

**Т. О. Пасічник**, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД  
Університету митної справи та фінансів

### **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглядається проблематика інноваційного підходу до розвитку логістичної діяльності. Показано типи компаній залежно від їх обізнаності та здатності до інновацій. Розглянуто перспективи створення логістичних інновацій на перетині таких складників, як програмне забезпечення, налагодження зв'язків B2B і соціальні мережі.*

*Ключові слова: логістична діяльність; інноваційний розвиток; логістична інновація; поступові, радикальні, технологічні, управлінські інновації.*

*The paper focuses on the problems of innovative approach to the development of logistics activities. Types of the companies based on their awareness and capacity for innovation are considered. The perspectives of creating logistical innovation at the intersection of such components as software, B2B links and social networking are examined.*

*Key words: logistics activities; innovative development; logistics innovation; incremental, radical, technological, managerial innovations.*

**Постановка проблеми.** У структурі діяльності будь-якого торговельного чи промислового підприємства логістична діяльність посідає особливе місце. Витрати на транспортування є однією зі складових частин собівартості продукції, а вміння їх оптимізувати – додатковий фактор конкурентоспроможності підприємств. Яким чином досягається подібна оптимізація? Як правило, шляхом постійного пошуку нових ідей, підходів, удосконалення методів ведення бізнесу, впровадження інновацій.

Сьогодні інноваціям відводять роль рушійного чинника розвитку суспільства, сприймають їх як необхідну складову частину успішних бізнес-проектів. Зростаючі потреби споживачів є потужним стимулом для створення нових логістичних моделей, заснованих на технологічних і управлінських інноваціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сфера досліджень інноваційного розвитку економіки, інноваційної діяльності підприємств представлена роботами багатьох вітчизняних (Ю. Бажал, Д. Черваньов, О. Лапко, Н. Краснокутська та інші) та іноземних (Й. Шумпетер, Р. Солоу, Є. Тоффлер, Є. Фон Хіпфель, Б. Санто та інші) авторів. Питаннями логістичного управління займалися вчені і фахівці В. Козлов, Є. Крикавський, В. Ніколайчук, О. Рикаліна, Н. Чухрай та багато інших. Проте у сфері логістики значення інновацій дотепер залишається недооціненим, вичерпність їх дослідження викликає сумніви.

**Мета статті** – вивчення особливостей інноваційного підходу до логістичної діяльності підприємств, виявлення перспективних напрямів створення і впровадження інновацій у логістиці.

© Т. О. Пасічник, 2015

---

**Вклад основного матеріалу.** Якщо говорити узагальнено, інноваційна логістика націлена на підвищення якості управління логістичними процесами за допомогою використання та впровадження різного роду інновацій, спрямованих на покращення обслуговування споживачів, зростання ефективності потокових процесів, зниження витрат на логістичні послуги [1]. При цьому інновації можуть мати як технологічний, так і організаційний характер. Технологічні інновації, як правило, мають відношення до нових товарів, виробничих методів і до впровадження нових технологій. Нетехнологічні інновації можуть бути внутрішніми (нові внутрішньоорганізаційні підходи до управління підприємством) і зовнішніми (виникнення нових “правил гри” – ринкових міжорганізаційних бізнес-моделей).

Визначення ролі інновацій у логістичній діяльності потребує відповідей на такі запитання: що є рушійними чинниками (“спусковими гачками”) для інновацій у логістиці? Які цілі ставляться до інноваційної діяльності в контексті покращання логістичних систем? Яким чином налаштований інноваційний менеджмент усередині компанії?

До основних задач інноваційної логістики можна віднести такі:

– генерування нових ідей у сфері управління товарно-матеріальними потоками за допомогою використання досягнень природничих і гуманітарних наук;

– вивчення, узагальнення, систематизація і використання світового досвіду інноваційної діяльності у сфері логістики, впровадження найбільш прийнятних моделей у практику функціонування вітчизняних компаній;

– розробка і впровадження інформаційних систем, програм, методів, алгоритмів, стандартів, націлених на оптимізацію логістичної діяльності;

– оцінка ефективності інноваційних логістичних заходів і програм.

Ефективність інноваційного підходу у логістичній діяльності підтверджується дослідженням, проведеним Європейською асоціацією логістики (ELA) разом з проф. М. Пфолем і А. Літлом, у якому вони проаналізували діяльність більш ніж 100 європейських постачальників логістичних послуг і експедиторів. Узагальнимо деякі найбільш значущі результати проведеного дослідження:

– ціна і надійність послуг більше не єдині критерії для прийняття рішення щодо укладання контракту з логістичною компанією. Водночас у випадку недостатнього диференціювання послуг значення факторів ціни і надійності зростає;

– у майбутньому інноваційна діяльність у логістиці буде більш клієнто-орієнтованою, значення ціни поступово зменшуватиметься. В цьому контексті важливість інноваційної спроможності компаній як фактора, що забезпечує укладання контрактів, буде зростати;

– перехід від орієнтування на ціну до орієнтування на клієнта стане причиною організаційних змін у компаніях – або у вигляді спеціально створених відділів, які займаються вивченням ключових клієнтів, або шляхом відокремлення лінійної функції (функціональні менеджери) в межах усієї організації;

– інноваційні підходи перевізників (переважно внутрішньо керовані) та експедиторів (переважно керовані ринком) фундаментально відрізняються, але водночас взаємно доповнюють один одного;

– головні інноватори використовують інноваційний процес з метою розробки нових товарних чи сервісних пропозицій, а критерієм успішності для них є фінансові результати, які дають упроваджені інновації;

– створення, накопичення, аналіз ринкової і технологічної інформації – ключовий фактор ефективного інноваційного управління як для перевізників, так і для експедиторів;

– постійне залучення споживачів до інноваційного процесу особливо важливий для експедиторів, у той час як чіткий проектний менеджмент є вирішальним для перевізників;

– компанії з високим інноваційним індексом, тобто компанії з ефективною інноваційною управлінською системою, як правило, мають нижчі витрати на логістику і вищу операційну рентабельність продажів (ЕВІТ);

– інновації окупаються. Налагоджена система інноваційного менеджменту може покращити успішність компанії, що відображається у зростанні операційної рентабельності продажів (ЕВІТ) у середньому на 3–8 % [2].

Чи кожна компанія здатна бути інноваційною? Відповідь – ні. Залежно від обізнаності компаній у необхідності та здатності до інновацій, їх можна класифікувати за одним із чотирьох типів (рис. 1).

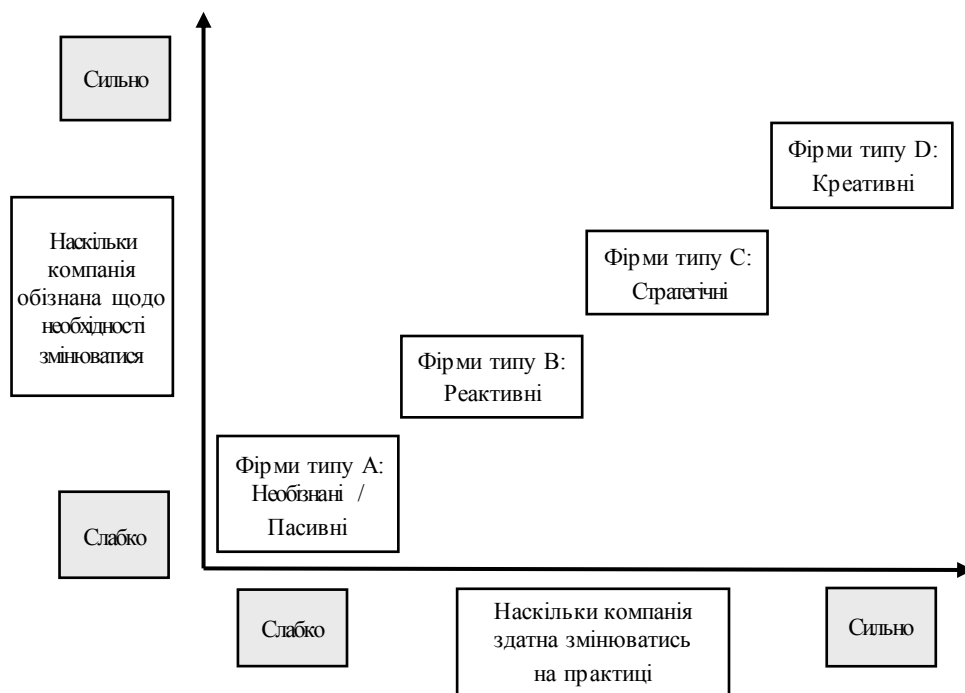


Рис. 1. Типи компаній залежно від їх обізнаності та здатності до інновацій (розроблено автором на основі [3])

Якщо компанія не може налагодити звичайний робочий процес, рутинну діяльність (тип А – “необізнані”, “пасивні” фірми), тоді їй варто забути про будь-які інновації. Навіть якщо управлінський персонал компанії обізнаний щодо необхідності змінюватися, йому краще зосередитись на тому, щоб скопіювати робочі процеси більш успішних підприємств.

---

“Реактивні” фірми, на відміну від “пасивних”, характеризуються сформованою організаційною структурою, що здатна виконувати поточні робочі завдання. Такі компанії є “реактивними” в тому сенсі, що вони, як правило, реагують на проблеми в момент їх виникнення. Вони не прогнозують ризики і можливості, які виникають у зовнішньому середовищі, що швидко змінюється, і не готують себе до відповідних змін. “Реактивні” фірми не мають сформованої довгострокової стратегії розвитку, націленої на інновації.

“Стратегічні” фірми розуміють необхідність інноваційного шляху розвитку і здатні впроваджувати інновації в основні робочі процеси. Такі компанії, як правило, є інноваційними послідовниками, тобто користуються знаннями, створеними за межами організації. Вони часто слідуєть помірній наступальній стратегії, фокусуються на швидкому розширенні ринкової ніші.

Найвищою мірою обізнаності та готовності до інновацій володіють “креативні” фірми. Вони є інноваційними лідерами, займаються розробленням базисних, радикальних інновацій. Часто слідуєть активній наступальній стратегії. “Креативні” фірми досить часто програють “стратегічним” компаніям у частині досягнення поставлених фінансових цілей, оскільки їх тяжіння до постійного генерування і впровадження інновацій – причина постійних змін у компанії, що не завжди приносить фінансові плоди.

Очевидно, що тільки “стратегічні” і “креативні” логістичні компанії володіють необхідними ключовими компетенціями для генерування і використання інновацій.

Компанія, яка взяла курс на інноваційний розвиток, має реалізувати інноваційну стратегію, основними елементами якої є:

- фокусування на замовника (задоволення особливих потреб клієнта за допомогою тісної інтеграції з ним, постійний моніторинг за потребами клієнта, прогнозування розвитку споживчих запитів);

- лідерство керівників (включає необхідність володіти такими компетенціями: вміння управляти змінами, використовувати невизначеність для досягнення своїх цілей, а неясність і складність – як стимули розвитку, вміння залучати таланти і розвивати їх, будувати соціальні мережі, ділитися своїм досвідом, формувати відносини довіри у своєму колективі) [4];

- залучення працівників у процес створення інновацій (інноваційний процес не повинен розглядатися працівниками виключно як сфера діяльності спеціалістів з інновацій; більше того, якщо працівники не будуть залучені у процес створення інновацій, то такі інноваційні проекти з високою ймовірністю приречені на невдачу, оскільки цілі і методи будуть незрозумілими персоналу, можливий опір змінам);

- проведення постійних покращань (логістичні процеси потребують постійних систематичних покращань; досвід японських підприємств свідчить про те, що якщо сформовану внаслідок радикального покращання систему постійно не вдосконалювати, то з часом підвищуються ризики її поступового погіршення);

- використання процесного підходу в управлінні діяльністю (розглядає суб’єкт господарювання як серію безперервних взаємопов’язаних дій, націлених на досягнення визначеного результату).

Що можна вважати логістичною інновацією? Відповідно до дослідження Дж. Райса, не так багато логістичних нововведень можна назвати по-справжньому інноваційними [2]. Більшість інновацій у логістичному менеджменті ґрунтуються на вже існуючих здобутках і переналаштовують відомі методи і технології, а не створюють

---

нові. Це не означає, що такі логістичні інновації недоцільні. Навпаки, поступові зміни є одними з найбільш потужних інструментів, за допомогою яких компанії отримують можливості випередити своїх конкурентів.

Помилкою буде недооцінювати значення поступових інновацій, порівняно з радикальними. Тільки 6–10 % від усіх інноваційних проектів можна вважати “революційними”. Більша частина інновацій має еволюційний характер, адже товари і технології не часто бувають по-справжньому “новими”. Тому кумулятивна економічна вигода від поступових інновацій більша, ніж від випадкових радикальних змін.

Своєю чергою, радикальні інновації здатні переформатувати існуючі ринки. Але для того, щоб задіяти логістичні нововведення на повну, компанії мають відрізнити поступові (інкрементальні) і кардинальні (радикальні) інновації, а також розуміти, як задіяти їх з погляду стратегічних цілей організації. Невідповідна імплементація інновації може призвести до серйозних помилок, особливо в умовах сучасного швидко змінюваного конкурентного середовища.

Аналіз публікацій про перспективи розвитку логістичної діяльності у світі наштовхує на ідею про те, що в найближчому майбутньому компанії так чи інакше будуть знаходити можливості для логістичних інновацій на стику таких складових частин, як програмне забезпечення, налагодження зв'язків B2B і соціальні мережі (рис. 2) [5].



Рис. 2. Пошуковий простір для створення логістичних інновацій [5]

Програмне забезпечення – це те, що допомагає перетворити інформацію про логістичну діяльність у корисні знання, дозволяє компаніям імітувати логістичні сценарії, оптимізувати мережі, автоматизувати робочі процеси. З погляду процесів, сучасна логістика на 90 % складається з інформаційних технологій. Тільки решта 10 % є безпосередньо перевезенням вантажів.

Друга складова частина – зв'язки B2B – здатність обмінюватись (своєчасно, точно і в повному обсязі) даними, документами та іншою інформацією із зовнішніми бізнес-партнерами. При цьому робити це необхідно масштабовано, гнучко і економічно ефективним способом. Це основа для забезпечення прозорості і контрольованості логістичної діяльності. Найкращий спосіб налагодження такого обміну – не побудова власної мережі, а приєднання до існуючої спільноти торговельних партнерів, які вже під'єднані до сторонніх B2B-мереж (так званих “логістичних операційних мереж”).

---

Третій складник логістичних інновацій дозволяє полегшити комунікацію і співпрацю між спеціалістами логістичних компаній – і є частиною системи логістичного менеджменту. Реалізується ця складова частина за рахунок забезпечення спеціалістів розміщеними в мережі знаннями і аналітичною інформацією, які допоможуть їм швидше приймати управлінські рішення. Спрощено, логістичні операційні мережі стають бізнес-еквівалентом Facebook або LinkedIn і дозволяють спільноті торговельних партнерів спілкуватися, співпрацювати і організувати бізнес-процеси у найбільш ефективний, масштабований та інноваційний спосіб.

Розглянемо приклади логістичних інновацій, побудованих на інформаційних технологіях, які використовуються в розвинених країнах світу і несуть потенціал для розвитку логістичного ринку в Україні.

У сфері комерційної логістики одним із найбільш яскравих прикладів організаційної інновації є концепція “Канбан”, вперше застосована корпорацією “Toyota Motor”, яка сьогодні широко використовується в Японії, Європі і США. Таїті Оно, вивчаючи ланцюг руху товарів по полицях супермаркетів, запропонував застосувати схожу концепцію на заводі “Toyota”. “Канбан” (“тягнуча система”) – система, яка забезпечує організацію безперервного матеріального потоку за відсутності запасів; виробничі підрозділи заводу забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості і в ті терміни, які необхідні для виконання заданого підрозділом-споживачем замовлення. Порядок управління виробництвом продукції – зворотний: від наступної стадії до попередньої.

Основними перевагами системи “Канбан” є:

- короткий виробничий цикл, висока оборотність активів, у тому числі запасів;
- відсутні або надзвичайно низькі витрати на зберігання виробничих і товарних запасів;
- висока якість продукції на всіх стадіях виробничого процесу [6].

З погляду інноваційного менеджменту, концепція “Канбан” є радикальною інновацією парадигми, оскільки вона була новою соціально-економічною, технологічною, філософською, логістичною ідеєю, яка стала двигуном стрімкого розвитку як компанії “Toyota”, так і багатьох інших компаній, що застосували дану концепцію у практиці своєї діяльності. Аналіз світового досвіду використання системи “Канбан” показав, що вона дає можливість зменшити виробничі витрати на 50 %, товарні запаси – на 8 % у разі значного прискорення оборотності оборотних засобів і підвищення якості готової продукції.

Концепція “Канбан” стала джерелом для розробки великої кількості інновацій у логістиці, зокрема радіотерміналів, голосових технологій (“voicerpicking”), підбору по світлу (“pickbylight”) тощо.

Прикладом сучасної логістичної організаційної інновації є 3PL (“third party logistics”) – система надання комплексних логістичних послуг – від доставки і адресного зберігання до управління замовленнями і відслідковування руху товарів. Функції компанії, які працюють за концепцією “third party logistics” (3PL-провайдерів), досить широкі і включають в себе транспортування, облік і управління запасами, експедиювання, послуги митного брокера, консультаційні послуги, підтримку інформаційних систем, доставку кінцевому споживачу. 3PL-провайдер контролює точність і порядок відправлень, прийому вантажів для забезпечення ефективної і безперебійної роботи організації, що допоможе їй уникнути додаткових витрат на виробництві [6]. На практиці система працює таким чином: якщо оператор не привіз хліб у супермаркет у визначений час, то він заплатить штраф за простій полиці. На виробництві ціна невиконання зобов’язань значно вища – якщо, при-міром, оператор не завіз вчасно комплектуючі, то виробництво може зупинитися.

---

Підприємства, які самостійно займаються імпортом, мають власні логістичні відділи, складські приміщення, як правило, несуть значні бюджетні витрати на утримання власних логістичних підрозділів. Компанії, які визнають нерентабельність внутрішньокорпоративної логістики, шукають альтернативні шляхи і приходять до системи 3PL. Потенціал для розвитку таких послуг в Україні величезний, оскільки у сфері виробничої логістики ринок 3PL, за великим рахунком, перебуває на початковій стадії розвитку.

“MicrosoftDynamicsAX” – приклад програмної логістичної інновації, одне з програмних рішень корпорації Microsoft для автоматизації управління підприємством. Система містить функції бізнес-аналізу, фінансового менеджменту, управління рухом товарно-матеріальних цінностей, управління процесами виробництва, відношеннями з клієнтами і персоналом. Упровадження даної системи дозволяє значно підвищити продуктивність складу, знизити витрати на обробку товаропотоків, забезпечити стабільну роботу організації в установленому режимі. В останніх версіях “MicrosoftDynamicsAX” впроваджені “хмарні” технології, які дозволяють розвернути систему в середовищі “MicrosoftAzure”.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Розвиток інноваційної логістики для багатьох регіонів, галузей, ринкових структур є важливим чинником і передумовою для нарощування логістичного потенціалу. Компанії, які надають логістичні послуги, для збереження і покращання своїх конкурентних позицій повинні якщо не генерувати, то хоча б запроваджувати існуючі інноваційні рішення у повсякденні рутинні процеси. Як правило, найбільш успішні з погляду інноваційного розвитку компанії, які обізнані щодо необхідності нововведень, а також здатні змінюватися на практиці. Крім цього, такі компанії мають бути клієнтоорієнтованими, залучати працівників у процес створення інновацій, слідувати концепції лідерства керівників, ідеї постійних покращань.

Можливості для логістичних інновацій виникають постійно, важливо їх вчасно фіксувати і використовувати. Перспектива найближчого майбутнього – розробка інноваційних рішень на перетині таких галузей, як програмне забезпечення, зв’язки B2B, соціальні мережі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Проценко И. О. Инновационная логистика – перспективы и реалии / И. О. Проценко // Российское предпринимательство. – 2005. – № 12 (72). – С. 89–94.
2. Little A. D. Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation [Електронний ресурс] / A. D. Little // ELA European Logistics Association. – Режим доступу : [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Innovation\\_Excellence\\_in\\_Logistics.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Innovation_Excellence_in_Logistics.pdf)
3. Tidd J. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Third Edition / Tidd J., Bessant J., Pavitt K. – John Wiley & Sons, Ltd. – 2005.
4. Киреева Н. С. Инновационный механизм логистического инструментария управления / Н. С. Киреева // Логистика. – 2013. – № 1. – С. 38–39.
5. Gonzalez A. Where to Find Supply Chain Innovation [Електронний ресурс] Gonzalez A. – Режим доступу : <http://talkinglogistics.com/2014/04/09/find-supply-chain-innovation>
6. Пальникова Е. Н. Инновации в логистических системах [Электронный ресурс] / Е. Н. Пальникова, В. Л. Патракова // Молодёжь и наука : сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 155-летию со дня рождения К. Э. Циолковского. – Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2012. – Режим доступа : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/section05.html>