

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

© Семін І. Є., 2016

Розглянуто особливості кадрового забезпечення промислових підприємств, здійснено поділ вітчизняних підприємств з іноземним капіталом на групи залежно від мети інвестування, висвітлено характерні риси ділових культур України та Німеччини, розроблено механізм кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземними інвестиціями.

**Ключові слова:** кадри, управління персоналом, іноземні інвестиції, інноваційна діяльність, інновації.

I. Semin

Lviv Polytechnic National University  
Management of Organizations Department

## HR MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES WITH FOREIGN INVESTMENT

© Semin I., 2016

In the article the features of staffing industrial enterprises with foreign investments are considered, division of domestic enterprises with foreign capital into groups depending on the purpose of investment are made, the characteristics of business cultures of Ukraine and Germany are considered, the mechanism of staffing providing of the industrial enterprises with foreign investments is developed..

**Key words:** staff, HR management, innovation activities, innovation, foreign investment,

### Постановка проблеми

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, зростання конкуренції серед товаровиробників особливого значення набуває кадрове забезпечення промислового підприємства. Наявність вдало підібраної команди фахівців дасть змогу реалізовувати поставлені цілі, ефективно розпоряджатись наявними ресурсами, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища тощо. Особливої уваги заслуговує система управління персоналом підприємств з іноземним капіталом. Адже в її основу покладено засади менеджменту, відмінні від традиційних для вітчизняних суб'єктів господарювання. Використання міжнародного досвіду у сфері управління людськими капіталом може як позитивно, так і негативно впливати на підприємство. Перевагою використання іноземних моделей управління персоналом є сприяння ефективному функціонуванню підприємства чітким розподілом обов'язків між усіма членами колективу, завдяки наявності системи різноманітних стимулів тощо. Недоліком є можливість виникнення спротиву працівників до певних методів управління, конфліктних ситуацій, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі тощо. Отже, актуальності набуває дослідження системи управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Важливим є розроблення механізму

кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземними інвестиціями на основі оптимального поєднання національних культурних особливостей персоналу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Чимало сучасних науковців досліджують системи управління персоналу на промислових підприємствах: Л. В. Балабанова, О. Герасименко, В. М. Гончаров, О. В. Захарова, О. Є. Кузьмін, Л. А. Лутай, І. В. Філіпішин та інші. Праці вітчизняних та іноземних вчених спрямовані на визначення особливостей, інноваційних підходів до системи управління персоналом. Однак сьогодні залишається нерозкритим питання кадрового забезпечення підприємств, що функціонують на засадах залучення іноземного капіталу.

### **Постановка цілей**

Розкрити особливості управління персоналом на промислових підприємствах з іноземними інвестиціями, розробити механізм кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземними інвестиціями.

### **Виклад основного матеріалу**

Успішне функціонування сучасного підприємства неможливе без налагодженої системи управління персоналом. Про це свідчать дослідження багатьох вчених. Зокрема науковець Довгаль О. В. стверджує, що успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку [1]. Науковці Г. Р. Копець, Г. В. Рачинська, К. О. Дзюбіна стверджують, що якщо грамотно і професійно здійснити підбір та відбір персоналу, розставити кадри “на свої місця” згідно з внутрішніми стимулами, зовнішнього заохочення, здібностями, професійними якостями та психологічними особливостями, то можна практично “без жодної копійки” добитися значної віддачі персоналу [2].

Отже, ефективне функціонування підприємства неможливе без ретельно підібраної команди фахівців, яка б могла реалізовувати усі поставлені цілі та завдання. Тобто у процесі розроблення корпоративної стратегії промислового підприємства значну увагу потрібно приділяти кадровому забезпеченню його господарської діяльності та впровадженню системи управління персоналом, яка б створювала додаткову цінність не лише для підприємства, але й для працівника.

Кадрове забезпечення охоплює низку найважливіших складових кадрової політики суб'єкта господарювання – залучення, відбір та наймання кадрів; підбір та розміщення кадрів; професійну орієнтацію та адаптацію кадрів; мотивацію та стимулювання кадрів; професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі; управління діловою кар'єрою кадрів, а отже, активно впливає на систему управління підприємством та на підприємство загалом, бо надає підприємству основну умову його сучасного функціонування – конкурентоздатний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом [3].

Вивчаючи досвід функціонування промислових підприємств Львівщини, у статутному капіталі яких присутні іноземні інвестиції, спостерігаємо тенденцію до формування системи управління персоналом залежно від мети інвестора. На основі цього можна зробити висновок, що система управління персоналом змінюється залежно від мети приходу інвестора на вітчизняний ринок. Отже, промислові підприємства з іноземними інвестиціями можна поділити на дві групи. До першої належать ті інвестори, метою приходу яких є доступ до дешевих трудових ресурсів. Складні економічні умови, інфляційні процеси, коливання валютних курсів у країні призвели до зростання безробіття і здешевлення вартості праці людини. Внаслідок цього зростає кількість іноземних інвесторів, які бажають налагодити виробничу діяльність саме в Україні. Характерною особливістю цих підприємств є їх функціонування на основі давальницької сировини. Операційну діяльність здійснюють за іноземними принципами ведення бізнесу. Готову продукцію експортують за кордон. Персонал підприємства переважно виконує трудомісткі важкі монотонні роботи на виробництві і

зазвичай не залучається до системи управління підприємством. До цієї групи належать машинобудівні підприємства.

До другої групи належать ті інвестори, метою яких є вихід на нові ринки. У цьому випадку іноземні інвестиції спрямовують на розвиток виробничого потенціалу вітчизняного підприємства для налагодження випуску продукції під іноземною торговою маркою. У процесі здійснення господарської діяльності українських працівників активно залучають до операційної діяльності, прийняття управлінських рішень, розроблення інноваційних продуктів тощо. Особливо цінують інтелектуальні здібності українського персоналу: здатність швидко приймати управлінські рішення, наявність інноваційних ідей та проектів щодо удосконалення діяльності суб'єкта господарювання. До цієї групи належать підприємства харчової галузі, ІТ-сфери тощо.

Аналізуючи машинобудівні підприємства Львівщини, у статутному капіталі яких присутні іноземні інвестиції, можна стверджувати, що більшість з них функціонують із залученням німецького капіталу. Це ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ”, СП “Сферос - Електрон”, ТОВ “ОДВ – Електрик” та ін. Оскільки ділова культура кожної країни формується на основі ціннісних національних особливостей, доцільно навести порівняльну характеристику ділових культур України та Німеччини.

За результатами досліджень голландського вченого Герда Хофстеде, який вивчав ділові культури різних країн, можна стверджувати, що ділові культури України та Німеччини є діаметрально різними. За Хофстеде, Україні притаманні домінуючий колективізм, велика дистанція влади, сильне прагнення уникнути невизначеності [4].

Колективізм характеризується такими параметрами:

- очікування працівників участі організації у вирішенні його справ та захисті інтересів;
- емоційна залежність від організації;
- переважають моральні обов'язки відносно організації;
- на перший план висувається впевненість та стабільність;
- орієнтація на групові рішення;
- просування по кар'єрній драбині відбувається в межах організації відповідно до стажу роботи.

Великій дистанції влади притаманно:

- відчуття нерівності між працівниками, що знаходяться на різних щаблях ієрархії (директивний стиль управління);
- багаторівнева структура організації;
- велика диференціація заробітної плати;
- керівництво є “недоступним”;
- рішення керівництвом приймаються авторитарно.

Водночас для Німеччини характерними є індивідуалізм та мала дистанція влади.

Індивідуалізм характеризується:

- пріоритет – особисте життя працівника;
- емоційна незалежність від організації;
- переважає “розрахунок” у ділових відносинах;
- працівники прагнуть до лідерства та різноманіття;
- на перший план висувається самостійність працівників;
- орієнтація на індивідуальні рішення;
- просування по кар'єрній драбині відбувається на засадах змагання.

Мала дистанція влади має такі прояви:

- відносна рівність між керівництвом і підлеглими (вважається, що начальник і підлеглий – це колеги);
- прийняття рішень керівництвом на основі консультацій з підлеглими;
- сильна виробнича етика (не вірять, що людина може не любити працювати) [5].

Отже, управляючи персоналом підприємства та розробляючи кадрове забезпечення, необхідно враховувати ментальні особливості національної культури працівників. Так, німецьким

працівникам притаманні пунктуальність, вимогливість до ретельного виконання завдання, точність, працьовитість, старанність, серйозність, прагнення до упорядкованості, скептичність, акуратність, систематичність, організованість, стриманість. На відміну від них, для українського персоналу притаманними є прагнення не приймати ризикових рішень, на переговорах звертати увагу на загальні питання і майже не звертати на те, як їх реалізувати, переважає бажання критикувати, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень; вони не дуже пунктуальні, велике значення надають емоційним комунікаціям.

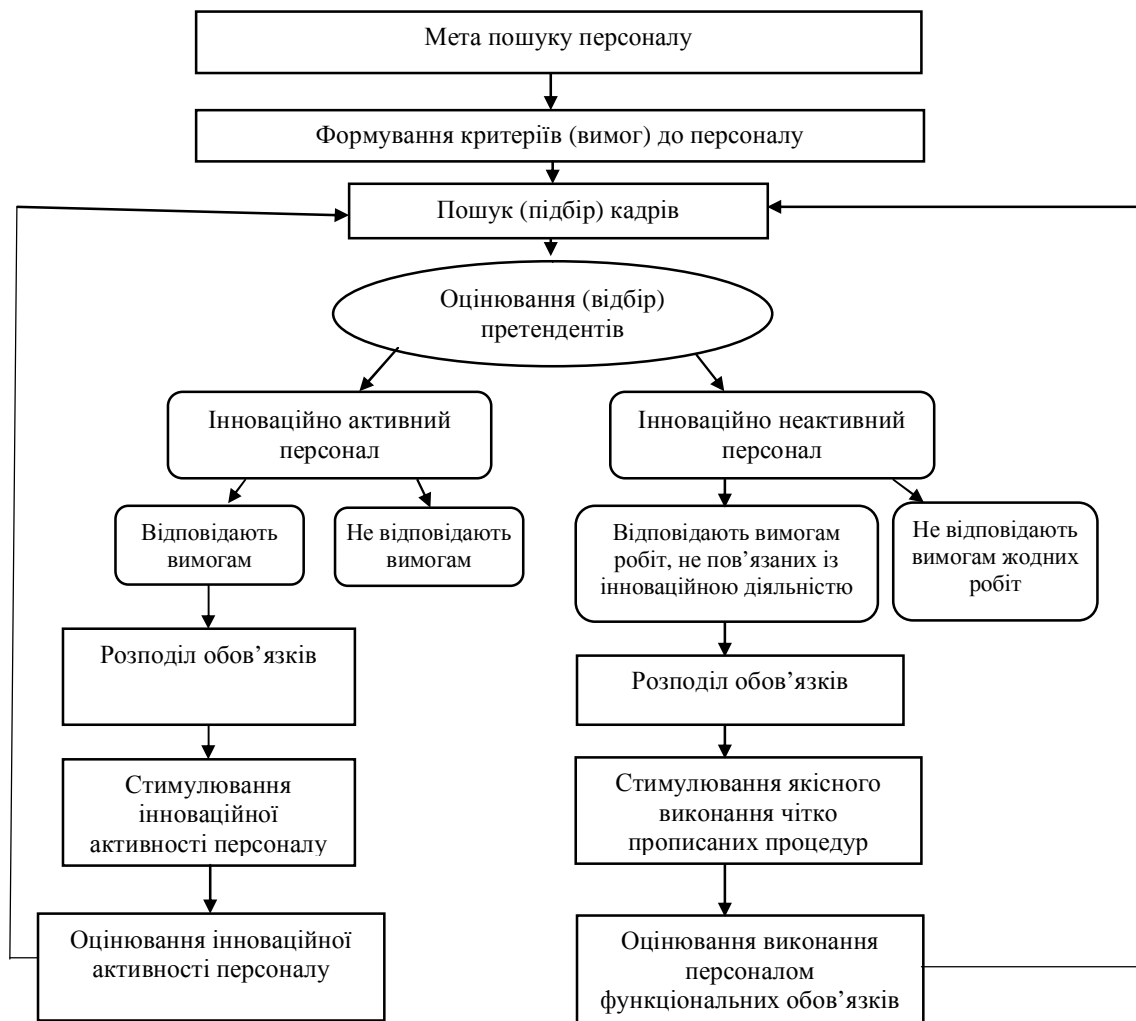
На основі вищеперелічених чинників розроблено механізм кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування (рис. 1). Першим кроком у формуванні системи управління персоналом повинно бути формулювання мети, окреслення завдань, які повинні виконувати майбутні працівники. Для групи підприємств, які виготовляють продукцію на експорт (машинобудівні підприємства), переважно такою метою є пошук працівників для виконання трудомістких робіт на виробництві, роботи на конвеєрі тощо. Для іншої групи підприємств – пошук персоналу залежно від цілей суб'єкта господарювання: виробничий персонал, управлінський чи інноваційний.

Необхідно чітко сформулювати критерії, які висуватимуться до кандидатів на вакантні посади. Важливо встановити вимоги до рівня освіти, кваліфікації, професійних знань та навичок, досвіду роботи у цій галузі тощо. Наступним етапом є пошук та підбір персоналу, під час якого оцінюють претендентів щодо їхньої відповідності вимогам. Після проведення співбесід, ретельного вивчення резюме та/або додаткових тестів приймають рішення про те, до якої категорії персоналу належить кандидат: інноваційно активного чи неактивного. Інноваційний персонал повинен вирізнятися креативним мисленням, амбіційністю та працьовитістю, сумлінністю, творчою активністю та наполегливістю. У випадку віднесення претендента до цієї категорії встановлюється його відповідність чи невідповідність існуючим вимогам. У разі успішного проходження усіх випробувань кандидата зараховують до членів інноваційної команди. Якщо у процесі оцінювання було виявлено високі професійні характеристики претендента, однак при цьому він не проявив ознак інноваційно активного працівника, такій особі може бути запропоновано посаду, яка не пов'язана із розробленням і впровадженням інновацій.

Наступним етапом є формування команд та розподіл обов'язків між усіма їх членами. З метою збільшення зацікавленості працівників у реалізації інноваційних проектів необхідно стимулювати їхню інноваційну активність. Мотиваційними факторами, що впливають на впровадження нововведень, є: особисті потреби, інтереси і прагнення працівників; характер і зміст праці; творча робота і взаємопорозуміння; відносини між ініціаторами, організаторами впровадження нововведення, керівниками і персоналом. На інноваційний клімат на підприємстві впливають різні фактори, зокрема масштаби інноваційної діяльності в галузі, попередній досвід підприємства, відношення до інновацій на рівні вищого керівництва підприємства. Однією з типових реакцій на нововведення є опір змінам [6].

Стимулювати інноваційну активність персоналу можна за двома концепціями: матеріальної та нематеріальної мотивації.

До матеріальних факторів впливу на інноваційну активність персоналу машинобудівного підприємства з іноземним капіталом належить розмір заробітної плати, який має відповідати обсягу виконуваних працівником робіт, премії, додаткові грошові винагороди за виконання інноваційних проектів, страхування, медичне обслуговування, участь в акціонерному капіталі тощо. Вивчаючи досвід європейських країн, можна стверджувати про доцільність створення спеціальних фондів преміювання за здійснення інноваційних розробок та їх подальшу комерціалізацію. Розмір премії визначатиметься на основі приросту частки інноваційної продукції (розробок) у загальній кількості виробленої підприємством продукції. У Німеччині, Франції, Англії та інших європейських країнах системи стимулювання інноваційного розвитку і підвищення інноваційної активності персоналу є відображенням тенденції індивідуалізації трудових доходів працівників підприємств на основі результатів праці [8].



*Механізм кадрового забезпечення машинобудівних підприємств з іноземним капіталом  
Джерело: [власна розробка автора]*

До факторів нематеріального стимулювання належать делегування повноважень та відповідальності, можливість кар'єрного зростання не залежно від стажу роботи, а за професійні здобутки, організація навчання за кордоном, можливість проходження курсів підвищення кваліфікації на іноземних підприємствах – партнерах, вивчення закордонного досвіду виробничої діяльності, створення комфортних та сприятливих умов праці, забезпечення харчуванням, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, сприяння появі “здорової конкуренції” між працівниками, яка спонукатиме до покращення результативності їх професійної діяльності.

Крім того, слід враховувати і чинники, що є причиною відмови від нововведень: опір новим ідеям; відсутність мотивації та стимулювання; відсутність ринкового попиту або потреби; потенціал не був усвідомлений керівниками підприємства; недостатнє розроблення деяких суміжних технологій; обмеженість матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; недостатність інформаційної підтримки; слабка кооперація або слабка комунікація; інші фактори [6].

Для стимулювання якісного виконання чітко прописаних операцій та процедур (для робітників, що працюють на конвеєрі) застосовують також система матеріального та морального стимулювання. Однак, вона має деякі відмінності від тієї, яку передбачено для інноваційно активного персоналу. Так, в системі матеріального стимулювання робітників може бути передбачено премії за виконання плану, перевиконання планового завдання, грошові винагороди за відсутність порушень трудової дисципліни (прогулів, запізнь), надання медичного страхування тощо. Нематеріальними стимулами можуть бути відзнаки кращого працівника місяця, року, створення комфортних умов праці, забезпечення харчуванням, транспортне забезпечення тощо.

Завершальним етапом є оцінювання персоналу. Оцінювати інноваційну активність персоналу можна атестацією працівників, порівнянням кінцевих результатів роботи із цілями, за результатами соціологічних досліджень тощо.

Також можна розраховувати коефіцієнти творчої та раціоналізаторської активності [7]:

– коефіцієнт творчої активності:

$$K_{TA} = \frac{П(ЕК)}{B_a},$$

де П(ЕК) – чистий прибуток (економія витрат), отриманий від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, грн;  $B_a$  – витрати, пов'язані з розробленням, апробацією та впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, грн;

– коефіцієнт раціоналізаторської активності [7]:

$$K_{PA} = \frac{РП}{СП/12},$$

де РП – кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом строку роботи за спеціальністю; СП – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців.

Для оцінювання виробничого персоналу зіставляють досягнуті результати із поставленими цілями, враховують відсоток браку продукції, рівень виконання плану тощо.

На основі отриманих результатів формується висновок про рівень кадрового забезпечення, відповідність персоналу машинобудівного підприємства його місії та цілям, наскільки він справляється із поставленими завданнями.

### **Висновки**

Розроблення та впровадження ефективної системи управління персоналом є важливим фактором впливу на успішність функціонування підприємства. Особливої уваги заслуговує дослідження такої системи на підприємствах з іноземними інвестиціями. В умовах іноземного інвестування для управління персоналом необхідно враховувати відмінності між діловими культурами інвестора і українських працівників.

Залежно від мети інвестування промислові підприємства з іноземним капіталом можна поділити на дві групи: ті, що орієнтуються на внутрішній ринок, і ті, що працюють на давальницькій сировині і орієнтуються на зовнішній ринок. Перша група підприємств залучає українських працівників до розроблення інноваційних проектів та продуктів, прийняття управлінських рішень. Друга група використовує українські кадри лише як робочу силу для виконання монотонних важких робіт (за конвеєром). Залежно від орієнтації у господарській діяльності і залучення українських робітників до виконання робіт і прийняття управлінських рішень варто розробляти різні системи мотивації: систему стимулювання інноваційної активності українського персоналу або ж стимули якісного виконання чітко окреслених процедур.

### **Перспективи подальших досліджень**

За допомогою маркетингових досліджень вітчизняних промислових підприємств з іноземними інвестиціями надалі планують встановити особливості розробки корпоративної стратегії у проєкції “Управління персоналом”.

1. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом / О. В. Довгаль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.econotyu.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>. 2. Копець Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г. Р. Копець, Г. В. Рачинська, К. О. Дзюбіна // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Логістика. – 2014. – № 811. – С. 168–175. 3. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством //

Ю. М. Котельникова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eprints.kname.edu.ua/3623/1/332-339\\_%D0%A%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/3623/1/332-339_%D0%A%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf). 4. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури // Т. П. Близнюк. / БІЗНЕС ІНФОРМ, – 2012. – №11. – С. 259–263. 5. Семін І. Є. Міжкультурні особливості персоналу машинобудівних підприємств в умовах іноземного інвестування. / І. Є. Семін // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 17–18 квітня 2015 р. – Львів : Видавництво Львівської політехніки. – С. 63–64. 6. Мельникова К. В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства / К. В. Мельникова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – с. 262–266. 7. Перегудова Т. В. Оцінювання інноваційного потенціалу працівників при впровадженні інновацій в організації: теоретико-методичний підхід / Т. В. Перегудова, А. Г. Бистров // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/US-3\\_2014/78-88.pdf](http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/US-3_2014/78-88.pdf). 8. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І. Н. Карпунь // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://vlp.com.ua/files/84\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/84_0.pdf). 9. Белик Т. В. Формирование команды инновационного проекта / Т. В. Белик, Е. В. Кручинина // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dvgups.ru:8094/m-e-r-v-k-g/belik>