

## ПРИХІД ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТОРА НА ВІТЧИЗНЯНЕ ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА НАПРЯМИ ЗМІН

© Семін І.Є., 2012

Розглянуто управлінські рішення, що приймають іноземні інвестори з приходом на вітчизняне підприємство. Виділено напрями змін, що вносять інвестори у діяльність організації. Здійснено класифікацію змін за функціональними сферами діяльності промислового підприємства. Окреслено зміни у сферах виробництва, маркетингу, управління персоналом, логістики, інформаційного забезпечення, зміни у фінансово-економічній сфері, організаційно-управлінські зміни.

**Ключові слова:** іноземний інвестор, зміни, виробництво, маркетинг, управління персоналом, логістика, інформаційне забезпечення, фінансово-економічна сфера, організаційно-управлінські зміни.

## ENTRY OF FOREIGN INVESTORS ON DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES: ADMINISTRATIVE DECISIONS AND DIRECTIONS OF CHANGE

© Semin I.Ye., 2012

The management decisions that are made by a foreign investor with the arrival of domestic enterprises are considered in this article. Directions of changes that are made by the investor in organization are allocated. Classification of changes in the functional areas of the industrial enterprise is carried. Changes in the production, marketing, personnel management, logistics, information provision, changes in financial and economic sphere, organizational and managerial changes are allocated.

**Key words:** foreign investor, changes, production, marketing, personnel management, logistics, information management, financial and economic issues, organizational and managerial changes.

### Постановка проблеми

За останні роки вплив на вітчизняні промислові підприємства ряду несприятливих чинників зовнішнього середовища, таких як складні економічні та політичні умови в країні, низька купівельна спроможність населення, значна конкуренція в галузі, низький рівень доходності підприємства та інших факторів призводять до браку фінансових ресурсів, вкрай необхідних для успішного функціонування підприємства. Внаслідок цього керівництво змушене шукати додаткові джерела фінансування господарської діяльності, одним із яких є залучення інвестицій. Останнім часом все більшої популярності набуває залучення іноземних інвестицій. Сьогодні кількість іноземних інвесторів, що бажають вкласти кошти в українські промислові підприємства, з кожним днем зростає. Про активізацію їх діяльності свідчать дані Державного комітету статистики щодо обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну протягом 2006 – 2011 років, яка зросла із 16890 млн. дол. США до 44708 млн. дол. США. З цього можна зробити висновок про привабливість

українського ринку для іноземних інвесторів та актуалізацію дослідження поведінки іноземних інвесторів, пов'язаної із придбанням вітчизняного промислового підприємства. Адже з приходом на українське підприємство іноземний інвестор, відповідно до поставлених цілей, починає запроваджувати свої “правила гри”, трансформуючи та змінюючи параметри та процеси, що відбуваються на підприємстві.

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

Механізми залучення іноземних інвестицій в економіку широко розглянуто у працях як вітчизняних, так і іноземних вчених. Серед них Бутко М.П., Скопенко Н.С., Родченко В.В., Патора – Висоцька З., Книш Д. та багато інших. Основну увагу вони приділяють теоретичним підходам до визначення понятійного апарату прямих іноземних інвестицій, їх ролі в економіці України, проблемам залучення та ефективності іноземного інвестування тощо.

### **Постановка цілей**

Проаналізувати управлінські рішення та напрями змін, що здійснюють іноземні інвестори на вітчизняних підприємствах, класифікувати їх за функціональними сферами підприємства.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Після придбання вітчизняного промислового підприємства, перш ніж здійснювати певні зміни у функціонуванні та налагодженій системі менеджменту, що діє на підприємстві, іноземний інвестор аналізує фактичний стан придбаного об'єкта, виявляє вузькі місця та недоліки, які варто усунути для оптимізації діяльності цього суб'єкта господарювання. Усі зміни, що здійснюють іноземні інвестори на вітчизняних промислових підприємствах, доцільно класифікувати за функціональними сферами діяльності суб'єкта господарювання (див. рис.1), а саме зміни у сферах:

- виробництва;
- маркетингу;
- управління персоналом;
- логістики;
- інформаційного забезпечення;
- зміни у фінансово-економічній сфері;
- організаційно-управлінські зміни.

Одними з першочергових змін, що здійснюються іноземними інвесторами на вітчизняних промислових підприємствах, є зміни у сфері виробництва. Найпершими та найважливішими є рішення інвестора щодо оптимізації виробничої діяльності вітчизняного підприємства, а саме: модернізація застарілого обладнання, технологічних ліній з метою повного завантаження устаткування, а також виробництва продукції як вітчизняного підприємств, так і продукції іноземного інвестора; покращення якості продукції, введення міжнародних стандартів якості продукції; удосконалення (оновлення) технології виробництва продукції; оновлення джерел залучення матеріальних ресурсів за рахунок добре відомих та відпрацьованих інвестором схем залучення сировини, налагоджених зв'язків із постачальниками високоякісної сировини; зміни у розподілі матеріальних ресурсів; оптимізація виробничих процесів з метою усунення вузьких місць, простоювань обладнання та виробничих недоліків. Яскравим прикладом іноземного інвестора, що здійснив чимало змін у сфері виробництва, є швейцарська компанія Nestle.

На придбаному українському підприємстві “Львівська кондитерська фабрика “Світоч” цей інвестор здійснив модернізацію виробничого обладнання, технічне переоснащення та встановлення сучасних технологічних ліній, реконструкцію виробничих приміщень та комунікацій, зміну рецептурних характеристик продукції, за допомогою чого було досягнуто цілі збільшення терміну придатності продукції та можливість її експортування до країн Європи [1].

Зміни у сфері маркетингу передбачають, по-перше, удосконалення цінової політики підприємства (наприклад, зниження рівня цін для залучення додаткової кількості споживачів або навпаки – підвищення рівня ціни з метою збільшення дохідності підприємства).

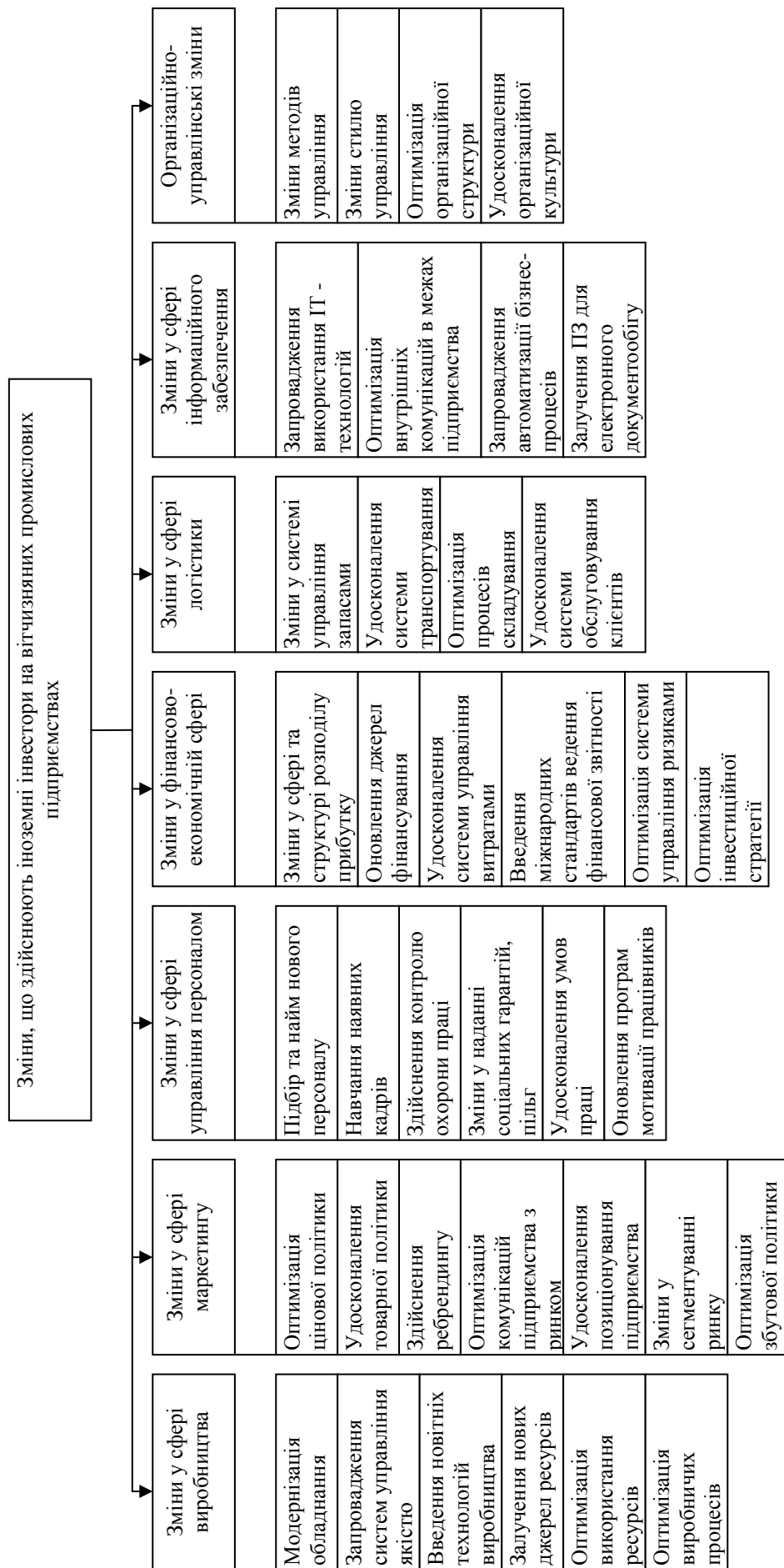


Рис. 1. Зміни, що здійснюють іноземні інвестори на вітчизняних промислових підприємствах  
Джерело: власна розробка автора

По-друге, важливою є оптимізація товарної політики (наприклад, розширення товарного асортименту виведенням на ринок товарів-новинок, введенням у бізнес-портфель вітчизняного підприємства товарів іноземного інвестора або навпаки – звуженням товарного асортименту, відмовою від нерентабельних продуктів). Не менш важливими є зміни, що стосуються удосконалення збутової політики шляхом оптимізації дистрибуційних мереж, розширення (звуження) каналів розподілу, налагодження зв'язків із дилерами, роздрібними посередниками, оптовими посередниками створення власних фірмових магазинів прямого продажу; здійснення ребрендингу підприємства; удосконалення комунікацій підприємства з ринком; зміна позиціонування та сегментування підприємства (наприклад, поява у бізнес-портфелі підприємства продукції преміум-класу, що розрахована на споживачів із доходами, вищими від середнього рівня). Інтегруючи у свою структуру ЗАТ “Сармат” , британська пивна компанія “Sabmiller” активно удосконалює маркетингову діяльність українського підприємства. Перш за все було здійснено ребрендинг компанії, внаслідок чого підприємство отримало найменування ПрАТ “Міллер Брендз Україна”. Ще одними важливими змінами стали оновлення товарного асортименту – відмова від нерентабельних продуктів ТМ “Дніпро” та ТМ “Драйв Макс”, а також введення до бізнес-портфеля підприємства продукції преміальної категорії добре відомих брендів з глобального портфоліо “Sabmiller”: Miller Genuine Draft, Redd’s, Золота бочка, Velkoropovicky Kozel, Amsterdam Mariner. Також компанія “Sabmiller” здійснює зміни у системі продажів. Зокрема, відбулась зміна характеру дистрибуції з інтенсивного на селективний; значна частина фінансових ресурсів компанії спрямовується на рекламу та інші засоби інформування та зацікавлення потенційних споживачів продукцією підприємства [4].

Зміни у сфері управління персоналом передбачають оновлення іноземним інвестором кадрового складу вітчизняного підприємства, підбір та найм нового персоналу, який володіє усіма необхідними знаннями, навичками і вміннями та відповідає усім вимогам і критеріям інвестора. Також передбачається навчання наявного персоналу, адже здебільшого на підприємстві працюють висококваліфіковані працівники, звільняти яких було би помилкою, проте для їх постійного розвитку, підвищення ефективності та результативності їх діяльності необхідне проведення різноманітних тренінгів, семінарів, інших навчальних програм з метою підвищення їх кваліфікації, набуття додаткових знань та досвіду в галузі їх діяльності. Ще одним важливим напрямом проведення змін на вітчизняному підприємстві іноземним інвестором є зміни, що стосуються умов праці, контролю за охороною праці працівників – іноземні компанії зазвичай цінують кожного свого працівника, тому дбають про дотримання усіх вимог щодо оформлення робочого місця, комфортних умов праці. Велика увага іноземних інвесторів приділяється змінам у наданні соціальних гарантій та пільг, розробленню та впровадженню різноманітних програм з мотивації працівників, що дає змогу працівникам покращувати показники своєї діяльності, підвищувати їх результативність та ефективність, за рахунок чого зростає ефективність та результативність діяльності усього підприємства. Як приклад, розглянемо зміни у сфері управління персоналом компанії Carlsberg Ukraine. Розвиток персоналу – один з ключових пунктів стратегії Carlsberg Ukraine. Працівники виробничого департаменту щорічно проходять навчання і стажування у Скандинавській школі пивоваріння (Копенгаген, Данія), для розвитку команди відділу маркетингу запрошують консультантів світових бізнес-школ, керівництво компанії навчається у найкращих світових бізнес-школах, таких як London Business School, Edinburg Business School; особлива увага приділяється розвитку лідерства. Окрім співпраці із зовнішніми провайдерами тренінгових послуг, в компанії функціонує цілий відділ з розвитку продажів, особливу увагу звертають на вивчення працівниками англійської мови, існує чимало інших навчальних програм. Велика увага в компанії приділяється мотивації персоналу. За досягнення поставлених цілей та отримання корисних для підприємства результатів працівників компанії нагороджують грошовими преміями, путівками на відпочинок біля моря чи цікавими

екскурсійними подорожами Європою. Крім того, практикується бонусна програма для всіх працівників компанії, яка базується на показниках прибутковості підприємства [6].

Зміни у сфері логістики передбачають удосконалення іноземним інвестором системи управління запасами, оптимізацію транспортування продукції, зміни в організації складського господарства, удосконалення сервісного обслуговування клієнтів. Наприклад, компанія “Славутич, Carlsberg Group” кардинально змінила систему роботи з перевізниками, зробивши її більш гнучкою та конкурентною. Перевізникам пропонують брати участь у щоденних торгах на кожен маршрут і рейс. Так досягається економія витрат на логістику зі збереженням гарантії своєчасної доставки вантажів [5].

Зміни у сфері інформаційного забезпечення передбачають запровадження іноземним інвестором автоматизації бізнес-процесів, оптимізацію внутрішніх комунікацій в межах підприємства з метою пришвидшення обміну інформацією, прийняття рішень та швидшого реагування на певні проблемні ситуації. Також можливим є залучення програмного забезпечення для запровадження електронного документообігу; використання ІТ-технологій. Прикладом іноземного інвестора, що здійснює зміни у сфері інформаційного забезпечення, є компанія PepsiCo. Після придбання українського виробника соків “Сандора” здійснено чимало змін. Завдяки інвестиціям міжнародної компанії PepsiCo, ТзОВ “Сандора” поступово впроваджує інноваційні проекти в ІТ-сфері. Зокрема, запроваджено сучасну систему бізнес-аналізу, що дає змогу швидко отримувати відповіді на питання, що стосуються показників у сфері продажів, володіє великою гнучкістю, простотою у використанні та мобільністю [7].

Зміни у фінансово-економічній сфері передбачають оновлення іноземним інвестором системи розподілу прибутку, джерел фінансування, наприклад, відмову від кредитування чи, навпаки, отримання кредиту в іноземних банках, а не вітчизняних тощо. Можливе удосконалення системи управління витратами, запровадження міжнародних стандартів ведення фінансової звітності, оптимізація системи управління ризиками, удосконалення інвестиційної стратегії підприємства. Прикладом іноземного інвестора, що здійснює зміни у фінансово-економічній сфері, є міжнародна компанія PepsiCo. Після придбання ТзОВ “Сандора” на підприємстві активно впроваджуються американські стандарти ведення фінансової звітності (US GAAP), а також внутрішні стандарти управлінської звітності PepsiCo [2].

Організаційно-управлінські зміни передбачають, що з приходом іноземного інвестора на вітчизняному підприємстві буде змінено методи управління, стиль управління, адже, як відомо, є відмінності у культурних особливостях та ментальності іноземних керівників та українських топ-менеджерів. Отже, зміна керівництва обов’язково призведе до зміни моделі поведінки керівників. Оптимізація організаційної структури передбачає введення (скорочення) додаткових відділів та підрозділів у структурі підприємства. Також з приходом іноземного інвестора передбачаються зміни в організаційній культурі підприємства. Прикладом компанії, що здійснює організаційно-управлінські зміни на підприємстві з приходом іноземного інвестора, є компанія “Славутич, Carlsberg Group”. Після інтеграції підприємства до міжнародної групи Carlsberg відбулись зміни, пов’язані з перейменуванням підприємства у Carlsberg Ukraine. Внаслідок цього виконано корективи, що стосуються усіх зовнішніх ідентифікаторів – зміна адреси електронної пошти, елементів корпоративної атрибутики, оновлення корпоративного сайту [3].

### **Висновки**

З приходом на вітчизняне промислове підприємство іноземний інвестор приймає управлінські рішення, що стосуються внесення коректив у виробничо-господарську діяльність організації. З метою приведення у відповідність цілей іноземного інвестора та фінансово-господарської і виробничої діяльності українського підприємства здійснюються зміни у функціональних сферах діяльності вітчизняного суб’єкта господарювання. Основними заходами, що здійснюються іноземними інвесторами з приходом на вітчизняне підприємство, є внесення змін у

сфери виробництва, маркетингу, управління персоналу, логістики, інформаційного забезпечення, фінансово-економічну сферу, а також організаційно-управлінські зміни.

### **Перспективи подальших досліджень**

Управлінські рішення, що впроваджують іноземні інвестори на вітчизняному промисловому підприємстві, можуть мати як позитивний, так і негативний характер. З одного боку, ці заходи сприяють усуненню вузьких місць, недоліків у діяльності вітчизняного підприємства, покращенню іміджу компанії, зростанню ефективності та конкурентоспроможності українського підприємства. Однак, з іншого боку, здійснення змін у сфері управління персоналом, організаційно-управлінських змін можуть негативно впливати на колектив та викликати спротив працівників цим змінам. Механізм адаптації заходів, що здійснюють іноземні інвестори на вітчизняному промисловому підприємстві, вплив змін на трансформацію корпоративної стратегії організації потребує проведення подальших досліджень.

1. Офіційний сайт компанії Nestle: <http://www.nestle.ua>. 2. Офіційний сайт компанії “Сандора” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.sandora.ua](http://www.sandora.ua) 3. Компанія “Славутич” начала процес переименования в Carlsberg Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrbeer.kiev.ua/news/9040> 4. Международный аналитический журнал “Пивное дело”. Електронний ресурс: <http://www.pivnoe-delo.info/tag/sabmiller/>. 5. “Славутич, Carlsberg Group” меняет подход к логистике [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrbeer.kiev.ua/news/6708> 6. Carlsberg Ukraine: Развитие персонала напрямую зависит от целей бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delo.ua/education/carlsberg-ukraine-razvitie-personala-naprjatuju-zavisit-ot-celej-167912/> 7. QlikView для компании “Сандора”: лидер рынка получил одну из лучших систем аналитики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbcgrp.com/pr-bi-qlikview-sandora-project.html>.