

ня устаткування залежить не лише початок монтажу устаткування в обумовлені контрактом терміни, але і терміни початку виплат лізингових платежів, перенесення яких негативно позначається на прибутковості проекту.

4. Передача устаткування в лізинг робиться, як правило, в місці знаходження лізингоотримувача з виїздом представника лізингової компанії і підтверджується відповідним актом, який є невід'ємною частиною договору лізингу.

5. У процесі реалізації договорів лізингу іноді виникають питання про необхідність допоставки устаткування, що вийшло з ладу, втрачено або зробилося непридатним в процесі монтажу. Ці питання вирішуються, як правило, службами експрес доставки або авіаекспедиторами.

### Висновки

Особливість логістичного супроводу лізингових операцій полягає в унікальності кожної опрацьовуваної схеми руху товару, яка формується виходячи з конкретного лізингового проекту і націлена передусім на максимальне задоволення потреб клієнта.

Логістичний ланцюг являє собою усю послідовність дій, реалізація яких забезпечує можливість наскрізного управління потоками. Щоб такий ланцюг працював ефективно, логістика вирішує складну задачу синхронізації руху товарів і інформації, опосередкованого рухом фінансових потоків в ланцюзі управління постачаннями по лізингу. Це досягається шляхом розгляду ланцюга як цілісної системи [4].

Отже, якщо всі дії, пов'язані з реалізацією лізингової операції, розглядати як ланки єдиного процесу і керувати ними з цієї позиції, можливо досягти істотного зниження витрат і збільшення результативності. Разом із тим розглянуті питання потребують подальшого дослідження і розробки практичних рекомендацій.

### Список використаних джерел

1. Адамов Н.А., Каптерев А.И. Логистика и лизинг: сопряженность задач и направлений развития // Экономика и менеджмент. – 2011. – №6. – С. 92–94.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Теория активных систем: состояние и перспективы. – М.: СИНТЕГ, 1999. – 128 с.
3. Драбовський А.Г. Лізинг як альтернативна форма фінансування та інвестування в сучасних умовах // Зб. наукових праць ВНУ. – 2012. – №3(69). – С. 60–66.
4. Ефремов А.А. Применение концепции управления цепями поставок в лизинговых операциях [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3386>
5. Кубасова Т.И. Логистика и логистический менеджмент ипотечно-строительных проектов / Серия «Логистические инновации в коммерции»; науч. ред. д.э.н., проф. В.В. Щербаков. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 251 с.
6. Левкович А.О. Формирование рынка лизинговых услуг. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2004. – 336 с.
7. Рудковский И.Ф. Управление проектами в логистике: учебное пособие / И.Ф. Рудковский. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 83 с.

Л.М. ГАНУЦАК–ЄФІМЕНКО,  
к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво–Могилянська академія»

## Механізм управління розвитком інноваційного потенціалу на основі інтеграційної взаємодії

У статті представлено результати досліджень щодо управління розвитком інноваційного потенціалу на основі інтеграції, доведено раціональність об'єднання зусиль за умов дотримання принципів: добровільного вибору партнера, економічної доцільності, інтеграції знизу, застосування засад організаційного проектування до взаємодії, динамічного розвитку всіх аспектів співпраці, інформаційної відкритості та орієнтації на кінцевий результат.

**Ключові слова:** інтеграція, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність, об'єднання, співпраця, організаційні перетворення.

В статье представлены результаты исследований по управлению развитием инновационного потенциала на основе интеграции, доказана рациональность объединения усилий при соблюдении принципов: добровольно-го выбора партнера, экономической целесообразности,

интеграции снизу, применения принципов организационного проектирования до взаимодействия, динамичного развития всех аспектов сотрудничества, информационной открытости и ориентации на конечный результат.

**Ключевые слова:** интеграция, инновационный потенциал, конкурентоспособность, объединение, сотрудничество, организационные преобразования.

This paper presents the results of research on the management of the development of innovation potential through the integration, we prove the rationality of joining efforts under the terms of principles: voluntary mate selection, feasibility, integration from below, using the principles of organizational design for interaction, dynamic development of all aspects of cooperation information openness and focus on the end result.

**Keywords:** integration, innovation capacity, competitiveness, association, collaboration, organizational transformation.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств в умовах ринку диктує необхідність постійного оновлення продукції, упровадження нових методів управління, технологій, джерел сировини та енергії. Академічні та прикладні дослідження закликають всі компанії впроваджувати інновації.

Невирішені частини проблеми. Статистика свідчить, що підприємства демонструють послідовність в їх індивідуальному поверненні на інвестиції в інновації. Більше того, прибуток від інвестицій в інновації кращих підприємств удвічі вище, ніж у середньому по галузі, і більш ніж у 10 разів вище за гірші. Загалом, ефективність інновацій не залежить від розміру підприємства або від загального розміру інвестицій в R&D. Як правило, кращі інноватори мають відносно менший бюджет.

Самі ефективні підприємства (ті, що отримують від нових продуктів найвищий прибуток на витрачену на R&D одиницю фінансових коштів) витрачають на R&D 4,8% від обсягу продажів, а найбільш неефективні – у середньому 5,9%.

Успішні інновації – це вираз добре організованого ланцюга створення вартості.

Здатність до інновації вимагає опанування чи використання чотирьох важливих здатностей підприємства: генерування ідей, відбір проектів, розробку і комерціалізацію.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Крива ефективності інновації не може бути піднята, поки підприємство не оволодіє всіма чотирма елементами (рис. 1).

Орієнтацію підприємства на інноваційний шлях розвитку можна визначити шляхом аналізу спроможності, можливості й готовності підприємства до інноваційної діяльності. Сутність і взаємозв'язок між цими характеристиками, що

дозволяють судити про перспективи інноваційного розвитку підприємства, представлені на рис. 2 [3].

**Метою статті** є обґрунтування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу на основі інтеграційної взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Спроможність підприємства до інноваційного розвитку визначається інноваційним потенціалом підприємства, тобто його спроможністю реалізовувати інновації у межах обраного стратегічного напрямку розвитку.

Елементами інноваційного потенціалу підприємства є його матеріально-технічні, фінансові, організаційні та кадрові можливості (до яких належать і соціально-психологічні фактори колективу), що дозволяють підприємству займатися інноваційною діяльністю.

Найбільш важливою складовою інноваційного потенціалу підприємства є його ресурсне, насамперед фінансове, забезпечення [2, 6].

Саме цей фактор, на наш погляд, є визначальним при виборі стратегії інноваційного розвитку підприємства.

При цьому враховується не тільки можливість здійснення ризикованих капіталовкладень в інноваційну діяльність, а й можливість їхньої швидкої мобілізації для реалізації інноваційних програм.

Реалізація стратегії, пов'язаної із самостійною реалізацією інновацій, вимагає мобілізації всіх ресурсів підприємства для досягнення поставленої стратегічної цілі.

Тому підприємство повинне мати визначений запас коштів, які можна було б використати на інноваційний розвиток без шкоди для поточної виробничої діяльності.

Аналіз спроможності підприємства до інноваційного розвитку визначається шляхом порівняння інноваційного

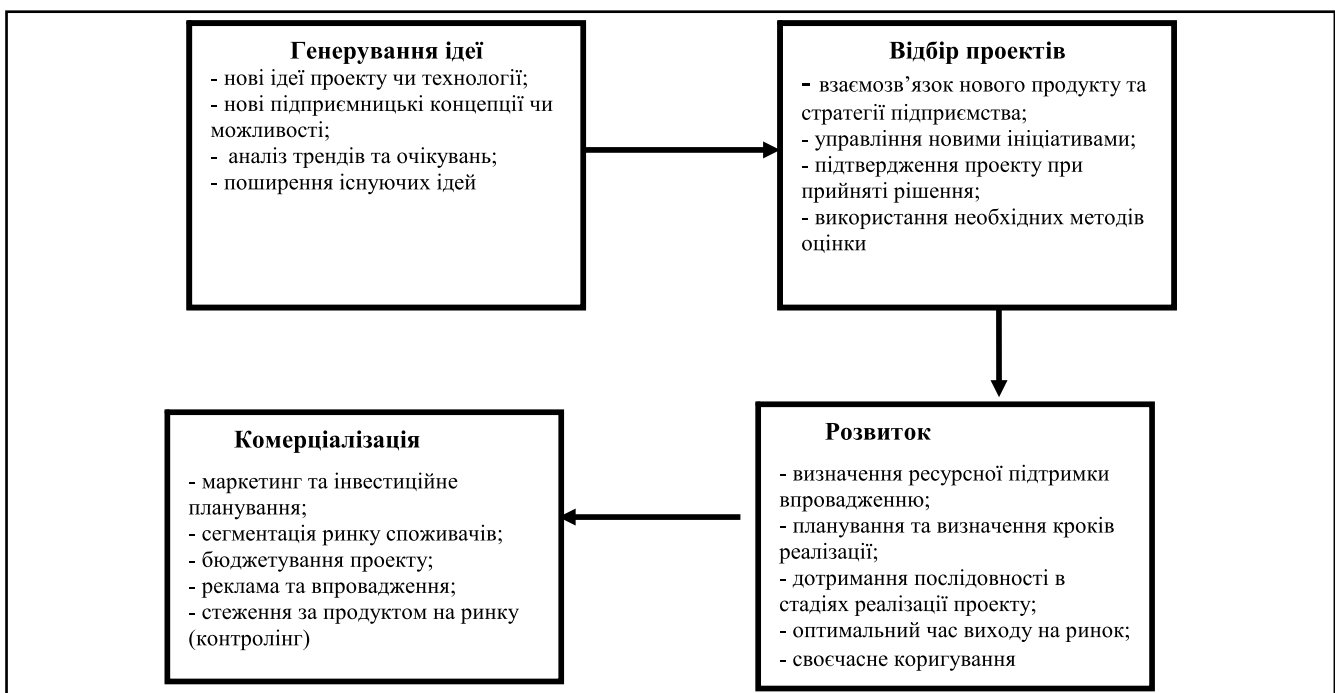
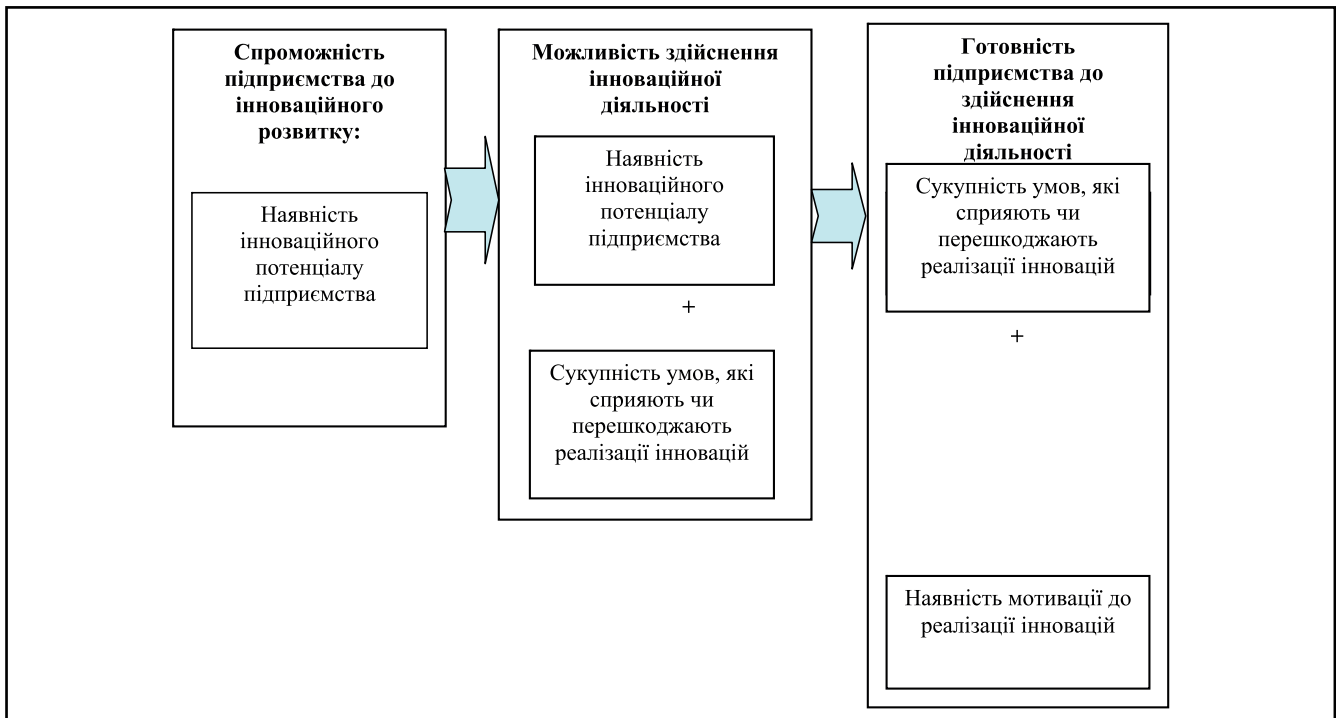


Рисунок 1. Ланцюг створення інноваційної вартості [3]



**Рисунок 2. Взаємозв'язок характеристик, що визначають перспективи підприємства щодо інноваційного розвитку [3]**

потенціалу підприємства з оптимальним набором характеристик підприємства, сприйнятливим до інновацій.

Основним завданням на цьому етапі є визначення факторів, що перешкоджають інноваційному розвитку підприємства, їх нейтралізація та спрямування сил на його розвиток.

Важливими характеристиками підприємства, сприйнятливим до інновацій, є такі: наявність умов для проведення самостійних фундаментальних і прикладних наукових досліджень; можливість упровадження у виробництво та масовий випуск розробленого продукту; організаційне, кадрове і фінансове забезпечення інноваційної діяльності; наявність збутових можливостей для просування нового продукту на ринок і подальше закріплення на ньому; доступ до науково-технічної інформації та можливості її використання в інноваційному процесі [4].

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств, як свідчить практика, здійснюють за допомогою різних методів, до яких відносять:

- проведення НДДКР;
- придбання ноу-хау, патентів і ліцензій;
- створення венчурних підприємств або підрозділів для розробки і комерціалізації нововведень;
- створення спільних інноваційних підприємств;
- поглинання підприємств, що володіють новими технологіями тощо.

В економічній теорії інноваційний потенціал розглядають як засіб економічного розвитку підприємств. Але гострий інвестиційний дефіцит, що існує в даний час, значно ускладнює розвиток і впровадження інновацій. Можливий вихід з цієї непростої ситуації бачиться в інтеграції наукових, виробничих і фінансових підприємств у формі утворення об'єд-

нань. Саме реалізація корпоративного підходу, тобто спільного пайового фінансування при ретельному опрацюванні інноваційних проектів, здатна у результаті заощадити засоби підприємств досліджуваної галузі.

На зміну спрощеному розумінню процесу взаємодії підприємств як торгівлі між собою сьогодні все більш використовується нове поняття – система інтегрування, яку в західній економічній літературі часто називають «технологічною системою». У самому загальному розумінні остання виступає як сукупність автономних самоорганізованих взаємодіючих об'єктів, кожний з яких частково, але цілеспрямовано залучений до кооперативних дій, що підвищують як загальну результативність (ефективність) системи, так і окремих її агентів.

Інноваційні можливості об'єднання підприємств заслуговують на особливу увагу, насамперед тому, що в рамках таких структур полегшується фінансування розвитку наявного інноваційного потенціалу. Фактично доведено, що розділеність інвестора і споживача підвищує поріг вимог до рентабельності виробництва інноваційно-активних підприємств. Уже через одну цю причину пропонується об'єднання підприємств і фінансових структур як могутній чинник досягнення стратегічних вигод, пов'язаних з підвищенням технологічного потенціалу такої структури. Іншими словами, доцільність застосування інтегрованої організаційно-правової форми для управління розвитком наявного інноваційного потенціалу підприємств є беззаперечною.

Інтегрована модель організації управління інноваційною діяльністю зумовлює створення особливої форми інновації – «сукупного інноваційного потенціалу». Така форма інновації є продуктом діяльності об'єднаних підприємств і фінансової установи, що дає змогу прискорити поширення інноваційної

продукції через мережу взаємозв'язків у ринковому економічному просторі. Крім того, різноманітність джерел технологічних знань і зв'язків полегшує комбінацію чинників впливу для досягнення конкурентних переваг підприємства і стає передумовою розвитку інноваційного потенціалу. Об'єднання в інтегровані структури бізнесу на основі вертикальної інтеграції формує певну систему поширення нових знань і технологій. При цьому важливою передумовою ефективної трансформації винаходів в інновації, а інновацій – у конкурентні переваги є формування мережі стійких зв'язків між усіма учасниками структур. Теоретичною базою інтегрованої структури формування конкурентоспроможності є концепція мережної організації бізнесу, основний постулат якої зводиться до визнання того, що здатність підприємств до успішної конкуренції прямо пов'язується з її приналежністю до тієї чи іншої системи стійких зв'язків (взаємодії) підприємств досліджуваної галузі.

Запропонована форма організації управління має серйозні переваги, як в інвестиційній, так і в інноваційній сфері діяльності підприємств.

Інноваційний потенціал в даній структурі набуває особливого значення, адже створює конкурентоспроможну основу діяльності інтегрованої моделі управління. Кожна структурна складова інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств концентрує в собі науково-технічну і комерційну діяльність, пов'язану з вирішенням актуальної проблеми, а саме з ефективним процесом управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, які увійшли до інтегрованої структури.

Здійснення структурних перетворень наукоємних галузей на основі запропонованого інтегрованого об'єднання може стати одним із заходів розвитку інноваційного потенціалу як рушійної сили економічного зростання підприємств. Основою даного дослідження є формування вертикально інтегрованих структур управління, в якій поєднані кредитні і акціонерні зв'язки. Показано, що використання внутрішнього пайового фінансування є основою для ефективного управління розвитком інноваційного потенціалу і здатне підвищити економічну ефективність підприємств. При цьому підвищення конкурентоспроможності і корисності продукції досліджуваних підприємств є наслідком управління розвитком інноваційного потенціалу.

Необхідно зазначити, що для розвитку наявного інноваційного потенціалу потрібне накопичення необхідного об'єму фінансових ресурсів, тому в структурі інтегрованих структур бізнесу доречно створювати внутрішній інноваційний фонд. При цьому безпосередню розробку інноваційних проектів, впровадження інновацій та управління розвитком інноваційного потенціалу об'єднаних підприємств здійснює венчурне підприємство, яке утворюється в корпоративній структурі на базі наявних інноваційних потенціалів підприємств, що входять в дану структуру. Венчурне підприємство безпосередньо займається розглядом, відбором і практич-

ною реалізацією науково-технічних нововведень, проводить короточасні дослідження і доопрацювання наукової продукції (зокрема, нових технологій), розробку пропозицій щодо вдосконалення організації виробництва і збуту інноваційної продукції об'єднаних підприємств.

Умови ринкової боротьби зобов'язують венчурне підприємство, максимально швидко і ефективно реагувати на потреби ринку, тому воно є однією з високоефективних форм використання венчурного капіталу інтегрованої моделі управління. Висока ефективність забезпечується автономією і самостійністю в рішенні управлінських, кадрових, фінансових та інших питань шляхом доопрацювання і впровадження у виробництво результатів НДДКР.

Модель інноваційно-інвестиційної взаємодії передбачає формування інноваційного фонду венчурного підприємства з мобілізацією всіх для цього можливих фінансових коштів. Для ефективного функціонування інтегрованої моделі управління пропонується включити у венчурний процес банку як інвестора. Для цього йому надається план наукової діяльності і експериментів. Незалежна експертиза, організована інвесторами, робить висновок за планом, вносяться зауваження, поправки, доповнення, пропозиції. Головна відмінність діяльності банку в такій моделі полягає в тому, що на відміну від кредитів, які надаються венчурним підприємствам, не потрібно повертати запозичений капітал. Вони розраховують на частку прибутку від масового випуску інноваційної продукції. Представники основного інвестора (банка) і директори підприємств входять до ради директорів структури, беруть участь в його діяльності, мають вирішальний вплив на управлінські рішення всіх питань. Основною умовою ефективної діяльності даної моделі є чітке формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, який передбачає вибір потенційних стратегічних партнерів для об'єднання на основі оцінки їхнього наявного інноваційного потенціалу, набір принципів, методів, функцій і цілей, відповідальності всіх членів структурного об'єднання [5].

### Висновки

Об'єднання досліджуваних підприємств і банківської установи в інтегровану структуру управління дозволяє кожному з учасників отримувати переваги від ефекту синергії, тобто від ефекту, який виникає в процесі об'єднання зусиль масштабності виробництва реалізації продукції і розвитку потенціалів. Відмінність даної інтегрованої структури від формальних структур управління полягає в тому, що вхідні в дану структуру підприємства і банк зберігають свою незалежність і гнучкість. До того ж за рахунок спільної діяльності, і перш за все завдяки розширенню і прискоренню інноваційності виробничих процесів, підприємства досягають значно більшої продуктивності праці, а фінансові установи поповнюють свої активи (від кожної реалізованої партії інноваційної продукції).

Запропонована інтегрована структура управління фокусується на самоорганізованих зв'язках і взаємозалежності між підприємствами і банком, об'єднаними в мережеву структуру для розвитку інноваційного потенціалу і реалізації інноваційної продукції. Дана структура відрізняється від інших форм співпраці підприємств тим, що суб'єкти, що беруть участь в ній, утворюють виробничо-торгову мережу, що самоорганізується і самофінансується.

#### Список використаних джерел

1. Гончарова Н.П. Теоретико-методические аспекты формирования инновационной политики / Н.П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4. – С. 62–73.
2. Гончарова Н.П. Технологія формування інноваційного потенціалу підприємств / Н.П. Гончарова // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи її розв'язання: [кол. моногр.] / за

наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2008. – Розд. 2.1. – С. 128–136.

3. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

4. Забродский В.А. Развитие крупномасштабных экономических-производственных систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

5. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен; [пер. с англ.]. – М.: Мир, 1980. – 328 с.

6. Шовкун І.А. Моделі інноваційного розвитку: міжнародний досвід та уроки для України / І.А. Шовкун // Проблеми науки. – 2002. – №8. – С. 26–35.

7. Anita M.M., McGahon A. Competition, Strategy and Business Performance // Calif. Manag. Review. – 1999. – №3.