

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
---	-----

Згалаг-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., Каштанова 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
--	-----

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Потреба переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки країни актуалізує питання ефективності інвестиційної політики у промисловості. Важливими напрямками її реалізації є стимулювання залучення інвестицій, удосконалення законодавства у сфері залучення інвестицій, розбудова системи державного інвестування, розвиток інвестиційного ринку, розвиток державно-приватного партнерства та вдосконалення організаційних форм господарювання на державних підприємствах. Втілення цих напрямків дозволить збільшити інвестиційні надходження у промисловість, що сприятиме модернізації виробничо-технологічної бази підприємств, підвищенню рентабельності виробничих процесів та забезпеченню зростання промислового виробництва [1].

Проблеми активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств набуває принципового значення в контексті проведення ринкових реформ в Україні та під-

вищення ефективності господарювання. Переваги інноваційного чинника в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сьогодні є очевидним, а його вплив на виробництво — радикальним і комплексним. Підприємства, які самостійно займаються інноваційною діяльністю, мають перевагу, оскільки вони не залежать від провідних фірм, які під гаслом експорту нових технологій насправді передають морально застарілі розробки. Варто наголосити, що володіння інноваціями, які є стимуляторами розвитку підприємства, забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі. Інноваційні проблеми набувають специфічного характеру в період ринкової трансформації. Ми зауважили, що вирішення проблем активізації інноваційної діяльності підприємств — головна запорука забезпечення успіху ринкових реформ. Крім того, світовий досвід показує, що вихід з економічної кризи неможливий без активізації інноваційної діяльності. Причини нинішньої глобальної фінансової кризи аналізу-

ються провідними економістами та фінансистами, науковцями [5].

Сучасні умови висококонкурентних ринків зумовлюють необхідність розглядання інноваційної діяльності як найбільш дієвого способу підвищення конкурентоспроможності і забезпечення його подальшого розвитку. Однак, незважаючи на деяке поживавлення інвестиційних та інноваційних процесів на підприємствах легкої промисловості України, вони все ще здійснюються вкрай в'яло. Назріла гостра потреба в активізації управління інноваційної діяльності у легкій промисловості для збереження встановлених позитивних тенденцій та забезпечення подальшого стійкого зростання. І це є проблема національна, адже розвиток підприємств легкої промисловості є визначальним для зростання добробуту нації та потенціалу національної економіки в цілому.

Дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств постійно перебуває в центрі уваги іноземних та вітчизняних учених-економістів, серед яких О. І. Амоша, О. М. Анісімова, С. С. Аптекар, І. Т. Балабанов, М. Г. Білопольський, І. О. Бланк, І. П. Булеєв, В. М. Геєць, Л. Дж. Гітман, А. Ф. Гойко, В. М. Гриньова, Я. І. Єлейко, М. А. Йохна, В. В. Краснова, В. М. Колосок, Л. М. Кузьменко, І. П. Мойсеєнко, О. С. Олексюк, В. П. Савчук, М. Г. Чумаченко та ін. Зокрема, у сфері легкої промисловості слід назвати праці таких дослідників, як О. І. Волков, А. П. Гречан, О. І. Лабурцева, А. Є. Глинська, М. П. Денисенко, Н. В. Чаленко, З. Е. Касьян, Т. Є. Воронкова та ін. Серед невирішених

питань залишаються проблеми запровадження оцінки економічної ефективності інноваційних проектів підприємств легкої промисловості.

Дослідимо сучасний стан інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств легкої промисловості та обґрунтуємо вибір інструментарію забезпечення ефективності означених процесів.

Рушійним чинником і виразником досягнення прогресивних змін і становлення відповідного рівня розвитку продуктивних сил суспільства є активна і цілеспрямована інвестиційно-інноваційна діяльність. Наслідки проведення фундаментальних досліджень українських і зарубіжних учених беззаперечно свідчать про те, що економічне оновлення і зростання зумовлюються насамперед розміром і структурою інвестицій, їх цілеспрямованістю, якістю і швидкістю здійснення. Результативність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств залежить не лише від рівня розвиненості економічної системи, де вона відбувається, а передусім від вибору пріоритетів цієї діяльності, які відповідають обґрунтованим критеріям оцінки соціально-економічних досягнень [4].

Феномен інвестиційно-інноваційної діяльності як засобу соціально-економічного зростання і розвитку полягає у її позитивному впливі на модернізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності на основі інтенсивного технічного та технологічного оновлення виробництва. Інноваційна складова інвестування перетворюється у критичний елемент успіху. Він залежить від здатності держави, суспільства, суб'єктів

господарювання підпорядковувати свою діяльність інтересам прогресивного розвитку, найбільш повного використання нових знань і досвіду, спроможності створити сприятливе середовище для генерації нових ідей, їх апробації та впровадження у виробничу діяльність [4].

Одна з головних проблем, що сьогодні заважає підприємству розвиватися, це відсутність фінансування як поточної діяльності, так і перспективної. Стан підприємства і його навколишнього середовища не дає змоги використовувати традиційні та доступні для західних компаній джерела фінансування.

З усіх існуючих причин, що ускладнюють вихід підприємств на джерела фінансування, вибрати одну головну — неможливо. Ця проблема багатофакторна, пов'язана як з об'єктивними, так і суб'єктивними коренями.

У сучасних умовах в Україні інвестиційно-інноваційна діяльність стає об'єктивною необхідністю економічної політики як на рівні держави, так і окремих підприємств. На перший погляд парадоксально, але на тлі економічної і структурної кризи відбуваються процеси новаторства: розвиток нових форм господарювання, фінансової, страхової діяльності; формування ринку цінних паперів, ринків капіталу, праці, інноваційної інфраструктури. В таких умовах інвестиційно-інноваційною діяльністю вимушені займатися всі організації — суб'єкти господарювання: від державного рівня до нових підприємств у сфері малого бізнесу.

Метою оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності

підприємств є загальний аналіз ефективності інноваційної діяльності та впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності й оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативне корегування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень [7].

Комплексний аналіз інноваційної діяльності підприємства повинен включати в себе п'ять етапів аналізу, функціонально пов'язаних між собою [7]:

1-й етап. Попередній аналіз. Аналіз позицій та потенціалу підприємства, також оцінка його стратегічного розвитку.

2-й етап. Перспективний аналіз. Аналіз можливих варіантів розвитку підприємства та визначення потреби в інноваціях та інвестиціях. Аналіз альтернатив інвестування.

3-й етап. Оперативний аналіз. Аналіз поточної інноваційної діяльності. Аналіз витрат на інноваційну діяльність. Аналіз результативності інноваційної діяльності. Аналіз надійності підприємств.

4-й етап. Ретроспективний аналіз. Ретроспективний аналіз інноваційної діяльності та оцінка досягнення підприємством стратегічних цілей.

5-й етап. Заключний етап аналізу. Оцінка впливу інноваційної діяльності на фінансовий стан підприємства, його позиції на ринку.

Перший та другий етапи інтегровані в процес формування стратегічної політики підприємства на основі аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. На цих етапах проводиться аналіз можливих

варіантів розвитку підприємства та визначаються його можливості, потреби в інвестиціях, здійснюється пошук можливих альтернатив інвестування [6]. Водночас оцінюється роль власного капіталу у формуванні й розвитку інноваційного потенціалу. Надалі аналізується вплив основних техніко-економічних факторів на зміну структури інноваційного потенціалу у звітному періоді порівняно з попереднім, та виявляються внутрішньогосподарські резерви зростання інноваційного потенціалу підприємства.

На третьому етапі проводиться оперативний аналіз, який містить такі складові: аналіз поточної інноваційної діяльності, аналіз витрат на інноваційну діяльність, аналіз надійності підприємства, аналіз результативності інноваційної діяльності.

Аналіз поточної інноваційної діяльності, в процесі якого розраховуються показники ефективності поточної інноваційної діяльності: проста норма прибутку на акціонерний капітал; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт використання витрат підприємства на інноваційну діяльність; коефіцієнт співвідношення придбаних та самостійно розроблених інновацій тощо, та проведення аналізу поточних витрат на НДДКР; придбання нематеріальних активів та основних засобів на основі динаміки зміни величини витрат на інноваційну діяльність і кількості інноваційних проектів, що перебувають у розробці підприємства, у звітному періоді порівняно з попереднім. Виявляється вплив основних факторів на зміну цих показників. Потім виявляються внутрішні ре-

зерви підвищення інноваційної активності підприємства.

Аналіз результативності інноваційної діяльності. На цьому етапі визначається результативність інноваційної діяльності підприємства за допомогою розрахунку відповідних показників (коефіцієнт збалансованості грошових потоків, показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства та ін.). Аналізується динаміка показників порівняно з попередніми періодами, проводиться оцінка ефективності реалізованих підприємством інновацій і їх впливу на показники ефективності функціонування підприємства та водночас виявляються можливі резерви поліпшення цих показників.

Проводиться аналіз надійності підприємства, а саме: фінансових результатів підприємства, деталізований аналіз за його підсистемами (у тому числі інвестиційно-інноваційної підсистеми) та аналіз загальних вхідних, вихідних грошових потоків. Також проводиться факторний аналіз впливу ефективності інноваційної діяльності на рівень надійності підприємства, його платоспроможності, рентабельності, ділової активності, ліквідності балансу тощо.

Наступний етап — ретроспективний аналіз, який необхідний для формування інформаційної бази і створення передумов для стратегічного управління. Він містить оцінку кількісних та якісних показників, що відображають ефективність інноваційної діяльності підприємства.

На заключному етапі проводиться аналіз причин, які стримують ін-

новаційний розвиток, що дасть змогу розробити заходи для подальшого розвитку інноваційної діяльності, підбивається підсумок щодо здійснення підприємством інноваційної діяльності порівняно з попереднім періодом.

Здійснюючи аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості, можна зазначити, що виробничо-технічний стан галузі у 2005–2010 рр. характеризувався високою зношеністю основних засобів (ОЗ) у галузі (у середньому за цей період – 44,3 %) на фоні скорочення темпів введення в дію нових ОЗ та низькою інноваційною активністю промислових підприємств (9,2 %) [2].

Підвищенню виробничо-технічних показників галузі легкої промисловості заважали незадовільні тенденції освоєння інвестицій в основний капітал та фінансування інноваційної діяльності (рис. 1), що не дає змоги модернізувати виробничу базу легкої промисловості. У

2008–2009 рр. спостерігалось щорічне скорочення обсягів інвестицій в основний капітал на 8,1 та 23,7 % відповідно у 2010 р. Інвестиції в основний капітал зросли на 34,7 % відповідно до 2009 р., проте їхні обсяги не досягли рівня 2007 р. Негативними тенденціями характеризувалась динаміка витрат на інноваційну діяльність: після зростання у 2007 р. (у 2,6 раза порівняно з 2006 р.), 2008–2009 рр. відбулось їх скорочення (на 20,9 % і 36,7 % відповідно) [2].

Після вступу України до СОТ у легкій промисловості загальмувалося виробництво інноваційних видів продукції, яке зменшилося на 77,33 % – з 384 найменувань у 2005 р. до 87 у 2009 р. У текстильному виробництві та виробництві одягу відбулося зменшення, відповідно, з 234 до 78 (зменшення на 66,77 %); у виробництві шкіри та виробів зі шкіри зменшилося, відповідно, зі 150 у 2005 р. до 9 у 2009 р. (зменшення на 94 %), що вказує на певні труднощі, які існують у вітчизняних товари-

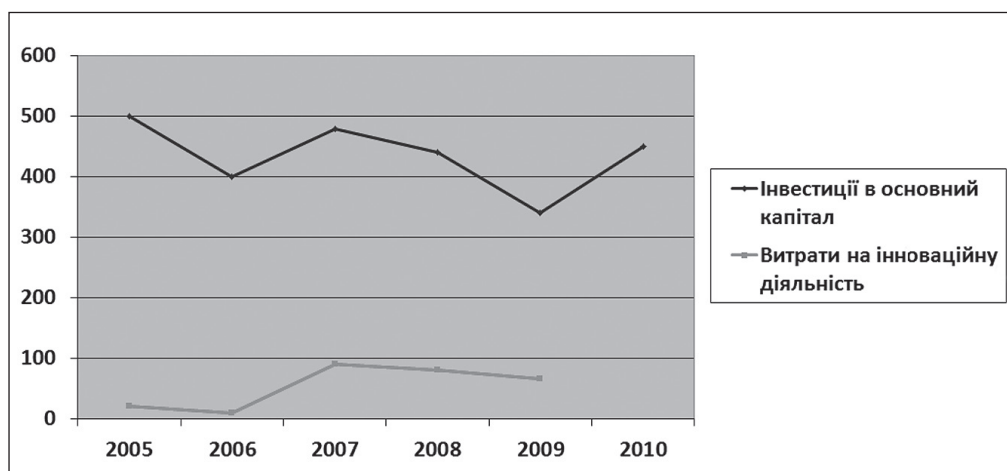


Рис. 1. Фінансування інвестиційно-інноваційного розвитку легкої промисловості, млн. грн [2]

робників [3]. Кількість упроваджених нових технологічних процесів скоротилася з 72 до 21 (скорочення на 70,8 %). Слід відзначити, що у 2010 р. цей процес трохи активувався і їхня кількість зросла до 27. Але частка підприємств легкої промисловості, що впроваджують інновації, залишається значно нижче, ніж у промисловості в цілому (див. табл.) [3]. Інновації у 2010 р. реалізовували лише 35 підприємств легкої промисловості, 30 з яких працювали у секторі текстильного виробництва та пошиття одягу і 5 підприємств — у секторі виробництва шкіри та виробів зі шкіри. Як видно з таблиці, у легкій промисловості України у 2008–2010 рр. інноваційні процеси впроваджували лише 6,4 % підприємств від загальної кількості. Менше 3 % підприємств

упроваджували організаційні та маркетингові інформації.

Збут якісної продукції забезпечує один з вирішальних факторів розвитку легкої промисловості — оновлення основних виробничих фондів та ефективне вкладення власного і позикового капіталу в обраний інноваційно-інвестиційний проект. Саме через ефективні інвестиційні проекти реалізуються інновації.

Але будь-який інноваційний проект та витрати на його реалізацію завжди пов'язані з ризиками, тому оцінка ефективності інноваційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів інноваційно-інвестиційної діяльності, а визначення прибутковості — найбільш актуальним з її аспектів. Додатковий потік операційного прибутку підприємства в

Частка промислових підприємств легкої промисловості України, що впроваджували інновації впродовж трьох років за типами інновацій та видами діяльності (% до загальної кількості обстежених)

	Підприємства, що впроваджували:							
	Інноваційну продукцію		Інноваційну продукцію		Інноваційну продукцію		Інноваційну продукцію	
	2006–2008	2008–2010	2006–2008	2008–2010	2006–2008	2008–2010	2006–2008	2008–2010
Промисловість у цілому	9,9	10,6	9,6	10,6	3,9	4,0	3,8	4,0
Легка промисловість	6,0	6,1	7,1	6,4	2,9	2,8	2,5	2,5
Текстильне виробництво, виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	6,5	6,5	7,3	7,0	3,1	3,3	2,7	2,7
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	3,9	4,6	6,2	3,8	2,3	0,8	1,6	1,5

Джерело: [3].

майбутньому періоді, строки повернення вкладеного капіталу, варіанти альтернативного його використання залежать від об'єктивності оцінки ефективності інвестицій [6].

Важливе значення має визначення системи показників та методів оцінки ефективності інноваційних проектів (рис. 2) [6].

Оскільки в сучасних ринкових умовах прибутковість визначає мету і рівень розвитку підприємства, серед показників слід виділити індекс рентабельності інвестицій PI (Profitability Index), розрахований як відношення віддачі капіталу до вкладеного капіталу. Тому є сенс здійснювати відбір проектів з коефіцієнтами прибутковості більшими або такими, що дорівнюють одиниці. Крім того, слід враховувати, що індекс рентабельності інвестицій (PI) тісно пов'язаний з чистим поточним ефектом (NPV). Якщо його величина позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки. Якщо $PI > 1$, вважається, що проект ефективний, якщо $PI < 1$ — проект є

неприйнятним. З огляду на це, інвестиційний проект береться до розгляду, впровадження й реалізації, якщо $PI > 1$ [6].

Такий підхід є одним із шляхів зменшення ризикованості вкладень фінансових ресурсів підприємств легкої промисловості за рахунок надійних капіталовкладень, а також забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності продукції завдяки створенню і впровадженню новітніх технологій.

Таким чином, дослідивши стан інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств легкої промисловості, можна констатувати, що підприємства зацікавлені у здійсненні інновацій, проте через зношеність основних фондів вони фізично нездатні до проведення радикальних інноваційних змін, а через відсутність фінансових ресурсів неспроможні здійснити необхідну технологічну перебудову. Чітка організація управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств дає змо-



Рис. 2. Показники оцінки економічної ефективності інноваційних проектів

гу розробляти найефективніші інвестиційні програми, спрямовані на впровадження інновацій. Об'єктивна оцінка економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проектів забезпечує позитивні фінансово-економічні результати і результативність інвестиційної діяльності, зниження рівня ризику і максимально сприятливі умови для досягнення цілей інноваційного інвестування з урахуванням впливу мінливого конкурентного середовища функціонування підприємств легкої промисловості.

Основні перспективи подальших досліджень діяльності підприємств легкої промисловості України полягають в інтенсифікації зусиль вітчизняних виробників щодо засвоювання стійких конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом підвищення якості на основі високорозвинених передових технологій.

Література

1. *Промислова* політика як чинник післякризового відновлення еконо-

міки України. — К.: НІСД, 2012. — 41 с.

2. *Реструктуризація* промисловості України у процесі посткризового відновлення. — К.: НІСД, 2011. — 54 с.
3. *Носова Н. І., Сараєва І. М.* Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі // *Економічні інновації*. — 2012. — № 47. — С. 165–177.
4. *Яценко О. В.* Напрямки розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств // *Збірник наукових праць ЧДТУ*. — 2011. — № 21. — С. 192–197.
5. *Далик В. П., Бойко В. С.* Інноваційно-інвестиційний розвиток вітчизняних підприємств — шлях до подолання економічної кризи // *ЛКА*. — 2010. — С. 271–277.
6. *Жукова А. Г.* Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: проблеми та інструментарій забезпечення розвитку // *Європейський вектор економічного розвитку*. — 2010. — № 2 (9). — С. 46–53.
7. *Левченко Н. М., Носенко Д. К.* Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств // *Вісник ХНУ*. — 2009. — № 2, Т. 1. — С. 141–149.