

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалад-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Кашианова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І.,

Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проєктів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄС

Трансформаційні процеси, що відбувалися в економіці України, та виникнення на їхній основі нових організаційно-правових форм господарювання позначилися на сучасному стані забезпеченості основним капіталом аграрних підприємств. Багато вчених погоджуються, що на сьогодні забезпеченість аграрних підприємств основним капіталом є незадовільною як у кількісному, так і в якісному плані [5, 46]. Також наголошується на тому, що значно нижчою за нормативну є питома вага основного капіталу у структурі авансованого капіталу в аграрний сектор, яка відповідно до технологічних нормативів має становити 40 %, у тому числі для виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції – 20–40 % [2, 15].

Нині більшість сільськогосподарських підприємств відчувають нестачу

власних коштів для інвестування в основні та оборотні фонди, тому намагаються шукати зовнішні джерела інвестицій. Одночасно висока вартість та жорсткі умови надання кредитів змушують шукати альтернативні джерела фінансування, одними з яких є небанківські інвестори. Це може бути індивід, група або юридична особа, які вкладають фінансові та інші активи в інвестиційний проєкт з метою отримання прибутку.

На відміну від кредитних установ, інвестори, які здійснюють пряме інвестування, планують отримувати більший дохід, ніж дає кредитування. Проте вони неабияк ризикують, адже вкладають у підприємства, в яких немає достатньої застави. Фактично інвестування здійснюється під бізнес-план, тобто під прогнозовані розрахунки, що засвідчує значну прибутковість бізнесу. Внаслідок

такого прямого інвестування інвестор стає єдиним власником або одним із співвласників новоствореного підприємства. Тому дуже важливо, в який саме спосіб відбуватиметься інвестування.

Поняття “інвестиції” з’явилося в економіці України досить недавно, але одразу перетворилося на одне з ключових понять. Українські вчені Н. Татаренко та А. Поручник зазначають, що інвестиції — це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності для отримання прибутку або досягнення певних соціальних ефектів. У першому випадку інвестиції розглядаються як засіб збільшення капіталу, у другому — як засіб надання соціальних послуг, які покращать соціально-економічний розвиток суспільства [3, 18–19]. Інвестиційна активність розглядається як основний фактор економічного росту, що залежить насамперед від економічної динаміки, співвідношення попиту та пропозиції (особливо на інвестиційних ринках), від рівня монополізації провідних галузей матеріального виробництва, наявності ефективних власників і стратегічних інвесторів тощо [1, 63].

У праці дослідника В. А. Вісящева виокремлено такі види інвестиційних проектів: інноваційний та організаційний, науково-дослідний, навчально-освітній, змішаний.

Більшість бізнес-проектів мають інвестиційний (затратний) характер — обсяг інвестицій, необхідних для втілення бізнес-проекту, залежить від їх класифікації, передусім від масштабу, тривалості та склад-

ності проекту. До інвестиційних проектів зазвичай відносять проекти, в яких основною метою є вкладення засобів у різні види бізнесу з метою отримання прибутку: після проведення необхідних досліджень і науково-технічних розробок перед прийняттям інвестиційного рішення; виконання значного обсягу робіт, пов’язаних зі створенням концепції та її структуризації; втілення передпроектного аналізу передбачає розробку бізнес-плану. Документ дасть змогу підприємцю не тільки прийняти обґрунтоване рішення, а й вказати, що і коли потрібно робити, аби справдилися очікування щодо ефективності бізнес-проекту. Бізнес-план є основним документом як для кредиторів, так і для підприємця. Від правильності та чіткості розроблення цього документа залежатиме схвалення проекту.

Нині підприємцям слід докласти багато зусиль, щоб отримати необхідне фінансування, довше чекати, переконувати і намагатися певний час вести діяльність без інвестицій доти, доки їхня наполегливість і стійкість не справлять на інвестора відповідного враження. Зрозуміло, що з плином часу змінюються не тільки інвестори, а й підприємці, які дедалі частіше використовують нові засоби комунікації з інвесторами і нові засоби переконання. Найважливішими з-поміж них, на нашу думку, є:

1) розроблення переконливої презентації. На перший погляд, порада зайнятися презентацією перед складанням бізнес-плану може видатися дивною, але її підготовка, на якій даються відповіді на всі ймовір-

ні питання інвесторів, — чудове тренування з планування діяльності;

2) підготовка вичерпного бізнес-конспекту. Це щось середнє між викладенням позиції керівництва і представником товару. Скласти цей конспект потрібно так, щоб за можливості відповісти у ньому на гострі питання, які можуть бути з боку інвестора;

3) створення інтернет-сайту, який відповідав би моделі підприємницької діяльності. Цей сайт може бути призначений не тільки для привертання уваги потенційних інвесторів до нового підприємства, а й для того, аби сформувані в них уявлення про те, як саме здійснюватиметься діяльність;

4) участь у міжнародних виставках і конференціях.

Практика засвідчує, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план найбільше потрібен підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі надання коштів, вирішальним моментом якої є розгляд бізнес-плану. Основними критеріями, які використовують в оцінці інвестиційних проектів, є:

- чистий наведений ефект (Net Present Value — NPV);
- індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index — PI);
- внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return — IRR);
- модифікована внутрішня норма прибутку (Modified Internal Rate of Return — MIRR);
- термін окупності інвестицій (Playback Period — PP).

Логіка критерію NPV:

якщо $NPV < 0$, то у разі прийняття проекту власники підприємства зазнають збитків; якщо $NPV = 0$, то у разі прийняття проекту добробут власників підприємства зростає.

Логіка критерію PI: такий критерій застосовують тоді, коли потрібно обмеженим обсягом інвестицій впорядкувати проект для створення оптимального портфеля. Цей критерій характеризує дохід на одиницю затрат.

Логіка критерію IRR: показує максимальний рівень затрат, що може асоціюватися з проектом. Якщо ціна капіталу, перспективного для фінансування проекту, буде більша за IRR, він може бути виконаний тільки у збиток, відповідно, його потрібно відкинути.

Логіка критерію MIRR: показник є коефіцієнтом дисконтування, який прирівнює приведену вартість видатків грошових засобів (інвестицій) і накопичений розмір надходження прибутку, причому операції дисконтування видатків і накопичення надходжень виконують з використанням ціни капіталу проекту.

Логіка критерію PP: показує число базових періодів, за яке вихідна інвестиція буде повністю замінена за рахунок генеруючих проектом надходжень грошових засобів. Якщо базовий період — рік, зазвичай розрахунок відбувається за роками, однак можна виділяти й частину року, якщо абстрагуватися від вихідної пропозиції, що надходження грошових засобів відбувається в кінці року [3, 98–99].

В умовах ризику аналіз інвестиційних проектів виконують одним із

методів: безризикового еквівалента або скоригованого на ризик коефіцієнта дисконтування. Оптимізація бюджету капіталовкладень має місце тоді, коли через певні причини розмір інвестицій обмежений згори.

Ефективна бізнес-ідея, яка буде реалізованою, приводить до того, що підприємство та інвестор отримають очікуваний прибуток. Загальна модель для визначення частки підприємства й інвестора у загальній нормі прибутку може мати такий вигляд:

$$KI + KP = ZK, \quad (1)$$

$$PI + PPI = ZPI, \quad (2)$$

$$PI : KI > N_{PI}, \quad (3)$$

$$PPI : KP > N_{PPI}, \quad (4)$$

де KI — капітал інвестора; KP — капітал підприємства; ZK — загальний капітал, призначений для втілення бізнес-ідеї ($ZK = KI + KP$); PI — прибуток інвестора; PPI — прибуток підприємства; ZPI — загальний прибуток, який підлягає розподілу між учасниками бізнес-проекту ($ZPI = PI + PPI$); N_{PI} — норма прибутку на капітал інвестора, причому $N_{PI} = PI : KI$; N_{PPI} — норма прибутку на капітал підприємства, причому $N_{PPI} = PPI : KP$.

Враховуючи формули (1) і (2), можна записати:

$$N_{ZPI} = ZPI : ZK, \quad (5)$$

де $N_{ZPI} = ZPI : ZK$ — загальна норма достатньої для підприємства та інвестора прибутку від реалізації бізнес-ідеї.

З умов (1)–(4) виводяться рівності для визначення частки інвестора і підприємства у загальній нормі прибутку:

$$N_{PI} \cdot d_{KI} + N_{PPI} \cdot d_{KP} > N_{ZPI}. \quad (6)$$

Звідси частка інвестора (d_{KI}) і підприємства (d_{KP}) в загальній нормі прибутку визначається так:

$$d_{KI} = (N_{PI} \cdot d_{KI}) : N_{ZPI}; \quad (7)$$

$$d_{KP} = (N_{PPI} \cdot d_{KP}) : N_{ZPI}. \quad (8)$$

Зазвичай підприємства зіштовхуються з ситуацією, коли є не одна, а багато ідей. Виникає питання: яка з них оптимальна і принесе максимальний прибуток? Згідно з моделлю бізнес-планування це та ідея, для якої справедлива цільова функція:

$$N_{PPI} = \frac{N_{ZPI} - N_{PI}}{d_{KP}} \rightarrow \max. \quad (9)$$

Отже, із багатьох варіантів втілення бізнес-ідеї обирають той, котрий за заданого загального капіталу й достатньої норми прибутку для інвестора здатний принести максимальний загальний прибуток. Це означає, що існують такі ефекти використання загального капіталу, які не підлягають розподілу між інвестором і підприємством, а повністю належать підприємству. Інакше кажучи, підприємство у процесі реалізації бізнес-ідеї вдосконалює організацію управління, підвищує ефективність попиту і пропозиції, напрацьовує ноу-хау. Ці додаткові джерела доходу зазвичай є основою для винагородження ініціаторів оригінальних бізнес-ідей і стимулюють творчість у сфері підприємницької діяльності [3, 105–106].

Для залучення інвестицій в АПК та їх ефективного використання потрібно забезпечити стабільні правові умови. Для створення сприятливого інвестиційного клімату повинна діяти раціональна інвестиційна політика, яка ґрунтуватиметься на реформуванні власності сільськогосподарських виробників.

На територіальному рівні треба здійснювати маркетинг інвестиційного ринку, вирішувати завдання розміщення інвестицій у регіоні, здійснювати економічну експертизу окремих проектів, а основою цього, вважаємо, має бути грамотно оформлений бізнес-план. При цьому слід зважати на пріоритети кожного інвестора.

Під час проведення досліджень було з'ясовано, що найчастіше іноземні інвестори не поінформовані щодо економічної і, тим більше, податкової ситуації в Україні. Тому у процесі розробки комплексного бізнес-плану доцільно зарахувати в такий документ додаток під назвою "Оподаткування, інвестиції і фінансові операції в Україні". Тут необхідно описати систему оподаткування у сільському господарстві, особливості іноземного інвестування в Україні та регіоні, а також ключові аспекти, які впливають на операції (наприклад, обов'язковий продаж валютної виручки, терміни банківських переказів тощо).

Одним із ключових питань, якому слід приділити увагу під час спілкування з іноземними партнерами, є питання про порядок ввезення інвестиційного капіталу в Україну і переказу за кордон їхнього прибутку, отриманого від вкладених інвестицій. Однією з основних проблем організації фінансування проектів є невміння керівників розробляти схему фінансування, котра ґрунтується на декількох можливих джерелах інвестування, до яких належать: модернізація і закупівля нового технологічного обладнання, лізинг, створення спільного підприємства, організація

емісії акцій акціонерного товариства. Модернізація і закупівля нового технологічного обладнання може здійснюватись як за рахунок кредитів українських банків, так і за рахунок кредитів або позики міжнародних фінансових організацій.

Нині досягнути максимального результату можна здебільшого за рахунок раціонального об'єднання декількох інвестиційних ресурсів. При цьому слід орієнтуватися на мотивуючі схеми поділу ризику інвесторів та їх участі у прибутках проектів. Розробляючи схему інвестування того чи іншого проекту, варто враховувати різкий спад мотивації учасників інвестиційного процесу при зростанні їх кількості. Такий спад інтересу до проекту з боку інвесторів зазвичай призводить до невдачі на початковому етапі підготовки проекту. Практика показує, що інтерес інвестора як стратегічного партнера зникає за частки його участі у прибутку менше ніж 20 %.

Отже, розглянуті нами механізми фінансування розвитку виробництва і підприємницької діяльності перебувають на стадії формування. Сьогодні необхідно розробити державну політику, яка б захищала вітчизняного виробника, та створювати сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій у сільське господарство.

Література

1. Ілляшенко К. В. Перспективні напрями розвитку інвестиційної політики в АПК України / К. В. Ілляшенко // Економіка АПК. — 2007. — № 11. — С. 121.

2. *Могилова М. М.* Економічні проблеми формування та відтворення основних засобів у сільському господарстві / М. М. Могилова, Г. М. Підлісецький, Я. К. Білоусько // *Економіка АПК*. — 2012. — № 1. — С. 58.
3. *Попов В. М.* Финансовый бизнес-план: учеб. пособие / В. М. Попов. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 480 с.
4. *Татаренко Н. О.* Теорії інвестицій: навч. посібник / Н. О. Татаренко, А. М. Поручник. — К.: КНЕУ, 2000. — С. 5.
5. *Черевко Г. В.* Особливості сучасного етапу формування матеріально-технічної бази сільського господарства України / Г. В. Черевко // *Організаційно-економічні та правові проблеми розвитку сільського господарства та сільських територій: Зб. наук. доп. та ст. [За ред. проф. Ю. Губені та проф. С. Матковського]*. — Л.: Українські технології, 2012. — С. 56.