

А.А.ТУРИЛО, канд. економ. наук, доц., КЕІ ДВНЗ «Криворізький національний університет»

## МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування інноваційного портфелю опираючись на системний фінансовий аналіз становища підприємства, інвестиційної привабливості проектів та його маркетингового дослідження ринку.

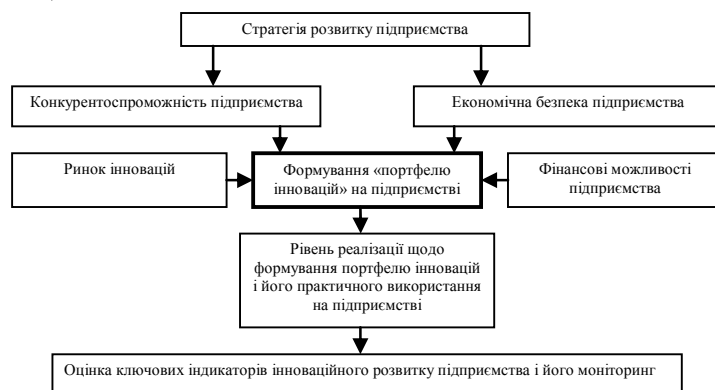
**Ключові слова:** портфель інновацій, конкурентоспроможність, інвестування, економічна безпека.

**Вступ.** Ринкова система господарювання потребує від підприємств постійної уваги і контролю до таких процесів в їх діяльності як забезпечення необхідного рівня економічної безпеки і конкурентоспроможності.

**Постановка завдання.** Питанню сутності та значення інноваційного менеджменту як економічної категорії присвячені праці таких вітчизняних науковців, як М.В. Колісник, І.А. Бланк, А.М. Гуржій, І.О. Каракай, І.З. Должанський, Т.О. Загорни.

Підвищення ефективності діяльності підприємства (організації) за своїм значенням є складним багатоступеневим процесом. Адже від якісної оцінки інвестицій і правильного управління інвестиційним портфелем залежить підвищення ефективності виробництва та динаміка прибутків, які потім вилиються в позитивні результати діяльності підприємства в цілому. Не дивлячись на значний інтерес до проблеми підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства, багато її аспектів залишаються не повністю розкритими і вимагають свого подальшого дослідження.

**Методика досліджень.** У сучасних умовах розвитку всіх суб'єктів господарювання це неможливо зробити без інновацій, тобто без їх залучення у всі сфери своєї діяльності. Джерелами інновацій можуть бути зовнішнє і внутрішнє середовище. В цьому аспекті кожне підприємство повинно вибудовувати свою стратегію формування «портфелю інновацій». На рис. 1 представлено формування стратегії підприємства з урахуванням розробки ефективного портфелю інновацій.



**Рис. 1.** Стратегія розвитку підприємства і основи формування його «портфелю інновацій»

Процедура формування портфелю інновацій на підприємстві є дуже складним і відповідальним питанням. Вона потребує зважених рішень по багатьом аспектам, починаючи з кадрового питання (підбір і навчання менеджерів; управління в системі кадрового менеджменту підприємства то-що) і закінчуючи системними

аналітичними розрахунками по варіантам формування портфелю інновацій щодо очікуваних кінцевих результатів, а саме, наприклад, рівнів конкурентоспроможності і економічної безпеки підприємства. При цьому фінансова служба підприємства повинна чітко обґрунтувати розмір і джерела фінансування інновацій (зовнішніх і внутрішніх), а маркетингова служба дослідити ринок інновацій і запропонувати вищому менеджменту підприємства від фінансові можливості ефективний варіант зовнішнього залучення інновацій.

Портфель інновацій, по аналогії з портфелем кредитів, представляє собою сукупність позикових коштів, виданих позичальникам у тимчасове користування на умовах своєчасного повернення всієї суми та виплаті відсотків.

На рис. 2 представлено основи обґрунтування портфелю інновацій на підприємстві.

На наш погляд, потрібно розрізняти і визначати три види портфелю інновацій: еталонний, плановий (можливий), фактичний.

Еталонний портфель інновацій (ЕПІ), характеризує той обсяг і структуру інновацій, які формуються на оптимальних засадах як з боку існуючих в суспільній базі даних інновацій, так і з боку фінансових можливостей щодо їх залучення в сферу виробництва і формування необхід-

них рівнів його конкурентоспроможності і економічної безпеки. Тобто ЕПІ це оптимум, що досягається від реального існуючого стану виробництва на підприємстві.

Плановий портфель інновацій підприємства визначається на таких же засадах і будь який плановий показник підприємства і він обмежується тими чинниками, які склалися на новий момент часу.

Фактичний портфель інновацій підприємства це такий обсяг і структура інновацій, які реально були отримані на підприємстві на новий момент часу.

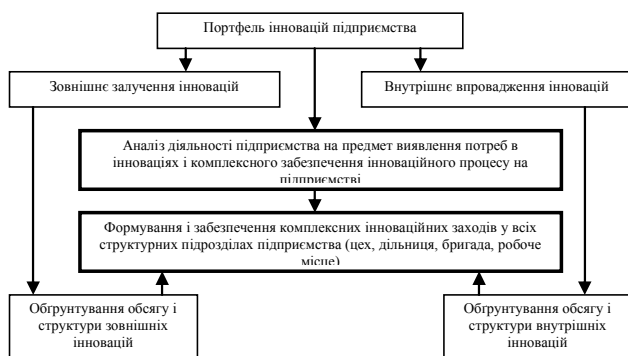


Рис. 2. Основи обґрунтування портфелю інновацій на підприємстві.

Наявність таких трьох видів портфелів інновацій дозволяє розрахувати ряд важливих показників, що характеризують реалізацію потенціалу і ефективності процесу формування портфелю інновацій.

Реалізація потенціалу процесу формування портфелю інновацій визначається через показники фактичного і планового досягнення еталону

$$P(\phi.d.em) = \frac{P(\Phi\Pi_{in})}{P(Em\Pi_{in})}, \quad (1)$$

де  $P(\phi.d.em)$  - показник фактичного досягнення рівня еталонного портфелю інновацій на підприємстві;  $P(\Phi\Pi_{in})$  - показник фактичного портфелю інновацій на підприємстві;  $P(Em\Pi_{in})$  - показник еталонного портфелю інновацій на підприємстві.

$$P(\pi.l.d.em) = \frac{P(\Pi_l\Pi_{in})}{P(Em\Pi_{in})}, \quad (2)$$

де  $P(\pi.l.d.em)$  - показник планового досягнення рівня еталонного портфелю інновацій на підприємстві;

$P(\Pi_l\Pi_{in})$  - показник планового портфелю інновацій на підприємстві.

Важливим, з нашої точки зору, є з'ясування змістовних відмінностей між такими поняттями як інноваційний менеджмент, менеджмент інновацій і менеджмент інноваційного розвитку. Зміст категорії «менеджмент» з часом все більше розширюється і змінюється, і на сьогодні трактується з таких позицій (рис. 3).



Рис. 3. Основні сучасні трактування категорії «Менеджмент»

система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом [3].

Якщо інноваційний менеджмент характеризує в своїй основі елементи інновацій саме в системі управління підприємством, то поняття «менеджмент інновацій» характеризує безпосередньо управління інноваціями в повному розумінні сутності категорії «інновація» (в межах підприємства це менеджмент інновацій на підприємстві) (рис. 5).

Із поняття «менеджмент інновацій» витікає така важлива для підприємства категорія як «менеджмент інноваційного розвитку» (для підприємства це менеджмент інноваційного розвитку підприємства - МІРП).



Рис. 4. Різновиди менеджменту підприємства

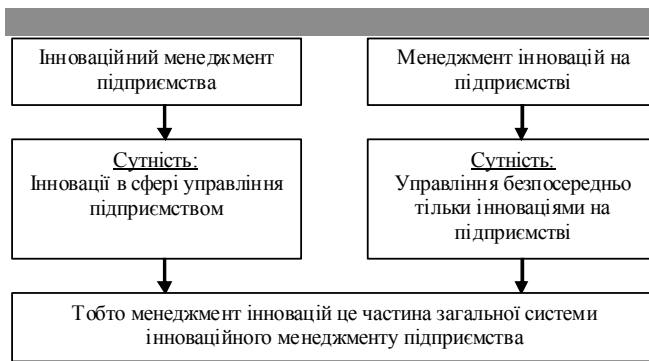
Різновиди ж менеджменту підприємства представлено на рис. 4.

Вважаємо, що інноваційний менеджмент (рис. 4) і менеджмент інновацій, за своєю сутністю є різні поняття і між ними неправильно ставити знак рівності. «Інноваційний менеджмент» - це комплексна

система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом [3].

Якщо інноваційний менеджмент характеризує в своїй основі елементи інновацій саме в системі управління підприємством, то поняття «менеджмент інновацій» характеризує безпосередньо управління інноваціями в повному розумінні сутності категорії «інновація» (в межах підприємства це менеджмент інновацій на підприємстві) (рис. 5).

Із поняття «менеджмент інновацій» витікає така важлива для підприємства категорія як «менеджмент інноваційного розвитку» (для підприємства це менеджмент інноваційного розвитку підприємства - МІРП).



**Рис. 5.** Характерні риси відмінностей між поняттями «інноваційний менеджмент» і «менеджменту інновацій»

Менеджмент інноваційного розвитку підприємства це поняття, яке характеризує процес інноваційної діяльності на підприємстві і пов'язане з управлінням інтелектуальним капіталом підприємства.

Менеджмент інноваційного розвитку відображає в собі категорію «розвиток

підприємства» як діалектичний процес, а в категорії «інноваційний розвиток підприємства» - безпосередньо інноваційність такого розвитку. У свою чергу категорія «управління інноваційним розвитком підприємства» представляє собою діалектичний процес пізнання і удосконалення сутності понять: «управління», «розвиток підприємства» та «інноваційний розвиток» як окремих категорій, так і у їх діалектичній єдності. І це є головним.

**Висновки.** Отже, розглянуті наукові положення і рекомендації дозволяють по іншому і більш глибоко за своєю сутністю підходити до таких процесів на підприємстві як: інноваційний менеджмент і менеджмент інновацій та менеджмент інноваційного розвитку підприємства.

### Список літератури

1. Сазерленд Джонатан, Кенуелл Дайан. Ведение бизнеса. Ключевые понятия / Пер. с англ.; Под ред. С.А. Засухиной. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 432 с.
2. Фелпс Боб. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. - 312 с.
3. Краснокутська П. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2003. - 502 с.

Рукопис подано до редакції 23.02.13

УДК 622.7.002.5: 658.5

К.Г. РЯБИКІНА, аспірантка, ДВНЗ «Криворізький національний університет»

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТІВ КРИВБАСУ

Проаналізовано основні показники, що характеризують результативність виробничо-господарської діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів протягом 2008-2012 років. Визначено високу ступінь залежності функціонування підприємств від ринкових факторів. Акцентовано увагу на необхідності підвищення рівня інноваційності виробництва для підвищення результативності діяльності у довгостроковому періоді.

**Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями.** Зменшення обсягів виробництва залізородної продукції (ЗРП) вітчизняними гірничо-збагачувальними комбінатами (ГЗК) у натуральному вимірі протягом останніх років, зниження її якісних показників, втрата традиційних ринків збуту, зменшення валютних надходжень до бюджету держави, зниження рівня конкурентоспроможності підприємств унаслідок ускладнення гірничо-геологічних умов видобутку залізних руд зумовлюють виключну увагу до дослідження результативності діяльності ГЗК з урахуванням тенденцій розвитку ринку ЗРП.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Фундаментальним аспектам результативності присвячені праці багатьох видатних вчених, але особливо слід виділити роботи Д. Деса, П. Друкера, Г. Кокінза, К. Куросави, Дж. К. Лафта, М. Маєра, П. Нівена, О. Нільс-Горана, О. Олексюка, Т. Пітерса, Д. Скотт Сінка, С. Ейлора. Систематизація наукових підходів дозволяє визначити економічну сутність цієї категорії як комплексний результат функціонування системи, а також накопичений потенціал подальшого розвитку, що свідчить про її багатокритеріальний характер.

**Постановка завдання.** Специфіка діяльності підприємств різних галузей народного господарства вимагає диференційованого підходу до ідентифікації ключових критеріїв результативності їхньої діяльності. Вагомий внесок у дослідження результативності діяльності ГЗК внесли Л.М. Варава, В.В. Буханець, В.Я. Нусінов, А.М. Турило та ін. Передумовами вдосконалення теоретичного базису та прикладних аспектів досліджуваної проблематики є постійний моніто-