

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.16

Лазоренко Т.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Андрійчук М.І.
студентка
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено стан та перспективи легкої промисловості в Україні. Визначено частку «тінізованого» ринку та проаналізовано структуру експорту та імпорту промисловості. Визначено основні проблеми кадрової політики в легкій промисловості та запропоновані заходи щодо їх усунення. Окреслено принципи кадрової політики лідерів вітчизняного ринку.

Ключові слова: кадрова політика, промисловість, ринок, конкурентоспроможність, принципи кадрової політики, ефективність.

АННОТАЦИЯ

В статье исследовано состояние и перспективы легкой промышленности в Украине. Определена доля «тенезированного» рынка и проанализирована структура экспорта и импорта промышленности. Определены основные проблемы кадровой политики в легкой промышленности и предложены меры по их устранению. Определены принципы кадровой политики лидеров отечественного рынка.

Ключевые слова: кадровая политика, промышленность, рынок, конкурентоспособность, принципы кадровой политики, эффективность.

ANNOTATION

The article analyzes the state and prospects of light industry in Ukraine. Determines the share of «shadow» market and analyzes the structure of export and import of industry. The basic problems of personnel policy in light industry are determined and the measures for their elimination are proposed. The principles of personnel policy of leaders of the domestic market are outlined.

Key words: personnel policy, industry, market, competitiveness, principles of personnel policy, efficiency.

Постановка проблеми. Прагнення вступити до Європейського союзу є однією з найважливіших передумов розвитку України, що приведе до стабілізації, модернізації економіки та зростання конкурентоспроможного виробництва у всіх галузях економіки. Від початку незалежності України легка промисловість з кожним роком демонструє падіння, що становить на тепер 80%, саме цей показник свідчить про необхідність упровадження певних змін у галузі.

Легка промисловість належить до галузей зі швидким оборотом капіталу, які традиційно повинні забезпечувати значний внесок у формування валового національного продукту. Саме

з випереджаючого розвитку виробництва товарів широкого споживання починалося становлення країн, які сьогодні є визнаними світовими лідерами на ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми кадрової політики розглядають у численних наукових працях вітчизняні автори, такі як Л.В. Беляєва, М.Д. Виноградський, О.М. Данильченко, Н.В. Матвеевко, О.І. Олексюк, І.Ю. Сіваченко, С.О. Федонін, Т.М. Циганкова, О.І. Шнирков, а також російські (В.Р. Веснин, А.П. Єгоршин, М.І. Магура, М.Х. Мескон, С.І. Ожегов, А.І. Уткін) та закордонні (М. Портер, Фатхутдинов, В. Олдерсон, Дж. Бемі, Ч. Гіп, Г. Дей, К. Койн, Ж. Ламбен, Х. Олівер та інші). Зокрема, у сфері легкої промисловості слід назвати праці таких вітчизняних дослідників, як О.В. Царенко, О.І. Волков, А.П. Гречан, О.І. Лабурцева, А.Є. Глинська, Т.І. Замолоко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується ця стаття. Недостатньо вивченими є заходи позбавлення від «толінгових» схем виробництва вітчизняної продукції легкої промисловості та проблеми запровадження мотивації кадрового складу підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження кадрової політики підприємств легкої промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з даними, що представлені на сайті Державної служби статистики [2], обсяг ринку товарів легкої промисловості становить близько 40 млрд. грн., а згідно з розрахунками Асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» [1], на внутрішньому ринку України присутні понад 120 млрд. грн. Ці дані втричі перевищують офіційні дані, тому стає очевидно, що ринок легкої промисловості України значно «тінізований».

За січень-листопад 2016 року обсяги імпорту продукції легкої промисловості перевищили обсяги експорту на 947 151 тис. дол. США (в 2,35 раза), а обсяги імпорту порівняно з відповідним періодом 2014 року зменшилися на 664 926 151 тис. дол. США (-28,7%), обсяги експорту зменшилися на 332 287 151 тис. дол. США (-32,2%) [1].

Більшість українських підприємств працюють за толінговою (давальницькою) схемою, здійснюючи експорт продукції легкої промисловості в розвинені держави, саме це свідчить про значний потенціал, адже обсяги становлять 0,7-0,9 млрд. доларів за останні п'ять років. Проте відмовитися від давальницьких схем та налагодити власне виробництво досить складно, адже на шляху стоять низка перешкод, таких як високі податки, значна конкуренція з великою кількістю неякісних дешевих товарів, відсутність сировинної бази.

Вироблена продукція за давальницькими схемами оплачується за мінімальними цінами. Дуже гострою є проблема підготовки кадрів для цієї галузі, а головною причиною небажання швачок і закрійників працювати за фахом – низькі зарплати. Сьогодні кадровики у легкій промисловості України отримують у середньому 2650-3200 гривень, і, незважаючи на зростання обсягу виробництва, число працюючих не збільшується.

Розглянемо підприємства, що працюють за давальницькими схемами та шують якісну продукцію на замовлення.

Українські підприємства, які займаються пошиттям одягу для світових брендів:

- Грегори Арбер (м. Одеса) – Benetton, Conbipel, Esprit, Gerry Weber, Mexx;
- Володарка (м. Вінниця) – Hugo Boss;
- Тульчинська швейна фабрика (м. Тульчин) – Diverse, Esprit, Grosso Moda, Karstadt, Maratex, Mexx, Roxy, Staff, Walker;
- Євро-стиль (м. Полтава) – Frank Henke Mode GmbH, Franken Walder;
- Дана (м. Київ) – Iceberg, Sandro;
- Троттола (м. Львів) – New Look, Zara.

Країни, що представлені на рис. 1, формують до 20% власного бюджету завдяки легкій промисловості, а також забезпечують потреби внутрішнього ринку до 75-80% продукцією вітчизняного виробника.

Згідно з вищесказаним зрозуміло, що в Україні є велика кількість кваліфікованого персоналу, здатного виробляти та продавати якісну продукцію, яка зможе гідно конкурувати зі світовими лідерами легкої промисловості.

Система управління персоналом, що присутня в Україні, є застарілою, не забезпечує якісного оновлення висококваліфікованого персоналу. Також на українських підприємствах легкої промисловості відсутня система роботи з кадрами, а саме система вивчення схильностей, здібностей, посадового та професійного просування працівників [3, с. 142-143].

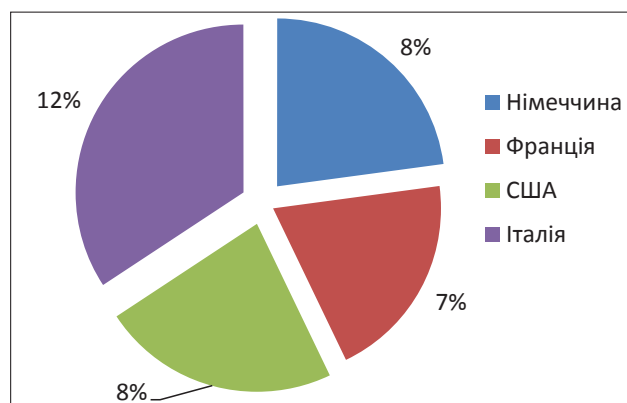


Рис. 1. Частка легкої промисловості в загальному обсязі виробництва світових лідерів

Підсумовуючи вищесказане, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості можливо за умов посилення уваги до проблем забезпечення кадрових служб працівниками відповідної кваліфікації. Найближчими роками можна очікувати на позитивну динаміку діяльності українських представників швейної галузі переважно за рахунок тих виробників, які вже встигли привести свої підприємства у відповідність до вимог європейського ринку. Доцільним буде розглянути окремі аспекти кадрової політики таких українських компаній, які завоювали ринок Європи, як Bembi, Rito та Golda.

Bembi була заснована у 1998 році, займає лідруючі позиції з пошиття дитячого одягу в Україні та є провідним експортером у країни Європи.

Задля успішного існування на вітчизняному та іноземному ринку компанія використовує принципи кадрової політики, що наведені на рис. 2.

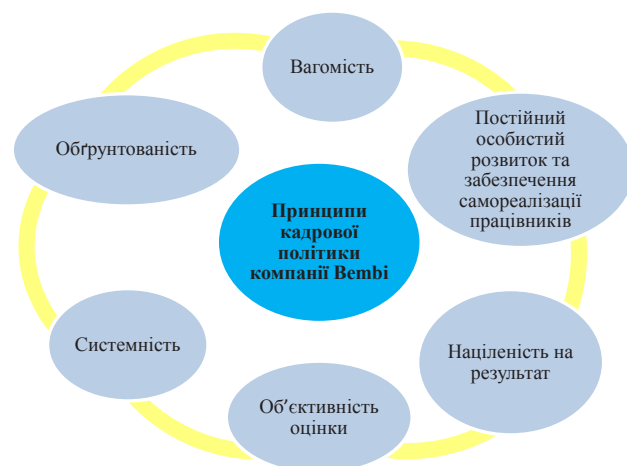


Рис. 2. Принципи кадрової політики компанії Bembi

Завдяки цим принципам кадрової політики підприємство сприяє саморозвитку своїх фахівців та заохочує їх до збільшення рівня особистої участі в діяльності підприємства.

Для реалізації планів розвитку компанії Bembi дотримується моделі 70/20/10. Згідно

з цією теорією, найбільш ефективний розвиток професійних та особистісних компетенцій відбувається у процесі практичної діяльності (70%), що заснована на взаємозв'язку з іншими підходами, такими як зворотний зв'язок і навчання (20%), а також формальне навчання, яке має найменший вплив на повноту і швидкість розвитку співробітників (10%).

Rito – український бренд, відомий своїм унікальним дизайнерським трикотажем. Повний цикл виробництва, від ідей до полиць магазину, шість неповторних колекцій на рік, власні магазини в Україні та регулярна участь у *prkt-a-porter Ukrainian fashion Week* – усе це сприяло шаленій популярності. А після того як закордонні експерти моди заговорили про Rito на сторінках *FASHION-REVIEW*, *CLOSE-UP* та *COLLEZIONI*, географія шанувальників трикотажного мистецтва від Rito поширилася за межі України. З цього моменту виникла жагуча потреба продавати трикотаж за кордон.

Запорукою успіху є кадрова політика підприємства та орієнтир на досягнення лідерських позицій у своїй галузі. Одним із принципів кадрової політики є цілеспрямованість, завдяки цьому поставлені цілі стають реальними за допомогою зусиль і старань фахівців, які є експертами у своїй галузі, володіють унікальним досвідом і знаннями.

Основою для стійкого розвитку модного дому Rito є баланс між інтересами компанії та очікуваннями її співробітників. Тільки особистими стараннями кожного співробітника і зусиллями всього колективу загалом вдається досягати поставлених цілей.

Golda – українська швейна компанія, що завоювала ринок понад 20 країн світу. Досвід роботи з клієнтами модного дому Golda показує ментальну різницю у розумінні різних споживачів та, відповідно, вимагає різного підходу до бізнесу. Так, Німеччина шанує практичність, Японія – креативність, Франція – елегантність, Китай – технологічність, США – ідейність та прибутковість, а країни Перської затоки – нове осмислення близькосхідної моди. І все це має бути пов'язане єдиним стилем бренду. Рушійною силою цього підприємства є персонал. Виходячи на новий ринок іноземної країни, Golda знаходить місцевий персонал, який знає локальні особливості бізнесу і менталітет споживачів.

Головний принцип кадрової політики Golda: ефективна праця, особистий внесок кожного в загальну справу повинні гідно оцінюватися.

Тих співробітників, що тільки закінчили навчатися і приходять на роботу в компанію, оточують турботою і увагою, бо від того, ким вони стануть, залежить майбутнє компанії. Спеціально для них існує програма «молодий спеціаліст», орієнтована на адаптацію молодих співробітників до нової для них обстановки, на їх навчання і розвиток. Для працівників середньої та нижчої ланки організований інститут «мобільного пер-

соналу» – ротації найбільш перспективних співробітників, що «пробилися» на різних ділянках роботи. А ті з них, хто володіє потенціалом лідера, цілеспрямовано готуються на підвищення у межах програми «кадровий резерв».

У сфері управління персоналом Golda приділяє особливу увагу таким аспектам, як:

- створення робочої обстановки, здатної розкрити всі здібності співробітників;
- надання можливості навчатися та підвищувати кваліфікацію;
- модернізована система мотивації персоналу, що дає змогу працівникам очікувати на кар'єрне зростання та винагороду, які відповідають їх кваліфікаційному рівню.

Висновки. Завданням кадрової служби будь-якої організації є здійснення такої кадрової політики, яка б максимально сприяла підвищенню ефективності діяльності підприємства. Очевидно, що це потребує чималих зусиль з боку менеджерів із персоналу, але результат вартий зусиль. Тому керівник, який здійснює ефективне управління персоналом, вміло використовує різні методи стимулювання праці, а також намагається поєднати долі працівників і організації в єдине ціле, швидше досягне великих успіхів, ніж керівник, який вважає «по-старому», що організація – це механізм, а працівники – його гвинтики.

Безцінний досвід українських підприємств, що підкорили багато країн світу, може вивести українську легку промисловість на високий конкурентоспроможний рівень. А почати варто зі впровадження ефективної кадрової політики, адже кваліфікований персонал – це запорука ефективності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Українська асоціація підприємств легкої промисловості «УКРЛЕГПРОМ». URL: <http://ukrlegprom.org.ua/pro-ukrlegprom/>.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Ткаченко А. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А. Ткаченко // Вісник економічної науки України. 2015. № 1. С. 141-146.
4. Фінансова підтримка ЄС для України. Матеріали Представництва ЄС в Україні. URL: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu_ukraine/tech_financial_cooperation/index_uk.htm.
5. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (2017). URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&title=PerelikProektivMizhnarodnoiTekhnichnoiDopomogiZareies trovanihVUstanovlenomuZakonodavstvomuPoriadku>.
6. Офіційний сайт «Rito». URL: <http://www.rito.com.ua/ua>.
7. Офіційний сайт «Golda». URL: <http://goldafashion.com/>.
8. Офіційний сайт ТОВ «Bembi». URL: <http://bembi.ua/>.

REFERENCES:

1. Ukrainian Association of Light Industry Enterprises «UKRLEGPROM» (2016) [Electronic resource]. Access mode: <http://ukrlegprom.org.ua/pro-ukrlegprom/> (Accessed 14 December 2017).

2. The State Statistics Service of Ukraine (2016) [Electronic resource]. Mode of access: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 5 December 2017).
3. Tkachenko A. (2015) "Foreign Experiences of the Stockpiling Potential", Bulletin of the Economic Sciences Ukraine. vol. 5 no. 1, pp. 141-146.
4. EU financial support for Ukraine. Materials of the EU Delegation to Ukraine (2017) [Electronic resource] Access mode: http://eas.europa.eu/delegations/ukraine/eu_ukraine/tech_financial_cooperation/index_en.htm (Accessed 8 December 2017).
5. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2017) [Electronic resource] – Access mode: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&title=PerelikProektivMizhnarodnoiTekhnichnoiDopomogiZareiestrovanikhVUstanovlenomuZakonodavstvomPoriadku> (Accessed 7 December 2017).
6. Official site «Rito» (2017) [Electronic resource]. Mode of access: <http://www.rito.com.ua/ua> (Accessed 17 December 2017).
7. The official website «Golda» (2017) [Electronic resource]. Mode of access: <http://goldafashion.com/> (Accessed 18 December 2017).
8. Official site of «Bembi» (2017) [Electronic resource]. Mode of access: <http://bembi.ua/> (Accessed 19 December 2017).

Lazorenko T.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

Andriichuk M.I.

*Student of Department of Management,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

USE OF THE EXPERIENCE OF THE EMPLOYMENT POLICY IMPLEMENTATION BY LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

The article is devoted to the problem of annual fall of volumes of light industry in Ukraine. The authors draw attention to one of the main elements of the company's efficiency – personnel policy and take into account its features in Ukraine. Light industry belongs to fast-moving industries, which traditionally have to contribute significantly to the formation of a gross national product. It is precisely from the overwhelming development of the production of consumer goods that began the emergence of countries that today are recognized world leaders in the markets.

It was found that most Ukrainian enterprises operate under the tolling scheme, exporting light industrial products to developed countries, which is evidence of significant potential since volumes amount to 0.7-0.9 billion dollars in the last five years. However, abandoning tolling schemes and setting up own production is rather difficult, as there are a number of obstacles on the way, such as high taxes, significant competition with a large number of low-quality cheap goods, lack of raw material base.

Produced products under tolling schemes are paid at minimum prices. The problem of training personnel for this industry is very acute, and the main reason for the reluctance of seamstresses and cutters to work in the specialty is low wages.

Some aspects of the personnel policy of such Ukrainian companies that have won the European market as Bembi, Rito, and Golda are considered, and the basic principles by which they have become leaders in their sphere are defined.