

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-137-147](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-137-147)

УДК 658.8-048.35+656:004

JEL Classification: O31; O33; L91; M21

Михайло Васильович Газуда

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

E-mail: misha.gazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>

ResearcherID: [AAU-3600-2020](https://orcid.org/0000-0003-3947-5997)

Леся Михайлівна Газуда

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

E-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>

ResearcherID: [Y-9484-2018](https://orcid.org/0000-0003-2469-3748)

ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розглянуто особливості формування інноваційно-цифрової стратегії розвитку підприємств з надання логістичних послуг як фактору забезпечення їх конкурентоспроможності. Актуальності набуває побудова інноваційно-цифрової стратегії розвитку і функціонування господарюючих суб'єктів у сфері надання логістичних послуг, яка зорієнтована на забезпечення ефективного господарювання в умовах інформаційно-комунікаційної їх взаємодії з наявністю каналів зв'язку, забезпеченням зворотності зв'язку, що дає змогу виявити потреби споживачів, потенційні можливості до перспектив розвитку, передбачити проблеми та уникнути ризиків. В процесі дослідження побудовано алгоритм розроблення інноваційно-цифрової стратегії логістичного підприємства. Узагальнено ключові напрями цифрової трансформації логістичних процесів, що дало змогу виявити дієві механізми до забезпечення ефективного функціонування підприємств з надання логістичних послуг, які зводяться до формування чіткого цифрового бачення розвитку, здійснення поетапної модернізації бізнес-процесів, інвестування в кадровий потенціал, впровадження системи управління змінами, забезпечення інформаційної безпеки.

Ключові слова: логістична система, логістична діяльність, логістичні послуги, логістичне підприємство, цифровізація, цифрові технології, цифрова трансформація, стратегія, інноваційний розвиток

Рис: 2. Бібл.: 18.

Постановка завдання. Визначальними умовами сучасного розвитку є інноваційно-цифрові впровадження, що дають змогу формувати конкурентні переваги для ефективного господарювання у багатогранних сферах і видах економічної діяльності. Задіяння інноваційно-цифрових технологій докорінно змінює підходи до забезпечення функціонування суб'єктів господарювання, їх результативність як у сфері виробництва, так і сфері надання послуг, зокрема логістичних. Дієвістю зумовлюється інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, як перманентного процесу реалізації цифрових інструментів (онлайн-платформи, хмарні обчислення, Big Data тощо) і вагомого факторного впливу у забезпеченні конкурентоспроможності з надання логістичних послуг. В контексті зазначеного постає необхідність побудови конкурентоспроможної інноваційно-цифрової стратегії розвитку суб'єктів господарювання у сфері надання логістичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до формування інноваційно-цифрової стратегії розвитку підприємств з надання логістичних послуг розглядалися багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими-економістами. Управлінські підходи до забезпечення результативності логістичного бізнесу в умовах цифровізації, зокрема управління в частині зворотності зв'язку з клієнтами засобом цифрових впроваджень, а також окреслення інструментарію стратегічного управління стосовно трендів світового економічного розвитку обґрунтовано у працях С. Боярчука, Б. Штогрінця [1], Є. Крикавського, О. Похильченко, М. Фертча [5], І. Суворова, С. Глущенко [8], М. Чепелюка [11], О. Шарапи [13]. Роль інформаційних технологій у системі логістичного обслуговування

бізнес-процесів, особливості HR-менеджменту в умовах диджиталізації бізнесу досліджено у працях таких науковців О. Цимбалістова [10], М. Чупріна, Г. Жалдак [12]. Окремлення ключових аспектів цифровізації у різних сферах і видах економічної діяльності, побудови інноваційної моделі розвитку компетентної організації здійснювалося науковцями Л. Газуда, М. Газуда, В. Герцег [2], Л. Ганущак-Єфіменко [3]; М. Григорак [4], О. Мельник [6], Т. Полозова, А. Ткаченко [7] та інші.

Окремі підходи, ключові компетенції у сфері бізнесу, логістики, управління, диджиталізації та інноваційні логістичні системи розглядали зарубіжні вчені, зокрема: А. Agatic, Т. Jugovic Poletan, Е. Tijan, А. Jugovic [14], S. Gupta [15], Li Xue, Ng Xin Ying Charlene, Zhou Yusheng, Yuen, Kum Fai [16], J. Lozic [17].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В контексті вже існуючих підходів до формування дієвої інноваційно-цифрової стратегії розвитку суб'єктів господарювання, додаткових досліджень потребують окремі аспекти побудови зазначеної стратегії в умовах цифрових трансформацій, де інноваційні впровадження спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності функціонування підприємств логістичної сфери, їх ефективного господарювання, прийняття адекватних і грамотних рішень.

Мета статті. Метою є дослідження особливостей формування інноваційно-цифрової стратегії розвитку підприємств з надання логістичних послуг як вагової складової забезпечення конкурентних переваг господарювання.

Виклад основного матеріалу. Інноваційно-цифрова стратегія розвитку господарюючого суб'єкта є системним підходом, що охоплює задіяння інноваційних технологій з метою формування оптимальної бізнес-моделі, де окреслено особливості створення й доставки продукту чи послуги споживачеві, а також отримання прибутку. У зазначеній бізнес-моделі виокремлюється цільова аудиторія, обґрунтовується унікальність пропозиції, окреслюються основні складові структури витрат та джерела формування доходів. Ключовою основою відміченої моделі є акцент на поетапність функціонування бізнесу, починаючи зі створення, залучення споживачів-клієнтів, і завершуючи формуванням його конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання засобом оцифрування багатограних процесів з аналізування інформаційних даних щодо прогнозування імовірного споживчого попиту.

Інноваційно-цифрова стратегія розвитку для забезпечення ефективного функціонування підприємств логістичної сфери зумовлюється необхідністю формування дієвої системи управлінських рішень на довготривалу перспективу з акцентом на цифрові трансформації, зокрема впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних бізнес-моделей, що охоплюють сучасні підходи до побудови, постачання й одержання цінності, прибутку суб'єкта господарювання. Результативність задіяння інноваційних бізнес-моделей підсилюється використовуваними у сфері логістики новачійними підходами й засобами, серед яких:

- маркетплейси в логістиці, тобто онлайн-платформи, де поєднуються інтереси продавців і компаній з надання логістичних послуг. Зазначені платформи виконують посередницькі функції формуючи завершений цикл з опрацювання замовлення починаючи від процесу зберігання, доставки товарів та вантажу, й завершуючи поверненням відправнику за певних негативних, або ж непередбачуваних ситуацій [11, с. 332, 339]. Взаємодія відбувається в консолідованому форматі, де в певному інтерфейсі функціонують й узгоджуються інтереси різнопланових служб доставки. Зазначений процес базується на автоматизації логістичних потоків, передбачаючи зменшення витрат і комісію за надання послуги;

- дропшипінг у логістиці, як оптимальна модель за методом «пряма поставка», де власне продавець (дропшипер) здійснює реалізацію товару без наявності складських приміщень виступаючи водночас посередником в процесі отримання замовлення і передачі його постачальнику. У зазначеному контексті дропшипер практично мінімізує або ж нівелює логістичні ризики отримуючи прибуток у вигляді додаткової суми коштів, тобто націнки;

- моделі підписки SaaS, як програмного забезпечення (ПЗ), що надається у вигляді послуги за передоплатою з метою доступу до необхідних програм. Економічна вигода використання таких моделей полягає в тому, що сам провайдер гарантує захищеність та виступає запорукою безпечності хмарного програмного забезпечення;

- економіка замкненого циклу, тобто циркулярна економіка у сфері логістики, що обґрунтовується оптимальною моделлю управління ланцюгами постачання товарів і послуг, водночас є комплексною автоматизованою системою з координування процесу зазначеного постачання підвищуючи його ефективність, якість надання логістичних послуг.

Отже, відмічені підходи базуються на інноваційних цифрових впровадженнях зі спрямуванням на цільову аудиторію і передбачаючи гнучкість і узгодженість процесів. При цьому, задіяння оптимальних новаційних бізнес-моделей і сучасних управлінських підходів дає можливість підвищити ефективність функціонування підприємств з надання логістичних послуг забезпечуючи їх конкурентні переваги й позиціонування на ринку досліджуваних послуг.

Інноваційно-цифрова стратегія розвитку і функціонування господарюючих суб'єктів у сфері надання логістичних послуг зорієнтована на забезпечення ефективного господарювання в умовах інформаційно-комунікаційної їх взаємодії з наявністю каналів зв'язку, забезпеченням зворотності зв'язку, що дає змогу виявити потреби споживачів, потенційні можливості до перспектив розвитку, передбачити проблеми та уникнути ризиків. Крім відмічених умов доцільністю зумовлюється формування цілісного інформаційного простору, де зберігатиметься, оброблятиметься й поширюватиметься інформація необхідна для комунікування всіх зацікавлених осіб у логістичному процесі. При цьому вагомим значення набуває відповідність цифрових технологій, що уможлиблює гарантування безпеки, дотримання стандартів якості та виконання експлуатаційних завдань. Прискорений темп впровадження цифрових технологій зумовлює необхідність підвищення рівня компетенції користувачів, тобто володіння навичками й відповідними знаннями з метою використання цифрових інструментів, зокрема різного роду програмного забезпечення, інтерактивних платформ, мобільних додатків та сучасних цифрових пристроїв.

Цифровізація сфери логістики зумовлює інноваційні можливості розвитку досліджуваної сфери, де кваліфіковано розроблена інформаційно-цифрова стратегія розвитку повинна передбачати низку дієвих підходів вирішуючи проблемні питання адаптації підприємств до нових умов господарювання за допомогою:

- *оптимізації ланцюгів постачання* з метою підвищення результативності логістичних потоків засобом задіяння цифрових впроваджень та інформаційно-аналітичних даних, що дасть змогу зменшити витрати, пришвидшити термін доставки товарів і вантажів, підвищити рівень задоволеності клієнтів-споживачів, адаптуватися до непередбачуваних ситуацій і негативних впливів. Пріоритетом зазначеної оптимізації є формування дієвої системи управління ризиками та гарантування стійкості ланцюгів постачання в умовах трансформацій і криз;

- *автоматизації операційних процесів* на основі реалізації технічних засобів та систем управління інформаційними базами даних, які в змозі функціонувати без участі або ж з частковою участю людини. Загалом це дасть змогу замінити ручну працю, підвищити результативність діяльності забезпечуючи високоточність і надійність без жодних, або мінімальних відхилень від означених параметрів, цільової спрямованості чи відповідного стандарту виконуваних операційних процесів;

- *підвищення якості надання логістичних послуг*. У цьому контексті дієвістю зумовлюється програмне забезпечення, зокрема CRM-система (*Customer Relationship Management* або *Управління відносинами з клієнтами*) в межах якої організаційно забезпечується автоматизація стратегій сумісної співпраці між замовником і надавачем послуг. Задіяння зазначеної системи підвищує рівень затребуваності логістичних послуг, забезпечує оптимізацію маркетингових підходів через модернізацію маркетингової стратегії, що базується на врахуванні сучасних інноваційно-цифрових імперативах пошуку ринків збуту і просуванні досліджуваних послуг. Такий підхід дасть змогу сформуванню конкурентні переваги, охопити нові ринки, передбачити потреби клієнтів-замовників, уникнути або мінімізувати ризики в складних і непередбачуваних умовах зовнішніх впливів. Науковим обґрунтуванням [9; 13] є те, що ключовою основою підвищення якості надання логістичних послуг засобом CRM-системи є поєднання маркетингового підходу, продажу послуги та забезпечення якісного сервісу. При цьому, маркетинг є стратегічним процесом з вивчення й аналізування цільової аудиторії, процесу ціноутворення та формування довготривалих та міцних зв'язків з потенційними клієнтами-замовниками послуг. Процес продажу послуги уможливує започаткування безпосереднього контакту та прямого спілкування з замовником. Надання якісної послуги, тобто якісне обслуговування клієнтів сприяє підвищенню довіри споживача, позиціонуванню компанії на ринку формуючи його позитивний імідж;

- *побудова цифрової екосистеми взаємодії з партнерами*, що зумовлюється формування мережевої моделі даних з логічною структурною побудовою взаємодії між учасниками процесу, зокрема бізнесом, споживачами, державою в межах якої зосереджено цифрові технології, онлайн-платформи з метою всебічного доступу до інформації, обміну нею. Засобом автоматизації процесів окреслюються можливості до підвищення результативності взаємодії і співпраці між названими учасниками, а також до мінімізації проблемних питань зі значним зменшенням витрат щодо його здійснення. Переваги побудови цифрової екосистеми взаємодії з партнерами дає змогу сформуванню єдиного цілісного простору, де зосереджено інформаційні дані стосовно багатограних надаваних послуг передбачаючи взаємовигідне партнерство. Особливістю є перманентний характер щодо диверсифікації сфер діяльності, як дієвої стратегії розвитку сфери бізнесу і підприємництва з виходом на нові ринки, впровадження нових продуктів або розширення спектра послуг відповідно до потреб споживача. Задіяння інноваційних підходів уможливить підвищити конкурентні переваги суб'єкта господарювання знижуючи ризики пов'язані з продажем товару чи надаваною послугою.

З огляду на зазначені вище імперативи до забезпечення успішного господарювання зумовлюється необхідність побудови дієвої інноваційно-цифрової стратегії розвитку підприємства, зокрема з надання логістичних послуг, яка охоплюватиме сучасні інноваційні підходи до її реалізації. Поетапність формування зазначеної стратегії подано на рис. 1.



*Рис. 1. Алгоритм розроблення інноваційно-цифрової стратегії логістичного підприємства**

Джерело: сформовано авторами.

Процес розроблення інноваційно-цифрової стратегії розвитку підприємств з надання логістичних послуг зумовлюється передусім аналізуванням зовнішнього й внутрішнього середовища впливу на забезпечення ефективного їх функціонування. Аналіз зазначеного середовища передбачає, зокрема моніторинг стану ринкового середовища, конкуренцію в межах ринку, врахування вимог клієнтів щодо надання якісних логістичних послуг. Вагомістю зумовлюється вивчення законодавчого забезпечення, зокрема певні обмеження і можливості щодо формування стратегічних перспектив в межах нормативно-правових аспектів розвитку.

З метою формування дієвої інноваційно-цифрової стратегії розвитку досліджуваних підприємств доцільним є виявлення тенденцій щодо цифрових трансформаційних змін, які нині відбуваються в національній економіці і їх впливу на забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Зазначені трансформації мають всеохопний ефект, оскільки цифрові технології впроваджуються в усі сфери й види економічної діяльності. Як окрема сфера цифрової економіки активізацію отримала е-комерція, що розширює можливості рекламування, просування, продажу товарів і надаваних послуг. Це нова сфера впливу через цифрові пристрої щодо комунікації з клієнтом-споживачем. Крім цього, вагомим значення набувають процеси автоматизації, що сприяє підвищенню продуктивності, прискоренню виконуваних бізнес-функцій, знижуючи при цьому, як операційні витрати, так і помилки допущені в процесі діяльності людини.

Оцінювання діяльності підприємства передбачає здійснення внутрішнього аналізу, який охоплює моніторинг логістичної системи, з її адаптивними можливостями й зворотністю зв'язку з усіма учасниками логістичного ланцюга з метою забезпечення ефективності логістичного потоку. Крім цього, значне місце належить наявному рівню сервісу, що є одним з основних індикаторів якості надаваних логістичних послуг, що залежить передусім від логістичних витрат передбачених на підвищення рівня відміченого обслуговування клієнтів. Зазвичай доцільністю зумовлюється дотримання оптимального рівня, в межах 90-95 %, оскільки вищий показник є економічно не вигідним. Аналізуванню підлягає інфраструктурне забезпечення, до складу якого входять транспортні мережі, складські потужності підприємства, інформаційно-комунікаційні системи і впроваджені цифрові технології, що сприяють підвищенню якості обслуговування споживачів логістичних послуг. Насамкінець доцільністю зумовлюється проведення SWOT-аналізу, що дає змогу виявити проблемні питання розвитку підприємства й окреслити його потенційні можливості.

Наступним етапом у процесі розроблення логістичної стратегії є окреслення логістичних цілей, що охоплюють як стратегічні, так і тактичні критерії необхідні для забезпечення результативного господарювання. Доцільністю зумовлюється узгодженість логістичних цілей з цілісною корпоративною стратегією компанії на основі врахування принципу SMART, який базується на чіткому окресленні цільового спрямування з детальним виокремленням ключових аспектів вимірності й релевантності, результативності і терміну їх реалізації.

Серед вагомих етапів розроблення логістичної стратегії є вибір логістичного напрямку і партнера, що є результатом аналізування досвіду господарюючого суб'єкта з надання якісних логістичних послуг за відповідними критеріями надійності, іміджу, професіоналізму, потенційних можливостей з оптимізації ланцюгів постачання. Крім цього, особливого акценту потребують підходи до проектування логістичної системи, що передбачає оптимальний вибір моделі управління запасами на підприємстві, обґрунтування наявності складських приміщень з їх відповідною функціональністю, яка в змозі забезпечити ефективність логістичних потоків з гарантуванням безпеки й зручного доступу до товарів, вантажів. Вагомим значення набуває процес організації транспортної мережі з комплексним підходом до забезпечення мобільності, швидкої доставки товарів і вантажів відповідно до адаптаційних можливостей логістичної системи підприємства під впливом перманентних трансформаційних змін зовнішнього середовища. Нині зазначені зміни стосуються передусім впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, процесів цифровізації (диджиталізації).

Розроблення інноваційно-цифрової стратегії розвитку підприємства з надання логістичних послуг включає процес бюджетування, як важливий інструмент фінансового управління в частині виокремлення узгоджених і скоординованих планів для ефективного функціонування організації і підрозділів в її межах. Цей етап передбачає призначення відповідальних осіб щодо реалізації стратегії, визначенням термінів виконання окреслених завдань, виявленням проблемних питань і ризиків, що ймовірно супроводжуватимуть процес реалізації. Етап реалізації інноваційно-цифрової стратегії розвитку логістичного підприємства потребує врахування постійної змінності середовища передусім зовнішнього, перманентний характер має і підготовка кваліфікованого персоналу, його навчання, а часто й перекваліфікація відповідно до сучасних інноваційних технологій розвитку. Насамкінець, будь-яка стратегія підлягає детальному контролю і за необхідності коригування відповідно до потреб споживача, користувача логістичних послуг.

Дослідження дає змогу виокремити ключові напрями цифрової трансформації логістичних процесів в межах функціонування підприємства (рис. 2).



Рисунок 2. Структурно-логічна схема функціонування механізмів цифрової трансформації логістичних процесів підприємств
Джерело: авторська розробка.

Узагальнення ключових напрямів цифрової трансформації логістичних процесів (рис. 2) дало змогу виявити дієві підходи до забезпечення ефективного функціонування підприємств з надання логістичних послуг. Серед них дієвістю зумовлюються: впровадження процесів автоматизації та роботизації, що сприятиме вивільненню людських ресурсів на ділянках з важкою працею і рутинними операціями; інтеграція цифрових платформ та екосистем, що дасть змогу обмінюватися інформацією в реальних умовах зі зворотністю зв'язку з клієнтами забезпечуючи подальше ефективне функціонування підприємства на конкурентоспроможній основі при цьому, формуючи ефект синергії, лояльність і довіру користувачів; використання штучного інтелекту та аналітики Big Data, як синергетичних технологій для підвищення ефективності господарювання, прогнозування перспектив подальшої діяльності підприємства на основі моніторингу минулих і теперішніх показників; розвиток електронної логістики (e-logistics), що дасть змогу оцифрувати процеси логістичної діяльності й підвищити результативність логістичних потоків.

Реалізація механізмів цифрової трансформації логістичних процесів підприємств має свої переваги й окремі виклики. Серед переваг можна відмітити: операційну ефективність на основі правильного підходу до виконання окреслених цілей, зниження витрат, підвищення продуктивності праці й задоволеності користувачів надаваними послугами; гнучкість і адаптивність до сучасних вимог; якість сервісу й масштабованість бізнесу, а

також формування цифрової репутації бренду, тобто цілісного образу компанії розглядуваного крізь призму користувачів і партнерів по бізнесу. До певних викликів реалізації механізмів цифрової трансформації відносять передусім високі капітальні інвестиції у цифрову інфраструктуру; нестача кваліфікованих ІТ- та логістичних кадрів; ризики кіберзагроз; складність інтеграції нових технологій з традиційними системами.

Дослідження засвідчує, що в умовах складних трансформацій у забезпеченні розвитку національної економіки, зокрема сфер і видів економічної діяльності доцільністю зумовлюються виокремлення певних напрямів реалізації відмічених механізмів, що зводиться до формування чіткого цифрового бачення розвитку; здійснення поетапної модернізації бізнес-процесів; інвестування в кадровий потенціал; впровадження системи управління змінами; забезпечення інформаційної безпеки.

Висновки та пропозиції. Дослідженням підтверджено необхідність формування дієвої інноваційно-цифрової стратегії розвитку підприємств з надання логістичних послуг, що дасть можливість суттєво підвищити конкурентні переваги стосовно аналогічних компаній у сфері логістики. При цьому, розроблення дієвої інноваційно-цифрової стратегії розвитку логістичних підприємств зумовлює формування довгострокової управлінської системи, яка забезпечить грамотність і адаптивність у прийнятті стратегічних рішень на основі сучасних підходів до господарювання, цифрових трансформаційних змін і перманентності зовнішніх впливів. Подальші наукові пошуки стосуватимуться виявлення проблемних питань логістичної діяльності підприємств в умовах впровадження цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Боярчук С. Ю., Штогрінець Б. В. Управління логістичними бізнес процесами в умовах цифровізації. *Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності*. 2024. DOI: 10.62731/mcnd 06.12.2024.004.
2. Газуда Л. М., Газуда М. В., Герцег В. А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2024. № 1(63). С. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).79-86](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).79-86).
3. Ганущак-Сфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 51–56.
4. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
5. Крикавський Є. В., Похильченко О. М., Фертч М. І. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
6. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
7. Полозова Т., Ткаченко А. Модель інноваційного розвитку компетентної організації. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 384–389. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>.
8. Суворова І. М., Глущенко С. Д. Трансформація логістики під впливом цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 92. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-24>.
9. CRM-стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <https://forinsurer.com/public/03/02/17/290>.
10. Цимбалістова О. А. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/27.pdf.
11. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.
12. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. С. 107–119. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/viewFile/204745/204659>.
13. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-системи як складова ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С. 175–183.

14. Digital business models in the logistics services / A. Agatic et al. *43rd international convention on information, communication and electronic technology (MIPRO 2020)*. 2020. P. 1416–1421.
15. Gupta S. *Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business*. Cambridge, MA : Harvard Business Review Press, 2018. 281 p.
16. A ranking of critical competencies for shore-based maritime logistics executives in the digital era / Xue Li et al. *Technology analysis & Strategic management*. 2021. Vol. 5, iss. 7. P. 919–934.
17. Lozic J. Core concept of business transformation: from business digitization to business digital transformation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. 2019. P. 159–167.
18. Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises / M. Mishchenko et al. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2023. Issue 3-4 (304-305). P. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-13-18>.

References

1. Boiarchuk, S. Yu., & Shtohrinets, B. V. (2024). Upravlinnia lohistychnymy biznes protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii [Management of logistics business processes in the conditions of digitalization]. *Innovatsiina nauka: poshuk vidpovidei na vyklyky suchasnosti – Innovative Science: Search for Answers to Modern Challenges*. <https://doi.org/10.62731/mcnd06.12.2024.004>.
2. Hazuda, L. M., Hazuda, M. V., & Hertsegh, V. A. (2024). Kliuchovi aspekty tsyfrovizatsii silskoho hospodarstva [Key aspects of agricultural digitalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series Economics, 1(63)*, 79–86. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).79-86](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).79-86).
3. Hanushchak-Yefimenko, L. M. (2017). CRM-systema yak efektyvnyi instrument rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini [CRM system as an effective tool for hotel business development in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences, (4)*, 51–56.
4. Hryhorak, M. Yu. (2017). *Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist [Intellectualization of the logistics services market: Concept, methodology, competence]*. Sik Grup Ukraina.
5. Krykavskiy, Ye. V., Pokhylchenko, O. M., & Fertch, M. I. (2017). *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Logistics and supply chain management] (Textbook)*. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.
6. Melnyk, O. V. (2013). Novi kontseptualni pidkhody v lohistytsi [New conceptual approaches in logistics]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy, (5)*. <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Polozova, T., & Tkachenko, A. (2024). Model innovatsiinoho rozvytku kompetentnoi orhanizatsii [Model of innovative development of a competent organization]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space, (191)*, 384–389. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>
8. Suvorova, I. M., & Hlushchenko, S. D. (2025). Transformatsiia lohistyky pid vplyvom tsyfrovizatsii [Transformation of logistics under the influence of digitalization]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies, (92)*, 163–168. <https://doi.org/10.32782/bses.92-24>
9. Forinsurer. (n.d.). *CRM-stratehiia ta yii mistse v upravlinni kompaniieiu [CRM strategy and its place in company management]*. <https://forinsurer.com/public/03/02/17/290>
10. Tsybalytova, O. A. (2020). Informatsiini tekhnologii v systemi lohistychnoho obsluhovuvannya biznes-protseviv [Information technologies in the system of logistics service of business processes]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of Taurida V. I. Vernadsky National University. Series: Economy and Management*. http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/27.pdf.
11. Chepeliuk, M. I. (2021). *Instrumentarii stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsii ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku [Strategic management tools in the context of modern concepts and trends of world economic development]*. FOP Liburkina L. M.

12. Chuprina, M. O., & Zhaldak, H. P. (2020). Osoblyvosti HR-menedzhmentu v umovakh didzhitalizatsii biznesu [Features of HR management in the conditions of business digitalization]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom – Modern Approaches to Enterprise Management*, (5), 107–119. <http://spu.fmm.kpi.ua/article/viewFile/204745/204659>.

13. Sharapa, O. M. (2009). Upravlinnia vidnosynamy z kliientamy cherez vprovadzhennia CRM-systemy yak skladova efektyvnoho vedennia biznesu [Customer relationship management through the implementation of a CRM system as a component of effective business conduct]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (7), 175–183.

14. Agatic, A., et al. (2020). Digital business models in the logistics services. *43rd International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO 2020)*, 1416–1421.

15. Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Harvard Business Review Press.

16. Li, X., et al. (2021). A ranking of critical competencies for shore-based maritime logistics executives in the digital era. *Technology Analysis & Strategic Management*, 5(7), 919–934.

17. Lozic, J. (2019). Core concept of business transformation: From business digitization to business digital transformation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 159–167.

18. Mishchenko, M., et al. (2023). Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, (3-4/304-305), 13–18. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-13-18>.

Дата першого надходження статті до видання: 26.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 03.02.2026

UDC 658.8-048.35+656:004

Mykhailo Gazuda

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade

Uzhgorod National University (Uzhgorod, Ukraine)

E-mail: misha.gazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>

ResearcherID: [AAU-3600-2020](https://orcid.org/AAU-3600-2020)

Lesya Gazuda

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade

Uzhgorod National University (Uzhgorod, Ukraine)

E-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>

ResearcherID: [Y-9484-2018](https://orcid.org/Y-9484-2018)

INNOVATION AND DIGITAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS SERVICE ENTERPRISES AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS

The article examines the features of forming an innovation and digital strategy for the development of enterprises providing logistics services as a factor in ensuring their competitiveness. It is noted that the use of innovative digital technologies fundamentally changes approaches to ensuring the functioning of business entities and their performance both in production and in the service sector, particularly in logistics. The effectiveness is determined by the integration of modern information and communication technologies as a continuous process of implementing digital tools (online platforms, cloud computing, Big Data, etc.) and as a significant factor influencing competitiveness in the provision of logistics services. The construction of an innovation and digital strategy for the development and functioning of business entities in the field of logistics services is becoming increasingly relevant. This strategy is aimed at ensuring efficient management in conditions of information and communication interaction, with the presence of communication channels and feedback mechanisms, which makes it possible to identify consumer needs, potential development opportunities, anticipate problems, and avoid risks. In the course of the study, an algorithm for developing an innovation and digital strategy of a logistics enterprise was created. It includes the analysis of the internal and external environment, justification of goals, determination of target orientation, design of the innovation and digital development strategy, development of an implementation plan, and execution of the strategy. It also emphasizes the need for monitoring and adjustment during implementation in accordance with external influencing factors.

The key directions of digital transformation of logistics processes are summarized, which made it possible to identify effective mechanisms for ensuring the efficient functioning of logistics service enterprises. These include forming a clear digital vision of development, step-by-step modernization of business processes, investment in human resources, implementation of change management systems, and ensuring information security. It is found that the implementation of digital transformation mechanisms in logistics processes has both advantages and certain challenges. Among the advantages are operational efficiency, flexibility and adaptability, service quality, business scalability, and the formation of a digital brand reputation. The challenges include high capital investments in digital infrastructure, a shortage of qualified IT and logistics personnel, as well as risks and cybersecurity threats.

Key words: *logistics system; logistics activity; logistics services; logistics enterprise; digitalization; digital technologies; digital transformation; strategy; innovative development.*

Fig: 2. References: 18.