МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення логістичного управління інноваціями підприємства

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving Logistics Management by Innovations of the Enterprise

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, групи гр. гр. 8.0733-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
Р.Ю. Зенкіна
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Т.С.Павлюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Зенкіній Радані Юріївні

1. Тема роботи Удосконалення логістичного управління інноваціями підприємства
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1 – Теоретичні основи логістичного управління інноваціями – складається з 3-х підрозділів: 1.1 Поняття та сутність інновацій та логістики як системи управління; 1.2 Інтеграція логістики та інновацій: синергетичний ефект від поєднання цих двох концепцій;1.3 Моделі логістичного управління інноваціями. Розділ 2 – Аналіз існуючої системи логістичного управління інноваціями на підприємстві – складається з 3-х підрозділів: 2.1 Характеристика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес»: від заснування до сьогодення та основні показники діяльності компанії; 2.2 Аналіз поточного стану логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес»; 2.3 Портфель нововведень та інновацій компанії «Міст Експрес». Розділ 3 –

Розробка пропозицій щодо удосконалення логістичного управління інноваціями – складається з 3-х підрозділів: 3.1 Оптимізація логістичного управління інноваціями компанії «Міст Експрес»; 3.2 Розробка стратегії удосконалення управління логістичними інноваціями; 3.3 – Пропозиції щодо вирішення труднощів та проблем удосконалення логістичного управління інноваціями

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Р.Ю.Зенкіна
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 74 сторінок, 19 таблиці, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

Предмет дослідження – механізми та інструменти ефективного управління інноваційними процесами в логістиці підприємства.

Об’єкт дослідження – система управління інноваціями ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ логістичного управління інноваціями підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо логістичного управління інноваціями підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що Поєднання логістики з інноваціями є ключем до успіху сучасного бізнесу. Тому дослідження шляхів удосконалення логістичного управління інноваціями є актуальним завданням для багатьох компаній.

Основними завданнями дослідження було визначено наступні:

- Проаналізувати сучасні підходи до розуміння логістичного управління інноваціями;
- Дослідити роль логістики в життєвому циклі інноваційного продукту;
- Визначити фактори, що впливають на ефективність логістичного управління інноваціями;
- Ідентифікувати основні проблеми, що виникають при логістичному управлінні інноваціями;
- Розробка концептуальної моделі:

- Сформулювати концептуальну модель логістичного управління інноваціями.
- Визначити ключові етапи та процеси логістичного управління інноваціями в рамках цієї моделі.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення логістичного управління інноваціями на основі проведеного аналізу та розробленої концептуальної моделі.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ЛОГІСТИКА, ПІДПРИЄМСТВО, УДОСКОНАЛЕННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 74 pages, 19 tables, 8 figures. The list of links includes 42items.

The subject of research is the mechanisms and tools of effective management of innovative processes in enterprise logistics.

The object of the study is the innovation management system of "Mist Express TRADING HOUSE" LLC.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations of the logistics management of enterprise innovations and to develop practical recommendations for the logistics management of enterprise innovations.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that the combination of logistics with innovation is the key to the success of modern business. Therefore, the research of ways to improve the logistics management of innovations is an urgent task for many companies.

The following were identified as the main tasks of the study:

- Analyze modern approaches to understanding logistics management innovations;

- Investigate the role of logistics in the life cycle of an innovative product;

- Determine the factors affecting the efficiency of logistics management of innovations;

- Identify the main problems that arise in the logistics management of innovations;

- Conceptual model development:

- Formulate a conceptual model of logistics innovation management.

- Identify the key stages and processes of logistics innovation management

within the framework of this model.

- Develop recommendations for improving the logistics management of innovations based on the conducted analysis and the developed conceptual model.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of "Mist Express TRADING HOUSE" LLC in practical activities and will contribute to improving the activities of domestic enterprises.

LOGISTICS INNOVATION MANAGEMENT, LOGISTICS, ENTERPRISE, IMPROVEMENT, PROCESS OPTIMIZATION, STRATEGY, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

SWOT – свот-аналіз;

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: A, B та C;

IoT – Інтернет речей;

AI – Штучний інтелект;

UX/UI – Користувацький досвід/Користувацький інтерфейс;

Big Data – Великі дані;

Blockchain – Блокчейн.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ…….. 12
1.1 Поняття та сутність інновацій та логістики як системи управління…… 12
1.2 Інтеграція логістики та інновацій: синергетичний ефект від поєднання цих двох концепцій…….. 18
1.3 Моделі логістичного управління інноваціями……... 26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 30
2.1 Характеристика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес»: від заснування до сьогодення та основні показники діяльності компанії... 30
2.2 Аналіз поточного стану логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес»……... 36
2.3 Портфель нововведень та інновацій компанії «Міст Експрес»…… 43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ……... 49
3.1 Оптимізація логістичного управління інноваціями компанії «Міст Експрес»……... 49
3.2 Розробка стратегії удосконалення управління логістичними інноваціями…….. 53
3.3 – Пропозиції щодо вирішення труднощів та проблем удосконалення логістичного управління інноваціями…… 62
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….. 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 69

ВСТУП

Сучасний бізнес працює в дуже динамічних і невизначених умовах, що характеризуються постійними змінами споживчих уподобань, технологічними проривами та геополітичними факторами. Це створює серйозні проблеми для компаній, які прагнуть впроваджувати інновації та швидко реагувати на потреби, що змінюються.

У цьому випадку ключове питання, з яким стикаються підприємства, полягає в тому, як оптимізувати логістичні процеси, щоб інноваційні продукти доставлялися споживачам швидко та ефективно, незважаючи на зміни ринку. Постановка таких запитань породжує ряд важливих науково-практичних питань, відповіді на які можуть значно підвищити ефективність діяльності підприємств. Тобто: створити загальну модель для прогнозування змін попиту на інноваційні продукти та сформулювати оптимальні логістичні стратегії, а також вивчити вплив різноманітних факторів (технічних, економічних, соціальних) на динаміку попиту та логістичні процеси. Розробка методології для оцінки ефективності інноваційних рішень в логістиці та визначення їхнього впливу на конкурентні переваги підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням логістичних інновацій та провадженню інноваційних ідей в логістичні процеси присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних авторів. Серед українських науковців, що вивчали ці питання можна виділити: Гончарук А.М. [1], Круш П.В., Мегедь Ю.В. [2], Іванишин О.В. [3], Кустріч Л.О. [5], Колодізєва Т. О. [6], Ковальчук С.В., Семенов К.Л. [7].

Серед іноземних авторів, що глибоко досліджували ці питання зазначимо: Nadia Serheichuk [9], Amandeep Dhaliwal, Shilpa Arora [10], Jesse Anglen [11]. Окремо тема інновацій у логістики також було в полі зору таких іноземних науковців як: Р.Дж. Сток, М. Купер, Дж. Ла-Лонд, А. Харісон та інші. Однак, можемо зазначити, що ця тема є дуже обширною і

не може бути вичерпаною дослідженням десятка або, навіть декількох десятків науковців. Наука розвивається щодня, разом з нею розвивається активно інновації, тож поширюються можливості їх впровадження в різні сфери господарчої діяльності, зокрема і в логістику.

Дослідження логістики інновацій є важливим напрямком наукових досліджень та практичної діяльності, оскільки воно спрямоване на розробку ефективних механізмів забезпечення швидкої реакції на мінливий попит та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Актуальність дослідження логістики інновацій обумовлена наступними факторами: швидкі технологічні зміни та зростаюча конкуренція вимагають від підприємств постійної адаптації до нових умов, споживачі все більше очікують персоналізованих продуктів та послуг, що ускладнює прогнозування попиту, глобалізація створює нові виклики для логістики, пов'язані з різноманітністю культур,нормативних актів та інфраструктури.

Логістика, традиційно сприймана як процес доставки товарів від виробника до споживача, набуває все більшої важливості в сучасному бізнесі, який характеризується швидкими технологічними змінами та динамічним ринком. Логістика перестала бути простою функцією доставки товарів. Сьогодні це стратегічний інструмент, який дозволяє компаніям інноваційно розвиватися, адаптуватися до мінливого ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Інвестуючи в розвиток логістики, компанії отримують можливість швидше виводити на ринок нові продукти, задовольняти потреби клієнтів і досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1.1 Поняття та сутність інновацій та логістики як системи управління

Інноватика - наука про нововведення. Інноватика – це наукова дисципліна, що вивчає закономірності виникнення, розвитку та поширення нових ідей, технологій та рішень. Вона досліджує, як перетворити творчі ідеї на конкурентоспроможні продукти та послуги, що задовольняють потреби суспільства.

Інновація – це результат успішного впровадження нової ідеї, що приносить економічний ефект. Або Інновації – це рушійна сила розвитку суспільства та економіки. Вони бувають різноманітними за своєю природою та сферою застосування. Давайте розглянемо основні види інновацій та їхні характеристики.

Українське законодавство визначає інновації як нові або вдосконалені рішення, які підвищують конкурентоспроможність економіки.

Інноваційний процес – це складний шлях від виникнення ідеї до її комерціалізації. Він включає такі етапи як: пошук ідей, їх оцінка, розробка, тестування, виробництво та виведення на ринок.

Інновації можуть бути різними за своєю природою: продуктові, процесні, маркетингові, організаційні. Вони можуть бути радикальними, що призводять до створення нових ринків, або інкрементальними, що передбачають поступове вдосконалення існуючих продуктів або процесів.

Інновації можна класифікувати за різними критеріями, такими як: сфера застосування, їх радикальність, джерело виникнення та ступінь їх новизни.

За сферою застосування виділяють:

- продуктові інновації - створення нових товарів або послуг, або значне вдосконалення існуючих;
- процесні інновації - впровадження нових методів виробництва, організації праці або управління;
- маркетингові інновації - розробка нових методів маркетингу, продажів або просування товарів і послуг;
- організаційні інновації - впровадження нових організаційних структур, систем управління або бізнес-моделей.

З точки зору на радикальність інновацій, можна виділити:

- радикальні, що передбачають створення принципово нових продуктів, технологій або ринків;
- інкрементальні, які передбачають поступове вдосконалення існуючих продуктів, технологій або процесів.

За джерелом виникнення інновації поділяють на:

- внутрішні інновації - розроблені всередині компанії;
- зовнішні інновації, що запозичені з інших компаній, наукових установ або відкритих джерел.

За ступенем новизни:

- нові для світу – це абсолютно нові продукти або технології;
- нові для галузі – тобто нові продукти або технології для певної галузі;
- нові для компанії, що є новими продуктами або технологіями для конкретної компанії.

Якщо наводити приклади цих різновидів інновацій, то можна навести наступні:

- продуктові інновації - це можуть бути нові гаджети, ліки, матеріали, послуги тощо. Вони спрямовані на задоволення нових потреб споживачів або на поліпшення характеристик існуючих продуктів.

- процесні інновації - це впровадження нових технологій виробництва, автоматизація процесів, оптимізація логістики тощо. Метою процесних інновацій є підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і покращення якості продукції.

- маркетингові інновації - це може бути розробка нових методів просування товарів і послуг, створення нових каналів збуту, розробка нових моделей ціноутворення тощо. Маркетингові інновації допомагають компаніям залучати нових клієнтів і збільшувати обсяги продажів.

- організаційні інновації - зміни в структурі компанії, системах управління, культурі підприємства тощо. Організаційні інновації дозволяють підвищити гнучкість компанії, адаптуватися до змін ринку та покращити ефективність роботи [3].

В цілому, слід підкреслити, що інновації можна трактувати з трьох сторін:

- як трансформацію – тобто зміни в техніці, технології, економіці та інших сферах;

- як динамічний розвиток, а саме як послідовний процес введення нових рішень;

- як результат творчості - нові продукти, процеси або методи, що виникають в результаті людської діяльності.

Реалізація інноваційної діяльності є різноманітною реакцією і супроводжується на кожному етапі відповідними матеріальними та грошовими потоками, що стає доцільним застосування концептуальних підходів логістики до управління нею. Логістика контролює потокові процеси на основі використання логістичних принципів 7Р (правильний продукт, у потрібному місці, у потрібний час, у потрібній кількості, належної якості, у правильній упаковці, з правильними витратами).

Це означає виробництво та доставку продуктів у потрібний час і місце, у необхідній кількості та якості, мінімізуючи при цьому витрати на розробку, виробництво, пакування та транспортування. Логістичні

принципи дозволяють виконувати завдання управління більш ефективно, ніж це робиться за допомогою простого управління.

Ймовірно, ці принципи будуть успішно поширені на сферу управління інноваційною діяльністю. Але кращого результату можна досягти, якби було чітко визначено, якого саме ефекту можна досягти за допомогою такої інтеграції. При цьому враховуватиметься зміст запланованих інноваційних змін, сам характер інновацій, цілі інноваційної діяльності та ін. Що в свою чергу потребує попереднього аналізу впливу логістики на процес впровадження інновацій за їх видами [2].

Прагнучи систематизувати інновації з використанням різних класифікаційних ознак, які могли б вказати на потенціал впливу на інноваційні процеси з метою їх кращої реалізації, серед великої кількості таких ознак є ті, що дозволяють оцінити можливості логістики в удосконаленні реалізації інноваційних процесів. Такий вплив автор наводить у табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Логістичний вплив на реалізацію інновацій

№ п\п	Класифікаційна ознака	Види інновацій	Вплив логістики на поліпшення інноваційного процесу
1	2	3	4
1	За призначенням:	Спрямовані на: - ефективність виробництва; - ефективність реалізації; - підвищення якості продукції; - покращення умов праці.	- зниження виробничих витрат; - зниження витрат на збут; - за рахунок дотримання ритмічності виробництва та поліпшення післяпродажного обслуговування; - зменшення рівня конфліктів на виробництві та у постачальницько-збутовому ланцюзі.
2	За ступенем новизни:	- базові; - поліпшуючі; - псевдоінновації.	лягає в основу базових інновацій та може виступати ініціатором псевдоінновацій.
3	За сферою поширення:	- міжнародні; - державні; - галузеві; - окремих підприємств.	прискорення швидкості матеріалопотоку на різних рівнях управління.

Продовження таблиці 1.1 – Логістичний вплив на реалізацію інновацій

1	2	3	4
4	За темпами впровадження:	- швидкі; - зростаючі; - стрибкоподібні; - уповільнені; - затухаючі.	- прискорити темпи реалізації інновацій; - скоротити час від моменту розробки інновації до виходу з нею на ринок.
5	За цілями:	- стратегічні; - поточні; - оперативні.	логістика має найбільший вплив на стратегічні інновації
6	Вид ефекту, отриманого в результаті впровадження інновації:	- науково-технічний; - економічний (комерційний); - соціальний; - екологічний; - інтегральний.	впровадження логістичного підходу дозволяє значно зменшити обсяг запасів (на 30 - 70%), собівартість продукції (до 30%), витрати на товарообіг(до 20%), та підвищити продуктивність праці (на 20 - 30%) [5 с.119]

Джерело: складено на основі [1]

Основна мета логістики на виробництві полягає в усуненні розривів та невідповідностей між різними етапами виробничого циклу, від видобутку сировини до збуту готової продукції. Логістика розглядає виробництво як єдиний безперервний процес трансформації, що включає рух матеріальних ресурсів та інформації.

Одним з ключових завдань логістики є узгодження інтересів різних підрозділів підприємства. Наприклад, при розробці інноваційного продукту маркетинг, виробництво, фінанси та інші відділи можуть мати різні пріоритети. Логістика допомагає знаходити оптимальні рішення, що задовольняють потреби всіх сторін.

Важливим аспектом логістики при розробці інноваційних продуктів є врахування майбутніх логістичних витрат.Ще на етапі проектування необхідно оцінити, як новий продукт вплине на всі ланки постачального ланцюга та шукати способи мінімізації витрат на його виробництво та доставку.

В результаті інноваційного процесу з'являється новий продукт з унікальними властивостями, такими як щільність,температура плавлення, міцність та ін. Ці характеристики безпосередньо впливають на

вибір оптимальних методів зберігання, транспортування та обробки продукту [1].

В цілому науковці зазначають, що логістика – це наука та практика управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від постачальника до кінцевого споживача. Вона охоплює весь цикл життя продукту, починаючи від закупівлі сировини та компонентів і закінчуючи доставкою готової продукції до споживача.

Якщо розглядати логістику як система управління, то в такому випадку, вона передбачає комплексний підхід до організації всіх бізнес-процесів, спрямований на: оптимізацію витрат, підвищення ефективності, поліпшення якості обслуговування та збільшення прибутковості. Іншими словами, логістичне управління зменшує витрати на зберігання, транспортування, закупівлю та інші логістичні операції, скорочує час виконання замовлень, мінімізація помилок та простоїв, забезпечує своєчасну доставку, точне виконання замовлень та високий рівень сервісу. Додатково, за рахунок зниження витрат, підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів, зростає прибуток [4].

Логістична система складається з таких основних елементів як:

- матеріальні потоки - ировина, матеріали, комплектуючі, готова продукція;
- інформаційні потоки - дані про замовлення, запаси, транспортування, клієнтів тощо;
- фінансові потоки - кошти, що витрачаються на закупівлю, виробництво, доставку та інші логістичні операції;
- логістичні операції - закупівля, зберігання, транспортування, обробка замовлень, управління запасами тощо.

Тож головними функціями логістичного менеджменту, як різновиду управління, можна виділити так само як і в цілому у менеджменті – планування, організацію, контроль, координацію та ще аналіз.

Планування передбачає розробку логістичної стратегії, визначення цілей та завдань.

- Організація - створення ефективної структури логістичної системи, розподіл відповідальності та ресурсів.
- Контроль має на меті моніторинг виконання планів, виявлення відхилень та вжиття коректив них заходів.
- Координація забезпечує взаємодію між різними підрозділами компанії, що беруть участь у логістичних процесах.
- Аналіз даних про ефективність логістичних операцій дозволяє виявити проблемні зони та розробити рекомендацій щодо їх усунення [5].

Тож, використання логістичного менеджменту забезпечує уілий ряд переваг підприємству, серед яких оптимізація запасів, вибір оптимальних маршрутів доставки, консолідація вантажів, своєчасна доставка, точне виконання замовлень,індивідуальний підхід до кожного клієнта, поліпшення конкурентоспроможності. За рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції та скорочення часу виконання замовлень та зростання обсягів продажів та зниження витрат, збільшується прибутковість.

1.2 Інтеграція логістики та інновацій: синергетичний ефект від поєднання цих двох концепцій.

Синергія в інноваційній та логістичній діяльності підприємства – це результат ефективної взаємодії різних елементів цих систем. Коли інструменти впровадження інновацій та логістичні процеси працюють у тісній співпраці, вони досягають більшого, ніж коли б кожен з них працював окремо. Цей додатковий ефект, який виникає завдяки їхній взаємодії, називається синергією.

Вибір відповідної класифікації синергічних ефектів є важливим кроком для підприємства, яке прагне оптимізувати свою логістичну та

інноваційну діяльність. Найбільш ефективною є та класифікація, яка дозволяє чітко визначити типи синергії, що можуть бути досягнуті в конкретних умовах, та розробити відповідні стратегії їх реалізації. При виборі класифікації слід враховувати такі фактори як: характер бізнесу, особливості ринку, наявні ресурси та стратегічні цілі підприємства. [7].

Інновації, щоб бути успішними, мають бути не тільки оригінальними, але й логістично ефективними. Логістична концепція дозволяє оцінити, наскільки новий продукт готовий до виходу на ринок, і які логістичні операції будуть необхідні для його успішної реалізації. Завдяки логістиці підприємства можуть:

- рбільшити швидкість виведення продукту на ринок - швидко адаптувати виробництво до нових продуктів;
- меншити ризики, пов'язані з логістикою - уникнути проблем зі зберіганням, транспортуванням та доставкою;
- поліпшити якість обслуговування клієнтів - забезпечити своєчасну доставку продукції та високий рівень сервісу [1].

Логістика переживає період бурхливого розвитку, який диктується новими технологіями та змінами в бізнес-моделях. Серед найважливіших трендів, що формують обличчя сучасної логістики, можна виділити:

- Штучний інтелект. Від автоматизації рутинних задач до оптимізації маршрутів, штучний інтелект стає незамінним інструментом для підвищення ефективності логістичних операцій.
- Цифрові двійники. Ця технологія дозволяє створювати віртуальні копії фізичних об'єктів, що відкриває нові можливості для моделювання та прогнозування.
- Ланцюги поставок у реальному часі. Завдяки використанню датчиків та аналітики даних, компанії можуть відстежувати свої вантажі в режимі реального часу і оперативно реагувати на зміни.

- Блокчейн. Ця технологія забезпечує високий рівень безпеки та прозорості транзакцій, що особливо важливо для логістики.
- Стандартизація даних. Створення єдиних стандартів даних дозволяє покращити обмін інформацією між різними учасниками логістичного ланцюга.
- Нові бізнес-моделі. Економіка спільного користування та цифрові платформи змінюють традиційні підходи до організації логістичних процесів.
- Інвестиції в стартапи. Зростання інвестицій в логістичні стартапи свідчить про високий інтерес інвесторів до цієї галузі.
- Сталий розвиток. Компанії все більше уваги приділяють екологічно чистим рішенням у логістиці.
- Автономні транспортні засоби. Безпілотні автомобілі та дрони мають потенціал революціонізувати доставку.
- Роботизація складів. Роботи все частіше використовуються для виконання складських операцій,підвищуючи їхню ефективність [8].

В цілому інтеграцію логістики та інновацій можна розглянути на прикладі сутність процесів та особливості цих процесів, бильш детально у у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Інтеграція логістики та інновацій

Аспект інтеграції	Сутність процесу	Особливості	Переваги	Виклики
1	2	3	4	5
Ціль інтеграції	Об'єднання логістичних процесів з інноваційними рішеннями для підвищення ефективності, зниження витрат та задоволення потреб клієнтів.	Спрямована на створення конкурентних переваг та адаптацію до мінливих ринкових умов.	Покращення якості обслуговування, скорочення часу доставки, зниження витрат, підвищення гнучкості бізнес-процесів.	Високі початкові інвестиції в технології та навчання персоналу.

Продовження таблиці 1.2 – Інтеграція логістики та інновацій

1	2	3	4	5
Процеси інтеграції	Впровадження інноваційних технологій у логістичні операції, оптимізація логістичних мереж, створення інтегрованих інформаційних систем.	Вимагає комплексного підходу, що охоплює всі етапи логістичного ланцюга.	Підвищення прозорості та контролю над логістичними процесами, поліпшення прийняття рішень на основі даних.	Складність інтеграції різних систем та даних.
Інноваційні технології	Штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей, блокчейн, великі дані, робототехніка, автономний транспорт.	Застосовуються для автоматизації рутинних задач, оптимізації маршрутів, прогнозування попиту, відстеження вантажів.	Підвищення продуктивності, зниження помилок, поліпшення точності прогнозів.	Висока вартість впровадження та необхідність кваліфікованого персоналу.
Роль людини	Перекваліфікація персоналу, прийняття рішень на стратегічному рівні, контроль над технологічними процесами.	Людина залишається ключовим елементом системи, відповідальним за стратегічне планування та вирішення нестандартних ситуацій.	Звільнення від рутинних задач, можливість зосередитися на більш творчих завданнях.	Опір змінам, необхідність адаптації до нових технологій.
Організаційні зміни	Перебудова бізнес-процесів, створення нових структурних підрозділів, зміна культури організації.	Вимагає гнучкості та готовності до змін від усіх співробітників.	Підвищення ефективності роботи, адаптація до мінливих ринкових умов.	Складність управління змінами, можливі конфлікти.

Джерело: розроблено автором

Такий інтегрований підхід до логістики дозволяє: консолідувати управління, а саме об'єднати управління виробництвом та доставкою товарів, усуваючи розбіжності між різними підрозділами. Згладити

протиріччя, тобто меншити конфлікти між маркетингом та виробництвом, забезпечуючи узгодженість дій. Оптимізувати інформаційні потоки, мається на увазі створювати ефективні системи обміну інформацією між усіма учасниками логістичного процесу.

Іншими словами, основні причини для застосування інтегрованого підходу це:

- Стратегічна важливість. Розуміння того, що логістика є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.
- Тренди розвитку. Зростання інтеграції в логістичних ланцюгах та поява нових організаційних форм.
- Технологічні можливості. Розширення можливостей інформаційних технологій для управління логістичними процесами.

Інтеграція логістики та інновацій – це не просто тренд, а необхідність для виживання в сучасному конкурентному середовищі. Завдяки використанню штучного інтелекту, інтернету речей та інших передових технологій, компанії можуть оптимізувати свої логістичні процеси, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Однак, для успішної інтеграції необхідно подолати ряд викликів, таких як висока вартість впровадження нових технологій та необхідність перекваліфікації персоналу. Тим не менш, інвестиції в інновації в логістиці є стратегічно важливим рішенням, яке дозволить підприємствам не тільки вижити, але й процвітати в довгостроковій перспективі.

У грудні минулого року Міністерство цифрової трансформації та Міністерство освіти і науки України, за підтримки проекту USAID "Кібербезпека для критичної інфраструктури в Україні", презентували інноваційну стратегію "WINWIN Global Innovation Vision to 2030". Цей документ окреслює ключові напрямки розвитку країни як всередині, так і на міжнародній арені. Серед пріоритетних тематичних напрямків, визначених у стратегії, можна виділити: медичні технології, освіту майбутнього (edtech), штучний інтелект, глобальну економіку, біотехнології, екологічно

чисті технології, кібербезпеку, напівпровідникову промисловість, економіку засновану на даних, цифровізацію економіки та агротехнології.

Таблиця 1.3 – Результати аналізу дослідження «IT Research Ukraine 2023»

Показник	Значення	Опис
1	2	3
Частка комп'ютерних послуг в експорті послуг	41,5%	Це означає, що понад 41% усіх експортованих послуг України припадає на IT-сектор, що робить його одним з найважливіших драйверів економіки.
Частка IT у ВВП	4,9%	Цей показник свідчить про значний внесок IT-сектора в загальний обсяг валового внутрішнього продукту країни.
Обіг IT-індустрії	8 млрд дол. США	Це загальна сума коштів, отриманих усіма компаніями IT-сектора за певний період.
Мультиплікатор робочих місць	2,7	Кожне нове робоче місце в IT-секторі створює додатково 2,7 робочих місця в інших галузях економіки.
Кількість IT-фахівців	307 600	Загальна кількість людей, зайнятих в IT-секторі.
Кількість IT-фахівців, що працюють в Україні	242 000	Кількість IT-фахівців, які працюють безпосередньо в Україні, а не віддалено.
Зростання кількості IT-фахівців за рік	8%	Темпи зростання кількості фахівців в IT-секторі.

Швидкий розвиток інноваційних технологій та експоненціальне зростання обсягів даних є ключовими драйверами сучасної цифрової трансформації. Компанії, які впроваджують цифрові рішення, отримують значні конкурентні переваги. Швидка адаптація до мінливих умов ринку, створення інноваційних продуктів та послуг, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів стають можливими завдяки цифровізації бізнес-процесів. Цифрова трансформація надає компаніям необхідної гнучкості та динамічності для успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація не лише сприяє розвитку країни в цілому, але й приносить безпосередні переваги бізнесу, які детально представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні переваги цифрової трансформації бізнес структур

Перевага	Детальний опис	Приклад
1	2	3
Зниження витрат	Автоматизація рутинних процесів, оптимізація використання ресурсів, скорочення паперового документообігу.	Впровадження системи електронного документообігу, що зменшує витрати на папір, друк та зберігання документів.
Підвищення ефективності	Швидке прийняття рішень на основі даних, автоматизація бізнес-процесів, покращення комунікації між відділами.	Використання інструментів бізнес-аналітики для виявлення трендів та прогнозування.
Покращення якості обслуговування клієнтів	Персоналізація пропозицій, швидка реакція на запити, зручні онлайн-сервіси.	Чат-боти для швидкого вирішення питань клієнтів, персоналізовані рекомендації товарів в інтернет-магазинах.
Збільшення продажів	Ефективні маркетингові кампанії, розширення географії продажів, нові канали збуту.	Онлайн-маркетинг, продаж через інтернет-магазини, використання соціальних мереж для просування товарів і послуг.
Посилення конкурентоспроможності	Швидка адаптація до змін ринку, інноваційні продукти і послуги, підвищення лояльності клієнтів.	Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн.
Збільшення прозорості бізнесу	Автоматизація обліку, контроль над фінансовими потоками, зниження ризиків шахрайства.	Використання систем електронного документообігу та бухгалтерського обліку.
Підвищення гнучкості бізнесу	Швидка адаптація до змін ринку, можливість масштабування бізнесу.	Хмарні технології, які дозволяють швидко масштабувати ресурси в залежності від потреб бізнесу.
Прийняття обґрунтованих рішень	Аналіз великих даних, виявлення трендів, прогнозування.	Використання інструментів бізнес-аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Ще до початку повномасштабної війни цифрові інструменти активно впроваджувалися в різні сектори української економіки, зокрема у фінансову, аграрну та енергетичну галузі. Цифрова трансформація сприяла

не лише економічному зростанню, а й демократизації суспільства, розвитку освіти та підвищенню якості державних послуг.

З початком військових дій цифрові технології стали критично важливими для забезпечення життєдіяльності країни. Вони відіграли ключову роль у наданні гуманітарної допомоги, продовженні освітнього процесу в онлайн-форматі та підтримці ефективної роботи державних органів.

Відновлення України після війни є неможливим без подальшої цифрової трансформації. Вона відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та економіки в цілому, але водночас ставить перед підприємствами нові виклики.

Для успішного відновлення та розвитку країни необхідно активно використовувати потенціал цифрових технологій, інтегруватися в глобальні цифрові мережі та стимулювати розвиток цифрових інновацій у всіх сферах життя.

1.3 Моделі логістичного управління інноваціями

Моделі логістичного управління інноваціями – це концептуальні рамки, які описують процес перетворення інноваційних ідей у реальні продукти та послуги, забезпечуючи їх ефективну доставку до кінцевого споживача.Вони поєднують елементи стратегічного управління, логістики та інноваційного менеджменту, надаючи структуру для управління складними інноваційними проектами.

Для того, щоб розібратися добре у моделях логістичного управління інноваціями доцільним є розгляд процесу розробки інновацій (рисунок 1.1).

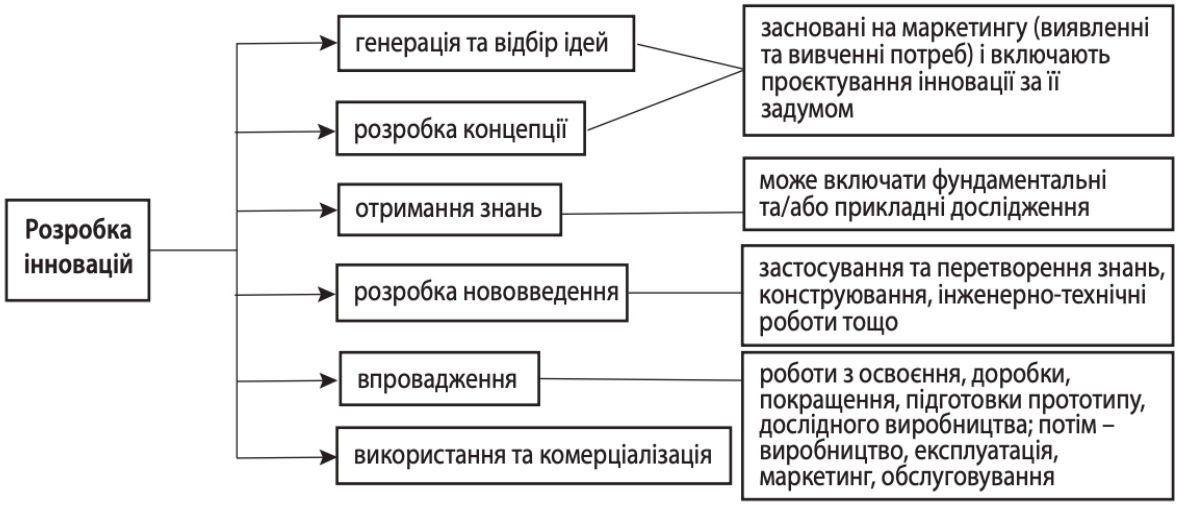


Рисунок 1.1. – Процес розробки інновацій [9]

Використання моделей логістичного управління інноваціями підприємствами дозволяє отримати наступні переваги:

- структурація процесу;
- оптимізація ресурсів;
- поліпшення комунікації;
- підвищення ефективності.

Іншими словами можна підкреслити, що їх використання надають чітку структуру для управління складними інноваційними проектами, допомагає ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики; забезпечує спільне розуміння цілей і завдань між різними відділами компанії, сприяє скороченню часу виведення нових продуктів на ринок.

Цифрові технології кардинально змінили ландшафт бізнесу, а їх роль в управлінні інноваціями стає все більш визначальною. Цей взаємозв'язок відкриває нові можливості для компаній, дозволяючи їм швидше адаптуватися до змін, ефективніше розробляти та впроваджувати інновації.

Існує багато різних моделей логістичного управління інноваціями, кожна з яких має свої особливості та підходить для різних типів компаній і інноваційних проектів. Деякі з найбільш поширених моделей представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Найбільш поширені моделі логістичного управління інноваціями

№ п/п	Модель	Опис	Основні характеристики
1	2	3	4
1	Воронка інновацій	Візуалізує шлях інновації від ідеї до ринку.	Послідовність етапів, фільтрація ідей, фокус на комерціалізації.
2	Стартап-хаб	Сприяє розвитку стартапів.	Створення екосистеми, фінансування, менторство, доступ до ресурсів.
3	Відкриті інновації	Залучає зовнішніх партнерів.	Колаборація, спільно розробляються інновації, зовнішні джерела ідей.
4	Agile	Орієнтована на гнучкість і швидкість.	Ітеративність, адаптивність, фокус на клієнта, швидке впровадження змін.

Доцільним є висвітлення основних функцій моделей логістичного управління інноваціями (Рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 - Функції моделей логістичного управління інноваціями

Додатковою функцією можна ще виділити оцінку ефективності використання інновацій, а саме: проведення аналізу результатів інноваційних проектів і визначення їх впливу на бізнес.

Вибір оптимальної моделі залежить від конкретних умов компанії, типу інновацій, ринкових особливостей та інших факторів. Важливо провести детальний аналіз існуючих процесів, визначити сильні та слабкі сторони, а потім вибрати модель, яка найбільш відповідає потребам компанії.

Задля успішного освоєння обраних компанією моделей логістичних інновацій, слід враховувати ключові чинники, що суттєво впливають на успіх компанії в цілому і на ефективність використання логістичних інновацій, зокрема. Представимо ці фактори на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Ключові фактори успіху моделей

Основним рушієм інновацій у логістичній діяльності є технології виробничої логістики. Виходячи з мети дослідження, важливо не лише розкрити їх зміст, а й розглянути крізь призму можливого впливу на функціональну діяльність логістичних підприємств як чинник вибору системи управління змінами. Тому інноваційні технології масового обслуговування передбачають, зокрема, групування вагонів, одночасно зменшуючи відстань між ними за допомогою механічного або електричного з'єднання. Це призведе до зменшення заторів на дорогах, економії палива, зменшення кількості ДТП, безпілотної доставки тощо. [7, с.11] 183].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Характеристика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес»: від заснування до сьогодення та основні показники діяльності компанії

Meest – це міжнаціональна група компаній, що вже з початку 1989 року здійснює поштові та логістичні послуги більш ніж у 70 країн світу. Цими країнами переважно є: Україна, Канада, США, Великобританія, Німеччина, Італія, Франція, Греція, Іспанія, Чехія, Португалія, Польща, Казахстан, Узбекистан, Китай, Вірменія, Грузія, Ізраїль, Азербайджан та інші.

Головними напрямками діяльності компанії є це міжнародні поштові, логістичні, а також фінансові послуги як для підприємств так і для фізичних осіб (детальніше таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Напрямки діяльності компанії Meest

Напрямок діяльності	Детальний опис	Додаткові послуги
1	2	3
Доставка посилок	Внутрішньоукраїнська та міжнародна доставка посилок різної ваги та розміру.	Експрес-доставка Габаритні вантажі Доставка документів Доставка подарунків
Міжнародні грошові перекази	Швидка та безпечна відправка грошей за кордон.	Перекази в готівку Перекази на банківські рахунки Перекази на мобільні гаманці
Meest Shopping	Сервіс доставки покупок з іноземних інтернет-магазинів.	Консолідація посилок Митне оформлення Повернення товару
Meest Cargo	Доставка габаритних вантажів, автомобілів, меблів та іншої техніки.	Перевезення нестандартних вантажів Організація переїздів
Логістика для бізнесу	Комплексні рішення для бізнесу: від зберігання товарів до організації складських процесів.	Контрактна логістика Фулфілмент Транспортна логістика

Компанія «Meest» є частиною міжнародної поштово-логістичної групи «Meest Group». Коріння цієї групи сягають 1989 року, коли в Канаді була заснована міжнародна корпорація «Meest Corporation Inc.» з метою надання послуг доставки посилок між Канадою та Україною. Саме тоді засновник компанії разом зі своїми партнерами створили радянсько-канадське підприємство, яке поклало початок розвитку мережі Meest.

Представництво компанії в Україні почало свою роботу у 2005 році. З того часу Meest стала лідером на українському ринку за кількістю доставок «в руки» клієнта. Офіційно компанія ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» була зареєстрована 3 жовтня 2008 року.

З метою розширення своїх послуг та підвищення зручності для клієнтів, у 2010 році Meest впровадила послугу доставки до поштоматів. Це дозволило клієнтам отримувати свої посилки у зручний для них час і місце.

У 2014 році відбулося значне розширення мережі Meest в Україні за рахунок об'єднання з кількома іншими компаніями: Postman, Tochka, Star Express та PGK Groupe. Це об'єднання дозволило компанії зміцнити свої позиції на ринку та розширити географію своїх послуг.

Ключові етапи розвитку компанії Meest:

1989 рік – Заснування міжнародної корпорації "Meest Corporation Inc." в Канаді.

2005 рік – Початок роботи представництва компанії в Україні.

2008 рік – Офіційна реєстрація компанії ТОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

2010 рік – Впровадження послуги доставки до поштоматів.

2014 рік – Об'єднання з іншими компаніями та розширення мережі.

Сьогодні Meest є одним з лідерів українського ринку поштово-логістичних послуг, пропонуючи широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб.

В нашій країні група компаній Meest представлена таким логістично-поштовим оператором, як Meest ПОШТА, що надає послуги з 2005 року.

Серед їх послуг: послуги адресної доставки відправлень. Компанія активно займається розвивитком своєї мережі точок видачі відправлень. Також на ринку України діє компанія цієї ж групи – міжнародний поштовий оператор СП «Росан», що є членом Всесвітнього поштового союзу, та співпрацює світовими поштами і є лідером як за кількістю надходження міжнародних посилок в Україну, так і за рівнем сервісу доставок покупок клієнтів з іноземних сайтів – інтернет-магазинів – Meest Shopping. Ще є компанія з доставки габаритних вантажів Meest Cargo, яка додатково здійснює міжнародні грошові перекази з Європи та Північної Америки в Україну під брендом Meest Pay.

Тож підкреслимо, що компанія Meest є одним з лідерів українського ринку логістики в електронній комерції та є партнером з доставці відправлень для таких відомих іноземних інтернет-магазинів, як Answear, Next, Notino, Bonprix, Lamoda, Born2Be та інших.

За 35 років Компанія Meest зміцніла та завоювала довіру у споживачів та партнерів в багатьох країнах, залишаючись прихильною до своїх основних принципів: легкість отримання, близькість до споживача, доступна ціна послуг. І ще такого важливо принципу, як і постійне впровадження найновіших технологій в e-commerce та в поштовій логістиці.

На початку 2000-х років компанія Meest успішно адаптувала свою діяльність до змін, пов’язаних з масовою міграцією українців за кордон. Засновник компанії, передбачаючи зростання попиту на міжнародні перекази та доставку посилок, активно розширював географію своєї діяльності, створюючи мережу відділень у країнах, куди прямували трудові мігранти.

Стратегія Meest полягала не лише в задоволенні існуючого попиту, а й у активній участі у формуванні ринку. Компанія інвестувала в створення та підтримку спільнот українських мігрантів, що сприяло зміцненню її позицій. Яскравим прикладом є фінансування організації "Четверта хвиля", яка об'єднувала українців, що емігрували після 1990-х років.

Така стратегія принесла свої плоди. Meest стала невід'ємною частиною життя української діаспори, надаючи широкий спектр послуг, від міжнародних грошових переказів до доставки посилок. Свідченням цього є численні позитивні відгуки мігрантів, які користуються послугами компанії.

Фінансові показники компанії наведено на рисунку 2.1.

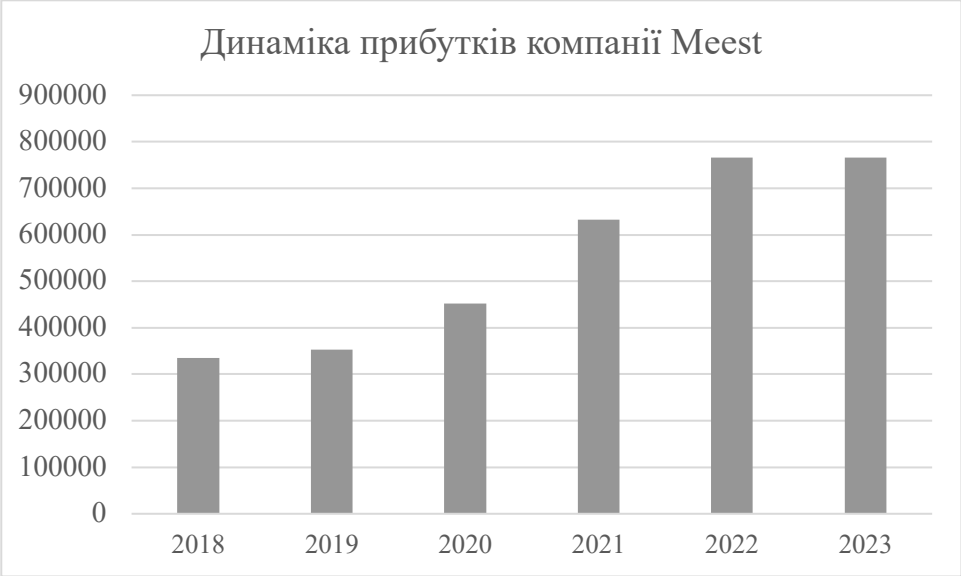


Рисунок 2.1 – Динаміка прибутків компанії Meest

Завдяки вдалій адаптації до змін на ринку та активній маркетинговій політиці, Meest перетворилася на міжнародну поштово-логістичну компанію з розгалуженою мережею відділень. Хоча точні фінансові показники компанії не розкриваються, за оцінками експертів, її річний дохід становить сотні мільйонів доларів.

Незважаючи на значну кількість точок прийому-видачі, Meest не є власником більшої частини з них. Компанія активно використовує модель партнерства, співпрацюючи з мережами АЗС, роздрібними магазинами та іншими підприємствами. Такий підхід дозволяє Meest мінімізувати капітальні витрати та швидко розширювати географію своєї діяльності. На відміну від конкурентів, які фокусуються на розвитку власної мережі відділень, Meest обрала більш гнучку модель, яка дозволяє їй швидко адаптуватися до змін на ринку.

Можна ще раз наголосити, що Meest – це одне з найбільших і найвідоміших поштово-логістичних підприємств в Україні, яке активно працює на ринку України з 2005 року. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи доставку посилок по Україні та за кордон, міжнародні грошові перекази, доставку. До основних переваг компанії можна віднести:

- розгалужену мережу;
- міжнародні зв'язки;
- комплексні послуги;
- інновації;
- надійність;
- швидкість;
- зручність;
- доступні ціни. (Таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Основні переваги компанії Meest

Перевага	Детальний опис
1	2
Розгалужена мережа	Найбільша мережа відділень в Україні, що забезпечує зручну доставку та отримання посилок у будь-якому куточку країни.
Міжнародні зв'язки	Розвинена мережа міжнародних партнерів дозволяє здійснювати доставку у багато країн світу.
Комплексні послуги	Широкий спектр послуг, включаючи страхування відправлень, післяплату, митне оформлення тощо.
Інновації	Активне впровадження нових технологій та сервісів, що спрощують та прискорюють процес доставки.
Надійність	Багаторічний досвід роботи та позитивна репутація на ринку.
Швидкість	Прагнення доставляти відправлення максимально швидко.
Зручність	Розгалужена мережа відділень та зручні онлайн-сервіси для клієнтів.
Доступні ціни	Конкурентоспроможні тарифи на послуги.

Компанія Meest, прагнучи збільшити свою частку на українському ринку експрес-доставки, реалізує амбітну стратегію розвитку. До кінця 2021

року обсяг оброблених посилок сягнув близько 26 мільйонів, з яких приблизно рівна кількість припадає на внутрішньоукраїнські та міжнародні пересилання. Однак, незважаючи на значні обсяги, частка компанії на внутрішньому ринку залишається відносно невеликою і становить близько 2,6%.

У 2021 році компанія провела реорганізацію топ-менеджменту, запросивши на посаду генерального директора фахівця з фінансів. Новий керівник поставив за мету значне розширення мережі відділень та поштоматів у найближчі півтора року. Планується збільшити кількість відділень до 15 000, а поштоматів – до 5 000-6 000.

Ключовим елементом стратегії розвитку Meest є розширення мережі поштоматів. Компанія планує скопіювати успішну модель польської компанії InPost, яка досягла значних успіхів у цьому напрямку. Для зниження собівартості доставки та підвищення зручності для клієнтів, Meest планує встановлювати великогабаритні поштомати, що дозволяють обслуговувати більший обсяг посилок.

Однією з конкурентних переваг Meest є низька вартість доставки. Компанія планує підтримувати низькі ціни за рахунок оптимізації логістичних процесів та масштабування бізнесу. Крім того, Meest планує розширювати мережу поштоматів у місцях, зручних для клієнтів, таких як житлові масиви та маршрути додому з роботи.

Незважаючи на успіхи, Meest, як і будь-яка інша компанія, стикається з певними викликами такими як: постійне посилення конкуренції, зміна споживчих потреб; технологічні зміни. Тож саме через ці та ще додаткові інші чинники впливу, керівництво компанії змушене постійно тримати під пильним контролем процес управління логістичними інноваціями підприємства, задля забезпечення високого рівня конкурентних переваг. Це дасть можливість, завдяки своїй гнучкості та орієнтації на клієнта, мати всі шанси зберегти свої лідерські позиції на ринку та продовжувати розвиватися.

2.2 Аналіз поточного стану логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес»

Оптимізація логістичних процесів підприємства неможлива без ефективної системи логістичного менеджменту. Хоча в науковій літературі існує різноманіття підходів до визначення цього поняття, його суть полягає в управлінні логістичними системами на основі теорії логістики.

Один з перших вітчизняних науковців, який ввів поняття "логістичний менеджмент" та дав його визначення, був Є. В. Крикавський. На його думку, логістичний менеджмент - це комплексний підхід до управління матеріальними та інформаційними потоками в рамках логістичної системи.

М. А. Окландер доповнив це визначення, акцентуючи увагу на конкретних функціях логістичного менеджменту. Зокрема, він виділяє такі функції:

- формування та розробка логістичної системи – створення логістичної системи, яка відповідає загальній стратегії підприємства;

- розробка та реалізація стратегії логістики – визначення стратегічних цілей логістики та розробка планів їх досягнення;

- комплексне управління логістичною системою – координація всіх елементів логістичної системи для забезпечення ефективного функціонування.

- координація з іншими функціями управління – взаємодія з іншими підрозділами підприємства для досягнення спільних цілей.

- урахування специфіки підприємства – розробка індивідуальних рішень, що враховують особливості конкретного підприємства.

Таким чином, логістичний менеджмент – це багатогранний процес, який охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на оптимізацію матеріальних та інформаційних потоків у підприємстві.

Ключові аспекти логістичного менеджменту:

- системний підхід – розгляд логістики як єдиної системи, що включає всі етапи руху товарів і послуг.
- орієнтація на клієнта – забезпечення потреб клієнтів у повному обсязі та в найкоротші терміни.
- оптимізація витрат – зниження витрат на логістичні операції за рахунок ефективного використання ресурсів.
- покращення якості обслуговування – забезпечення високого рівня якості логістичних послуг.
- впровадження інновацій – використання нових технологій та методів управління.

Ефективний логістичний менеджмент є ключовим фактором успіху сучасних підприємств. Він дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Логістика сучасної компанії відіграє набагато ширшу роль, ніж просто забезпечення доставки товарів. Вона стала стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам не лише ефективно функціонувати, але й активно розвиватися та адаптуватися до мінливих умов ринку. Інвестуючи в розвиток логістичних систем, компанії отримують можливість пришвидшити виведення нових продуктів на ринок, підвищити рівень задоволення клієнтів та зміцнити свої конкурентні позиції.

Детальніше про значення логістики для інновацій та адаптації до змін попиту продемонстровано у таблиці 2.3.

Логістика інновацій – це не просто доставка товарів, а складна система, що забезпечує ефективне управління потоками ресурсів, інформації та продуктів на всіх етапах життєвого циклу інновації. Вона відіграє ключову роль у швидкому виведенні нових продуктів на ринок, адаптації до змін попиту та забезпеченні конкурентоспроможності компанії.

Підкреслимо, що основними перевагами використання логістики інновацій є:

- швидкість – завдяки гнучким ланцюгам постачання та цифровим технологіям компанії можуть швидше реагувати на зміни ринку та виводити нові продукти;
- гнучкість – здатність адаптуватися до змін є ключовою для виживання в динамічному бізнес-середовищі;
- ефективність – оптимізація запасів, автоматизація процесів та співпраця з партнерами дозволяють знизити витрати та підвищити продуктивність;
- якість – завдяки прозорості та контролю над усіма етапами ланцюга постачання можна забезпечити високу якість продукції.

Таблиця 2.3 - Роль логістики в інноваціях та адаптації до мінливого попиту

Аспект	Як логістика впливає	Переваги
1	2	3
Швидкість виведення продукту на ринок	Скорочує час між розробкою та запуском продукту	Збільшує конкурентну перевагу, швидше задовольняє потреби споживачів
Гнучкість	Дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту	Забезпечує стабільність бізнесу, мінімізує ризики пов'язані зі змінами на ринку
Персоналізація	Сприяє організації доставки невеликих партій товарів	Підвищує задоволеність клієнтів, створює лояльність
Складні ланцюги постачання	Ефективно управляє мережами постачальників, виробників і дистриб'юторів	Збільшує ефективність роботи компанії, спрощує управління бізнес-процесами
Зниження витрат	Оптимізує процеси зберігання, транспортування та управління запасами	Збільшує прибутковість компанії
Прогнозування попиту	Аналізує дані про продажі та поведінку споживачів	Дозволяє точно планувати виробництво та доставку, уникнути дефіциту або надлишків товарів
Управління запасами	Мінімізує ризики пов'язані з нестабільним попитом	Забезпечує безперебійну роботу бізнесу
Адаптивні ланцюги постачання	Швидко перебудовуються відповідно до змін ринку	Збільшує стійкість бізнесу до зовнішніх факторів
Цифрові технології	Автоматизує процеси, підвищує прозорість та ефективність	Збільшує швидкість обробки даних, покращує прийняття рішень

Детальніше важливість та переваги логістики інновацій представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Важливість та переваги логістики інновацій

Аспект	Важливість	Переваги
1	2	3
Для компаній	Інновації дозволяють компаніям випередити конкурентів, пропонуючи нові продукти та послуги. Ефективна логістика інновацій оптимізує витрати та збільшує прибутки. Швидке реагування на зміни ринку та потреби клієнтів. Асоціація з інноваціями підвищує репутацію компанії.	Скорочення часу від ідеї до реалізації. Тестування та вдосконалення інновацій на ранніх етапах. Оптимізація процесів розробки, виробництва та доставки. Розширення можливостей для зростання.
Для галузі	Стимулювання розробки нових продуктів і технологій. Створення нових робочих місць Розвиток інноваційних компаній. Збільшення економічного зростання Сприяння розвитку економіки в цілому.	Підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому ринку. Створення нових ринків Розширення сфер застосування інновацій. Збільшення інвестицій в дослідження та розробки.
Для суспільства	Покращення якості життя Нові технології та продукти, які полегшують життя людей. Рішення соціальних проблем Розробка інноваційних рішень для актуальних проблем. Збільшення доступності товарів і послуг Нові технології можуть знизити вартість виробництва і доставки.	Збільшення мобільності і зв'язку. Збереження навколишнього середовища Розробка екологічно чистих технологій. Підвищення рівня освіти Нові технології можуть бути використані для навчання і розвитку.

Для більш детального аналізу логістичних інновацій доцільно класифікувати їх за певними критеріями. Така систематизація дозволить глибше зрозуміти особливості та різноманітність інноваційних рішень у сфері логістики. Дуже зручним є представлення їх у вигляді структурованої схеми – класифікації логістичних інновацій за основними критеріями, такими як: функціональні області логістики, товарна група, розмір та ширина їх використання, рівень їх використання та різновид бізнес-процесів, де вони використовуються

Візуальне представлення такої класифікації у вигляді схеми (Рисунок 2.2) дозволяє наочно продемонструвати різноманітність логістичних інновацій та їх взаємозв'язки.

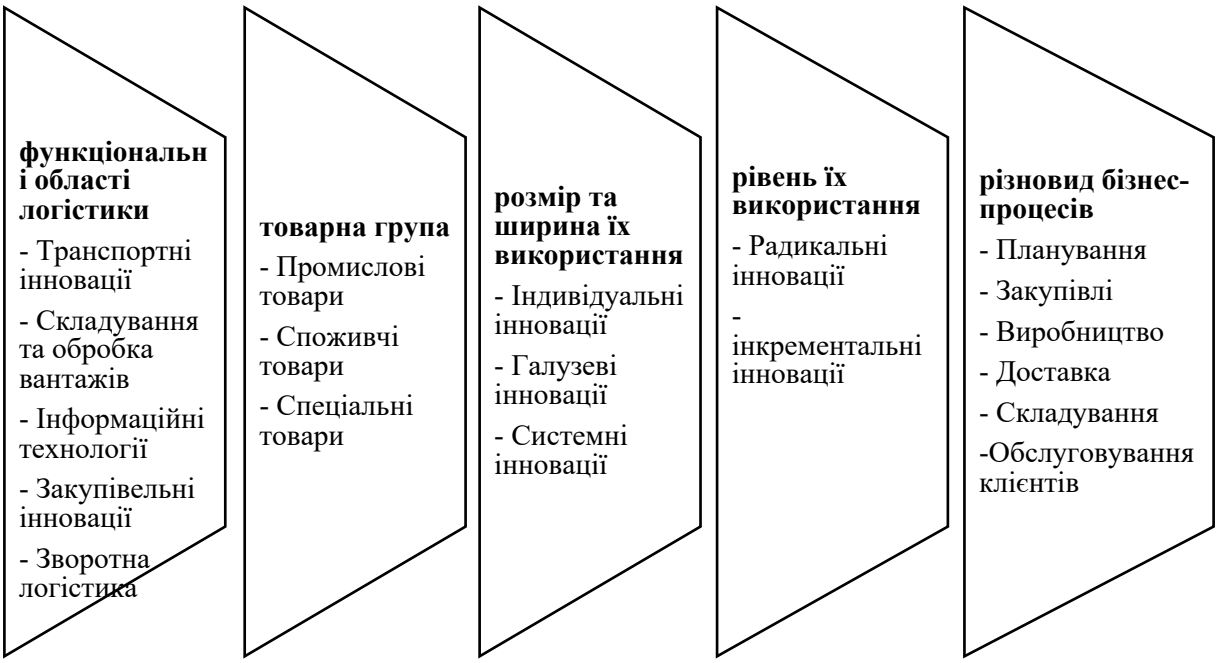


Рисунок 2.2 – Схема – класифікації логістичних інновацій за основними критеріями

Логістичне управління підприємства базується на кількох фундаментальних принципах:

- системний підхід – розглядає підприємство як єдину систему, де всі процеси взаємопов'язані. Це означає, що логістичні операції не ізольовані, а є частиною загальної діяльності підприємства.
- комплексність – передбачає одночасне врахування всіх аспектів логістичної діяльності, від планування до доставки. Цей принцип забезпечує цілісність логістичної системи.
- координація – всі елементи логістичної системи повинні працювати узгоджено, щоб уникнути розривів та неефективності. Координація забезпечує плавний перебіг матеріальних потоків.

- інтеграція – логістичні підсистеми (закупівель, виробництва, дистрибуції) повинні бути тісно пов'язані між собою. Інтеграція сприяє оптимізації всіх логістичних процесів.

- інформаційна підтримка – сучасні інформаційні технології є невід'ємною частиною ефективного логістичного управління. Інформаційна система забезпечує прозорість і швидкість прийняття рішень.

- адаптивність – логістична система повинна бути гнучкою і здатна швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреби клієнтів.

Компанія активно використовую 5V – модель для постійного моніторінгу та оцінки ефективності їх логістичної системи. 5V – це зручна модель для оцінки ефективності логістичних систем, яка дозволяє комплексно проаналізувати різні аспекти діяльності підприємства. Кожен з показників 5V – Вартість, Обсяг, Швидкість, Гнучкість, Видимість – відображає певний аспект логістичного процесу і в сукупності дає повну картину його ефективності.

Детальний аналіз показників 5V ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес»: у табличній формі наведено нижче (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників 5V

Показник	Опис	Методи аналізу	Можливі проблеми та шляхи вирішення
1	2	3	4
Вартість	Сукупність прямих і непрямих витрат на логістичні операції	Порівняння з конкурентами, аналіз структури витрат, бенчмаркінг	Високі транспортні витрати, надмірні запаси, неефективне використання ресурсів
Обсяг	Кількість товарів, що переміщуються в логістичному ланцюгу	Аналіз даних про обсяги виробництва, продажів, перевезень	Недостатні або надмірні обсяги виробництва, нерівномірність завантаження транспортних засобів, дисбаланс між попитом і пропозицією
Швидкість	Час проходження товару через логістичний ланцюг	Аналіз часу виконання замовлень, часу доставки, часу реакції на зміни попиту	Довгі терміни доставки, низька швидкість обробки замовлень

Продовження таблиці 2.5 – Аналіз показників 5V

1	2	3	4
Гнучкість	Здатність логістичної системи адаптуватися до змін	Аналіз здатності системи реагувати на зміни попиту, асортименту, маршрутів	Нездатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов, високі витрати на зміни
Видимість	Прозорість інформації про логістичні процеси	Аналіз доступності даних про рух товарів, стан запасів, виконання замовлень	Недостатня кількість даних, низька точність даних, відсутність єдиної системи обліку

Також керівництво ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес» користується додатковими показниками для аналізу управління логістичною діяльністю та логістичними інноваціями закрема, серед яких:

Якість обслуговування клієнтів: рівень задоволеності клієнтів, кількість повернень товарів.

- ефективність використання ресурсів – використання складських площ, енергоресурсів, трудових ресурсів.

- рівень ризиків – оцінюють можливі збої в поставках, втрати товарів, природні катаклізми.

Все це менеджери роблять використовуючи наступні методи аналізу:

- кількісний аналіз – для обчислення середніх значень, відхилень, коефіцієнтів кореляції.

- якісний аналіз – шляхом інтерв'ю з співробітниками, опитування клієнтів, експертні оцінки.

- Бенчмаркінг – задля порівняння з конкурентами або кращими практиками в галузі.

Активним є використання таких IT-інструментів як:

- системи управління складом (WMS) – використовують для аналізу руху товарів, управління запасами.

- системи управління транспортом (TMS) – для аналізу маршрутів, відстеження транспортних засобів.

- системи планування ресурсів підприємства (ERP) – задля комплексного аналізу всіх бізнес-процесів.
- та бізнес-аналітичні інструменти – для візуалізації даних та виявлення трендів.

2.3 Портфель нововведень та інновацій компанії «Міст Експрес»

Інноваційний портфель – це сукупність інноваційних проектів, які підприємство планує реалізувати. Ці проекти можуть бути як власної розробки, так і придбаними. Вони можуть бути різними за масштабом, стадією готовності та вимогами до ресурсів.

Ключові характеристики інноваційного портфеля:

- різноманітність проектів – від невеликих, досить швидких у реалізації, до масштабних, що вимагають значних інвестицій часу та ресурсів.
- збалансованість – портфель повинен бути стабільним, забезпечуючи рівномірний розвиток підприємства.
- спрямованість на результат – кожен проект має чітко визначену мету та очікуваний результат.

Реалізація інноваційних проектів вимагає значних ресурсів: фінансових, інформаційних, людських та часових. Обсяг необхідних ресурсів залежить від масштабу та складності проекту.

Для визначення напрямів інноваційної діяльності використовуються такі стратегії:

- К (якість): Покращення якості продукту з метою збільшення прибутку, але з високим рівнем ризику.
- Ц (ціна): Зниження ціни при збереженні якості для завоювання більшої частки ринку.
- З (собівартість): Зниження собівартості за рахунок нових технологій або організаційних змін.

- V (обсяг): Збільшення обсягу виробництва та продажів на існуючому ринку.
- P (ринок): Вихід на нові ринки зі старими або новими продуктами.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та ризики, і вибір конкретної стратегії залежить від цілей підприємства та його внутрішніх і зовнішніх умов. Мета інноваційної діяльності полягає у досягненні конкурентних переваг через впровадження нових продуктів, процесів або бізнес-моделей.

Компанія Meest активно використовує логістичні інновації і неодмінно стежить за їх ефективністю. Як доведення інноваційності логістичних проектів компанії, нижче наведемо матрицю SWOT-аналізу Meest Express (Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу компанії Meest Express

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Досвід на ринку Глибоке розуміння логістичних процесів, налагоджені зв'язки з партнерами	Втрата ринкової частки Значна втрата частки внутрішнього ринку на користь конкурентів
Розгалужена мережа Широке географічне покриття, зручна логістика	Відсутність фокусу на внутрішньому ринку Довгий час компанія орієнтувалася на міжнародну доставку
Фокус на клієнті Орієнтація на потреби клієнтів, зручні сервіси	Недостатня динамічність Не завжди встигає за швидкими змінами на ринку
Інновації Готовність впроваджувати нові технології (великі поштомати)	Можливі проблеми з логістикою Розширення мережі поштоматів може призвести до додаткових логістичних складностей
Міжнародні зв'язки Налагоджені зв'язки з міжнародними партнерами	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Рівень проникнення інтернет-торгівлі Зростання онлайн-торгівлі створює додатковий попит на послуги доставки	Сильна конкуренція Наявність потужних конкурентів з великою часткою ринку
Розширення географії Можливість розширення географії доставки та завоювання нових ринків	Зміна споживчих уподобань Зміна потреб споживачів може призвести до необхідності адаптації бізнес-моделі

Продовження таблиці 2.6 – Матриця SWOT-аналізу компанії Meest Express

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2
Нові технології Впровадження нових технологій, таких як автоматизація процесів, може підвищити ефективність роботи компанії	Економічні кризи Економічні спади можуть негативно вплинути на попит на послуги доставки
Партнерства Співпраця з іншими компаніями може відкрити нові можливості для розвитку	Технологічні зміни Швидкий розвиток технологій може зробити деякі послуги компанії застарілими

Інноваційний портфель є важливим інструментом для управління інноваційною діяльністю підприємства. Він дозволяє систематизувати інноваційні проекти, оцінити їх потенціал та ефективно розподіляти ресурси.

В інноваційному портфелі компанії вже наявні різні цікаві проекти та застосунки, однак керівництво не планує на цьому зупинятися. Однією з ефективних логістичних інновацій Meest Express є фулфілмент.

За даними дослідження Ukrainian E-commerce Expert, послуги фулфілменту користуються все більшою популярністю серед українських інтернет-магазинів. Приблизно 60-70% клієнтів логістичних компаній – це саме онлайн-бізнеси.

Фулфілмент являє собою комплекс послуг, які бере на себе логістичний оператор, звільняючи інтернет-магазин від рутинних завдань [13]. До цього переліку можуть входити:

- прийом замовлень – власний кол-центр оператора приймає вхідні дзвінки та обробляє заявки клієнтів;
- складування товару – товари клієнта зберігаються на складах оператора;
- комплектація замовлень – зібрані замовлення пакуються для відправки;

- доставка товарів – товари доставляються кінцевому споживачу;
- обробка повернень – оператор приймає повернення товарів від клієнтів;
- управління запасами – оператор відстежує рівень запасів на складі і здійснює їх поповнення.

Основними перевагами фулфілменту є економія ресурсів, підвищення ефективності, збільшення продажів. Тож, завдяки фулфілменту компанія може зосередитися на маркетингу та розвитку свого бізнесу, делегувавши логістичні процеси сторонньому оператору. Професійні логістичні компанії мають досвід і ресурси для оптимізації всіх етапів виконання замовлень. Фулфілмент дозволяє пропонувати клієнтам більш широкий асортимент товарів та швидку доставку.

Найбільш популярними послугами в Україні є складське зберігання та доставка товарів. Також українські бізнеси зацікавлені в комплектації замовлень та обробці повернень. Менш затребувана послуга доставки товару від постачальника на склад оператора.

На українському ринку послуги фулфілменту надають різноманітні компанії:

- 3PL-оператори – спеціалізуються на складській логістиці та часто об'єднуються з поштовими службами для доставки;
- поштові оператори – розширюють спектр своїх послуг, пропонуючи складські рішення;
- багатопрофільні корпорації – великі компанії, які надають комплексні логістичні послуги.

Найбільш відомими гравцями на ринку фулфілменту в Україні є: Нова Пошта, ZAMMLER, Raben, Міст Експрес, FM logistic та MTI.

Одним з основних стримуючих факторів є небажання українських бізнесів передавати на аутсорс послуги, пов'язані з безпосереднім контактом з клієнтами, такі як маркетинг та продажі. Ринок фулфілменту в Україні активно розвивається. Все більше українських інтернет-магазинів віддають

перевагу аутсорсингу логістичних процесів, щоб зосередитися на розвитку свого бізнесу. Однак для подальшого зростання ринку необхідно вирішити ряд проблем, таких як стандартизація послуг та підвищення довіри бізнесу до аутсорсингу.

Окремим плюсом в розвитку логістичних інновацій компанії є те, що Meest Express отримав грант на впровадження кліматичних технологій. Поштово-логістична компанія Meest Express стала переможцем четвертої хвилі програми «Кліматичні Інноваційні Ваучери». Ця престижна нагорода була вручена в рамках форуму «Екоінновації та "зелене" підприємництво: зроблено в Україні», який відбувся в Києві.

Програма «Кліматичні Інноваційні Ваучери» – це ініціатива Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) за фінансування Євросоюзу. Її метою є підтримка українських компаній, які розробляють кліматичні та низьковуглецеві технології. Програму в Україні впроваджує громадська організація Greencubator.

Meest Express отримав грант на впровадження програмного забезпечення для оптимізації маршрутів і завантаження фур. Це рішення дозволить:

- Зменшити кількість транспортних засобів – за рахунок ефективнішого планування маршрутів компанія зможе перевозити той самий обсяг вантажів, використовуючи менше фур.
- Скоротити викиди CO2 – зменшення кількості транспортних засобів на дорогах призведе до зниження викидів вуглекислого газу в атмосферу.
- Підвищити ефективність роботи – автоматизація процесів планування маршрутів дозволить приймати більш обґрунтовані рішення та оптимізувати логістичні операції.

Перемога в програмі «Кліматичні Інноваційні Ваучери» має важливе значення для Meest Express.

По-перше – це потужна фінансова підтримка. Грант дозволить компанії фінансувати розробку та впровадження інноваційного програмного забезпечення.

По-друге – підвищення репутації. Перемога в престижному конкурсі підтверджує лідерські позиції компанії на ринку та її прихильність до сталого розвитку.

По-третє – розширення можливостей. Співпраця з ЄБРР відкриває нові перспективи для розвитку бізнесу та виходу на міжнародні ринки.

Meest Express став одним із лідерів у впровадженні кліматичних інновацій у секторі поштово-логістичних послуг в Україні. Цей проект демонструє, що українські компанії здатні розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, які сприяють збереженню довкілля.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

3.1 Оптимізація логістичного управління інноваціями компанії «Міст Експрес»

Впровадження сучасних систем управління транспортом (TMS) для компанії «Міст Експрес» є ключовим фактором підвищення ефективності роботи поштово-логістичних підприємств. TMS дозволяють оптимізувати маршрути, знизити витрати на паливо, підвищити точність доставки та задовольнити зростаючі вимоги клієнтів.

Детальний розпис можливостей TMS:

По-перше це дозволить оптимізувати маршрути. Динамічна маршрутизація. TMS здатні автоматично перераховувати маршрути в реальному часі з урахуванням таких факторів, як дорожні умови, пробки, аварії та зміни в замовленнях. Це дозволяє значно скоротити час доставки та знизити витрати на паливо.

По-друге – оптимізувати завантаження транспорту. TMS допомагають максимально ефективно використовувати вантажопідйомність транспортних засобів, зменшуючи кількість порожніх пробігів.

По-третє – консолідувати вантажі. Система дозволяє об'єднувати невеликі замовлення в більш великі партії для доставки одним транспортом, що знижує витрати на доставку кожного окремого замовлення.

Додатково впровадження сучасних систем управління транспортом підвищить прозорість та контроль над операціями. Дасть можливість відстеження транспортних засобів у режимі реального часу. За допомогою GPS-трекерів та мобільних додатків можна відстежувати місцезнаходження кожного транспортного засобу, що дозволяє контролювати виконання замовлень та оперативно реагувати на непередбачені ситуації.

Також це сприятиме автоматизації процесів документообігу. TMS автоматизує створення та обробку транспортних документів, що знижує ризик помилок та прискорює обробку замовлень. TMS може інтегруватися з іншими системами підприємства, такими як ERP, WMS, CRM, що забезпечує єдину інформаційну систему та підвищує ефективність управління бізнес-процесами.

Окремою перевагою від впровадження TMS буде покращення обслуговування клієнтів. По-перше завдяки точному прогнозуванню часу доставки: Завдяки TMS клієнти можуть отримати точну інформацію про час доставки свого замовлення, що підвищує рівень задоволеності. По-руге за рахунок відстеження статусу замовлення в режимі реального часу. Клієнти можуть самостійно відстежувати рух свого замовлення на інтерактивній карті. І плюс – підвищення точності доставки. Завдяки оптимізації маршрутів та відстеженню транспортних засобів зменшується кількість втрат та пошкоджень вантажів.

На додаток компанія від впровадження систем управління транспортом отримає значне зниження витрат. Це буде спричинено економією на паливі. Оптимізація маршрутів та зниження кількості порожніх пробігів дозволяють значно скоротити витрати на паливо. Також зменшення витрат буде спостерігатися і на обслуговування транспорту. Регулярний технічний огляд, заснований на даних TMS, дозволяє запобігати поломкам та зменшувати витрати на ремонт.А також зниження адміністративних витрат. Автоматизація процесів документообігу та обробки замовлень дозволяє зменшити кількість персоналу та знизити адміністративні витрати.

Більш детально ці та інші переваги від запровадження нової систем управління транспортом в компанії поштово-логістичного сервісу представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні переваги впровадження TMS

№	Функціонал TMS	Детальний опис можливостей	Переваги для бізнесу
1	2	3	4
1.1	Динамічна маршрутизація	Автоматичний перерахунок маршрутів у реальному часі з урахуванням дорожніх умов, пробок, аварій та змін у замовленнях	Скорочення часу доставки, зниження витрат на паливо, підвищення ефективності використання транспортних засобів
1.2	Оптимізація завантаження транспорту	Максимально ефективне використання вантажопідйомності транспортних засобів, зменшення кількості порожніх пробігів	Зниження витрат на транспорт, підвищення продуктивності автопарку
1.3	Консолідація вантажів	Об'єднання невеликих замовлень в більш великі партії для доставки одним транспортом	Зниження витрат на доставку, підвищення ефективності використання транспортних засобів
2.1	Відстеження транспортних засобів у режимі реального часу	GPS-трекінг, мобільні додатки для контролю місцезнаходження транспортних засобів	Підвищення прозорості операцій, оперативне реагування на непередбачені ситуації
2.2	Автоматизація процесів документообігу	Автоматичне створення та обробка транспортних документів	Зниження ризику помилок, прискорення обробки замовлень, підвищення ефективності роботи персоналу
2.3	Інтеграція з іншими системами	Інтеграція з ERP, WMS, CRM та іншими системами підприємства	Єдина інформаційна система, підвищення ефективності управління бізнес-процесами
3.1	Точне прогнозування часу доставки	Надання клієнтам точної інформації про час доставки	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення лояльності
3.2	Відстеження статусу замовлення в режимі реального часу	Онлайн-відстеження руху замовлення на інтерактивній карті	Підвищення прозорості для клієнтів, зниження кількості дзвінків з питань статусу замовлення
3.3	Підвищення точності доставки	Зменшення кількості втрат та пошкоджень вантажів	Підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження витрат на компенсацію збитків

Продовження таблиці 3.1 – Основні переваги впровадження TMS

1	2	3	4
4.1	Економія на паливі	Оптимізація маршрутів, зниження кількості порожніх пробігів	Зниження витрат на паливо, підвищення прибутковості
4.2	Зменшення витрат на обслуговування транспорту	Планове обслуговування на основі даних TMS	Зниження витрат на ремонт, продовження терміну служби транспортних засобів
4.3	Зниження адміністративних витрат	Автоматизація рутинних операцій, зменшення кількості персоналу	Зниження витрат на оплату праці, підвищення продуктивності праці

При виборі TMS необхідно враховувати такі фактори:

- розмір компанії. Для великих компаній потрібні масштабовані рішення з широким функціоналом.
- специфіка бізнесу. TMS має відповідати особливостям поштово-логістичних послуг.
- бюджет. Вартість ліцензії та впровадження системи.
- інтеграція з іншими системами. Сумісність TMS з існуючими системами підприємства.

В цілому, підкреслимо, що впровадження TMS – це складний процес, який вимагає ретельного планування та підготовки. Основні етапи впровадження наведено нижче – у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні етапи впровадження TMS

Етап впровадження TMS	Опис етапу
1	2
1. Аналіз існуючих процесів	Оцінка ефективності поточних процесів доставки, виявлення вузьких місць, збір даних про логістичні операції, визначення ключових показників ефективності (KPI).
2. Вибір TMS	Дослідження ринку TMS-систем, визначення функціональних вимог до системи, порівняння різних рішень, вибір оптимального варіанту з урахуванням бюджету компанії та її специфіки.

Продовження таблиці 3.2 - Основні етапи впровадження TMS

1	2
3. Налаштування системи	Конфігурація TMS під конкретні бізнес-процеси компанії, налаштування модулів системи (планування маршрутів, управління транспортом, контроль замовлень тощо), інтеграція з іншими системами (ERP, WMS).
4. Тестування	Перевірка правильності роботи системи в тестовому режимі, виявлення та усунення помилок, навчання користувачів.
5. Впровадження	Поступове переведення всіх логістичних процесів на нову систему, паралельне використання старої та нової систем на початковому етапі, забезпечення безперебійної роботи.
6. Підтримка та розвиток	Регулярне оновлення програмного забезпечення, технічна підтримка користувачів, адаптація системи до змін бізнес-процесів, розширення функціоналу TMS.

Кожен етап може включати кілька під етапів. Наприклад, при аналізі існуючих процесів можна провести інтерв'ю з співробітниками, проаналізувати документообіг, зібрати статистику за певний період. Тривалість кожного етапу може відрізнятися в залежності від масштабів компанії та складності логістичних процесів.

Важливо залучати до процесу впровадження TMS фахівців з різних відділів компанії. Це дозволить врахувати всі аспекти роботи і забезпечити успішну інтеграцію системи.

Впровадження сучасних систем управління транспортом є інвестицією в майбутнє поштово-логістичного підприємства. TMS дозволяють підвищити ефективність роботи, знизити витрати, покращити обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

3.2 Розробка стратегії удосконалення управління логістичними інноваціями

Як вже зазначали вище – логістика сьогодні – це не просто переміщення товарів, а цілий комплекс процесів, що вимагають постійного вдосконалення та інновацій. Інноваційна логістика дозволяє компаніям підвищити ефективність, знизити витрати, покращити якість послуг та

отримати конкурентну перевагу. Важливість інновацій в логістиці пояснюється необхідністю швидкості – інноваційна логістика дозволяє скоротити час від виробництва до доставки товару кінцевому споживачу. Здатністю швидко адаптуватися до змін ринку та вимог клієнтів. Необхідністю оптимізації процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності. Можливістю покращення якості обслуговування клієнтів завдяки інноваційним рішенням.

Ключовими елементами інноваційної логістичної стратегії можуть стати:

- цифрова трансформація;
- орієнтація на клієнта;
- співпраця з партнерами;
- стійкість.

Тобто поштово-логістичні компанії можуть впроваджувати цифрові технології, таких як IoT, AI, блокчейн, для автоматизації процесів, аналізу даних та оптимізації логістичних операцій. Розробляти індивідуальні логістичні рішення, що відповідають потребам кожного клієнта. Створення екосистеми партнерів для спільного розробки та впровадження інноваційних рішень. Забезпечення екологічно чистої та соціально відповідальної логістики також може стати частиною загальної інноваційно-логістичної стратегії компанії.

Можливі напрямки інноваційного розвитку логістики наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрямки інноваційного розвитку логістики

Напрямок інновацій	Опис	Потенційні переваги
1	2	3
Інновації в останній милі	Розробка нових рішень для доставки посилок	Швидша доставка, зниження витрат, зменшення впливу на довкілля
	Дрони, автономні транспортні засоби, розумні поштові скриньки	Гнучкість доставки, особливо в віддалених районах, підвищення ефективності в міських умовах

Продовження таблиці 3.3 – Напрямки інноваційного розвитку логістики

1	2	3
Персоналізація логістичних послуг	Індивідуальні пропозиції для клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів, збільшення лояльності, оптимізація витрат
	Гнучкі варіанти доставки, відстеження замовлень в реальному часі, персоналізовані пропозиції	Більш тісний взаємозв'язок з клієнтами, можливість передбачати їхні потреби
Впровадження блокчейну	Забезпечення прозорості та безпеки логістичних операцій	Прозорість поставок, підвищення довіри, зменшення кількості помилок
	Смарт-контракти, відстеження товарів в реальному часі, захист від підробок	Автоматизація процесів, підвищення ефективності
Оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту	Планування оптимальних маршрутів доставки	Зниження витрат на паливо, скорочення часу доставки, зменшення викидів
	Аналіз даних про дорожній рух, погодні умови, потреби клієнтів	Підвищення ефективності доставки, зменшення кількості порожніх пробігів
Створення цифрових двійників складів	Моделювання складських процесів	Оптимізація роботи складів, зниження витрат на зберігання, підвищення продуктивності
	Симуляція різних сценаріїв, виявлення вузьких місць, планування розширення складів	Покращення управління запасами, підвищення точності прогнозування
Логістика зворотних потоків	Управління поверненнями та утилізацією продуктів	Зменшення впливу на довкілля, зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів
	Оптимізація процесів повернення товарів, переробка матеріалів, повторне використання упаковки	Зменшення обсягу відходів, підвищення іміджу компанії

Загальні рекомендації для впровадження логістики інновацій можна звести до наступного:

- створити інноваційну культуру, можливо, навіть сформувати в компанії атмосферу, яка стимулює креативність, співпрацю та готовність до ризику;
- чітко зазначити стратегічні цілі та визначити, які саме інновації компанія хоче розвивати;
- створити інноваційну інфраструктуру – тобто розробити систему управління інноваціями, включаючи процеси генерації ідей, їх оцінки, розвитку та комерціалізації;
- впроваджувати інноваційні технології наприклад, такі як системи управління знаннями, платформи для співпраці та аналізу даних тощо;
- співпрацювати з зовнішніми партнерами, якими можуть бути університети, науково-дослідні інститути, стартапи та інші компанії задля отримання доступу до нових знань та технологій.

Приклади впровадження логістики інновацій в різних галузях детально представимо у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Приклади впровадження логістики інновацій в різних галузях

Галузь	Приклади впровадження логістики інновацій
1	2
IT-галузь	Аджайл-методології, Open-source, Хакатони
	Швидкий розвиток програмного забезпечення, відкритий доступ до коду, генерація нових ідей
Фармацевтична галузь	Біотехнології, Персоналізована медицина, Швидкі клінічні випробування
	Розробка нових ліків, індивідуальний підхід до лікування, прискорення виведення нових препаратів на ринок
Промисловість	Індустрія 4.0, Аддитивне виробництво, Інтернет речей (IoT)
	Автоматизація виробництва, швидке прототипування, оптимізація виробничих процесів
Роздрібна торгівля	Omnichannel, Персоналізація, Розумні магазини
	Безшовний досвід покупок, індивідуальні пропозиції, автоматизація обслуговування клієнтів
Сільське господарство	Точне землеробство, Біотехнології, Смарт-ферми
	Оптимізація використання ресурсів, створення стійких культур, автоматизація сільськогосподарських процесів

Основні виклики та можливості, з якими будуть мати справу компанія, при впровадженні логістичних інновацій наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні виклики та можливості впровадження логістичних інновацій

Виклик/ Перешкода	Детальний опис	Потенційні наслідки
1	2	3
Висока конкуренція	Необхідність постійно шукати нові рішення для збереження конкурентної переваги. Тиск на зниження вартості послуг при одночасному підвищенні якості. Швидка реакція на зміни ринку та потреби клієнтів.	Ризик втрати клієнтів та ринкової частки. Зменшення прибутковості. Нездатність задовольнити зростаючі вимоги клієнтів.
Швидкі зміни технологій	Потреба в постійному навчанні та адаптації до нових технологій (IoT, AI, робототехніка). Високі витрати на впровадження нових технологій. Ризик невдалої імплементації нових технологій.	Відставання від конкурентів, які швидше адаптуються до нових технологій. Зниження ефективності роботи. Збільшення операційних витрат.
Регуляторні вимоги	Дотримання міжнародних та національних стандартів і норм в галузі логістики (безпека, екологія, митні процедури). Часті зміни законодавства та регуляторних вимог. Складність адаптації логістичних процесів до нових вимог.	Штрафи та санкції за невиконання нормативних вимог. Репутаційні ризики. Збільшення бюрократичних процедур.

Задля того, щоб розробити стратегію інноваційного розвитку логістики для своєї компанії, перш за все, слід проаналізувати поточну ситуацію. А саме: оцінити ефективність існуючих логістичних процесів, виявити вузькі місця та потенційні області для впровадження інновацій. Наступним кроком буде визначення цілей. Експерти у цій галуз радять сформулювати чіткі цілі, які слід дорожню карту. Тобто створити та прописати детальний план впровадження інновацій, включаючи визначення пріоритетних напрямків, виділення ресурсів та встановлення термінів.

Наступним кроком вже буде впровадження пілотних проектів. Слід обов’язково перевірити ефективність нових рішень на невеликих масштабах перед їхнім масштабуванням.

Невід'ємними етапами впровадження такої стратегії буде постійна оцінка та адаптація. Слід регулярно оцінювати результати і вносити необхідні корективи в стратегію.

Як вже вище зазначалося, інноваційна логістика – це ключ до успіху в сучасному бізнесі. Впроваджуючи нові технології та підходи, компанії можуть підвищити свою ефективність, завоювати нові ринки та забезпечити довгостроковий розвиток. Значна увага в даний час приділяється теорії логістики. Проте не всі автори заглиблюються в концепцію логістичної стратегії, яка могла б надати компаніям нові конкурентні переваги на ринку. Перед розробкою логістичної стратегії важливо пройти етапи прогнозування та планування логістичної діяльності.

Логістичне прогнозування охоплює різні аспекти, які наведено нижче у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні аспекти логістичного прогнозування

Аспект	Опис	Важливість в логістиці
1	2	3
Мета прогнозування	Визначення майбутніх тенденцій і подій в логістичній системі для прийняття ефективних управлінських рішень.	Дозволяє оптимізувати ресурси, планувати виробництво і доставку, мінімізувати ризики.
Об'єкти прогнозування	Попит на продукцію, обсяги виробництва, витрати на логістику, рівень сервісу, кон'юнктура ринку.	Допомагає зрозуміти, які саме аспекти логістичної системи потребують найбільшої уваги.
Горизонт прогнозування	Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1-5 років), довгостроковий (більше 5 років).	Вибір горизонту залежить від конкретних цілей прогнозування і особливостей галузі.
Методи прогнозування	Кількісні (статистичні, економетричні) і якісні (експертні оцінки, сценарії).	Комбінація різних методів дозволяє отримати більш точні прогнози.
Фактори, що впливають на прогноз	Економічні, політичні, соціальні, технологічні, природні.	Аналіз цих факторів допомагає врахувати непередбачувані обставини.
Точність прогнозу	Ступінь збігу прогнозних значень з реальними даними.	Від точності прогнозу залежить ефективність прийнятих управлінських рішень.

Прогнозування служить основою для розробки стратегічних планів логістики. Стратегічне планування логістики складається з набору цілей, процедур, структур, елементів, систем тощо. При проектуванні логістичної стратегії її структурні елементи можна розглядати як план логістики. Цей план узгоджується зі структурою стратегічного планування; Стосовно логістичної стратегії її можна розділити на кілька етапів або фаз.

На четвертому етапі логістичного планування визначається логістична стратегія. Це підхід, за допомогою якого логістика в цілому може досягти своїх цілей за допомогою:

- мінімізація витрат
- покращене обслуговування клієнтів
- оптимізація часових параметрів
- підвищення якості та асортименту продукції
- гнучкість обсягу продукції
- технологічний прогрес
- більш зручне розташування
- оптимізація балансу ресурсів
- оптимізація витрат і фінансових показників, формування бізнес-стратегії.

Довгострокові рішення, культура реалізації логістики в цілому і плани викладені в логістичній стратегії, яка демонструє внесок логістики в успіх і конкурентоспроможність компанії. Тому напрями логістичної стратегії виділяють ті аспекти, які компанія вважає найбільш важливими для свого розвитку. Таким чином, багато аспектів логістики мають стратегічне значення.*

При розробці ефективної логістичної стратегії підприємства необхідно чітко усвідомлювати її мету. Головна задача такої стратегії полягає у визначенні оптимальних шляхів розвитку та функціонування компанії, з метою максимального використання її виробничого, науково-технічного та людського потенціалу. При цьому слід враховувати як

внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть впливати на логістичні процеси.

Логістична стратегія повинна бути тісно пов'язана з загальною стратегією компанії та сприяти досягненню її довгострокових цілей. Основні завдання логістичної стратегії наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Основні завдання логістичної стратегії

При розробці логістичної стратегії необхідно враховувати широкий спектр факторів, які можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори:

- стратегії вищого рівня – місія, візія, цінності компанії, загальні цілі розвитку. Логістична стратегія повинна бути узгоджена з цими стратегіями та сприяти їх реалізації.
- ресурси компанії – фінансові, матеріальні, людські ресурси, технології, виробничі потужності.
- особливості продукції – фізичні характеристики, вимоги до умов зберігання та транспортування, сезонність попиту.

- структура організації – рівень централізації/децентралізації управління, розподіл відповідальності між підрозділами.

- корпоративна культура – цінності, норми поведінки, стиль управління.

Зовнішні фактори:

- макрооточення – політична стабільність, економічна ситуація, законодавство, технологічний розвиток, екологічні вимоги.

- мікрооточення – конкуренти, постачальники, клієнти, посередники, інфраструктура.

- соціокультурні фактори – демографічні показники, рівень життя, культурні особливості, споживчі переваги.

- технологічні фактори – розвиток інформаційних технологій, автоматизація логістичних процесів, нові матеріали та упаковки.

Нижче на рисунку 3.2 наведено запропонований алгоритм розробки та впровадження стратегії логістичного управління інноваціями підприємства.

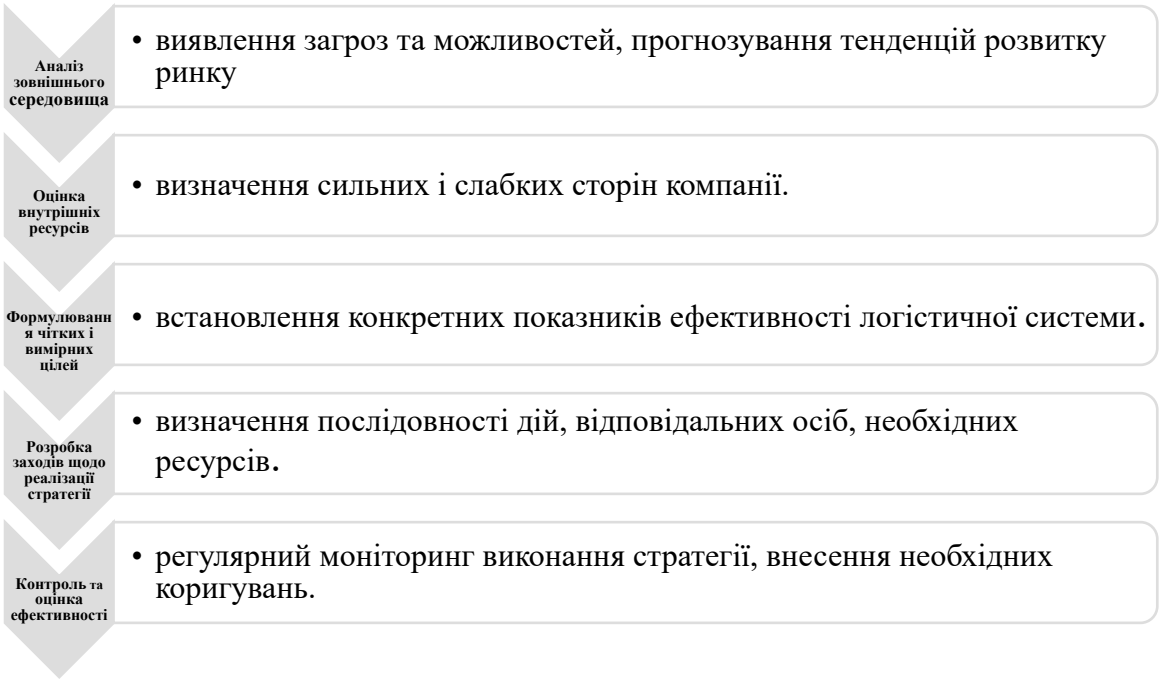


Рисунок 3.2 – Алгоритм розробки та впровадження стратегії логістичного управління інноваціями підприємства

Розробка логістичної стратегії є складним і багатогранним процесом, який вимагає системного підходу та врахування великої кількості факторів. Ефективно розроблена логістична стратегія дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

3.3 – Пропозиції щодо вирішення труднощів та проблем удосконалення логістичного управління інноваціями

Компанії, які бажають досягти успіху та виділитися на ринку, повинні постійно розвивати свої компетенції. Компетенції – це сукупність знань, навичок, ресурсів та можливостей, які відрізняють одну компанію від іншої та дозволяють їй ефективно діяти в конкурентному середовищі.

Основні компоненти компетенцій, необхідних для досягнення успіху та уникнення проблем та перешкод у конкурентній боротьбі логістичних компаній наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Основні компоненти компетенцій, необхідних для досягнення успіху

Компонент	Опис
1	2
Клієнтська база	Здатність залучати, утримувати клієнтів, розуміти їхні потреби та очікування. Будування довгострокових відносин.
Персонал	Кваліфікація співробітників, мотивація, лояльність, здатність до навчання та адаптації.
Фінанси	Ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізація витрат, інвестиції в розвиток.
Організаційна структура	Чіткий розподіл обов'язків, ефективна комунікація, гнучкість у прийнятті рішень.
Інновації	Здатність розробляти нові продукти та послуги, впроваджувати нові технології, адаптуватися до змін ринку.
Виробництво	Сучасне обладнання, ефективні технологічні процеси, висока якість продукції.
Маркетинг	Розробка ефективних маркетингових стратегій, просування бренду, побудова позитивного іміджу.
Партнерські відносини	Налагодження міцних партнерських відносин з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.
Інтелектуальна власність	Патенти, ноу-хау, авторські права, торгові марки.

Як вже вище підкреслювали, логістична стратегія визначає напрямки розвитку логістичної системи компанії, її цілі та завдання. Вона є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії та повинна бути тісно пов'язана з іншими функціональними областями бізнесу.

Логістичний аудит дозволяє оцінити поточний стан логістичної системи компанії, виявити її сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації щодо її вдосконалення. Результати аудиту є основою для розробки логістичної стратегії.

Вибір логістичної стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема від типу попиту на продукцію компанії. Розрізняють два основних типи логістичних стратегій – «худу» та «динамічну (рисунок 3.3)

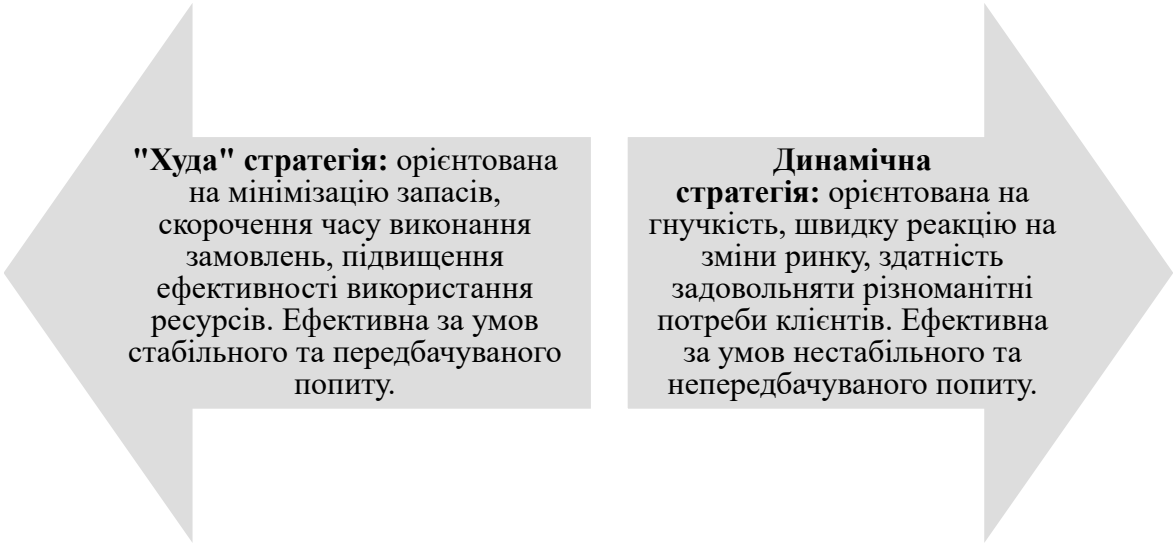


Рисунок 3.3 - Типи логістичних стратегій

Компетенції та логістична стратегія є взаємопов'язаними поняттями. Розвиток компетенцій дозволяє компанії досягти конкурентних переваг, а ефективна логістична стратегія сприяє реалізації цих переваг. Для розробки успішної логістичної стратегії необхідно провести детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також врахувати специфіку її діяльності та потреби клієнтів.

Компанії, які можуть похвалитися ефективною логістичною системою, мають значну перевагу перед конкурентами. Цю перевагу можна використовувати для залучення клієнтів, які особливо чутливі до вартості послуг або мають складні потреби.

Вартість обслуговування різних клієнтів може суттєво відрізнятися залежно від таких факторів:

Обсяг замовлення – великі замовлення часто є більш вигідними для обслуговування.

Канал дистрибуції – прямі поставки або через посередників можуть мати різну вартість.

Терміни виконання замовлення – термінові замовлення, як правило, потребують додаткових ресурсів.

Регулярність замовлень – стабільні замовлення дозволяють оптимізувати логістичні процеси.

Вартість продажу та доставки – ці витрати можуть значно варіюватися залежно від відстані, способу доставки тощо.

Індивідуальні вимоги – потреби в додаткових послугах, таких як персоналізація продукції, можуть підвищити вартість обслуговування.

Тож, для мінімізації проблем та перешкод при оптимізації стратегії логістичного управління інноваціями підприємства, радимо застосовувати стратегія диференціації обслуговування клієнтів.

Ця стратегія передбачає надання різних рівнів обслуговування різним групам клієнтів з метою максимізації прибутку. Вона може бути основною стратегією компанії або доповнювати інші стратегії, такі як стратегія низьких витрат або стратегія диференціації продукту.

Нижче у таблиці 3.8 наведено ключові елементи стратегії диференціації обслуговування та її переваги, серед яких додатково ще виділимо:

- Поліпшення іміджу компанії. Індивідуальний підхід до клієнтів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як надійного та орієнтованого на клієнта партнера.

- Збільшення ринкової частки. Завдяки задоволеним клієнтам компанія може розширювати свою клієнтську базу та збільшувати свою частку на ринку.

- Стійкість до конкурентів. Диференційована пропозиція ускладнює для конкурентів копіювання бізнес-моделі компанії.

Таблиця 3.8 – Ключові елементи стратегії диференціації обслуговування та її переваги

Елемент стратегії	Опис	Переваги
1	2	3
Визначення цільових сегментів	Ідентифікація груп клієнтів з різними потребами та готовністю платити	Сприяє розробці індивідуальних пропозицій, що підвищує ефективність маркетингових зусиль.
Створення пропозицій	Розробка індивідуальних пропозицій для кожного сегмента, які відповідають їхнім потребам та бюджету	Збільшує задоволеність клієнтів та лояльність, дозволяє встановлювати оптимальні ціни.
Вимірювання рівня обслуговування	Використання KPI (відсоток виконаних замовлень вчасно, час доставки тощо)	Дозволяє оцінювати ефективність роботи, виявляти слабкі місця та вносити необхідні корективи.
Балансування витрат і доходів	Оптимізація рівня обслуговування з метою досягнення максимальної прибутковості	Забезпечує ефективне використання ресурсів компанії та підвищує її конкурентоспроможність.
Збільшення лояльності клієнтів	Індивідуальний підхід до кожного клієнта підвищує рівень задоволеності та лояльності	Сприяє довгостроковим відносинам з клієнтами, збільшує повторні покупки та рекомендації.
Збільшення прибутку	Можливість встановлювати більш високі ціни для клієнтів, які готові платити за додаткові послуги	Збільшує прибутковість компанії.
Посилення конкурентних переваг	Диференціація обслуговування дозволяє виділитися на ринку та залучити нових клієнтів	Допомагає компанії зайняти унікальну позицію на ринку та відрізнятися від конкурентів.

Стратегія диференціації обслуговування клієнтів є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності компанії. Вона дозволяє ефективно використовувати ресурси та задовольняти потреби різноманітних груп клієнтів. Однак, для успішної реалізації цієї стратегії необхідно провести ретельний аналіз ринку, визначити цільові сегменти та розробити відповідні пропозиції.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Логістика інновацій відіграє все більш важливу роль у сучасному бізнесі, забезпечуючи ефективне управління потоками знань, технологій та ідей. Здатність компаній швидко адаптуватися до мінливого попиту, викликаного технологічними змінами, глобалізацією та зростанням індивідуальних потреб споживачів, безпосередньо залежить від ефективності їхніх логістичних систем.

Аналіз сучасних трендів свідчить про необхідність інтеграції цифрових технологій у логістичні процеси, а також про посилення ролі гнучких і адаптивних підходів. Важливим викликом є забезпечення прозорості та відстежуваності логістичних ланцюгів, особливо в умовах глобалізації.

Наведені в статті приклади з різних галузей демонструють, що логістика інновацій не є абстрактним поняттям, а має конкретні застосування та приносить відчутні результати. Відповідно, впровадження інноваційної логістики може стати ключовим фактором конкурентної переваги для будь-якої компанії, що прагне досягти стійкого розвитку.

Проведений аналіз свідчить про те, що логістика інновацій – це не просто теоретична концепція, а практичний інструмент для підвищення ефективності бізнесу. Запропоновані в статті рекомендації та приклади демонструють, що впровадження інноваційної логістики може бути успішним у різних галузях.

Для досягнення успіху компанії повинні:

- створити інноваційну культуру в організації;
- використовувати сучасні технології для управління логістичними процесами;
- співпрацювати з зовнішніми партнерами для отримання доступу до нових знань і технологій;

- бути готовими до постійних змін і адаптації до нових умов ринку.

Майбутнє належить тим компаніям, які зможуть ефективно управляти інноваціями та адаптуватися до швидко мінливого середовища. Логістика інновацій є ключовим елементом цього процесу.

Розробка ефективної логістичної стратегії є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Адже успішна логістика не існує в вакуумі, а тісно пов'язана з внутрішніми особливостями підприємства та зовнішнім середовищем.

З одного боку, логістична стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією компанії, її місією та цілями. Вона має враховувати наявні ресурси, особливості продукції, а також організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства. З іншого боку, зовнішні фактори, такі як політична ситуація, економічні умови, конкуренція, технологічні тренди та соціальні зміни, також суттєво впливають на формування логістичної стратегії.

Було визначено ключові аспекти, які необхідно враховувати при розробці логістичної стратегії:

- взаємозв'язок з загальною стратегією компанії – логістика повинна підтримувати досягнення стратегічних цілей підприємства;
- особливості продукції – фізичні характеристики товарів визначають вимоги до транспортування та зберігання;
- наявні ресурси – фінансові, матеріальні та людські ресурси обмежують можливості для впровадження логістичних інновацій;
- організаційну структуру – централізація або децентралізація управління логістичними процесами впливає на їх ефективність;
- корпоративну культуру – цінності та норми компанії формують підхід до взаємодії з постачальниками та клієнтами;
- зовнішнє середовище – політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни вимагають постійної адаптації логістичної стратегії.

Також було підкреслено, що ефективна логістична стратегія дозволяє:

- зменшити витрати на логістику.
- підвищити швидкість доставки.
- поліпшити якість обслуговування клієнтів.
- збільшити рівень задоволеності клієнтів.
- посилити конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, розробка та впровадження ефективної логістичної стратегії є одним з ключових факторів успіху сучасного підприємства.

Удосконалення логістичного управління інноваціями є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «Міст Експрес» оптимізувати логістичні процеси, скоротити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та прискорити виведення нових продуктів на ринок.

Отримані результати дослідження можуть бути використані іншими підприємствами для розробки власних стратегій логістичного управління інноваціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук А.М. Роль логістичного управління у здійсненні інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах. Хмельницький національний університет. 2019. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/defbce68-235a-41f5-b85c-be18a26ec711/content (дата звернення: 19.09.2024)

2. Круш П.В., Мегедь Ю.В. Сучасні інноваційні технології в логістичній діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2 (13). 2018. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Krush-P.V.-Meged-YU.V..pdf (дата звернення: 19.09.2024)

3. Іванишин О.В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. Інноваційна економіка. № 7-8. 2020. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/678 (дата звернення: 19.09.2024)

4. Беспалюк Х.М. Логістичне та маркетингове забезпечення інноваційної діяльності. Львівська політехніка. 2009. URL: https://vlp.com.ua/files/03_35.pdf (дата звернення: 19.09.2024)

5. Кустріч Л.О. Інновації в сфері логістичного менеджменту. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2023 р., № 3 (129). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/3_2023/14.pdf (дата звернення: 19.09.2024)

6. Колодізєва Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник / Т. О. Колодізєва, Г. Р. Руденко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.

7. Ковальчук С.В., Семенов К.Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у інноваційному управлінні бізнесом. Монографія. Хмельницький національний університет. 2017. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/c77c4ddc - 5324 - 44c7 - aec7 - 85ca26c80411/download (дата звернення: 19.09.2024)

8. Інновації в логістичній діяльності, їх переваги та недоліки. Інтернет-конференція. 24.04.2020. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3441/ (дата звернення: 19.09.2024)

9. Nadia Serheichuk. Innovation in logistics: how to succeed with it. 22 June2021. N-iX. URL: https://www.n-ix.com/innovation-in-logistics/ (дата звернення: 01.10.2024)

10. Amandeep Dhaliwal, Shilpa Arora. Rapid Response Logistics: Strategies, Models, and Technologies for Effective Supply Chain Management. International Journal of Service Science Management Engineering and Technology 12(6), October 2021, pp. 73 - 88. URL : https://www.researchgate.net/publication/355821818_Rapid_Response_Logistics_Strategies_Models_and_Technologies_for_Effective_Supply_Chain_Management (дата звернення: 01.10.2024)

11. Jesse Anglen. Anticipating Logistics Needs: Supply Chain's Prophetic Vision for Demand Forecasting. URL : https://www.rapidinnovation.io/post/anticipating-logistics-needs-supply-chains-prophetic-vision-for-demand-forecasting (дата звернення: 08.10.2024)

12. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. 2024 р. URL : https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi - trendi - stan - logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti (дата звернення: 08.10.2024)

13. Сайт компанії FLF. Фулфілмент. URL: https://flf.com.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw9p24BhB_EiwA8ID5Bjpx2pqwVqxqhbwq0pBbBgFC0foOOE4RqmO0EZEJ8cN7cnDc0X76gxoCr6kQAvD_BwE (Дата зверення: 10.10.2024)

14. Спільнодія. Фулфілмент для бізнесу в ЄС. URL: https://spilnodiia.eu/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw9p24BhB_EiwA8ID5Br8VEHeCHcI5nDqM2zaZheNKO0-pOvxsUfmi-0g4-ns6gMAnSkMkEhoCeAEQAvD_BwE (Дата зверення: 10.10.2024)

15. Meest – будує мости, що єднають людей. 05.11.2019. URL: https://ua.meest.com/news/novini-kompanii/rostyslav-kysil-meest-buduye-mosty-shcho-yednayut-lyudey-u-vsomu-sviti (Дата звернення: 10.10.2024)

16. Трансфер інновацій у логістичних системах : навч. посіб. / В.Я. Швець, Г.В. Баранець ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Донецьк : НГУ, 2015. 219 с

17. Іванищева А.В. Сучасні тенденції розвитку та інновації в логістиці. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01b77451-e061-443d-ac06-6682984e61ae/content (Дата звернення: 10.10.2024)

18. Офіційний сайт компанії Meest Express. URL: https://ua.meest.com/ (Дата звернення: 10.10.2024)

19. Петренко Ольга Іванівна. Інновації в логістичній діяльності, їх переваги та недоліки. 24.04.2020. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3441/ (Дата звернення: 12.10.2024)

20. Каламан О.Б. Аналіз відкритих інновацій у логістиці. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. Випуск 59-1. 2020. С.135-140. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/25.pdf (Дата звернення: 12.10.2024)

21. Суть наукових підходів до управління конкурентоспроможністю URL: http://webcache. Googleusercontent.com/search?q=cache:rSd40nl--b8J:www.libr.dp.ua/up-loads/files/%25D0%25A4%25D0%25B0%25D1%2582%25D1%2585%25D1%2583%25D 0%25B4%25D0%25B8%25D0%25BD%25D0%25BE%25D0%25B2_%25D0%25A1%25D1%2583%25D1%2582%25D1%25. (Дата звернення: 12.10.2024)

22. Угода про рівень обслуговування URL: http://www.wide-auto.com.ua/ugoda-pro-riven. (Дата звернення: 12.10.2024)

23. RFID для учета готовой продукции URL: http://asupro.com/gps-gsm/rfid/rfid-account-finished-prod. (Дата звернення: 12.10.2024)

24. Wecka Imam, Evri Marta Risal, I-soon Raungratanaamporn, Vatanavongs Ratanavaraha. Exploring Big Data Research: A Review ofPublished Articles from 2010 to 2018 Related toLogistics and Supply Chains. OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Vol. 13, No. 2, 2020, pp. 134 – 149. URL: https://www.researchgate.net/publication/339908202_Exploring_Big_Data_Research_A_Review_of_Published_Articles_from_2010_to_2018_Related_to_Logistics_and_Supply_Chains (Дата звернення: 11.10.2024)

25. Чорнописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. 2018. URL: https://vlp.com.ua/files/38_4.pdf . (Дата звернення: 11.10.2024)

26. Система постачань «Точно у термін» в логістиці. URL: http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html (Дата звернення: 11.10.2024)

27. Система постачань «Точно у термін» в заготівельній логістиці URL: https:// ekonomika/sistema_postachan_tochno_termin_zagotivelniy_logistitsi. (Дата звернення: 11.10.2024)

28. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1 %80%D0%BD%D0%B8%D0%BA/2015-1/6.pdf (Дата звернення: 11.10.2024)

29. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

30. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати. URL: https://forbes.ua/company/tretiy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357 (Дата звернення: 11.10.2024)

31. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко /. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200 с.

32. Наконечна Т.В. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. Економіка та управління підприємствами. Том 31 (71)Ю № 5. 2021. С. 16-21. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_5/6.pdf (Дата звернення: 11.10.2024)

33. Кравченко Л. О., Назарова Л. В., Штепа О. В., Майборода Р. В. Розробка бізнес-моделі інноваційно-логістичного розвитку економіки України. Технологический аудит и резервы производства № 6/5(32), 2016. URL: https://media.neliti.com/media/publications/312408-innovative-and-logistics-development-bus-9532014f.pdf (Дата звернення: 11.10.2024)

34. Market research future. URL: https://www.marketresearchfuture.com/ (Дата звернення: 11.10.2024)

35. Міжнародна науково-практична конференція. Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу, збутової діяльності плодоовочівництва в епоху цифрових технологій. Присвячена 35-річчю Економічного факультету 20-21 вересня 2019 року. Херсон. Видавничий дім «Гельветика» 2019. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97(1).pdf (Дата звернення: 11.10.2024)

36. Мироненко О. Інновації у транспортній логістиці: дронові доставки, автономні транспортні засоби та ін. URL: https://cargofy.ua/uk/blog/innovaciji-u-transportnii-logistici-dronovi-dostavki-avtonomni-transportni-zasobi-ta-in (Дата звернення: 11.10.2024)

37. Казанін Дмитро. Логістика в умовах сьогодення: складові успіху, виклики та ризики. URL:

https://cfts.org.ua/blogs/logistika_v_umovakh_sogodennya_skladovi_uspikhu_vikliki_ta_riziki_683 (Дата звернення: 11.10.2024)

38. Інновації в логістиці: від автоматизації до штучного інтелекту. Vorobus. 24.04.2024.URL: https://vorobus.com/2024/04/innovatsii-v-lohistytsi-vid-avtomatyzatsii-do-shtuchnoho-intelektu.html (Дата звернення: 11.10.2024)

39. Транспортні технології 2021 - Топ інновації. URL: https://isitlab.com/blog/logistics-technologies-2021 (Дата звернення: 11.10.2024)

40. Середницька Л.П., Волинець В.В. Інноваційні технології в логістичній системі. Економіка і суспільство. Випуск # 19. 2018. С. 617-621. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/96.pdf (Дата звернення: 11.10.2024)

41. Луценко І.С., Матіяш Д. О. Інноваційні технології в логістиці. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271576 (Дата звернення: 11.10.2024)

42. Полиняк Володимир. Інноваційні технології в логістиці як фактор модернізації організаційної культури логістичний підприємств. Економічний аналіз. 2023 рік. Том 33. № 4.URL: file:///Users/tatanapavluk/Downloads/5914-6565682989-1-PB%20(2).pdf (Дата звернення: 11.10.2024)