

## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ

*У статті досліджено особливості системи менеджменту персоналу на підприємстві та вплив іноземних інвестицій на його діяльність. Зазначено переваги (запровадження сучасних технологій, підвищення рівня кваліфікації робочої сили та зайнятості, збільшення рівня комплексного використання сировинних ресурсів) та недоліки залучення іноземних інвестицій для підприємств України.*

*Виокремлено ряд ознак, які негативно впливають на функціонування підприємств (війна, політична нестабільність, недосконала законодавча база з питань іноземного інвестування; недостатній рівень розвитку інфраструктури; інфляційні процеси та ін).*

*Здійснено аналіз сучасного стану інвестиційної діяльності на прикладі німецького підприємства «Кромберг енд Шуберт Україна». Визначено ключі успіху підприємства, його основні цінності, розкрито вимоги, що ставить керівництво до персоналу. Проаналізовано мотиваційний механізм, що існує на підприємстві, розкрито умови праці персоналу.*

*Наукова новизна даної публікації полягає в оцінюванні системи управління персоналом та розробці пропозицій, які необхідно врахувати для покращення управління персоналом та інвестиційної привабливості інших підприємств держави та її регіонів.*

*The article describes the features of the personnel management system at the enterprise and the impact of foreign investments on its activities. The advantages (introduction of modern technologies, raising the level of qualification of labor force and employment, increasing the level of integrated use of raw materials) and the drawbacks of attracting foreign investments for enterprises of Ukraine are noted.*

*There are a number of signs that negatively affect the functioning of enterprises (war, political instability, imperfect legislative framework on foreign investment, insufficient level of infrastructure development, inflation processes, etc.).*

*An analysis of the modern state of investment activity is carried out on the example of the German company "Kromberg and Schubert Ukraine". The key to the success of the enterprise, its main values, requirements, which sets the guidance to the personnel are revealed. The motivational mechanism that exists at the enterprise is analyzed, the working conditions of the personnel are disclosed.*

*The scientific novelty of this publication is the assessment of the personnel management system and the development of proposals that need to be taken into account in order to improve the management of the personnel and the investment attractiveness of other enterprises of the state and its regions.*

*Ключові слова: підприємство, менеджмент персоналу, керівник, персонал, умови праці, іноземні інвестиції, переваги, недоліки.*

*Key words: enterprise, personnel management, manager, personnel, working conditions, foreign investments, advantages, disadvantages.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** 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. Вдало підібрана команда фахівців дає змогу реалізовувати поставлені цілі, ефективно розпоряджатись наявними ресурсами, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання міжнародного досвіду у сфері управління може як позитивно, так і негативно впливати на підприємство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Дослідженням проблем системи управління персоналом на підприємствах займаються чимало сучасних науковців: Л. В. Балабанова, О. Герасименко, В. М. Гончаров, О. В. Захарова, О. Є. Кузьмін, Л. А. Лугай та інші. Праці вітчизняних та іноземних вчених спрямовані на визначення особливостей, інноваційних підходів до системи управління персоналом. Однак сьогодні менше уваги приділено питанням кадрового забезпечення підприємств, що функціонують на засадах залучення іноземного капіталу. Вбачається доцільним дослідити практичні прояви виділеної проблеми.

**Метою** статті є дослідження сучасного стану системи менеджменту персоналу німецького підприємства «Кромберг енд Шуберт Україна», аналіз ключів успіху діяльності підприємства, визначення ролі інвестицій у процесі реалізації стратегії розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система управління персоналом змінюється залежно від мети приходу інвестора на вітчизняний ринок. Тому 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 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. Особливо цінують інтелектуальні здібності українського персоналу: здатність швидко приймати управлінські рішення, наявність інноваційних ідей та проектів щодо удосконалення діяльності суб'єкта господарювання.

Західний регіон України є інвестиційно привабливим і перспективним для розвитку економічних відносин з різними країнами світу, зокрема з Німеччиною. Міністерство економічного розвитку і торгівлі оцінює німецькі інвестиції в українську економіку в 5,4 млрд доларів [1].

«Кромберг енд Шуберт Україна» - підприємство з 100% іноземними інвестиціями, яке функціонує на теренах Боратинської об'єднаної територіальної громади, що у Волинській області і є «золотою жилою» наповнення бюджету. Так, за результатами 2017 року до зведеного бюджету Волинської області найбільше податків та зборів сплатило саме це підприємство 132097,30 тис. грн [6], яке є частиною життя міста: де відбуваються яскраві спортивні змагання, шахові турніри, культурні заходи, спонсором яких виступає, а також опікується ДЮСШ №2.

Підприємство спеціалізується на виготовленні електричних бортових кабельних систем для автомобілів світового класу: Mercedes, Volkswagen, BMW, Audi. У 2017 році на Луцькому заводі відкрито новий проект – виробництво кабельної мережі для автомобіля BMW Mini X1. Новий проект – це вияв високої довіри не лише до даного підприємства, але й до України загалом. Продукцію випускають лише на ринок Європейського союзу.

Корпорація «Кромберг енд Шуберт» налічує 40 000 працівників у 35 країнах світу – від Австрії та Німеччини до Мексики, Аргентини та Китаю. З 2006 року діє завод в с. Рованці, де нині працює понад 6000 людей, а в 2016 році стартувало підприємство в Житомирі, де вже сьогодні створено понад 2000 робочих місць [7]. Виробництво в Україні абсолютно нічим не відрізняється від інших заводів «Крошу» щодо стандартів якості та культури праці, більше того, вони мають дуже динамічні показники розвитку та справедливо є прикладом того, що в Україну сьогодні інвестувати можна і треба.

Іноземні інвестиції є бажаним явищем, вони стимулюють розвиток економіки країни-реципієнта, зокрема створення нових виробничих потужностей, робочих місць; сприяють зростанню обсягів торгівлі обох країн; відбувається обмін передовими технологіями та новітніми досягненнями, досвідом, впровадження ноу-хау; підвищують конкурентоздатність кадрів, дають змогу впроваджувати зарубіжний досвід в сфері управління персоналом, а не лише вивчати теоретичні надбання; покращення платіжного балансу, досягнення соціально-економічного ефекту (підвищення рівня зайнятості, розбудова соціальної інфраструктури).

Працюючи з світовими автобрендами, підприємство забезпечує якість згідно найвищих світових стандартів, тому гасло яким керуються менеджери на підприємстві: «Нуль помилок», оскільки робота – це відповідальність за безпеку людського життя. Лідерство як стиль роботи притаманне кожному із працівників, розробити кар'єру від простого робітника до керівника підрозділу – реальність. Біля 70% керівників – це вихідці з виробництва, головне активність, бажання росту та особисті якості: терпіння, наполегливість, лояльність до підприємства та працелюбність.

На нашу думку, надзвичайно важливим на підприємстві є створені безпечні умови праці, які забезпечуються науково-підтвердженими вимогами облаштування робочих місць. Також щороку завод проходить аудит від таких брендів як «Mercedes-Benz», «BMW», «Volkswagen», які звертають особливу увагу на умови праці та якість навчання. «Кромберг енд Шуберт» завжди отримував позитивні звіти, так звані «зелені». Щодо шкідливості місць, то 99% вважаються безпечними, лише кілька місць вважаються наполовину небезпечними.

Для своїх працівників підприємство регулярно організовує закордонні відрядження, пов'язані з навчанням, обміном досвідом з іноземними колегами. Інколи дають можливість залишитися на теренах Німеччини і Китаю, адже німці бачать, що українські фахівці не поступаються так званим «старим європейцям». До того ж, є багато прикладів, коли працівники підписували німецькі контракти і були працевлаштовані за кордоном.

Особливістю системи менеджменту є заробітна плата – конкурентоспроможна та стабільна. Її

розмір, а також розмір соціального пакету, за умови виконання плану на 100% – 10 тис грн [7]. Медичне страхування, довіз на роботу і з роботи, пільгові гарячі обіди в стильній, лофтовій їдальні, можливість оздоровлення в санаторіях та поїздки для дітей працівників, туристичні поїздки працівників теренами України і за її межами, навчання нових працівників за рахунок компанії (функціонує навчальний відділ).

Проте керівництво ставить високі вимоги до працівників: бажання працювати; пунктуальність; відповідальність та дисциплінованість; цілеспрямованість; стресостійкість; швидкість в роботі; знання своїх прав і обов'язків.

Команда складається із найкращих, тих, хто хоче розвиватися. Ми вважаємо, що система управління персоналом на підприємстві є оптимальною і ефективною, адже в трудовому колективі діє правило «рівні можливості для всіх». Реалізувати себе на підприємстві може кожен, хто готовий навчатися та опановувати нові навички і техніки, незалежно від місця народження, попередньої роботи, освіти та соціального статусу. Усі бажаючі вивчають теорію, підтверджують знання під час тестування та тиждень практикуються на лінії.

Навчання персоналу – одна із запорок успішного розвитку компанії. Фахівці з розвитку персоналу розробили спеціальну програму дводенного тренінгу, під час якого працівники можуть зіставити та порівняти свої особисті цінності із цінностями компанії. На тренінгу знайомлять людей з корпоративними цінностями, багато говорять про команду, як серце заводу: що таке команда, і що кожен з претендентів готовий зробити для того, щоб команда була успішною, що кожен готовий зробити, для того аби корпоративна культура і атмосфера, в якій працюють люди, була максимально комфортною для всіх.

На нашу думку, одна із переваг роботи у великій компанії – це можливість переймати досвід один одного та втілювати кращі досягнення колег у себе. Кожне підприємство має свої переваги і у кожного можна чомусь навчитися. Наприклад, якщо порівняти Луцький завод і завод в Надабі, то у Луцьку вищий рівень культури праці, більш освічені та відповідальні кадри. Завод «Кромберг енд Шуберт» в Надабі знаходиться поруч з двома іншими великими виробничими підприємствами і працює в умовах жорсткої конкуренції за персонал, проте відмінно налагоджена комунікація між різними ланками заводу, зокрема між HR-відділом та виробничим. Це, безумовно, йде на користь спільній справі.

Слід виділити основні цінності, якими дорожить підприємство:

- ✓ *Команда.* Формування спільноти професіоналів та особистостей.
- ✓ *Якість.* Уникаючи помилок та неякісної продукції, прагнуть до цілі.
- ✓ *Клієнтоорієнтованість.* Клієнт знаходиться в центрі діяльності.
- ✓ *Відповідальність.* Виконання всіх зобов'язань перед працівниками і клієнтами, акцентування уваги на соціальну відповідальність бізнесу.
- ✓ *Інноваційність.* Розвиток в авангарді технологічних змін, дотримуючись високих стандартів екологічності виробництва та безпеки праці.

Ноу-хау підприємства – це посада соціального працівника, людини, яка є «містком» між адміністрацією та колективом, працює безпосередньо з людьми, вивчає їх потреби, скарги та озвучує керівництву. Щоб бути почутим треба навчитися слухати. Для досягнення успіху потрібно розуміти, чого хочеш і бути готовим докладати до цього зусиль. Дуже важливо вміти працювати в команді, потрібно завжди вміти чути людей, навіть тих, хто має протилежну точку зору. Без злагодженості роботи не буде, хочеш, щоб прислухалися до тебе, навчися чути інших.

✓ *Лідерство.* Розвиваються такі якості як цілеспрямованість, впевненість, вміння працювати на результат, прагнення бути найкращими.

До недоліків функціонування підприємства з іноземним капіталом необхідно віднести підвищення рівня конкуренції на ринку та витіснення внутрішніх виробників і постачальників, відтік частини прибутків за кордон. Але сучасні реалії України вказують на те, що без іноземних інвестицій підняти економіку країни буде вкрай важко.

До іноземної допомоги треба ставитися обережно, адже іноземний капітал мобілізує ресурси для забезпечення своїх потреб, іноземні компанії експортують свою продукцію і заважають аналогічному імпорту конкурентів, відбувається вивіз капіталу з країни транснаціональними корпораціями після освоєння інвестицій, спостерігається відплив інтелектуального потенціалу за рахунок різниці в оплаті праці в Україні і високо розвинутих країн [2].

**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.

Підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна» переконує, що українці варті того, щоб у них вірили і репутація одного з найпрацьовитіших народів у нас не дарма, проте на сьогоднішній основний завданням уряду є відновлення інвестиційної привабливості країни, створення сприятливих умов для повернення, а в майбутньому і примноження іноземних інвестицій.

#### **Література**

1. Герзанич В. М. Основні недоліки та проблеми залучення іноземних інвестицій в Україні [Електронний ресурс] / В. М. Герзанич // Ефективна економіка : електр. наук. фах. вид. – 2014. – № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/n=4&y=2014>.
2. Данілов О. Д. Структура інвестицій, інновацій та випуску промислової продукції в Україні / О. Д. Данілов, А. М. Вдовиченко // Фінанси України. – 2008. – № 5 (150). – С. 115-123.
3. Козик В. В. Чинники інвестиційного процесу / В. В. Козик, А. І. Бажанова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2002. – № 5. – С. 219-223.
4. Музиченко А. С. Інвестиції як чинник модернізації економіки / А. С. Музиченко, М. А. Слатвінський // Фінанси України. – 2014. – № 3. – С. 6-10.
5. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19 березня 1996 року №93/96-ВР.
6. Топ-20 найбільших платників податків на Волині Режим доступу: <https://konkurent.in.ua/news/volin/23035/top20-najbilshih-platnikiv-podatkiv-na-volini-.html>
7. Режим доступу: <http://kroschu.info>
8. Третьак Н. Фактори формування інвестиційного клімату в Україні / Н. Третьак // Фінансовий простір. – 2013. – № 3. – С. 165–170.
9. Мороз Ю.В. Інвестиційний клімат в Україні та діяльність міжнародних фінансових організацій із його поліпшення / Ю.В. Мороз // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2013. – № 3. – С. 28–34.