставок, трансформуючи його значною мірою в автоматизований процес. Яскравим прикладом цього може бути Автоматизована система управління транспортом (Transportation Management System, скорочено – TMS), своєрідна CRM, спеціально адаптована для транспортної галузі. Ключовими процесами, які автоматизує і оптимізує це програмне рішення, є: планування (автоматичний підбір найефективніших схем транспортування), транспортування (моніторинг цього процесу в режимі 24/7, навіть за відсутності диспетчера), супроводження (автоматизація процесів оформлення документації і зв'язку з усіма зацікавленими сторонами транспортування), розрахунки (автоматизація розрахункових операцій норм витрат палива, оптимальної кількості зупинок на шляху, контроль залишків і втрат вантажу тощо).

Ілюстрацією пильної урядової уваги до порушеної проблеми є фінансування ЄС у 2008–2019 рр. 22 проектів за програмами у сфері логістики (з яких 7 – у сфері інно-



вацій в логістиці). Показовим в цьому плані є приклад Італії, де на інвестиції в інновації припадає близько 20 %. Так, згідно з проектом Ortofrulog (розпочатий у 2012 р.), метою якого є створення інноваційної логістичної платформи для фруктів і овочів, відбувається колаборація між Міністерством економічного розвитку і компаніями Centro Servizi Impresa, ADS produzione, Consorzio BESTAK, Technolog Engineering, Alegria, Arca-fruit, IDNOVA і ENEA. З цією метою створено IT-платформу для скорочення часу доставки, моніторингу способу зберігання, боротьби із забрудненням при виробництві фруктів і овочів.

Нові екологічно чисті пакети вводяться відповідно до міжнародних стандартів. Контроль якості фруктів і овочів відстежується через сенсорні технології для захисту доставки і відстеження його позиціонування при транспортуванні. Своєю чергою, обраний транспорт повинен бути «зеленим» (зі зменшеним викидом вуглекислого газу в навколишнє середовище).

Шкала вимірювання управлінських інновацій спирається тільки на дослідницький факторний аналіз і суб'єктивний вибір критерію Джолліфа в ролі його критерію. Крім того, спосіб вимірювання ІМ заснований на суб'єктивній оцінці топ-менеджерів, які висловлюють свою думку про реалізацію істотних, радикальних змін в управлінні своєю компанією протягом останніх трьох років. В основному їм доводиться оцінювати власну інноваційну активність, що може бути проблематично через природну схильність переоцінювати власні дії.

Інноваційні рішення, які входять до ланцюжка поставок, мають бути більш швидкими, легкодоступними, ефективними, а також відповідати юридичним вимогам у цьому комерційному секторі.

Загальним у всіх транспортних мережах є відносно великий відсоток часу, протягом якого вони працюють без необхідної інформації про вплив операцій і навколишнього середовища на навантаження і транспортний засіб. Тому при побудові ланцюжків поставок логістичні компанії все частіше роблять ставку на аналітичні методи, за допомогою яких описується, що відбувається. У тому числі включається генерація своєчасних, точних і повних даних про події, що відбуваються по всьому ланцюжку поставок, зокрема про статус зовнішніх партнерів.

Оскільки все більше компаній у всьому світі використовують аутсорсинг частин своїх ланцюжків поставок, видимість і простежуваність стають все більш важливими для них. Спостерігається збільшення числа компаній, які використовують зовнішні джерела, втрачаючи контроль над тим, що є частиною їх власних операцій. Враховуючи цей факт, багато великих стартапів компаній починають акцентувати увагу на необхідності видимості в ланцюжку поставок і, таким чином, намагаються домогтися більшої ефективності в логістичному секторі.

**Висновки.** Це дослідження показало, що класифікація інновацій, запропонована в Керівництві Осло, може бути розширена і охопити п'ятий тип інновацій – управлінські інновації. Це вимагало б перегляду визначення організаційних інновацій (які могли б, наприклад, стосуватися нових рішень у сфері конкретних функцій: логістики, маркетингу тощо) та управлінські інновації (як нові

рішення в управлінні цілою організацією). Також вимірювання інновацій в цілому і вимірювання управлінських інновацій зокрема є складним і не повністю точним, хоча і має істотне значення при оцінці ефективності інноваційної діяльності. До того ж наведена авторська модель та її вимірювальна шкала стимулюють подальші дослідження зв'язків між управлінськими інноваціями та ефективністю діяльності компанії, технологічними інноваціями або організаційною культурою, а також фокусують увагу на моделюючому впливі деяких змінних на взаємозв'язок культури та інновацій. Вони можуть бути використані для діагностики рівня управлінських інновацій та оцінки їх ефективності, витрат і вигід. Вимірювальний інструмент може бути використаний практиками-керівниками підприємства не тільки для оцінки власної інноваційної активності, а й для пошуку нових джерел конкурентної переваги.

П'ятимірна модель управлінських інновацій може бути використана для вимірювання масштабів управлінських інновацій у подальших дослідженнях і розвитку знань про зв'язки між УІ та ефективністю діяльності організації або її вплив на технологічну інноваційність. Попередні результати досліджень, що стосуються цих взаємозв'язків, хоча і багатообіцяючі, проте не дають певної відповіді щодо відносин між змінними, що додатково виправдовує подальші дослідження з використанням більш складного вимірювання ті, запропонованого нами. Він також може бути використаний як діагностичний інструмент для визначення інноваційності менеджменту фірми і порівняння його з іншими організаціями, наприклад, у цій галузі.

Впровадження інновацій в логістиці вимагає швидких рішень для задоволення питань виробництва, управління та екологічного впливу на процеси логістики. Приклади показують, що для того, щоб інновації в логістиці були успішними, вона повинна здійснювати необхідну синергію щодо партнерів, процесів і багато іншого. Інновації допомагають зміцнити роль логістики для реалізації вікологічної стійкості. Це також шлях до реалізації декларації Альянсу про Європейську Логістику, згідно з якою інновації в логістиці відіграють вирішальну роль для європейської політики партнерства та обміну, до якої прагне ввійти Україна.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бірюков М. М. Концепція формування логістичної мережі вітчизняного металургійного холдингу. *Економіка і управління*. 2018. Вип. 3 (75). С. 37–43.
2. Величко О. П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
3. Григорак М. Ю. Аналіз бізнес-моделей та стратегій інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 2/5 (28). С. 29–38.
4. Топ-10 инноваций, которые изменят мир логистики в 2020 году. URL: <https://trademaster.ua/articles/313096>
5. Филин А., Якушев А. Организационно-управленческие инновации как основа цифровой экономики. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2018. № 7

(364). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-upravlencheskie-innovatsii-kak-osnova-tsifrovoy-ekonomiki>

6. Якимчук І. М. Планування витрат на стадіях життєвого циклу інвестиційної діяльності будівельної організації. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9 (476). С. 154–158.

7. Acs Z. J., Audretsch D. B., *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge, MA., 1990.

8. Chapman R. L., Soosay C., Kandampully J., *Innovation in Logistics Services and the New Business Model: A Conceptual Framework*. *Int. J. Physical Distribution & Logistics Management*. 2002. Vol. 33-7. P. 630–650.

9. Feldman M. P., Massard Nadine. *Institutions and Systems in the Geography of Innovation*, Springer, Norwell, MA, 2002.

## REFERENCES

Acs, Z. J., and Audretsch, D. B. *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA.: The MIT Press, 1990.

Biriukov, M. M. "Kontseptsiiia formuvannia lohistrychnoi merzhi vitchyznianoho metalurhiinoho kholdynhu" [The Concept of Forming a Logistics Network of Domestic Metallurgical Holding]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 3(75) (2018): 37-43.

Chapman, R. L., Soosay, C., and Kandampully, J. "Innovation in Logistics Services and the New Business Model: A Conceptual Framework". *Int. J. Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33-7 (2002): 630-650.

Feldman, M. P., and Massard, N. *Institutions and Systems in the Geography of Innovation*. Norwell, MA: Springer, 2002.

Filin, A., and Yakushev, A. "Organizatsionno-upravlencheskiye innovatsii kak osnova tsifrovoy ekonomiki" [Organizational and Managerial Innovations as the Basis of the Digital Economy]. *Natsionalnyye interesy: priority i bezopasnost*. 2018. [https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-upravlencheskiye-innovatsii-kak-osnova-tsifrovoy-ekonomiki](https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-upravlencheskie-innovatsii-kak-osnova-tsifrovoy-ekonomiki)

Hryhorak, M. Yu. "Analiz biznes-modelei ta stratehii innovatsiinoho rozvytku postachalnykiv lohistrychnykh posluh" [Analysis of Business Models and Strategies for Innovative Development of Logistics Service Providers]. *Tekhnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva*, no. 2/5(28) (2016): 29-38.

"Top-10 innovatsiy, kotoryye izmenyat mir logistiki v 2020 godu" [Top 10 Innovations That Will Change the World of Logistics in 2020]. <https://trademaster.ua/articles/313096>

Velychko, O. P. *Lohistyka v systemi menedzhmentu pidpriemstv vyrobnychoho sektoru ekonomiky* [Logistics in the Management System of Enterprises in the Production Sector of the Economy]. Dnipropetrovsk: Aktsent PP, 2015.

Yakymchuk, I. M. "Planuvannia vytrat na stadiakh zhyttievoho tsyклу investytsiinoi diialnosti budivelnoi orhanizatsii" [Planning Costs in Certain Stage of the Life Cycle of Investment Activity of Construction Organization]. *Biznes Inform*, no. 9 (476) (2017): 154-158.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2020 р.