

УДК 330.341:338.2:658.152  
JEL Classification: O1, O3

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.7-8.11

Іванишин О.В.,  
аспірант\*,  
Національний університет  
біоресурсів і природокористування, м. Київ**ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**Ivanyshyn O.V.,  
postgraduate student,  
National University of Life  
and Environmental Sciences, Kyiv**INNOVATIVE BUSINESS-MODELS OF LOGISTICS SUPPORT  
OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

**Постановка проблеми.** Реалізація інноваційної діяльності є одним з основних чинників конкурентоспроможності продукції, забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптованості підприємств до зовнішнього середовища, розширює його можливості щодо виходу на нові ринки, створює умови довгострокової стабільності. На даний час недостатньо розкриті сутність, особливості, вплив домінуючих чинників та практичні аспекти бізнес-моделювання, джерела, умови, організаційно-управлінські механізми забезпечення інноваційного розвитку сучасного підприємства, значимість інноваційної бізнес-моделі логістичного забезпечення з врахуванням викликів сучасного зовнішнього середовища щодо підвищення ступеня та своєчасності задоволеності потреб споживачів, оскільки жорстка конкурентна боротьба спонукає підприємства різних галузей використовувати у своїй роботі сучасні підходи обумовлені новим етапом розвитку цифрової економіки та ІТ-технологій, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику теоретичних та практичних аспектів інноваційного розвитку підприємств розкрито в наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів. Так, Бажал Ю. М. [1] стверджує, що найбільший економічний ефект для забезпечення сталого розвитку країни демонструють великі компанії, які утворилися з малих інноваційних підприємств. Тому в інноваційній політиці принциповим є створення умов для зростання успішних підприємств малого інноваційного бізнесу, збільшення їхньої вартості. І першочерговим завданням для української державної інноваційної політики має стати дієва інституційна підтримка розвитку малих і середніх підприємств, які функціонують в наукомістких галузях, пов'язаних із застосуванням технологій високого й середнього рівнів.

Гришко В. В., Болдирева Л. М. [3] вважають, що для удосконалення транспортного комплексу країни за умов євроінтеграції необхідно: на державному рівні поставити проблеми, пов'язані із розвитком транспортної мережі, визначити завдання і шляхи їх вирішення; знайти відповідне забезпечення: фінансове, матеріально-технічне, ресурсне, організаційне, правове; виробити ряд мотивів, важелів, методів і способів для розвитку транспортної системи, підвищити зацікавленість зарубіжних інвесторів у розміщенні капіталів в Україні та працювати на вироблення стійкої тенденції до визнання України світовим співтовариством як європейської держави, з якою бажано мати стабільні ділові відносини на широкій і довготривалій основі і яка в перспективі справлятиме серйозний вплив на ключові проблеми європейської політики; затвердити концепцію створення і функціонування в Україні національної мережі міжнародних транспортних коридорів.

Ілляшенко С. М., Меркун І. В. [4] акцентують увагу на врахуванні впливу задоволеності споживачів на результативність діяльності підприємства; пропонують певні рекомендації щодо підвищення ступеня задоволеності споживачів підприємства з метою цілеспрямованого впливу на формування і підтримання тривалого взаємовигідного співробітництва зі споживачами, посиленн за рахунок цього ринкових позицій підприємства-товаровиробника.

Ковальчук О. В. [6] відносить логістику до пріоритетних сфер інноваційних рішень на підприємстві і головне завдання введення інновацій в логістичну діяльність підприємства полягає в пришвидшенні логістичних процесів при зниженні витрат на їх реалізацію.

---

\* Науковий керівник: Волощук К.Б. – д-р екон. наук, професор

Кустріч Л. О. [7] вважає логістичні інновації складовою інноваційного розвитку підприємства, яка дає змогу досягти кращих результатів роботи для підприємств виробничої і невиробничої сфери, виводить їх на новий рівень розвитку й сприяє покращенню економічного становища та стверджує, що з позиції логістичного підходу при моделюванні інноваційного процесу в ролі основної його складової повинна бути логістична система.

Устименко М. В. [11] розкриває систему чинників, що сприяють розвитку інноваційної діяльності в кластерах з позиції визначення ролі таких складових, як: умови бізнес-середовища, налагодженість структурних взаємозв'язків між учасниками та механізми дифузії знань і технологій в умовах міжнародного середовища.

Федулова Л. І. [12] розкриває сутність інноваційно-технологічних хабів та визначає особливості їх застосування при реалізації інноваційної політики; наводить приклади функціонування хабів у зарубіжних країнах та показує їх вплив на розвиток сучасних високотехнологічних галузей; аналізує передумови для адаптації передового досвіду формування інноваційно-технологічних хабів у регіонах України у напрямі посилення інтеграційних процесів за принципами децентралізації.

Череп О. Г. [14] підкреслює, що для вітчизняних підприємств забезпечення інноваційного розвитку є єдиною передумовою їх конкурентоспроможності, виживання та виходу на світові ринки. Тому, не зважаючи на наявність багатьох наукових праць у зазначеному напрямі, вважаємо, що в умовах євроінтеграції необхідно удосконалити обґрунтування інноваційної бізнес-моделі у вигляді ефективного і конкурентоспроможного логістичного забезпечення розвитку підприємств для своєчасного задоволення попиту споживачів.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення науково-теоретичних та удосконалення методологічних підходів до обґрунтування інноваційної бізнес-моделі логістичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства для своєчасного задоволення попиту споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даний час Україна є одним із провідних експортерів зерна у світі. Український експорт зерна та продуктів його переробки за останні десять років виріс у 2,5 рази, а в перспективі Україна володіє потенціалом до збільшення обсягів як виробництва, так і експорту. Однак, для реалізації цього потенціалу в повному обсязі зернова галузь України потребує підтримки у вигляді ефективної і конкурентоспроможної системи логістики, яка наразі в країні недосконала. Зокрема, логістичні витрати, пов'язані з доставкою зерна від українських сільгоспвиробників до чорноморських портів, майже на 40% перевищують вартість таких же послуг у Франції та Німеччині і на 30% – вартість відповідних послуг в США.

Логістичні витрати, як правило, включають видатки, пов'язані з перевезенням, складуванням, зберіганням, очищенням, просушуванням вантажів, вантажно-розвантажувальними операціями, оформленням документів, упакуванням, забезпеченням безпеки, а також оплатою будь-яких комісійних платежів, тарифів і зборів у зв'язку з експортом зерна [9].

Внаслідок підвищення логістичних витрат сільгоспвиробники в Україні отримують меншу вигоду від цін на світовому ринку: їм доводиться нести затрати, обумовлені неефективністю системи логістики. В результаті вони втрачають доходи, за різними оцінками, у розмірі від 600 до 1600 млн дол. США щорічно, що становить 20–50% від поточного обсягу банківських кредитів у галузь сільського господарства. Це справляє серйозний негативний вплив на інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність галузі [10].

Проведеними дослідженнями виявлено п'ять основних причин, які обумовлюють високі логістичні витрати: 1) недостатня чіткість нормативно-правової бази і неефективне управління державним майном, що створює перешкоди для приватних інвестицій; 2) недостатнє використання річкового транспорту; 3) низький рівень інвестицій в залізничний транспорт; 4) нестача складських потужностей для зберігання вантажів; 5) надмірне використання автомобільного транспорту.

Зернова логістика на Україні в даний час стикається з подвійною проблемою: високими сьогоденними витратами і недостатнім потенціалом для забезпечення майбутнього зростання. Високі затрати знижують конкурентоспроможність галузі виробництва зерна в Україні і зменшують доходи сільгоспвиробників, що негативно впливає на інвестиції в галузь, а вони вкрай необхідні для підвищення продуктивності.

З іншого боку, обмежений потенціал системи логістики – якщо не будуть вжиті своєчасні заходи для його нарощування – може стати серйозною перешкодою для зростання в майбутньому. Ця подвійна проблема вимагає впровадження комплексної програми інвестування інновацій та бізнес-моделювання.

Встановлено, що у боротьбі за споживача найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, які за короткий термін адаптуватись до нових умов та здатні до постійних упроваджень інновацій. У сучасних умовах посилення конкуренції на ринках підприємств змушують до пошуку нових ефективних методів роботи. Глобальні інновації не забезпечують підприємствам тривалого утримання конкурентних переваг на ринку, а дають тільки тимчасову перевагу. Вимогою часу є постійний моніторинг ринкової ситуації для забезпечення методів роботи на ринку та постійних модифікацій

продуктів чи послуг. Це стимулює підприємства до пошуку ефективних методів роботи. Отже, розвиток підприємства має будуватись на засадах розробки ефективних інноваційних моделей.

В науковій літературі на даному етапі розглядають такі моделі інноваційного розвитку підприємства: попиту; пропозиції; інтегрованих бізнес-процесів; інтерактивна; «відкритих» інновацій; мережева.

Концепція «відкритих інновацій» Г. Чесбро забезпечує моделювання інноваційної діяльності [15]. Ідеєю даної концепції є порівняння моделей «закритої» та «відкритої» інновації. Організаційним елементом закритої бізнес-моделі виступає НДДКР, створення вартості усередині фірми – від етапу створення продукту чи нової ідеї до їх виводу на ринки. Скорочення циклів життя інноваційних продуктів та зростання витрат на нові технологічні розробки зумовлює зменшення отримання прибутку від інвестицій. Складність сучасних інновацій постійно підвищує «ціну доступу» до всіх необхідних зовнішніх знань про ринкові можливості та нові технології. Підприємствам необхідно активно використовувати зовнішні ідеї та підходи, поширюючи їх на великій кількості ринків, створювати стратегічні альянси для виводу на ринки нових продуктів та послуг.

Технологічні інновації відіграють все більшу роль у всіх галузях економіки, і логістика та управління ланцюгами поставок також не можуть залишатися осторонь від цього процесу, оскільки інновації в логістичній сфері пов'язані не тільки з прагненням логістичних компаній впроваджувати нові технології для того, щоб не відстати від розвитку галузі – в значній мірі цього вимагають клієнти логістів – представники торгового бізнесу і підприємств, які потребують, щоб їхні товари або послуги приходили до замовника швидше і з меншими витратами.

Результати аналізу існуючих видів інновацій стверджують факт необхідності їх розгляду як комплексних змін та унеможлиблює отримання успіху в процесах їх реалізації без розробки механізмів, програм, проектів, а також управління ними. Реалізація інноваційних рішень підприємств можлива за умов виваженого підходу інноваційної політики, яка формує умови залучення до інноваційної діяльності функціональних служб підприємства та формування ефективної логістичної системи забезпечення інноваційної моделі. Нові ринкові потреби розкриваються кваліфікованими маркетинговими дослідженнями, за результатами яких окреслюються завдання у сфері науково-технічних робіт, комерціалізації, логістики і визначають напрями інноваційних змін та ступінь впливу цифрових технологій на види діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Оцінка ступеня впливу цифрових технологій на види діяльності  
Джерело: доповнено автором на основі [13]

Дані рис. 1 наочно демонструють, що найбільші зміни цифрових технологій відбуваються в медіасередовищі, а найповільніші – у галузях, що спираються на інфраструктуру та мають складні технологічні процеси. Інтермодальні логістичні послуги належить до категорії, де вплив цифровізації важко до кінця оцінити й реалізувати через необхідність всеосяжної модернізації інфраструктури та технологічних процесів.

Індустрію 4.0 характеризують ознаки, що одночасно є індикаторами процесів розвитку цифровізації: використання великих даних та хмарних технологій; розповсюдження Інтернету речей; розвиток роботизації; поширення технології 3D-друку; блокчейн (blockchain); краудсорсинг (crowdsourcing) [13].

Розглянувши основні цифрові тенденції, необхідно підсумувати, що цифрові потоки інформації відіграватимуть дедалі більшу роль у зростанні світового ВВП порівняно з торгівлею традиційними товарами. Кардинально змінюються способи виробництва і отримання доданої вартості, з'являються нові вимоги до освіти та трудових навичок людей, ІТ-технологій, зайнятості, віддаленого робочого місця, онлайн роботи [5]. У країнах, що розвиваються, темпи зростання інтернет-економіки становлять до 25% на рік. До того ж близько 90% усіх глобальних даних у світі було створено лише за останні два роки. 35 млрд. пристроїв уже підключені до мережі Інтернет і здійснюють обмін даними – ця цифра у п'ять разів перевищує загальну чисельність населення світу.

Напрями змін відображено в табл. 1.

**Таблиця 1**

**Напрями формування та розвитку методології інноваційного розвитку підприємства**

Аспекти	Ключові поняття
Об'єктний – фокусує увагу на об'єктах інноваційних змін	Інноваційні продукти чи послуги – якість або нове благо; інноваційні технології – метод та способи виробництва, в основі якого лежить відкриття, новий спосіб комерційного використання товару; нове джерело сировини або напівфабрикатів; новий організаційний устрій або нові організаційні форми; знання та їх використання освоєння нових ринків збуту.
Інструментальний – виділяє моделі, засоби, методи та способи розробки та реалізації інновацій	Нові організаційні форми – віртуальні: робоче місце, офіс, команди, підприємства; стартапи; бізнес-інкубатори; інноваційні кластери; технологічні платформи; венчурні підприємства та фонди; науково-дослідні консорціуми; технопарки; інноваційні хаби. Методологія стратегічного менеджменту: концептуалізація; моделювання; реалізація бізнес-моделі, методи аналізу, оцінки, планування та прогнозування. Стратегії інновацій (нішева та місцева – за рахунок підвищення якості продукції; масштабна – через реалізацію інновацій в усіх сферах виробництва; лідера – через принципово нову продукцію); стратегії організаційного розвитку стратегії навчання та розвитку персоналу.
Процесний – визначає інноваційний процес як певну послідовність дій та етапів від ідей до їх реалізації в продуктах, технологіях, послугах	Науково-технічні революції та науково-технічний прогрес; науково-технічні цикли. Фази науково-технічних циклів: зародження нової ідеї, її оформлення у винахід; експериментальна перевірка; освоєння; поширення; стабільний розвиток; старіння; витіснення з ринку. Вдосконалення нормативної бази та забезпечення стабільності вимог до документів на всіх рівнях управління.
Інноваційні трансформації на основі логістичного забезпечення впровадження і використання цифрових та ІТ технологій	Використання великих даних та хмарних технологій; розповсюдження Інтернету речей; розвиток роботизації; поширення технології 3D-друку; блокчейн (blockchain); краудсорсинг (crowdsourcing).

*Джерело: удосконалено на основі [14]*

Сучасні концепції з урахуванням процесів розвитку цифровізації дозволяють створювати унікальний інструментарій та активно використовувати в управлінні інноваційним розвитком підприємства. Тому вважаємо необхідним у теоретичному та методологічному апараті інноваційного розвитку підприємства виділення процесного, об'єктного, інструментального та логістичного аспектів інноваційних трансформації на основі цифрових і ІТ-технологій.

Посилення інноваційного потенціалу підприємства відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів допоміжних і основних процесів [4].

Пошук відкритих інновацій містить використання зовнішнього середовища організації, що включає постачальників, споживачів, зацікавлених осіб, фахівців-експертів з інших галузей для трансформації логістичного забезпечення на основі впровадження і використання цифрових та ІТ-технологій. У зовнішньому середовищі діяльності підприємства та використання внутрішніх можливостей підприємства, розвиненої інноваційної інфраструктури ринку і впровадження

інноваційного співробітництва дозволить чітко поставити цілі інноваційного розвитку, мінімізувати обсяги витрат і часу, об'єднати унікальні ресурси.

Досвід діяльності сучасних підприємств демонструє популярність використання інтерактивних, інтегрованих та мережових інноваційних моделей, що дають можливості розширювати розробки інновацій. Розробка ефективних механізмів інноваційного співробітництва і створення мереж, які пов'язують фірму з іншими фірмами – ці питання стають все актуальнішими.

Найбільш поширеним останніми роками вважається ефективний засіб спільного співробітництва у форматі інноваційно-технологічних хабів. Хаб, як і кластер, представляє собою мережу партнерів. Але тут чітко позиціонується той основний вузол або ядро, через яке здійснюється взаємодія між незалежними партнерами. Інноваційно-технологічний хаб сприяє трансферу нових технологій, використовуючи можливості освітніх та наукових установ, їхню ресурсну базу і наукові досягнення. Носіями новітньої технології є стартапи. При цьому ключовими передумовами успіху хабів слід вважати: 1) розташування поруч із джерелами фінансування, такими як венчурний і приватний акціонерний капітал, а також із фірмами, що надають професійні послуги у сфері бухгалтерського обліку, права й зв'язків із громадськістю; 2) можливості об'єднати технологічні, адміністративні й інвестиційні знання в одному місці [8].

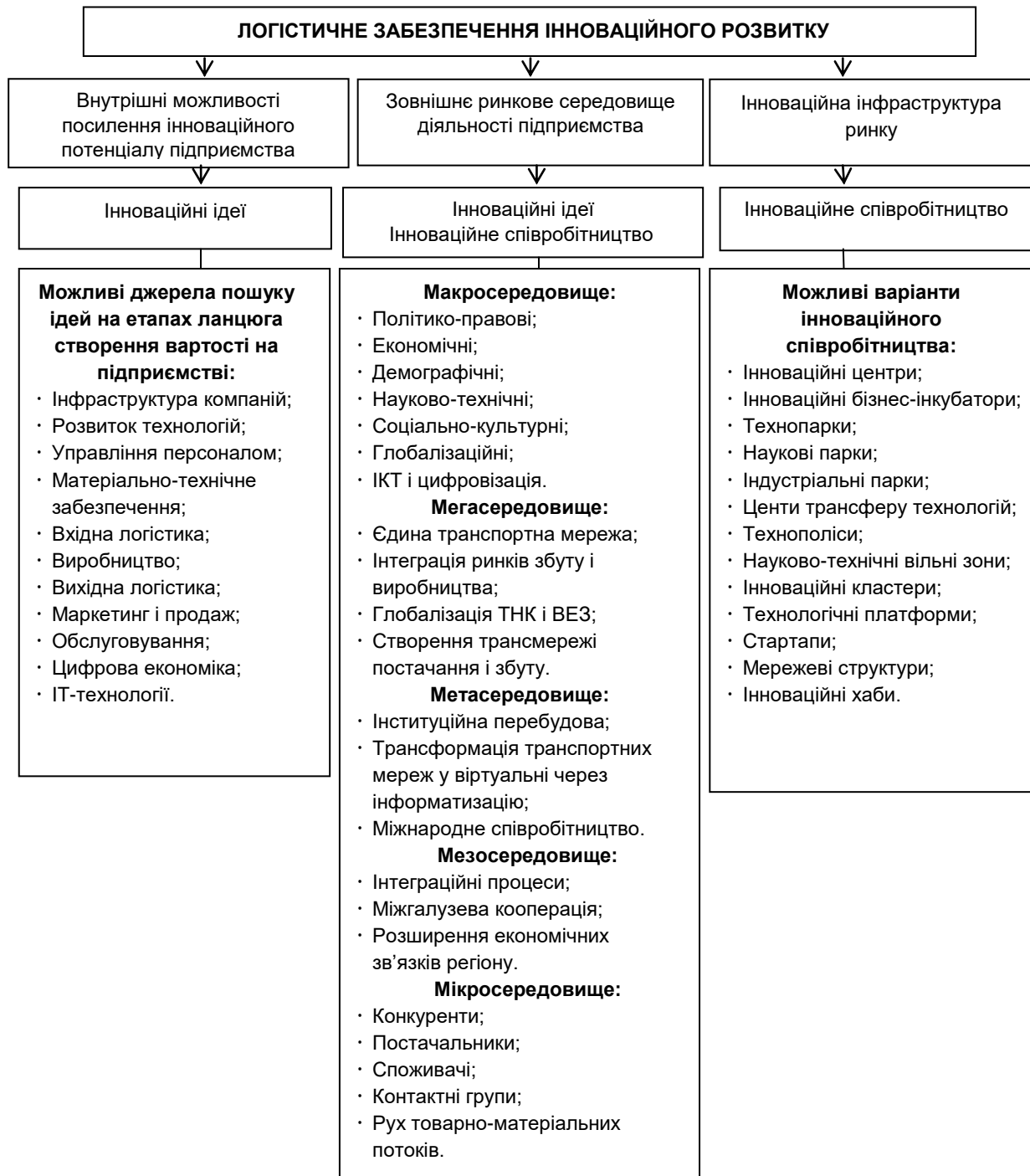
Розглянемо більш детально досвід роботи агроіндустріального холдингу «Миронівський хлібопродукт» (МХП), у якому на базі підприємства Еко Енерджи створено Research & Innovation (R&I) Hub. Інноваційний хаб займається дослідженнями в галузях енергетичних технологій, енергоефективності, органічного землеробства для відродження родючості ґрунтів та пошук інноваційних рішень для моніторингу викидів CO<sub>2</sub> та їхнього зменшення. Також хаб займатиметься пошуком та підтримкою інноваційних стартапів.

R&I Hub об'єднав глибокий інженерний досвід, наукове лідерство та практичну спрямованість команди, до якої увійшли доктори та кандидати наук і провідні фахівці компанії. R&I Hub має на меті слугувати відкритою платформою для креативності та неупередженості поглядів, перевірки сміливих ідей та втілення інноваційного бачення у реальні бізнес-процеси компанії. Серед нагальних планів новоствореного хабу: інтеграція біогазових об'єктів і технологій виробництва зеленого водню; проектування та будівництво систем накопичення і збереження енергії; впровадження та використання систем штучного інтелекту та технологій Smart-grid для оптимізації управління енергетичними ресурсами компанії; створення сучасної лабораторії у сфері біоенергетики для глибокого дослідження та аналізу біомаси, органічних добрив та виробничих процесів.

У 2018–2019 роках в МХП реалізовували програму МНР Accelerator з пошуку, акселерації та інтеграції інноваційних технологій і розробок. У грудні 2019 року було введено в експлуатацію першу чергу біогазового комплексу «Біогаз Ладижин» із встановленою енергетичною потужністю 12 МВт. Також на підприємствах холдингу пілотують «віртуального енергетика» – розробку стартапу a-Gnostics, що використовує широкі можливості науки про дані (Data science) та машинного навчання (Machine learning) для оптимізації витрат на електроенергію промислових споживачів. Завдяки цим та іншим проектам у 2019 році МХП було визнано інноваційним лідером в галузі АПК. Таким чином, створення Research & Innovation Hub стане логічним продовженням інноваційної трансформації агроіндустріального холдингу [2].

Багато логістів знають, що продукти ніколи не будуть такими самими, як їх комп'ютерні моделі. Моделювання в його поточному стані не враховує, як деталі зношуються і замінюються, як власники вносять зміни відповідно до їх потреб. Однак технологія цифрових двійників змінює це раз і назавжди: тепер фізичний і цифровий світи можуть бути об'єднані в один, що дозволяє нам вперше взаємодіяти з цифровою моделлю фізичного об'єкта або частини так само, як і з їх фізичними аналогами. Моделювання підприємств уможливорюється її головним положенням інноваційних рішень та досягається через окремі елементи моделі.

У сучасних умовах підприємствам слід формувати комплексну системно-інтегровану модель логістичного забезпечення інноваційного розвитку з врахуванням внутрішніх можливостей, зовнішнього середовища та інфраструктури ринку, яку представимо на рис. 2.



**Рис. 2. Логістичне забезпечення інноваційної моделі розвитку підприємства**  
Джерело: удосконалено автором на основі [8]

За рахунок застосування інноваційної бізнес-моделі апріорно нові інноваційні продукти чи послуги, впроваджують нові процеси, поєднуючи виробництво різних видів продукції з логістикою поставок, створюючи нові зв'язки з партнерами та постачальниками на різних рівнях і формах співробітництва.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, за результатами дослідження визначено необхідність логістичного забезпечення розвитку підприємств і підтримки експорту у вигляді ефективної і конкурентоспроможної системи логістики, яка наразі витратна і недосконала, через що виробники отримують на 20–50% меншу вигоду від цін на світовому ринку, що справляє негативний вплив на інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність продукції, підприємств, країни.

Доведено, що інновації в логістичній сфері пов'язані не тільки з прагненням логістичних компаній впроваджувати нові технології для того, щоб не відстати від розвитку, а в значній мірі працюють на задоволення потреб клієнтів – представників торгового бізнесу і підприємств, які

вимагають, щоб їхні товари або послуги приходили до замовника і споживача швидко, своєчасно і з меншими витратами.

Встановлено, що вплив цифровізації на логістичне забезпечення інноваційного розвитку підприємств важко до кінця оцінити й реалізувати через необхідність всеосяжної модернізації інфраструктури та технологічних процесів. В Індустрії 4.0 сферу інтермодальної логістики характеризують ознаки, що одночасно є індикаторами процесів розвитку цифровізації: використання великих даних та хмарних технологій; розповсюдження Інтернету речей; розвиток роботизації; поширення технології 3D-друку; блокчейн (blockchain); краудсорсинг (crowdsourcing).

Запропоновано бізнес-модель сучасного підприємства, яка має опиратись на логістичний системний комплекс методів та організаційно-управлінських механізмів інформаційних технологій, програмних комплексів для досягнення стратегічних цілей розвитку на основі інноваційної трансформації і впровадження та використання систем штучного інтелекту та технологій Smart-grid, мережевих структур, кластерів чи хабів, пошуку можливостей посилення інноваційного потенціалу для швидкого і своєчасного задоволення потреб споживачів.

### Література

1. Бажал Ю. М. Місце і роль малого бізнесу в інноваційній моделі економічного розвитку. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2016. № 9. С. 43-46.
2. В українських аграріїв з'явився хаб інновацій. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2877826-v-ukrainskih-agrariiv-zavivsa-hab-innovacij.html> (дата звернення: 10.11.2020).
3. Гришко В. В., Болдирева Л. М. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2016. № 1. С. 31-37.
4. Ілляшенко С. М., Меркун І. В. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 3. С. 5-14. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68997/1/Illiashenko\\_Merkun\\_Loyalnost.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68997/1/Illiashenko_Merkun_Loyalnost.pdf) (дата звернення: 10.11.2020).
5. Інновації в галузі логістики. URL: <https://sfii.gov.ua/innovacii-v-galuzi-logistiki/> (дата звернення: 11.11.2020).
6. Ковальчук О. В. Інновації у логістичній діяльності підприємства. URL: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/9394/1/47.pdf> (дата звернення: 11.11.2020).
7. Кустрич Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2020/4.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/4.pdf) (дата звернення: 12.11.2020).
8. Нагачевська Т., Пригара О. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. Вип. 5. С. 33-41.
9. Перехід на вищий щабель: рекомендації зі вдосконалення системи зернової логістики в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2015/09/15/shifting-into-higher-gear-recommendations-for-improved-grain-logistics-in-ukraine> (дата звернення: 12.11.2020).
10. Стратегія сталої логістики та План дій для України. Проект для розгляду. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> (дата звернення: 10.11.2020).
11. Устименко М. В. Міжнародні кластери у підвищенні інноваційного рівня господарської діяльності суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 8. С. 59-65. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/173-8/9>
12. Федулова Л. І. Інноваційно-технологічні хаби – драйвери розвитку регіонів. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1(24). С. 11-27.
13. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / Єгоров І. Ю., Никифорок О. І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І. Ю., д.е.н. Никифорок О. І., к.е.н. Ліра В. Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2020. 308 с.
14. Череп О. Г. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Київ : Кондор, 2019. 548 с. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/innovacijnij-rozvitok-pidpriemstva.html#fragment-1974467> (дата звернення: 10.11.2020).
15. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / пер. с англ. Москва : Поколение, 2008. 352 с.

### References

1. Bazhal, Yu.M. (2016), "Place and role of small business in innovative model of economic development", *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*. Seria : Ekonomika ta menedzhment, no. 9, pp. 43-46.
2. "Ukrainian farmers have a hub of innovation", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2877826-v-ukrainskih-agrariiv-zavivsa-hab-innovacij.html> (access date November 10, 2020).

3. Hryshko, V.V. and Boldyrieva, L.M. (2016), "Management of transport logistics under the conditions of European integration processes", *Ekonomika i rehion*, no. 1, pp. 31-37.
4. Illiashenko, S.M. and Merkun, I.V. (2018), "The consumer satisfaction analysis and its impact to the industrial enterprise performance", *Ekonomika: realii chasu*, no. 3, pp. 5-14, available at: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68997/1/Illiashenko\\_Merkun\\_Loyalnost.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68997/1/Illiashenko_Merkun_Loyalnost.pdf) (access date November 10, 2020).
5. "Innovations in the field of logistics", available at: <https://sfii.gov.ua/innovacii-v-galuzi-logistiki/> (access date November 11, 2020).
6. Kovalchuk, O.V. (2015), "Innovations in the logistics activities of the enterprise", available at: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/9394/1/47.pdf> (access date November 11, 2020).
7. Kustrich, L.O. (2020), "Logistic innovations as the basis of enterprise management", *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2020/4.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/4.pdf) (access date November 12, 2020).
8. Nahachevska, T. and Pryhara, O. (2018), "Model of innovative development of a modern enterprise", *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. Ekonomika, Iss. 5, pp. 33-41.
9. "Transition to a higher level: recommendations for improving the grain logistics system in Ukraine", available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2015/09/15/shifting-into-higher-gear-recommendations-for-improved-grain-logistics-in-ukraine> (access date November 12, 2020).
10. "Sustainable Logistics Strategy and Action Plan for Ukraine. Draft for consideration", available at: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> (access date November 10, 2020).
11. Ustymenko, M.V. (2015), "International clusters in enhancing innovation level of the business entities economic activity", *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. Ekonomika, Iss. 8, pp. 59-65. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/173-8/9>
12. Fedulova, L.I. (2016), "Innovative and technological hubs are drivers of development of regions", *Ekonomichna teoriia ta pravo*, no. 1(24), pp. 11-27.
13. Yehorov, I.Yu., Nykyforuk, O.I. et al. (2020), *Tsyfrovi tekhnolohii v innovatsiinii transformatsii ekonomiky Ukrainy* [Digital technologies in the innovative transformation of the economy of Ukraine], collective monograph, NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine, 308 p.
14. Cherep, O.H. (2019), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise], tutorial, Kondor, Kyiv, Ukraine, 548 p., available at: <https://www.yakaboo.ua/ua/innovacijnij-rozvytok-pidpriemstva.html#fragment-1974467> (access date November 10, 2020).
15. Chesbro, G. (2008), *Otkrytye biznes-modeli. IP-menedzhment* [Open business models. IP management], Trans. from English, Pokolenie, Moscow, Russia, 352 p.