

УДК 658.7

**ПОСИЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗОВНІШНЬОЇ  
ГАРМОНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**Іванова К.В.**, к.е.н., ст. викладач, Технологічний інститут Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Северодонецьк)

**Іванова К. В. Посилення логістичних зв'язків підприємства шляхом зовнішньої гармонізації інноваційного потенціалу.**

З'ясовано, що зусилля виробничого підприємства під час взаємодії з логістичними партнерами спрямовані на надання логістичному потоку прийнятних характеристик. З метою уможливлення управління логістичним потоком, виділені його матеріальні, фінансові, інформаційні та сервісні субпотоки. Підкреслена ключова роль матеріального субпотoku в складі логістичного потоку, вказана ступінь задіявання інших логістичних ресурсів у відповідних субпотоках. Заради зниження поточних матеріальних витрат, залучення додаткових ресурсів та покращення результатів їх взаємодії без втрати конкурентоспроможності продукції, запропоновано гармонізувати інноваційний потенціал підприємства з зовнішніми інноваційними потенціалами, встановивши відповідність стадій його формування, адаптації та розвитку. Виділений вплив кожної стадії функціонування інноваційного потенціалу на субпотоки логістичного потоку. Охарактеризовані сутність та важливість функцій управління логістичними субпотоками шляхом гармонізації інноваційного потенціалу, розкриті притаманні ним трансформації. Доведено, що на стадії формування інноваційного потенціалу підсилюється значущість функцій організації та планування ресурсного забезпечення; стадія адаптації спочатку актуалізує функції організації, контролю й корегування, а потім посилює важливість мотивування та стимулювання персоналу. Стадія розвитку інноваційного потенціалу за своєю суттю є підготовчою до переходу на новий рівень його існування, тому потребує активної реалізації усіх функцій управління. Шляхом співставлення змінюваних логістичних субпотоків з функціями управління та стадіями функціонування інноваційного потенціалу побудована тримірна матриця резервів посилення логістичної взаємодії на засадах зовнішньої гармонізації останнього.

**Іванова Е. В. Усиление логистических связей предприятия путем внешней гармонизации инновационного потенциала.**

Указано, что усилия производственного предприятия в ходе взаимодействия с логистическими партнерами направлены на придание логистическому потоку требуемых характеристик. Чтобы сделать принципиально возможным управление логистическим потоком, выделены его материальные, финансовые, информационные и сервисные субпотоки. Подчеркнута ключевая роль материального субпотока в составе логистического потока, указана степень задействования других логистических ресурсов в соответствующих субпотоках. Для снижения текущих материальных затрат, привлечения дополнительных ресурсов и улучшения результатов их взаимодействия без потери конкурентоспособности предложено гармонизировать инновационный потенциал предприятия с внешними инновационными потенциалами, установив соответствие стадий его формирования, адаптации и развития. Выделено влияние каждой стадии функционирования инновационного потенциала на субпотоки логистического потока. Охарактеризованы сущность и важность функций управления логистическими субпотоками путем гармонизации инновационного потенциала, раскрыты присущие им трансформации. Доказано, что на стадии формирования инновационного потенциала усиливается значимость функций организации и планирования ресурсного обеспечения; стадия адаптации сначала актуализирует функции организации, контроля и корректировки, а затем усиливает важность мотивирования и стимулирования персонала. Стадия развития инновационного потенциала по своей сути является подготовительной к переходу на новый уровень его существования, поэтому требует активной реализации всех функций управления. Путем сопоставления изменяющимся логистических субпотоков с функциями управления и стадиями функционирования инновационного потенциала построена трехмерная матрица резервов усиления логистического взаимодействия на принципах внешней гармонизации последнего.

**Ivanova K. Enterprise logistic relations strengthening by external harmonization of innovative potential.**

It is found out that efforts of enterprise during co-operation with logistic partners are directed on granting logistic a flow of acceptable characteristics. Having the purpose to make management by a logistic stream possible, its material, financial, information and service substreams are allocated. The key role of a material substream as a part of a logistic stream is emphasized, extent of involvement of other logistic resources in corresponding the substream is specified. For the sake of decrease in the current material inputs, attraction of additional resources and increase of results of their interaction without loss of competitiveness is offered to harmonize the innovative capacity of the enterprise with external innovative potentials, having established compliance of stages of its formation, adaptation and development. Influence of each stage of functioning of innovative potential on a substream of a logistic stream is allocated. The management logistic functions essence and importance of a substream by harmonization of innovative potential are characterized, transformations inherent in them are found. It is proved that at the innovative potential

formation stage the importance of functions of the organization and planning of resource providing amplifies; the adaptation stage at first staticizes functions of the organization, control and adjustment, and then strengthens importance of motivation and personnel stimulation. The stage of development of innovative potential in essence is preparatory to transition to new level of its existence therefore it demands active realization of all functions of management. By comparison changing logistic substreams with management functions and innovative potential functioning stages the three-dimensional matrix of reserves of strengthening logistic co-operation on the principles of external harmonization of the last is constructed.

**Постановка проблеми.** Посилення взаємодії поєднаних логістичним потоком виробничих, транспортних та збутових підприємств, яка укріплює конкурентну позицію кожного з них, одночасно виступає додатковим фактором зростання нестабільності їх зовнішнього середовища. Причиною цього стає формування залежності результатів діяльності кожного учасника від зміни зовнішніх загроз та можливостей, а також внутрішніх сильних й слабих сторін партнерів. Ускладнення стороннього негативного та позитивного впливу на виробників спонукає їх до активізації пошуку нових засобів підвищення власної спроможності до виживання у довгостроковій перспективі та досягнення поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях багатьох дослідників життєздатність та цілеспрямованість діяльності підприємств пов'язується зі зростанням їхнього інноваційного потенціалу, який сприяє засвоєнню нових принципів підвищення ефективності й результативності господарської діяльності [1, с. 41-43; 2, с. 54-56]. Сутність цього поняття у застосуванні до ключової логістичної ланки – виробника, найповніше розкривається при вивченні інноваційного потенціалу як сукупності наявних та досяжних ресурсів, необхідних для здійснення нововведень [3, с. 6; 4, с. 9]; невикористаних можливостей таких ресурсів для досягнення поставлених цілей [5, с. 63] та набутої здатності отримувати бажані результати шляхом зміни внутрішнього середовища та реагування на вплив зовнішніх факторів [6, с. 23]. Найчастіше виробник розглядається як доволі замкнута економічна система, для якої залучення зовнішніх ресурсів пов'язане зі здійсненням специфічних процедур, таких як аналіз та відбір можливих логістичних партнерів, проведення переговорів, підписання відповідних угод тощо [7, с. 23-26; 8, с. 424-425; 9, с. 97-100]. При цьому поза увагою лишається притік інформації та сервісних послуг як супроводження матеріальних ресурсів, а також нових можливостей їхнього використання в умовах посилення взаємодії з постачальниками, перевізниками, дистрибуторами готової продукції та ін.

**Мета даної статті** – уточнення цілей виробничого підприємства, пов'язаного логістичними потоками з мережею підприємств-партнерів та виділення шляхів розкриття резервів його інноваційного потенціалу.

**Викладення основного матеріалу.** Оскільки підставою взаємодії виробника з логістичними партнерами виступає логістичний потік, виправданим є ствердження про зацікавленість такого підприємства у наданні потокові прийнятних характеристик. Невпинна увага та цілеспрямовані зміни структури й особливостей логістичного потоку передбачають можливість управління з боку виробника динамічними матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними субпотоками [10, с. 15; 11]. На спільну думку дослідників, означені складові логістичного потоку не є рівнозначними; системоутворюючим серед них є матеріальний субпотік, в основі якого полягають матеріальні об'єкти (сировина, матеріали, напівфабрикати, готова продукція тощо) виробничого призначення, переміщення яких супроводжується їх перетвореннями та визначається послідовністю технологічних і транспортних операцій [11]. Фінансові ресурси складають фінансовий субпотік логістичного потоку лише тією мірою, у якій генеруються матеріальним субпотіком або виступають засобом його регулювання [12, с. 23-25]. Саме фінансовий субпотік є рушієм переміщення усіх видів логістичних ресурсів. Інформаційний субпотік у матеріальній (паперовій) та/або нематеріальній (електронній, усній) формах [11] задає бажані характеристики руху інших субпотоків та кількісних і якісних трансформацій, безпосередньо реалізуючи керуючі функції. Найбільш неоднорідний за структурою сервісний субпотік представляє собою процес руху та зміни логістичних ресурсів [13, с. 171-174] під час розфасовки, упаковки, консервації, маркування, зберігання, доставки на реалізацію, усунення різноманітних дефектів, підключення, налагодження, гарантійного обслуговування продукції, надання необхідних консультацій тощо.

Для виробничого підприємства цілями управління субпотоками логістичного потоку є зниження поточних матеріальних витрат, залучення додаткових ресурсів або покращення результатів їх взаємодії без втрати конкурентоспроможності продукції. В межах логістичної мережі найдоступнішим засобом доступу виробника до матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних ресурсів є гармонізація [14, с. 33] його інноваційного потенціалу з іншими (зовнішніми) інноваційними потенціалами. Процес гармонізації полягає у встановленні відповідності циклічних трансформацій інтегрованих інноваційних ресурсів, які послідовно набувають нових кількісних і якісних властивостей, минаючи три стадії функціонування:

1) на стадії формування інноваційні ресурси (інвестиційні, фінансові, техніко-технологічні, матеріальні, трудові та інформаційні) є слабо інтегрованими. У їх сукупності найбільш активними є інвестиційні та фінансові ресурси, здатні перетворюватись на інші види, виступаючи донорами інноваційного потенціалу. Дана стадія сприяє посиленню фінансового субпотіку логістичних потоків підприємств та їх партнерів, дозволяючи вільно маніпулювати термінами та умовами сплати за ресурси;

2) на стадії адаптації інтегрованість інноваційних ресурсів посилюється; донорами спочатку стає потенціал матеріальних активів (поєднання техніко-технологічних і матеріальних ресурсів), надалі – інтелектуальний потенціал (утворений злиттям трудових та інформаційних ресурсів). На початковому етапі

стадії адаптації інноваційного потенціалу підприємств вони володіють високоякісними матеріальними ресурсами, технікою й технологіями, здатними забезпечити конкурентоспроможність як новітньої, так і традиційної продукції. Реалізація спільних інноваційних проєктів з такими партнерами дозволяє створити передумови трансформації матеріального субпотоків логістичного потоку, знижуючи відповідні витрати. На заключному етапі стадії адаптації економія матеріальних витрат зумовлена інноваційними здатностями висококваліфікованого персоналу;

3) стадії розвитку відповідає найвища інтегрованість та взаємне донорство інноваційних ресурсів з утворенням неподільного науково-технічного потенціалу, який найбільшою мірою задовольняє інноваційні потреби економічного суб'єкта. Висока мінливість інноваційних ресурсів дозволяє логістичним партнерам вдосконалити управління найскладнішим субпотоків – сервісним. Саме завдяки забезпеченню відповідності ознак субпотоків та ступеню їх керованості після закінчення стадії розвитку інноваційний потенціал підприємства переходить на принципово новий рівень існування, починаючи накопичувати необхідні кількісні зміни на новій стадії формування.

Потребуючи додаткових логістичних ресурсів, зміни характеру, маршруту або інших характеристик їх руху, виробник має активізувати взаємодію з підприємствами, інноваційний потенціал яких знаходиться на певній стадії функціонування, гармонізуючи його та управляючи таким чином власними логістичними потоками. Процес управління полягає в здійсненні комплексу загальних управлінських функцій: а) організації – у встановленні співвідношень між власними та залученими джерелами ресурсів. Необхідність організації визначається внутрішніми протиріччями взаємодії ресурсів підприємства: в ході їх інтеграції відбувається не лише взаємне пристосування (зростання покращення кількісних та якісних характеристик під дією інших видів ресурсів), але й взаємний опір (коли модифікація одних ресурсів потребує відволікання інших); б) планування як визначення бажаних напрямів і характеристик змін інноваційного потенціалу та логістичного потоку з урахуванням джерел їх ресурсного забезпечення, створення алгоритму переходу до нового стану, визначення перспектив подальшого існування в поточних умовах; в) контролю – відстеження поточних трансформацій інноваційного потенціалу та порівняння із створеними планами, оцінки узгодженості всіх функцій управління. Реалізація функції контролю вимагає чіткого уявлення про плани підприємства, завдання і методи їх реалізації, джерела додаткових ресурсів, закладаючи емпіричну базу для подальшого корегування структури ресурсного забезпечення інноваційного потенціалу; г) корегування, що передбачає здійснення певних заходів щодо мінімізації розбіжностей між запланованим та наявним станом інноваційного потенціалу та логістичного потоку, досягнення їхньої узгодженості, зовнішньої гармонійності й результативності та подальше збереження цього стану; д) мотивування, яке складає передумови комплексного задоволення потреб логістичних партнерів та стимулювання цілеспрямованих зусиль, спрямованих на підсилення їх взаємодії. Результатами дії створеної підприємством моделі мотивування/стимулювання є усунення невідповідності стану інноваційного потенціалу та структури логістичних потоків шляхом розробки відповідних корегуючих дій, уточнення дійсних мотивів партнерів.

На стадії формування інноваційного потенціалу підсилюється значущість таких управлінських функцій: а) організації, коли будується модель його ресурсозабезпечення потенціалу шляхом створення раціонального логістичного потоку; б) планування, оскільки визначення бажаного стану інноваційного потенціалу та характеристик логістичного потоку пов'язується з виявленням перспективних можливостей їх трансформацій. На початковому етапі стадії адаптації знов актуалізується значущість функції організації, коли постає проблема усунення протиріч залучення певних ресурсів. Крім того, початок адаптації потребує активізації функцій контролю й корегування, мінімізуючи розбіжності між запланованим та наявним станом інноваційного потенціалу та логістичного потоку шляхом залучення зовнішніх або маніпулювання внутрішніми ресурсами. На заключному етапі стадії адаптації найбільші можливості покращення характеристик логістичного потоку пов'язані із вдосконаленням функції мотивування/стимулювання через необхідність підтримки взаємовигідних зв'язків з поширеним колом учасників. Стадія розвитку потребує активної реалізації усіх функцій управління з причин очікування складнопрогнозованих змін інноваційного потенціалу та необхідності підтримання постійної готовності до можливої біфуркаційної зміни логістичних зв'язків підприємств. Взаємний зв'язок функцій управління зі стадіями функціонування інноваційного потенціалу та наймінливішими субпотоків логістичного потоку продемонстрований на рис. 1.

Стадії функціонування інноваційного потенціалу	Функції управління				
	Організація	Планування	Контроль	Корегування	Мотивування/стимулювання
Формування	×	×			
Адаптація: - початковий етап - заключний етап	×		×	×	×
Розвиток	×	×	×	×	×
	Фінансовий, матеріальний, сервісний	Фінансовий, сервісний	Матеріальний, сервісний	Матеріальний, сервісний	Інформаційний, сервісний
	Логістичні субпотоків, які зазнають найбільших трансформацій				

Рис. 1. Матриця резервів логістичної взаємодії підприємств шляхом гармонізації інноваційного потенціалу

Встановлення такого зв'язку дозволяє прискорити пошук резервів покращення конкурентної позиції підприємства, вдосконалюючи управління його логістичним потоком шляхом гармонізації зовнішнього інноваційного потенціалу. Представлена матриця дозволяє виявити найбільш актуальні управлінські функції, орієнтуючись на ідентифікацію стадії функціонування інноваційного потенціалу, виявлення особливостей логістичної взаємодії з партнерами.

#### **Висновки:**

1. Цілями логістичної взаємодії виробничого підприємства є надання потрібних характеристик матеріальним, фінансовим, інформаційним та сервісним субпотокам логістичного потоку. Особливості застосування й переміщення відповідних ресурсів дозволяють діагностувати можливість їх збільшення шляхом гармонізації інноваційного потенціалу виробника з зовнішніми інноваційними потенціалами.

2. Гармонізація полягає у встановленні відповідності циклічних трансформацій та рівня інтегрованості інноваційних ресурсів: інвестиційних, фінансових, техніко-технологічних, матеріальних, трудових та інформаційних. В ході трансформації відбувається послідовна зміна стадій формування, адаптації та розвитку інноваційного потенціалу шляхом перетворення (донорства) певних видів ресурсів, що надає можливість посилення відповідних логістичних субпотоків, зміни характеру, маршруту та інших параметрів руху.

3. Управління логістичним потоком шляхом гармонізації інноваційного потенціалу передбачає здійснення ряду управлінських функцій, актуальність яких змінюється на різних стадіях функціонування. Побудова тримірної матриці резервів відповідного посилення логістичної взаємодії підприємств дозволяє з'ясувати найбільш актуальні управлінські дії, здатні посилити конкурентну позицію виробників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасимчук В.Г. Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України: проблеми і перспективи / В.Г. Герасимчук, Л.С. Довгань, В.Р. Давиденко // Економіка та держава. – 2006. – № 5. – С. 41-43.
2. Гришина Л. Інноваційний напрямок розвитку як шлях подолання проблемності регіону / Л. Гришина, Н. Буга // Економіст. – 2006. – № 8. – С. 54-57.
3. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / І.В. Новікова. – К., 2003. – 17 с.
4. Рудика О.В. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства у трансформаційній економіці: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О.В. Рудика. – Харків, 2006. – 22 с.
5. Мартюшева Л.С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л.С. Мартюшева, В.О. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61-66.
6. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
7. Антонюк І.Б. Тенденції розвитку світового ринку логістики / І.Б. Антонюк // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – Т.2. – С. 23-26.
8. Попова І.В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства / І.В. Попова // Логістика : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор Є. В. Крикавський. – Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 424-426.
9. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
10. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н.І. Чухрай – Л., 2003. – 41 с.
11. Гончар Л.А. Логистический поток как объект управления [Электронный ресурс] / Л.А. Гончар, В.В. Мазур – Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/katsjuba/library/article3.htm>.
12. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри / М.Ю. Ваховська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 623. – С. 22-28.
13. Дудар Т.Г. Основи логістики : навчальний посібник / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин. – К.: ЦУЛ, 2012. – 176 с.
14. Іванова К.В. Удосконалення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств на засадах гармонізації : монографія / К.В. Іванова, О.А. Овечкіна, І.З. Должанський. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2012. – 273 с.

**Ключові слова:** логістичний потік, взаємодія, ресурси, інноваційний потенціал, функції управління.

**Ключевые слова:** логистический поток, взаимодействие, ресурсы, инновационный потенциал, функции управления.

**Key words:** logistic stream, co-operation, resources, innovative potential, management functions.