

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ Вікторія СТІЛЕЦЬ

«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Мотивація та особливості управління персоналом у ТНК»

(за матеріалами Shell plc)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

освітня програма «Міжнародні економічні відносини»

ступеня магістр

Виконавець роботи Забара Вячеслав Миколайович

(підпис, дата)

Науковий керівник Пожар Артем Анатолійович

(підпис, дата)

Рецензент Назаренко Станіслав Миколайович

Полтава – 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації і управління персоналом у транснаціональних корпораціях.....	6
1.1. Поняття та сутність управління персоналом.....	6
1.2. Роль та значення мотивації персоналу.....	17
1.3. Особливості мотивації та управління персоналом у транснаціональних корпораціях	25
Висновки до розділу 1.....	33
Розділ 2. Практичний аналіз мотивації та управління персоналом у Shell plc.....	35
2.1. Сучасний стан діяльності транснаціональних корпорацій.....	35
2.2. Характеристика бізнесу компанії Shell plc.....	48
2.3. Мотивація та управління персоналом у Shell plc.....	58
Висновки до розділу 2.....	68
Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення мотивації та управління персоналом у Shell plc.....	71
3.1. Використання досвіду провідних ТНК у сфері мотивації та управління персоналом компанією Shell plc.....	71
3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності Shell plc на основі стратегічного підходу до управління персоналом компанії.....	80
Висновки до розділу 3.....	89
Висновки та рекомендації.....	91
Перелік інформаційних джерел.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління персоналом у транснаціональних корпораціях (ТНК) відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої глобальної конкурентоспроможності та ефективності. Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, глобалізацією, технологічним прогресом та зростаючими вимогами до професійних якостей працівників. В умовах жорсткої конкуренції ТНК мають бути здатні швидко адаптуватися до змін, залучати та утримувати талановитих фахівців, а також ефективно використовувати людський капітал для досягнення стратегічних цілей. Мотивація персоналу стає одним із ключових факторів успішності компаній, оскільки від рівня залученості та задоволеності працівників безпосередньо залежить їх продуктивність і відданість компанії.

На прикладі Shell plc – однієї з провідних ТНК у світі – дослідження мотивації та особливостей управління персоналом є особливо актуальним. Shell plc оперує у багатьох країнах, де стикається з різноманітними культурними, економічними та регуляторними викликами, що впливає на управління персоналом. Успішні практики цієї компанії в сфері мотивації, зокрема впровадження інноваційних підходів до розвитку кар'єри, адаптивних систем заохочення та гнучких моделей зайнятості, можуть бути використані іншими компаніями для покращення їхньої діяльності. Крім того, зростаюча увага до сталого розвитку та соціальної відповідальності додає нових вимог до управління людськими ресурсами, що підвищує значущість даного дослідження у контексті формування сучасних підходів до мотивації персоналу.

Питання мотивації в управлінні персоналом та їх широке використання на підприємствах залишаються в центрі уваги науковців ще з минулого століття. Вагомий внесок у дослідження проблем мотивації персоналу зробили такі науковці, як О. А. Грішнова, М. П. Денисенко, М. В. Зось-Кіор, А. Маслоу, Д. П. Мельничук, Л. С. Мельник, О. В. Крушельницька, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк та інші. Їхні

роботи охоплювали питання формування та розвитку систем мотивації працівників, досліджували якість трудового життя та пропонували шляхи для вдосконалення цих систем. Однак, попри значний рівень розробки цієї теми, залишаються актуальними питання пошуку нових підходів до мотивації персоналу, особливо з урахуванням змін загальних тенденцій розвитку підприємств, впливу глобалізаційних процесів, зростання дистанційної зайнятості, воєнних умов та трансформацій в організаційній структурі.

Метою дослідження є вивчення особливостей мотивації та управління персоналом у транснаціональних корпораціях, а також визначення ефективних підходів і практик, що сприяють підвищенню продуктивності праці та залученості співробітників.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

- розглянути поняття та сутність управління персоналом;
- охарактеризувати роль та значення мотивації персоналу;
- проаналізувати особливості мотивації та управління персоналом у транснаціональних корпораціях;
- визначити сучасний стан діяльності транснаціональних корпорацій;
- здійснити загальну характеристику бізнесу компанії Shell plc;
- розглянути мотивацію та управління персоналом у Shell plc
- проаналізувати можливості використання досвіду провідних ТНК у сфері мотивації та управління персоналом компанією Shell plc;
- запропонувати напрями підвищення ефективності діяльності Shell plc на основі стратегічного підходу до управління персоналом компанії.

Об'єктом дослідження є процес мотивації і управління персоналом ТНК.

Предметом дослідження є особливості мотивації і управління персоналом компанії Shell plc.

Методи дослідження діалектичний метод, історико-логічний метод, системно-структурного аналізу економічних процесів та явищ, аналізу та синтезу, метод кількісного та якісного порівняння, статистичний, графічний, галузевого

аналізу, SWOT-аналіз, спеціальні методи обчислення фінансових показників.

Інформаційну базу дослідження складають нормативні документи, монографії та статті за темою дослідження, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, дані звітності ТНК.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по кваліфікаційній роботі ТОВ «СКС КРС». Впровадження стосується: реалізації комплексної системи оцінки ефективності; створення індивідуалізованих програм розвитку; впровадження системи визнання досягнень і надання можливостей для кар'єрного росту співробітників компанії.

Значущість дослідження для навчального процесу полягає в тому, що основні висновки кваліфікаційної роботи використані в процесі викладання навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент». Впровадження підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по кваліфікаційній роботі в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Полтавського університету економіки і торгівлі за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає в дослідженні мотивації та особливостей управління персоналом у ТНК в умовах глобальної конкуренції.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на XII Міжнародній науково-практичній конференції науковій конференції «Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти» (м. Львів, 14-15 серпня 2024 року).

Публікації: Забара В.М., Пожар А.А. Мотивація та особливості управління персоналом у ТНК. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 14-15 серпня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 13–15 [2].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

1.1. Поняття та сутність управління персоналом

Ефективність функціонування та розвитку будь-якої організації, незалежно від галузі, сфери діяльності, масштабів виробництва і реалізації, тісно пов'язана з результатами роботи персоналу, який вважається ключовим активом компанії. Висококваліфікований і компетентний персонал, задоволений умовами праці та рівнем оплати, здатен значно підвищити продуктивність праці. Саме тому ретельно організований процес набору, оцінки, розподілу та мотивації працівників є важливою передумовою для досягнення цілей, поставлених керівництвом організації. Сучасні організації все частіше розглядають персонал не просто як людські ресурси, а як основний капітал, що відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності. Інвестиції в розвиток персоналу сьогодні розглядаються як один із основних механізмів управління організацією, що сприяє її успішному функціонуванню та конкурентоспроможності на ринку.

Для глибшого розуміння системи управління персоналом та процесів, що лежать в основі управління кадрами, варто розглянути базові поняття, такі як «персонал», «людський капітал» та «людські ресурси». Людський ресурс охоплює сукупність якостей особистості, до яких належать знання, вміння, навички, досвід, здоров'я, професіоналізм, моральні та етичні якості, що безпосередньо впливають на результати діяльності індивіда. При дослідженні поняття «людський ресурс» важливо враховувати термін «ресурс», який розглядається як джерело задоволення певних потреб, а сам термін «людські ресурси» охоплює ширше коло аспектів, ніж поняття «персонал».

Водночас, поняття «людський капітал» передбачає розуміння капіталу як

певної вартості, що використовується для отримання додаткових благ. Більшість дослідників визначають людський капітал як сукупність знань, навичок та професійних якостей, що формуються внаслідок інвестицій, здійснених як організацією, так і самим працівником. З іншого боку, персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з компанією, як юридичною особою, на основі договору найму або цивільно-правового договору. До персоналу організації належать усі працівники, згідно з трудовим законодавством, а також усі, хто залучений до роботи в компанії на умовах аутсорсингу, трудового договору чи сумісництва.

Отже, поняття «персонал», «людські ресурси» та «людський капітал» не є взаємозамінними, але вони тісно пов'язані між собою та разом утворюють систему понять, що описують соціальну систему організації. Головним критерієм віднесення окремого людського ресурсу до категорії «персонал» є його залученість до трудових відносин у межах конкретної організації. Основні ознаки персоналу включають оформлені трудові відносини з роботодавцем, наявність професійних якостей, компетенцій і знань, що дозволяють займати відповідну посаду в організації, а також здійснення діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Управління персоналом, як термін, виникло на початку ХХ століття з метою опису функцій управління, таких як найм персоналу, розвиток, навчання, ротація, забезпечення безпеки та звільнення працівників. Під управлінням персоналом розуміється сфера знань та практичної діяльності, що спрямована на забезпечення ефективності персоналу організації. З функціональної точки зору управління персоналом передбачає виконання таких завдань, як підбір, найм, розвиток, адаптація нових співробітників, використання персоналу, оплата праці та звільнення працівників. Організаційний підхід до управління персоналом передбачає залучення всіх посадових осіб і служб компанії, відповідальних за роботу з кадрами. До таких служб і посад відносяться відділ кадрів, служба з управління персоналом, лінійні керівники, рада працівників підприємства та інші підрозділи, що відповідають за кадрову роботу.

Розглядаючи систему управління персоналом, варто зазначити, що вона

включає цілі, завдання, функції, принципи та методи управління. Основна мета управління персоналом полягає в досягненні кінцевої мети організації – отриманні прибутку через ефективне управління працівниками (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система цілей в управлінні персоналом

Джерело: складено автором.

Цілі управління персоналом охоплюють економічні, комерційні, науково-технічні, соціальні та виробничі аспекти. Економічна ціль полягає в тому, щоб через управління персоналом (підвищення ритмічності діяльності, зміна чисельності персоналу, зниження трудомісткості та зростання продуктивності) організація досягала прибутку від основної діяльності у встановлених обсягах і з необхідною якістю. Науково-технічна ціль передбачає формування продукції та послуг з урахуванням науково-технічного потенціалу організації для забезпечення її конкурентоспроможності. Реалізація цього потенціалу та розробок здійснюється кваліфікованим персоналом на основі постійного підвищення продуктивності праці,

яке досягається впровадженням нових технологій. Виробнича ціль управління персоналом полягає в забезпеченні ритмічності виробничих процесів, які виконують співробітники організації, а також у забезпеченні випуску планових обсягів продукції та надання послуг заданого рівня якості. Комерційна ціль спрямована на забезпечення реалізації встановлених обсягів продукції та послуг, дотримання термінів поставок, а також на злагоджену роботу команд. Соціальна ціль управління персоналом полягає у формуванні кадрової та соціальної політики, забезпеченні компанії необхідним рівнем і складом кадрів, їх ефективному використанні, професійному зростанні та розвитку кваліфікаційних вимог з урахуванням ринкових потреб.

Система цілей є основою для визначення функцій управління. Першим етапом у формуванні функцій є виявлення об'єктів і носіїв цих функцій.

Завданнями системи управління персоналом є:

1. Вивчення трудових і соціальних відносин, які забезпечують розвиток і реалізацію виробничого, господарського та трудового потенціалу організації.
2. Створення умов для зростання продуктивності персоналу та ефективності трудової діяльності в організації на основі дослідження її цілей і потреб персоналу.
3. Формування ключових принципів і методів в системі управління персоналом з метою підвищення ефективності та результативності діяльності як окремих працівників, так і груп співробітників та підрозділів.
4. Розробка ключових показників для оцінки потенціалу та ефективності працівників, а також результатів діяльності організації в управлінні трудовим колективом.

Необхідно також звернути увагу на функції управління персоналом, які представляють собою окремі види діяльності в рамках системи управління, що забезпечують досягнення її цілей. Функції управління персоналом можна поділити на три комплексні:

1. Формування персоналу організації – забезпечення потреб організації в персоналі шляхом своєчасності, гнучкості комплексних рішень, результативності

вжитих заходів.

2. Використання персоналу організації – управління персоналом на основі трудових відносин та інвестицій в потреби організації через призму результативності праці.

3. Розвиток персоналу організації – інвестиції в персонал з метою забезпечення ефективної віддачі від капіталовкладень через розвиток досвіду, знань, компетенцій, обізнаності тощо.

Система управління персоналом має центральне ядро, основою якого є функціональна підсистема, що спирається на п'ять забезпечуючих підсистем:

1. Інформаційна підсистема. Її функції включають збір, систематизацію, обробку та аналіз інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень у процесі управління персоналом. Інформаційна база організації зазвичай містить такі дані, як основні відомості про працівників (особисті дані, стаж, рівень досвіду тощо), інформацію про чисельність і склад кадрів, рівень заробітної плати, премії, а також відомості про розвиток персоналу як в межах організації, так і за її межами (курси підготовки, підвищення кваліфікації, стажування тощо).

2. Фінансова підсистема. Її функціональне призначення полягає у пошуку та управлінні фінансовими ресурсами для вирішення ключових завдань у сфері управління персоналом, таких як найм, відбір, адаптація, використання та розвиток персоналу.

3. Соціально-психологічна підсистема включає аналіз і розробку заходів для формування та покращення морально-психологічного клімату в колективі, сумісності в робочих групах, ділових і соціально-психологічних якостей керівників, їх відповідності вимогам, стилю управління та заходів, спрямованих на запобігання і регулювання конфліктів.

4. Правова підсистема. Її функції полягають у здійсненні нормативно-правових процедур, що регулюють виробничі відносини, узгодженні документації та проведенні консультацій з правових питань.

5. Нормативно-методична підсистема включає сукупність документів організаційного, розпорядчого, техніко-економічного характеру, а також

нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила та вимоги, які використовуються при вирішенні конкретних завдань на підприємстві.

Основоположниками концепції управління персоналом є представники Мічиганської та Гарвардської шкіл. Згідно з підходом Мічиганської школи, управління персоналом включає низку взаємопов'язаних ключових елементів, що разом утворюють цикл менеджменту людських ресурсів організації (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Цикл управління персоналом

Джерело: складено автором.

На етапі відбору персоналу відбувається зіставлення наявних працівників з вимогами робочих місць. Головна мета цього процесу полягає в тому, щоб забезпечити компанію необхідними трудовими ресурсами, які володіють відповідними знаннями та компетенціями. Іншими словами, ключовим завданням є залучення компетентних, кваліфікованих працівників для заміщення кожної вакантної посади. На наступному етапі необхідно відібрати серед них найбільш підходящих для організації.

Процедура набору нових працівників включає наступні заходи:

1. Чітке визначення вимог до процесу набору персоналу шляхом ретельного аналізу завдань та передбачуваної відповідальності.
2. Складання опису функцій та списку необхідних якостей працівника.
3. Прийняття рішень щодо відбору кадрів, ротації тощо.
4. Вибір серед отриманих резюме, узгодження дати зустрічі з кандидатом.
5. Вибір кандидата на основі співбесіди.

Атестація кадрів передбачає оцінку їхньої професійної діяльності. Результатом такої оцінки стає або заохочення працівника, або прийняття заходів щодо його навчання та підвищення кваліфікації. Заохочення персоналу означає матеріальне стимулювання діяльності, тобто всі виплати, які працівник отримує під час роботи. Найпоширенішою формою виплат є заробітна плата, премії та надбавки. Існують також способи нематеріального стимулювання працівників, зокрема: просування по кар'єрних сходах, подяки від керівництва, корпоративна політика, надання можливостей для навчання тощо. Таким чином, можна зробити висновок, що з точки зору Мічиганської школи управління людськими ресурсами, управління персоналом – це розвиток «висококласних» працівників.

Іншу модель управління персоналом запропонували представники Гарвардської школи (США): М. Бір, Р. Волтон та інші, які розробили те, що П. Боксалл назвав «Гарвардською схемою» (рис. 1.3).

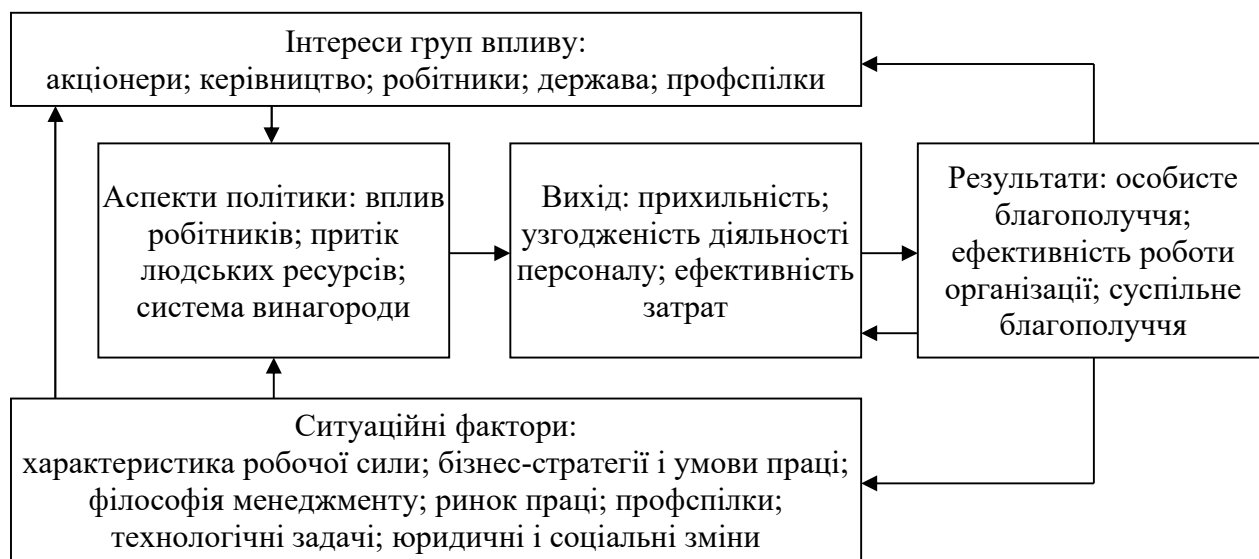


Рисунок 1.3 – Гарвардська модель управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [1].

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи, до особливостей управління персоналом належать:

1. Значна частина конкурентної стратегії та політики щодо персоналу лежить на керівниках середньої ланки.
2. Працівники повинні створювати правила, які спрямовують розвиток

діяльності персоналу та застосовуються таким чином, щоб взаємно посилити середню та низову ланки управління.

«Гарвардська схема» мала значний вплив на теорію і практику управління кадрами та людськими ресурсами. Вона зокрема наголошує на тому, що управління людськими ресурсами – це відповідальність керівництва компанії, а не окремих категорій персоналу.

Існує також модель прихильності, запропонована Р. Волтоном, який розширив гарвардську модель. Автор підкреслив важливість прихильності працівників до своєї організації та довіри до керівництва: «Нова модель управління персоналом складається з правил, що встановлюють взаємність у відносинах – спільні цілі, взаємний вплив, взаємоповага, взаємне заохочення, відповідальність один перед одним». Управління персоналом включає вплив на працівників організації з метою підвищення ефективності їхньої діяльності з точки зору інтересів організації. Таким чином, управління розвитком персоналу базується на індивідуальному та колективному розвитку працівників і включає в себе адаптацію, мотивацію, професійний розвиток, просування та залучення. Представлені концепції управління персоналом є прикладами перших підходів у цій сфері. Вони не є вичерпними, але слугують основою для сучасних підходів і моделей управління персоналом.

Варто також розглянути принципи управління персоналом, під якими розуміються правила, основні положення та норми, якими повинна керуватися адміністрація організації в процесі управління персоналом. Принципи управління персоналом можна поділити на загальносистемні та часткові принципи (табл. 1.1).

До приватних принципів управління персоналом належать правила, основні положення та норми, яких повинен дотримуватися керівник під час формування системи управління персоналом. Сучасна система управління персоналом включає також і методи управління. Вони є способами впливу на працівників та колективи для координації їхньої діяльності в процесі функціонування компанії. Всі методи управління персоналом можна розділити на три основні групи.

Основою адміністративних методів є влада, дисципліна та накладання стягнень. Економічні методи, у свою чергу, полягають у правильному застосуванні

законів економіки. Соціально-психологічні методи впливу базуються на мотиваційних факторах та моральному впливі на персонал. Адміністративні методи пов'язані з підтриманням трудової дисципліни, опираючись на почуття обов'язку працівника та його прагнення до праці. Ці методи здійснюють прямий вплив на співробітників, адже будь-який нормативно-правовий акт або регламентуючі документи є обов'язковими для виконання. Адміністративні методи відповідають правовим нормам, які діють на різних рівнях функціонування організації, зокрема на рівні локальних актів компанії.

Таблиця 1.1 – Загальносистемні засади управління персоналом

Принцип	Опис
Функціональність	Створення системи обумовлено об'єктивною необхідністю, вона існує для виконання певної функції у середовищі
Цілісність	Зміна будь-якого компонента системи впливає на інші її компоненти та призводить до зміни системи в цілому
Ієрархічність	Систему можна розглянути як елемент системи вищого порядку.
Організованість	Елементи системи є взаємозалежними і взаємодіють певним чином один з одним, організовані у просторі та часі.
Інтегративність	Неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її складових елементів. Володіння системою властивостями, які відсутні у її елементів.
Структурність	Опис системи через призму її структури, взаємозв'язків
Взаємозалежність структури середовища	Система формує та проявляється свої властивості у процесі взаємодії з середовищем, будучи при цьому провідним активним компонентом взаємодії

Джерело: складено автором на основі [6].

Економічні та соціально-психологічні методи є непрямими за характером управлінського впливу на персонал. Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні соціального механізму управління. Вони застосовують методи соціології та психології, впливаючи як на окремі особистості, так і на соціальні групи.

За способами впливу на індивіда, ці методи можна класифікувати наступним чином:

1. Соціологічні методи, спрямовані на групи людей та їх взаємодію в процесі трудової діяльності.
2. Психологічні методи, які цілеспрямовано впливають на особистість

конкретної людини.

Хоча таке розділення є досить умовним, адже працівник у межах організації завжди діє не ізольовано, а в межах різнорідних груп; ефективне управління персоналом потребує знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи сприяють визначенню місця працівника в колективі та організації в цілому, виявленню лідерів та забезпеченню їх підтримки, зв'язку мотивації персоналу з кінцевими результатами виробничої діяльності, забезпеченню ефективної комунікації та вирішенню конфліктних ситуацій у колективі. Досягнення соціальної методології та виконання соціальних планів включають визначення цілей, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, задоволення потреб у житлі, умови трудової діяльності тощо) і досягнення запланованих соціальних результатів.

Економічні методи управління персоналом включають широкий спектр підходів, що забезпечують ефективний поступовий розвиток підприємства. Одним із ключових методів у цій категорії є техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує інші управлінські методи, що входять до структури економічних методів. Техніко-економічне планування відіграє важливу роль у формуванні загальної програми розвитку кадрової політики компанії, забезпечуючи її цілісність і послідовність. Важливо зазначити, що матеріальне стимулювання працівників, яке включає оплату праці, премії, надбавки та інші форми винагороди, є фундаментом економічних методів управління.

В умовах ринкової економіки та зростаючої конкуренції за кваліфікованих працівників роль економічних методів управління значно посилюється. Вони не лише забезпечують гнучкість системи управління економікою підприємства, але й сприяють створенню цілісності та ефективності суспільної кооперації праці. Це дозволяє організаціям адаптуватися до швидких змін ринку, зберігаючи при цьому високу продуктивність та мотивацію працівників.

Кожна з трьох описаних груп методів управління персоналом має свої особливості та специфічні способи впливу на співробітників організації. Адміністративні методи базуються на владних важелях, дисципліні та санкціях,

забезпечуючи безпосередній контроль за діяльністю працівників. Економічні методи, у свою чергу, акцентують увагу на правильному використанні законів економіки та матеріальному стимулюванні, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на мотиваційних факторах та моральному впливі, що дозволяє керівництву підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Окрім основної класифікації, існують інші підходи до розподілу методів управління персоналом. Наприклад, ці методи можна класифікувати за належністю до функцій, що складають цикл менеджменту, таких як нормування, організація, планування, координація, регулювання, мотивація, стимулювання, контроль, аналіз і облік. Інший підхід передбачає класифікацію за функціями управління персоналом, що охоплюють відбір, найм, соціалізацію та адаптацію, оцінку якості та кількості праці, управління мотивацією, інвестування в навчання та підвищення кваліфікації, управління конфліктами та забезпечення безпеки праці.

Вибір конкретних методів управління персоналом залежить від масштабів діяльності компанії, її організаційної культури та стратегічних цілей. Серед усіх розглянутих методів особливе місце займають ті, що спрямовані на навчання та розвиток працівників, включаючи підвищення кваліфікації, перепідготовку, наставництво та створення умов для самоосвіти. У сучасному світі, де знання та навички працівників є ключовими активами організацій, ці методи набувають все більшого значення.

Задоволення ключової мети управління персоналом – отримання прибутку організацією – можливе лише за умови ефективного управління всіма елементами системи. Ефективність діяльності підприємств у сфері управління персоналом може проявлятися як в економічних, так і в соціальних показниках. Економічні показники включають обсяги виробництва, продажів, прибуток, витрати на одиницю продукції, рівень рентабельності та інші фінансові результати. Водночас варто пам'ятати, що організація може збільшити прибуток не лише через підвищення продуктивності праці, але й шляхом зростання цін або випуску більш рентабельної продукції.

Соціальні показники ефективності управління персоналом, такі як рівень

задоволеності працівників роботою, плинність кадрів, рівень виконавської дисципліни тощо, також є важливими індикаторами успішності компанії. На ці показники впливають не лише кадрові заходи, але й ринкові, організаційні та інші фактори. У зв'язку з цим до перерахованих економічних показників слід додати специфічні показники, такі як рівень та динаміка продуктивності праці на одного працівника, співвідношення темпів зростання продуктивності та середньої заробітної плати, частка заробітної плати у собівартості продукції та розмір фонду оплати праці.

Таким чином, система управління персоналом може вважатися ефективною лише тоді, коли виробнича діяльність організації є прибутковою, а соціальна складова компанії забезпечує належні умови праці для співробітників. Аналіз моделей оцінки системи управління персоналом показує, що найбільш поширеними є показники, які відображають організаційну ефективність, економічну ефективність та соціальну ефективність. Сучасна система управління персоналом спрямована на підвищення ефективності управління всією організацією з акцентом на соціально-економічну результативність. У XXI столітті всі організації визнають, що персонал є потужним фактором управління, потенціал якого безмежний, і головним завданням компанії є його розкриття та розвиток для досягнення ефективного управління всією організацією.

1.2. Роль та значення мотивації персоналу

Мотивація є внутрішнім спонуканням, набором стимулів, які надихають людей на певні дії та змушують їх виконувати ці дії протягом певного часу. Оскільки мотиви й потреби в кожній людині різні, важливо створювати сприятливу атмосферу для кожного члена команди. Робоча обстановка повинна бути такою, щоб потреби й бажання окремих індивідів узгоджувалися з цілями та політикою компанії.

Сучасні компанії очікують від своїх співробітників більше, ніж просто виконання наказів керівництва. Вони прагнуть, щоб персонал самостійно ставив перед собою нові завдання, шукав шляхи їх реалізації, пропонував креативні ідеї та брав участь в оцінці ефективності своєї роботи. Це вимагає не лише звичайного підкорення, а й щирої відданості компанії.

Дж. Сілберман [60] зазначив ключові переваги, які компанія отримує завдяки правильній мотивації:

1. Управління людськими ресурсами. Компанія може досягти бажаного результату лише за умови гармонійного використання всіх наявних ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та людські. Для цього працівники повинні бути повністю мотивовані на виконання своїх обов'язків.

2. Заохочення досягнутих результатів і стимулювання подальших успіхів. Мотивація сприяє досягненню особистих цілей і саморозвитку. Коли працівник досягає поставленої мети, він відчуває зв'язок між зусиллями та результатом, що дозволяє виконувати завдання на більш високому рівні.

3. Збільшення задоволеності працівників. Задоволеність роботою є важливим фактором для будь-якої компанії, оскільки вона може призвести як до прогресу, так і до регресу. За відсутності плану стимулювання працівники не будуть готові виконувати свої обов'язки на 100%. Тому менеджери повинні розширювати можливості для кар'єрного зростання, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

4. Підвищення ефективності працівників. Для досягнення найкращих результатів співробітник повинен мати ідеальний баланс між здібностями та можливостями. Такий баланс призведе до зростання продуктивності, зниження операційних витрат і покращення працездатності.

5. Гармонія в команді. Правильна робоча атмосфера вкрай важлива для успіху організації. Вона не лише приносить стабільність і прибуток компанії, а й дозволяє працівникам швидко та злагоджено адаптуватися до різних змін.

6. Лояльність персоналу. Співробітники залишаються в компанії на довгий час, коли відчувають, що компанія та керівництво потребують їхньої роботи.

Відсутність високої плинності кадрів позитивно впливає на імідж компанії на ринку.

Значення цих переваг є надзвичайно великим як для компанії загалом, так і для керівництва зокрема, тому останнім часом все більше уваги приділяється розробці мотиваційних підходів до управління персоналом.

Залучаючи та мотивуючи персонал, менеджмент отримує такі переваги:

- високу продуктивність;
- можливість приймати дискреційні рішення;
- швидкий вихід на ринок;
- вищу задоволеність клієнтів;
- впровадження інновацій;
- низьку плинність кадрів;
- готовність до змін;
- зростання прибутку [52].

Сучасний підхід до мотивації співробітників формувався під впливом трьох теоретичних напрямів: теорії змісту мотивації, процесів мотивації та теорії підкріплення (або традиційної теорії). Ці напрями охоплюють потреби, поведінку та винагороди. З цих позицій мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, що базується на взаємозв'язку потреб, мотивів і цілей.

Ієрархія потреб А. Маслоу є однією з найважливіших теорій змістовного типу. Американський психолог А. Маслоу вплинув на вивчення управління персоналом більше, ніж будь-який інший теоретик. Він спробував описати людську поведінку через ієрархію п'яти основних потреб людини (рис. 1.4).

Фізіологічні потреби. Це основні, первинні потреби людини, які іноді навіть не усвідомлюються. Вони повинні бути задоволені в першу чергу. У контексті робочого середовища це включає потребу в заробітній платі, відпустці, опаленні приміщення та інших базових умовах.

Потреба в безпеці. Як тільки задоволені фізіологічні потреби, на перший план виходить потреба в безпеці. Вона відображає бажання зберегти вже досягнуте становище. На підприємствах ця потреба може виражатися через надання додаткових пільг, страховок, та організацію систем старшинства.



Рисунок 1.4 – Піраміда потреб людини А. Маслоу

Джерело: складено автором на основі [8].

Соціальні потреби. Ця потреба стає актуальною лише після задоволення потреби в безпеці. Вона включає бажання подібатися іншим і належати до певної групи. Це реалізується через участь у формальних та неформальних робочих групах, а також у різноманітній спільній діяльності.

Потреба в повазі. Ця потреба може мати дві форми. Перша – це потреба в самоповазі, яка тісно пов'язана з почуттям досягнення мети, знань і зрілості. Друга – потреба, пов'язана з репутацією. На підприємствах це часто асоціюється з різними формами визнання: кар'єрне зростання, додаткова відповідальність, суспільне визнання.

Потреба в самореалізації та самовираженні. Коли вищезазначені потреби задоволені, людина прагне реалізувати свій потенціал. Працюючи в підпорядкуванні, цю потребу важко задовольнити, але її можна реалізувати через саморозвиток та втілення креативних ідей у реальність.

У теорії та практиці управління наголошується, що коли потреби нижчого рівня задоволені, у керівників з'являється можливість мотивувати персонал через задоволення потреб вищого рівня. Однак є й ті, хто критикують послідовність цих потреб, стверджуючи, що людина – це не машина. Її поведінка може бути

несвідомою та непередбачуваною, і тоді потреба першого рівня може залишитися незадоволеною, наприклад, у заробітній платі, а на перше місце вийде потреба у визнанні з боку колег.

У процесуальній теорії В. Врума центральну роль у регулюванні поведінки індивіда відіграє сприйняття працівником ситуації. У моделі під очікуваннями розуміють переконання, що певна ступінь зусиль призведе до певного рівня виконання, тобто очікування пов'язують зусилля з досягненням завдання [39]:

$$\text{Мотивація} = \text{Очікування} \times \text{Валентність},$$

де мотивація – це сила мотивації індивіда, валентність – це цінність різних кінцевих результатів роботи, а очікування – це ймовірність того, що зусилля у виконанні роботи увінчаються успіхом (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Структура понять теорії очікувань У. Врума

Джерело: складено автором на основі [39].

Суттєва перевага цієї теорії полягає в тому, що вона підкреслює важливість особистих потреб і мотивацій людини. Теорія відображає реальну ситуацію, де кожна людина має свої власні цілі, які можуть як розходитися з цілями компанії, так і гармонійно поєднуватися з ними [39].

Для того, щоб мотивувати людину на виконання певної діяльності, її

досягнення у цій діяльності слід винагороджувати тим, що вона цінує. Важливо, щоб винагорода була пов'язана з досягненням цілей організації.

Керівництво організації має визначити високий, але реалістичний рівень результатів, яких очікують від підлеглих, і переконати їх, що вони здатні досягти цих результатів за умови належних зусиль. Те, як працівники оцінюють свої можливості, значною мірою залежить від того, які очікування має від них керівництво.

Розглянемо теорію традиційного стимулювання – теорію Y та Теорію X. Головна ідея теорії соціального психолога Д. МакГрегора полягає в тому, що спосіб, яким менеджмент підприємства контролює робочу силу, визначає розвиток всього підприємства [54].

Теорія X базується на традиційній концепції контролю та управління. Основні припущення цієї теорії такі:

1. Люди зазвичай ліниві і намагаються уникати роботи, коли це можливо.
2. Через це працівники повинні бути постійно під наглядом, а для досягнення цілей розробляються різні важелі контролю та покарання.
3. Більшість людей воліє, щоб ними керували, оскільки це дозволяє уникнути відповідальності. Вони мають мало амбіцій і прагнуть захищеності у всьому.

Цю теорію часто зображують як підхід «батога і пряника», де для досягнення мети людини необхідно або заохочувати, або карати.

Теорія Y ґрунтується на інтеграції особистих цілей із цілями компанії [15]:

1. Вважається, що працівники отримують задоволення від виконання обов'язків, пов'язаних із фізичною або розумовою працею.
2. Посилений контроль над працівниками та покарання за провини не обов'язково принесуть підприємству позитивні результати. Працівники мають самостійно шукати рішення та виконувати завдання, які безпосередньо стосуються їхньої роботи.
3. Відданість меті та її досягнення вже є винагородою за виконану роботу.
4. Більшість людей навчається не тільки тому, що це необхідно, але й для

того, щоб брати на себе більше відповідальності.

5. Здатність використовувати високий рівень уяви, креативності та винахідливості є дуже поширеною серед індивідуумів.

6. Інтелектуальні здібності людей використовуються ще не повністю.

Д. МакГрегор зазначав, що односторонній контроль з боку менеджерів, що стосується заробітної плати та підвищення працівників, може бути частково переданий самим працівникам. Таким чином, кожен працівник може відігравати ключову роль у плануванні своєї кар'єри [54].

Мотивація персоналу в сучасних умовах ґрунтується на гнучкому поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Нематеріальне стимулювання, у свою чергу, передбачає вибіркове та обережне застосування методів переконання та примусу, заохочення та покарання. Можливості, які має підприємство для матеріального та нематеріального стимулювання, в основному відповідають цілям та завданням його розвитку.

Матеріальне стимулювання охоплює всі види грошових виплат, які застосовуються в організації, а також усі форми матеріального негрошового стимулювання. Грошові виплати вважаються найпотужнішим стимулом, оскільки, витрачаючи їх, працівник задовольняє свої фізіологічні потреби та потреби в захисті.

До матеріального грошового стимулювання відносяться [19]: заробітна плата; премії, бонуси; участь у акціонерному капіталі; кредити. До матеріального негрошового стимулювання належать: надання особистого транспортного засобу/мобільного телефону/персонального комп'ютера; оплата транспортних витрат, телефонних дзвінків; цінні подарунки на важливі дати; абонемент у спортивний клуб; оплата навчання, підвищення кваліфікації; надання житла (місця проживання); пільгове харчування; організація відпочинку як для працівника, так і для його сім'ї; недержавне пенсійне забезпечення.

Найважливіший аспект полягає в тому, що чим більше працівник вкладає, тим більшою має бути винагорода. Справедливо, коли досягнення на роботі оплачуються відповідно до результатів [19].

Аргументи «проти» матеріального нагородження:

1. Суми, виділені на додаткові грошові винагороди, можуть бути настільки незначними в бюджеті підприємства, що вони не стимулюють працівника до прояву ініціативи.
2. Гроші самі по собі не є тривалою мотивацією до роботи.
3. Реакція людей на різні види мотивації, зокрема й на матеріальні винагороди, може бути різною. Неможливо бути впевненим, що певна схема бонусів підійде кожному в довгостроковій перспективі.
4. Матеріальні винагороди можуть мотивувати тих, хто їх отримує, але демотивувати тих працівників, які їх не отримують.
5. Призначення матеріальної винагороди залежить від менеджерів, але вони можуть бути неправильно проінформовані про досягнення працівника.
6. Схема виплати матеріальних винагород може не задовольняти працівників; вони можуть їй не довіряти або вважати її недостатньо продуманою.
7. Індивідууми можуть показувати тільки свої сильні сторони, які будуть винагороджені, але приховувати інші свої досягнення.
8. Матеріальна винагорода, спрямована на одного члена команди, може порушити роботу всієї команди [19].

Нематеріальне стимулювання – це будь-який вид винагороди або заохочення, яке не вимірюється в грошовому еквіваленті. Нематеріальне стимулювання запроваджено для того, щоб задовольнити вищі потреби працівника.

Таке стимулювання включає винагороду, засновану на ставленні до конкретної людини. Винагорода обов'язково має бути пов'язана з робочим середовищем (покращення умов праці, цікаві професійні завдання, баланс між роботою та особистим життям працівника), визнанням, спільною роботою з керівництвом компанії, а також із особистим розвитком та навчанням [19].

До нематеріальних стимулів належать:

1. Статус і повноваження працівника. Що кожен може зробити на своєму робочому місці? Наскільки незалежно працівник приймає рішення?
2. Участь працівника у плануванні стратегії та завдань організації.

Причетність до ключових планів компанії є підтвердженням високого статусу керівника, а отже, і мотивуючою силою.

3. Можливість розвитку працівника у компанії. Набуття нового досвіду та знань на своєму робочому місці – потужний засіб мотивації працювати саме в цьому підприємстві.

4. Спілкування та підтримка з боку колег та керівництва. Формування відносин повністю залежить від якості спілкування. Спілкування – це не просто обмін інформацією; це комбінація вмінь слухати та говорити.

Отже, система винагород має бути спланована та контрольована таким чином, щоб у ній поєднувалися як матеріальні, так і нематеріальні стимули в управлінні персоналом. Метою винагород працівників є те, щоб індивідуум розумів, наскільки важливі його вміння, кваліфікація та компетентність для досягнення цілей підприємства.

1.3. Особливості мотивації та управління персоналом у транснаціональних корпораціях

Транснаціональні корпорації (ТНК) – це компанії, що діють у кількох країнах і мають розподілену по всьому світу робочу силу [40]. Мотивація працівників у таких корпораціях забезпечує формування єдиної та продуктивної командної культури. Проте різноманіття культурних відмінностей, різниця в часі та бар'єри у спілкуванні можуть ускладнювати завдання менеджерів щодо мотивації всіх працівників у транснаціональних командах. Мотивовані та залучені працівники є важливими для успіху будь-якої групи, особливо у контексті глобально розподілених команд, де співпраця є ключовою для отримання переваг від різних точок зору. При мотивації працівників у транснаціональних корпораціях важливо враховувати унікальні потреби та вподобання кожного співробітника. Крім того, менеджери команд повинні сприяти відкритій комунікації, надавати можливості для розвитку навичок

та створювати відчуття спільної мети та належності. Завдяки таким підходам транснаціональні команди можуть процвітати та досягати своїх цілей за допомогою відданості, стійкості та мотивації працівників.

Мотивація є ключем до успіху в будь-якій організації, зокрема у транснаціональних корпораціях. Рівень мотивації працівника визначає, скільки зусиль, креативності та навичок він чи вона вкладає в роботу. Високомотивовані співробітники, ймовірно, будуть більш продуктивними та отримуватимуть більше задоволення від своєї роботи, ніж ті, хто не мотивований. Мотивація може проявлятися в багатьох формах, таких як надання стимулів і визнання, створення позитивного робочого середовища та підтримка культури відкритого і чесного спілкування. Використання мотивації у багатонаціональній корпорації вимагає від лідера креативного підходу та застосування творчих стратегій для виховання культури успіху та мотивації. З правильним підходом та стратегією можна створити середовище, яке заохочує членів команди залишатися мотивованими та енергійними для досягнення цілей організації.

Існує багато видів мотивації, зокрема: досягнення (прагнення до успіху і здобуття чогось складного); альтруїзм (турбота про інших і бажання допомагати); самоактуалізація (прагнення до особистісного зростання та досягнення найкращої версії себе). Інші види мотивації включають афіліацію, компенсацію та афект. Мотивація афіліації – це бажання бути частиною групи, що виникає завдяки створенню стосунків. Мотивація винагороди – це бажання отримати справедливую оплату за добре виконану роботу. Нарешті, афектна мотивація – це бажання відчувати певні емоції, як-от гордість за добре виконану роботу. Розуміння різних типів мотивації допомагає ефективно використовувати їх для мотивації команди.

Керівники компаній застосовують зовнішню та внутрішню мотивацію для підвищення залученості працівників. Мотивація у транснаціональних корпораціях охоплює аспекти, що спонукають та підтримують залученість працівників, стимулюють їх до роботи та підвищують продуктивність у крос-культурних та географічно розподілених командах. Мотивація є значущим елементом для успіху організації у глобальному контексті, оскільки вона впливає на співпрацю,

комунікацію та загальний процес ухвалення рішень серед членів команди. Ключові концепції мотивації включають культурні відмінності, комунікацію, ефективне лідерство, постановку цілей та систему винагород і визнання.

Культурні відмінності впливають на мотивацію у транснаціональних корпораціях. Це зумовлено тим, що різні культури можуть мати різні підходи до роботи, що впливає на те, як члени команди виконують свої завдання та взаємодіють на робочому місці. Наприклад, певні культури надають перевагу командній роботі, тоді як інші наголошують на індивідуальних досягненнях. Отже, розуміння цих відмінностей є важливим для мотивації працівників у транснаціональних командах.

Окрім розуміння культурних відмінностей, важливим аспектом мотивації є комунікація. В ідеалі комунікація є ключовою для мотивації працівників у транснаціональних корпораціях. Проте іноді бар'єри у комунікації, різниця у часі та культурні відмінності можуть знижувати рівень довіри, перешкоджати співпраці та викликати непорозуміння. Тому керівники команд повинні забезпечити працівникам доступ до інструментів і ресурсів, які сприятимуть кращій комунікації.

Ефективне лідерство є ще одним важливим фактором у мотивації працівників у транснаціональних корпораціях. Лідери повинні надихати та залучати працівників, незважаючи на відстані та культурні відмінності. Вони повинні бути компетентними у створенні довіри, встановленні чітких та зрозумілих цілей і наданні своєчасного зворотного зв'язку працівникам. Лідери, які використовують трансформаційний стиль керівництва, можуть бути особливо ефективними у мотивації своїх працівників у транснаціональних командах.

Постановка чітких та вимірюваних глобальних цілей також є важливим аспектом мотивації працівників та підвищення їх продуктивності у транснаціональних корпораціях. Незважаючи на складність постановки цілей через різницю у часі, мовні та культурні бар'єри, керівники команд повинні прагнути створити середовище, де працівники чітко розуміють свої ролі та обов'язки.

Останнім, але не менш важливим аспектом є винагороди та визнання працівників за їхній внесок у роботу транснаціональних корпорацій. Належні винагороди та визнання є чудовими мотиваторами, що сприяють підвищенню

продуктивності працівників. Однак важливо враховувати, що культурні бар'єри та особисті вподобання працівників можуть впливати на процес визнання та винагород, оскільки люди з різних куточків світу мають різні мотиватори; одні можуть бачити у фінансових винагородах стимули до роботи, інші можуть відчувати мотивацію через підвищення автономії.

Надання повноважень є ще одним важливим поняттям у контексті транснаціональних корпорацій. Воно полягає у наданні працівникам права приймати ключові рішення та здійснювати необхідні дії у транснаціональних командах. Дослідження [51] стверджує, що менеджери повинні надавати чіткі та зрозумілі очікування та вказівки своїм працівникам у транснаціональних командах для їхньої мотивації. Схоже дослідження [38] пропонує, щоб керівники команд використовували партиципативний стиль лідерства, залучаючи працівників до процесу прийняття рішень у команді.

Культура є важливим аспектом у контексті транснаціональних корпорацій. Вона впливає на те, як працівники інтегруються в команду та взаємодіють з керівництвом, досягаючи спільних цілей. Згідно з [42], лідерство відіграє значну роль в управлінні культурними відмінностями та запобіганні конфліктам у віртуальних командах. Крім того, у віртуальних командах роботодавці або менеджери повинні прагнути створити сприятливе середовище та інклюзивність, що може допомогти у подоланні відмінностей та сприяти ефективній комунікації та співпраці.

Мотивація працівників та надання їм повноважень у транснаціональних корпораціях є складним, але важливим завданням для досягнення цілей та завдань глобального бізнес-середовища. Для розробки ефективних і дієвих стратегій менеджери команд повинні спочатку зрозуміти теоретичні підходи, які лежать в основі мотивації та надання повноважень працівникам. До таких підходів належать: теорія самовизначення, модель попиту на роботу та ресурсів, теорія соціального обміну, теорія постановки цілей та теорія очікувань.

Теорія самовизначення передбачає, що люди прагнуть бути автономними, компетентними та пов'язаними з іншими людьми. У транснаціональних корпораціях

працівники, ймовірно, почуватимуться більш мотивованими, якщо вони зможуть задовольнити ці три основні потреби.

Модель попиту на роботу та ресурсів стверджує, що стрес на роботі виникає, коли вимоги роботи перевищують ресурси, які є у працівників для виконання своїх обов'язків. Менеджери транснаціональних корпорацій можуть мінімізувати стрес і підвищити мотивацію, забезпечуючи працівників необхідними ресурсами для успішного виконання своїх завдань.

Теорія соціального обміну передбачає, що люди зазвичай прагнуть брати участь у взаємовигідних обмінах з іншими людьми або організаціями. Це означає, що працівники транснаціональних корпорацій можуть відчувати мотивацію, якщо вони відчують, що їхні зусилля визнаються та винагороджуються відповідним чином.

Теорія постановки цілей підкреслює важливість постановки чітких і вимірюваних цілей для мотивації працівників. Керівники команд у транснаціональних корпораціях повинні прагнути встановлювати глобальні цілі, які зрозумілі та досяжні для працівників.

Нарешті, теорія очікувань передбачає, що працівники будуть більш мотивованими, якщо вони вважають, що їхні зусилля призведуть до успішного виконання завдань і винагороди, яка відповідає їхнім очікуванням.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Сучасні організації дедалі частіше розглядають ефективність не лише з економічної точки зору, а й у ширшому контексті, пов'язуючи її з поняттями задоволеності співробітників своєю працею, їхньою участю в колективі, рівнем самооцінки та мотивацією до ефективної роботи. Такий підхід відображає зростаюче усвідомлення значущості людського фактору в бізнесі, де задоволеність працівників прямо впливає на продуктивність та інноваційний потенціал компанії.

У сучасних умовах персонал повинен бути високоосвіченим, володіти стратегічним мисленням, загальною культурою та ерудицією. Організація

професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможним. За прогнозами науковців із США, у найближчі роки середній рівень освіти значно підвищиться, що створить потребу в більш висококваліфікованих кадрах. Понад половина нових робочих місць вимагатиме середньої спеціальної або вищої освіти.

Домогтися високих результатів в організації можливо лише за умови, що співробітники володіють необхідними знаннями, вміннями та відповідним настроєм. Освіта та навчання персоналу мають бути безперервними процесами, що забезпечують постійний професійний розвиток. Управління персоналом у транснаціональних корпораціях має свої особливості порівняно з національними компаніями. Воно передбачає не лише організацію і координацію діяльності співробітників, але й врахування світових масштабів функціонування компанії. Основне завдання управління персоналом у таких корпораціях полягає у доцільному об'єднанні та розподілі трудових ресурсів з урахуванням територіальних особливостей, національної орієнтації та соціального партнерства.

У Німеччині система управління персоналом заснована на принципі соціального партнерства та колективних переговорів між роботодавцями та працівниками. Німецька модель передбачає високий рівень залученості працівників до прийняття рішень на підприємстві, що забезпечує стабільність трудових відносин і високий рівень задоволеності працівників. Особливо важливу роль відіграють ради працівників, які мають право надавати свої рекомендації щодо управління компанією. Така система сприяє ефективному вирішенню конфліктів і підтримує високий рівень лояльності персоналу.

У США, навпаки, підхід до управління персоналом більш індивідуалістичний і заснований на принципах конкуренції та гнучкості. Американські компанії надають великого значення продуктивності працівників і їхнім індивідуальним досягненням. Важливими елементами управління персоналом у США є система бонусів і премій, що мотивує працівників до досягнення високих результатів. Крім того, американські компанії активно інвестують у розвиток лідерських якостей своїх співробітників

через програми навчання та менторства. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та зберігати конкурентоспроможність.

З огляду на специфіку транснаціональних корпорацій, виникають додаткові проблеми, пов'язані з мовними та культурними бар'єрами, а також національними відмінностями. Ці проблеми можуть впливати на всі функції управління, включаючи планування, організацію, керівництво та контроль. Однак, професіоналізм співробітників у таких компаніях значною мірою залежить від показників їхньої культури та мовлення, що часто виступають критеріями оцінки професійності.

Основні принципи управління персоналом у транснаціональних корпораціях включають прозорість діяльності, мислення на перспективу, нематеріальну мотивацію, бенчмаркінг, пріоритетність цілей, економічність, прогресивність, концентрацію зусиль, а також принцип заміни та наступності. Ці принципи дозволяють компаніям ефективно використовувати свій трудовий потенціал та забезпечувати постійний розвиток управлінської системи.

Схожі тенденції спостерігаються і в роботі європейських компаній, де основні концепції управління персоналом передбачають соціальні інновації, інвестиції в кадри, координацію активності працівників за допомогою ефективних комунікацій та спільне вирішення проблем колективом. Це дозволяє компаніям адаптуватися до динамічного розвитку науково-технічного прогресу і підтримувати високу ефективність своєї діяльності.

Однією з переваг системи управління персоналом у міжнародних корпораціях є їхня здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, раціонально використовувати трудові ресурси та залучати найкращих партнерів до спільної діяльності. Однак, є й недоліки, такі як вузька спеціалізація, залежність результатів від кадрового складу, а також висока складність управлінської діяльності через різноманітність персоналу та масштаби діяльності корпорації.

Значну роль у сучасному управлінні персоналом відіграє взаємозв'язок між стратегією управління кадрами та стратегією розвитку організації. Кожна компанія формує свої методи роботи з персоналом, виходячи з власних цілей та специфіки діяльності, що робить ефективний розвиток служб управління персоналом одним із

ключових факторів успішної роботи компанії. У цьому контексті важливо зазначити, що компанії, які раніше за інших приділяли увагу людським ресурсам, змогли закласти міцний фундамент свого благополуччя.

Окрему увагу слід приділити методам навчання, які використовуються у транснаціональних корпораціях для підготовки та перепідготовки менеджерів. Важливим аспектом цього процесу є не лише отримання знань, але й розвиток навичок формування єдиної команди, пошук нових нестандартних рішень та зміцнення корпоративного духу. Наприклад, деякі компанії використовують такі методи, як моделювання, рольові ігри, семінари та кейс-стаді, що дозволяє працівникам не лише розширювати свої знання, але й удосконалювати практичні навички. Важливо також відзначити зростаючу роль процесу адаптації нових працівників у транснаціональних корпораціях. Адаптація розглядається як взаємне пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовому входженні в нову професійну, соціальну та організаційно-економічну сферу діяльності. Цей досвід можна успішно застосувати й на вітчизняних підприємствах для зміцнення кадрового потенціалу та виходу на новий рівень у світовій економіці.

Також варто відзначити, що мотивація та надання повноважень працівникам є важливими аспектами управління транснаціональними корпораціями. Керівники команд повинні враховувати різноманітність культурних відмінностей, сприяти відкритій комунікації, застосовувати ефективні стилі керівництва, встановлювати чіткі та вимірювані цілі, а також забезпечувати належні винагороди та визнання працівників. Транснаціональні корпорації, які ефективно мотивують своїх працівників, можуть досягти високих результатів та підтримувати конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Резюмуючи, можна сказати, що механізм управління персоналом у транснаціональних корпораціях спрямований на досягнення довготривалого успіху та його примноження, і може бути ефективним як у відносно стабільному, так і в змінному середовищі. Для України впровадження закордонного досвіду управління персоналом є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності національних компаній і їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом є складним і багатогранним процесом, що включає в себе різні аспекти, починаючи від набору і відбору співробітників до розвитку їхніх професійних навичок і мотивації. Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на ринку, адже саме людський капітал є основним джерелом інновацій та розвитку. Важливим аспектом управління персоналом є створення умов для професійного зростання співробітників, що дозволяє розкривати їхній потенціал і забезпечувати стійкий розвиток компанії.

Мотивація персоналу відіграє центральну роль у процесі управління, оскільки без належного рівня мотивації співробітники не зможуть ефективно виконувати свої обов'язки. Мотивація не обмежується лише матеріальними стимулами, такими як заробітна плата або бонуси. Важливими є також нематеріальні чинники, зокрема визнання досягнень, можливість професійного зростання, комфортні умови праці та забезпечення балансу між роботою і особистим життям. Лідери, які розуміють потреби своїх співробітників і вміють створювати мотивуюче робоче середовище, здатні досягати високих результатів як у розвитку персоналу, так і в підвищенні ефективності компанії в цілому.

Транснаціональні корпорації, як глобальні гравці на ринку, стикаються з особливими викликами в управлінні персоналом, пов'язаними з їхнім масштабом і міжнародним контекстом діяльності. Одним з таких викликів є необхідність адаптації мотиваційних стратегій до різних культурних особливостей співробітників у різних країнах. Важливо враховувати, що мотиваційні чинники, які працюють в одній країні, можуть бути неефективними в іншій. Це вимагає від керівників транснаціональних корпорацій розуміння культурних відмінностей і здатності до гнучкого підходу в управлінні мотивацією.

Крім того, транснаціональні корпорації повинні враховувати правові та економічні особливості різних країн, в яких вони ведуть свою діяльність. Це

стосується як законодавства про працю, так і економічних умов, що впливають на рівень життя і відповідні очікування співробітників. Ефективне управління персоналом у такому контексті вимагає від корпорацій ретельного вивчення місцевих умов та їхнього впливу на мотивацію і залученість співробітників.

Значну увагу слід приділяти комунікації всередині транснаціональних корпорацій. В умовах географічної розподіленості та культурного різноманіття виникає необхідність у розробці ефективних каналів комунікації, які б дозволяли забезпечити єдність корпоративної культури і залучення співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження. Розвиток технологій відкриває нові можливості для управління комунікаціями, однак також вимагає впровадження нових підходів і навичок у керівників.

В умовах глобальної конкуренції транснаціональні корпорації повинні постійно вдосконалювати свої підходи до управління персоналом. Це включає в себе інновації у сфері мотивації, розробку нових моделей роботи та управління, а також підвищення гнучкості в реагуванні на зміни на ринку праці. Важливу роль у цьому відіграє лідерство, яке здатне не лише управляти поточними процесами, але й візіонерськи оцінювати майбутні виклики і готувати персонал до їх подолання.

Слід також зазначити, що транснаціональні корпорації несуть відповідальність перед своїми співробітниками не лише в економічному, але й у соціальному контексті. Це включає забезпечення гідних умов праці, рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхньої національності, статі чи віку, а також підтримку їхнього професійного та особистісного розвитку. Такий підхід сприяє зміцненню довіри і лояльності співробітників, що є важливим фактором успіху в довгостроковій перспективі.

Таким чином, мотивація і управління персоналом у транснаціональних корпораціях є складним процесом, що вимагає від керівників високої компетентності, гнучкості та здатності до інновацій. Лише ті компанії, які зможуть адаптувати свої стратегії до викликів глобального ринку і забезпечити високу мотивацію та залученість своїх співробітників, зможуть досягти стабільного розвитку і успіху на міжнародній арені.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У SHELL PLC

2.1. Сучасний стан діяльності транснаціональних корпорацій

Транснаціональні корпорації є глобальними гігантами сучасності, які відповідають за значну частину світового виробництва, зайнятості, інвестицій, міжнародної торгівлі, досліджень та інновацій. Рішення, прийняті цими компаніями, впливають на тих, хто працює на них, купує у них, веде з ними бізнес або конкурує з ними, а також на економіки та суспільства країн, де вони функціонують.

Деякі критики ТНК вважають, що ці компанії прагнуть монополізувати ринки, експлуатувати як іноземну, так і національну робочу силу, уникати сплати податків, обходити державні регулювання, неправильно управляти інноваціями та використовувати свої фінансові можливості на шкоду іншим компаніям. Вони наголошують на тому, що великі транснаціональні компанії мають унікальну здатність використовувати свої ринкові позиції та вплив на уряд, щоб зміцнити свій контроль, отримуючи надмірні прибутки, що підривають суспільні інтереси. Інші, навпаки, бачать у ТНК приклад сучасного капіталізму, який приносить економічні блага, що багато хто сприймає як належне. Вони стверджують, що транснаціональні корпорації стимулюють інновації та підвищують продуктивність, сприяючи підвищенню рівня життя як у своїх країнах, так і за кордоном.

Різні погляди на ТНК мають наслідки не лише для розуміння функціонування економіки, а й для державної політики. Уряди укладають контракти з ТНК, оподатковують їх та регулюють їхню діяльність. Дипломатичні переговори, міжнародні угоди та економічні домовленості, а іноді навіть військові втручання, є предметом пильної уваги міжнародних інвесторів. Уряди надають транснаціональним компаніям податкові пільги та інші стимули, щоб залучити та

утримати їхню діяльність. Усі ці взаємодії базуються на поглядах щодо природи транснаціональних підприємств та їхньої ролі в сучасній економіці, що є предметом значних розбіжностей у думках.

У 2023 році середній індекс транснаціональності топ-100 нефінансових ТНК, що відображає частку їхніх закордонних активів, продажів і працівників у глобальних операціях, незначно зріс. Цей ріст обумовлений активністю ТНК у автомобільній промисловості, де перехід до електромобілів і нових технологій привернув більше іноземних інвестицій. Однак зменшення доходів у інших секторах та вихід кількох ТНК з російської федерації стримали зростання індексу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Рівень інтернаціоналізації 100 найбільших ТНК за 2021-2023 рр.

Показники	100 найбільших ТНК, світ					100 найбільших ТНК, економіки, що розвиваються		
	2021 р.	2022 р.	Зростання, 2021-2022 рр., %	2023 р.	Зростання, 2022-2023 рр., %	2021 р.	2022 р.	Зростання, %
Активи, млрд дол. США								
Іноземні	10449	10127	-3,1	10230	1,0	2953	2896	-1,9
Вітчизняні	8902	10566	18,7	10665	0,9	7054	8694	23,3
Всього	19351	20693	6,9	20895	1,0	10007	11590	15,8
Іноземна частка у загальному обсязі, %	54	49	x	49	x	30	25	x
Продажі, млрд дол. США								
Іноземні	6703	7438	11,0	6965	-6,4	2272	2490	9,6
Вітчизняні	4949	6744	36,3	6596	-2,2	4094	5523	34,9
Всього	11651	14182	21,7	13562	-4,4	6366	8013	25,9
Іноземна частка у загальному обсязі, %	58	52	x	51	x	36	31	x
Зайнятість, тис. осіб								
Іноземні	8998	9096	1,1	9553	5,0	4064	4150	2,1
Вітчизняні	11102	11316	1,9	10606	-6,3	9265	9665	4,3
Всього	20100	20413	1,6	20159	-1,2	13328	13815	3,7
Іноземна частка у загальному обсязі, %	45	45	x	47	x	30	30	x
Індекси транснаціональності								
Необважений середній індекс транснаціональності	62	61	x	62	x	48	46	x
Медіанний індекс транснаціональності	63	63	x	66	x	47	45	x

Джерело: складено автором на основі [67].

Автомобільні виробники з топ-100 суттєво розширили свої міжнародні

мережі, зосередившись на США і Китаї – двох найбільших ринках електромобілів. Після прийняття Закону про зниження інфляції 2022 року в США, провідні автомобільні ТНК оголосили про нові проєкти в галузі електромобілів та постачання батарей на суму майже 17 мільярдів доларів. У Китаї конкуренція місцевих брендів змусила деякі компанії, такі як Ford (США) і Honda Motors (Японія), зменшити інвестиції. Водночас інші ТНК, наприклад, Stellantis (Італія) і Volkswagen (Німеччина), розпочали нові спільні підприємства для використання місцевих технологічних досягнень. У 2023 році Stellantis інвестувала 1,5 мільярда доларів у китайський стартап Leapmotor, а Volkswagen вклала 1 мільярд доларів у Horizon Robotics, пекінського виробника електронних компонентів, щоб зміцнити свої позиції на ринках автономного водіння та електромобілів.

Число технологічних ТНК у глобальному рейтингу залишилося на рівні 14 компаній, при цьому S&P Global (США) увійшла до списку замість Legend Holdings (Китай). S&P Global розширила свої можливості через злиття з IHS Markit (Великобританія) у рамках угоди на суму 43 мільярди доларів. Основними факторами, що вплинули на інвестиції в технологічний сектор, стали конкуренція за отримання експертизи в галузі штучного інтелекту і машинного навчання, а також консолідація ринкової присутності в суміжних галузях, що сприяло збільшенню угод. Хоча більшість з цих угод відбулася в межах домашніх економік, великі угоди призвели до зростання іноземних активів. Наприклад, придбання відеоігрової компанії Activision Blizzard компанією Microsoft (обидві США) на суму 75 мільярдів доларів призвело до 22% зростання іноземних активів Microsoft. Не всі технологічні ТНК розширювали свої закордонні операції: Apple (США) скоротила свою діяльність у Китаї, диверсифікуючи ланцюг постачання, а SAP (Німеччина) продала свою частку в Qualtrics (США) за приблизно 12 мільярдів доларів, зосередившись на своїх основних послугах.

У 2023 році фармацевтична промисловість зазнала помірного розширення своєї міжнародної присутності завдяки стратегічним поглинанням, які здійснили 10 ТНК. Подібно до технологічного сектору, багато з цих угод відбулося в межах США, але значно вплинули на міжнародний профіль компаній-купівельників.

Наприклад, злиття Pfizer (США) і Seagen (США) на суму 43 мільярди доларів призвело до 15% зростання іноземних активів Pfizer. Придбання Telavant (США) компанією Roche (Швейцарія) за 7,1 мільярда доларів зміцнило позиції Roche на ринку США. Рівень міжнародної діяльності решти 21 виробничих ТНК у топ-100 (легка та важка промисловість) залишався стабільним. British American Tobacco (Великобританія) зменшила свої іноземні активи на 20%, тоді як Philip Morris International (США) збільшила свою глобальну присутність завдяки придбання Swedish Match (Швеція) на суму 15 мільярдів доларів. Siemens (Німеччина) очолила цифрову трансформацію, придбавши Brightly Software (США) майже за 1,9 мільярда доларів.

У видобувній промисловості більшість з 15 ТНК у топ-100 утрималася від великих міжнародних інвестицій у 2023 році. Видатними винятками стали Rio Tinto і Shell (обидві Великобританія), які активно займалися стратегічними придбаннями та новими проєктами. Rio Tinto завершила придбання видобувної компанії Turquoise Hill (Канада) за майже 3,3 мільярда доларів для розширення портфеля критичних мінералів для енергетичного переходу і оголосила про ініціативи для збільшення виробництва міді та літію. Shell також розширила свою діяльність у контексті енергетичного переходу, що підтверджується придбанням Sprng Energy (Індія) – розробника та оператора відновлювальних джерел енергії – за приблизно 1,5 мільярда доларів. В другій половині 2023 року та на початку 2024 року кілька гірничодобувних компаній оголосили про нові угоди, спрямовані на збільшення інвестицій у критичні мінерали.

Сектор телекомунікацій зазнав значних змін у портфелі іноземних активів. Vodafone (Великобританія) вийшла з ринків у Гані та Угорщині і продала свою діяльність в Італії. Deutsche Telekom (Німеччина) та Orange (Франція) зосередилися на розширенні в прибутковіших регіонах, таких як Північна Америка, Африка та Близький Схід. Сектор комунальних послуг також зазнав кількох реорганізацій, які вплинули на рівень його міжнародної діяльності. EDF (Франція) була повністю націоналізована, а Enel (Італія) продовжила стратегічні продажі, отримавши 1,3 мільярда доларів від продажу бізнесу в Румунії. Серед будівельних компаній Vinci

(Франція) піднялася в рейтингу топ-100 завдяки стратегічним розширенням у концесіях на аеропорти та енергетичних проєктах. A.P. Møller-Maersk (Данія) вибула з рейтингу після перерозподілу операцій у Східній Азії.

Нарешті, рейтинг топ-100 ТНК також змінився через вихід або дивестування в російській федерації. OMV (Австрія) вибула з рейтингу після втрат від націоналізації частки у родовищі нафти і газу Південно-Руське. Між 2022 і 2023 роками ТНК у рейтингу здійснили 36 значних дивестувань з російської федерації, при цьому найбільші списання і витрати припали на ТНК у нафтогазовій та видобувній промисловостях.

ТНК з країн, що розвиваються, віддали перевагу інвестиціям у нові проєкти замість викупу акцій. TSMC (Тайвань), CATL (Китай) і Zijin Mining Group (Китай), відповідно до розміру інвестицій, оголосили про великомасштабні проєкти в розвинених економіках. Починаючи з 2021 року, TSMC реалізувала нові проєкти спочатку в США, потім в Японії та Німеччині. У 2020 році CATL інвестувала понад 5 мільярдів доларів в Індонезію та майже 7,5 мільярда доларів в Угорщину, створивши кілька спільних підприємств з провідними автомобільними ТНК. Zijin Mining Group інвестувала понад 5 мільярдів доларів у Сербію і розширила свою глобальну присутність шляхом розвитку шахт в Аргентині та Казахстані.

Основними чинниками структурних змін у патернах прямих іноземних інвестицій є технологічний розвиток, особливо у високих технологіях; тренди стійкості, що проявляються у зростанні інвестицій в екологічні технології та критичні мінерали; необхідність підвищення стійкості ланцюгів постачання, що впливає на більшість галузей з інтегрованими глобальними ланцюгами; а також геополітичні та торгові напруження, що відчуваються в усіх стратегічних секторах. До цих секторів відносяться галузі високих технологій, напівпровідників, фармацевтики, виробництва інструментів і машин, екологічні технології та інші напрямки, що вважаються ключовими для майбутньої конкурентоспроможності країн. Відповідно, вони відіграють важливу роль у промисловій і торговій політиці.

Протягом останніх 10 років дві третини інвестицій у нові проєкти топ-100 ТНК були спрямовані на створення дочірніх компаній у сфері послуг (рис. 2.1).

Навіть у стратегічних виробничих секторах, таких як автомобільна промисловість і фармацевтика, більше половини нових проєктів зосереджувалися на створенні офісів продажів і маркетингу, центрів підтримки та технічних послуг або інших професійних сервісів, що зменшило їх чутливість до змін. Наслідки економічної фрагментації переважно проявляються у фізичному виробництві.

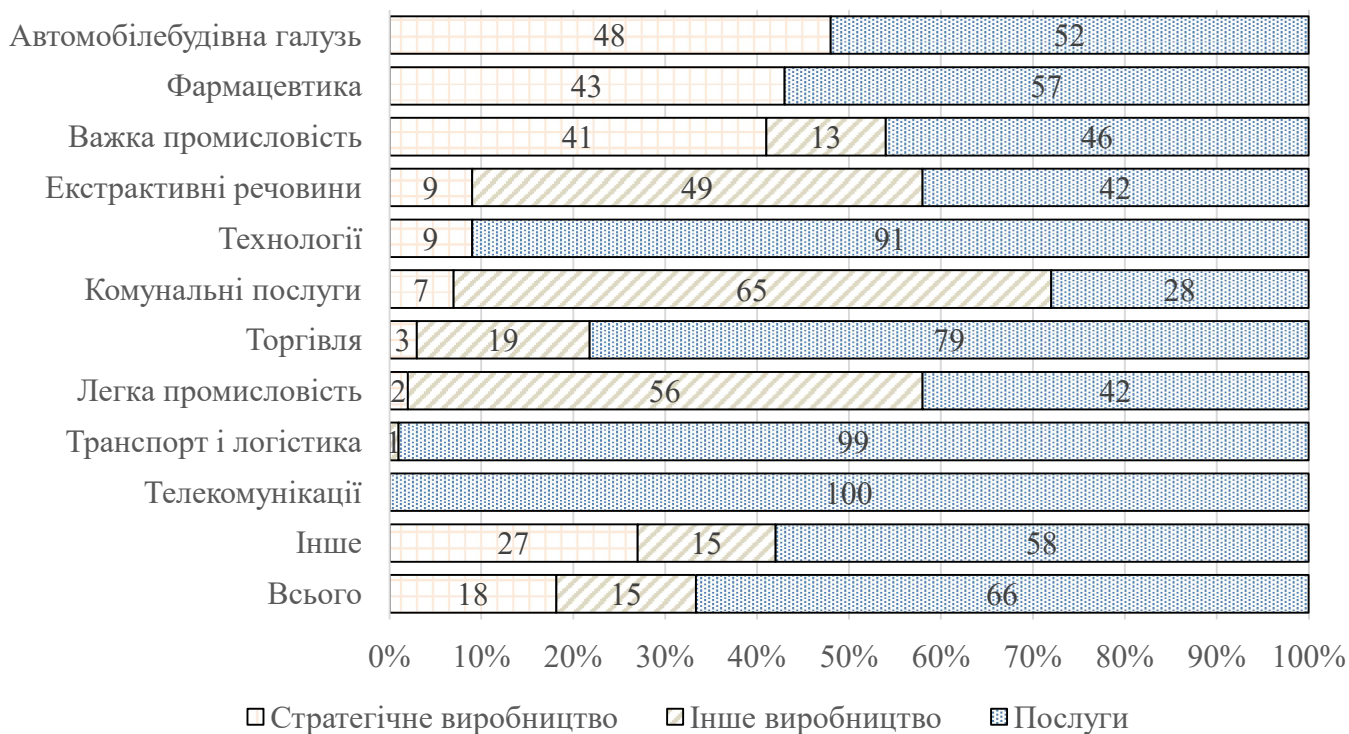


Рисунок 2.1 – Нові проєкти за типом і галуззю, 2014-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [67].

Сповільнення глобальних інвестицій після 2010 року відобразилося на зниженні загальної кількості угод і проєктів, що здійснюються топ-ТНК. Кількість нових проєктів, оголошених за останні п'ять років (2019-2023), була на приблизно 10% менше, ніж у попередні п'ять років (2014-2018). Хоча загальна кількість проєктів зменшилася, спостерігаються помітні зміни в їхній регіональній розподілі. До 2018 року виробничі проєкти переважно орієнтувалися на країни, що розвиваються, з акцентом на Східну Азію та Південно-Східну Азію. У сфері послуг понад третина проєктів була зосереджена в Європі. У виробничому секторі стратегічні проєкти з високою доданою вартістю були відносно більше зосереджені в розвинених економіках і Східній Азії.

З 2019 року географічний розподіл виробничих проєктів змістився у бік локацій, ближчих до ринків ТНК, особливо в стратегічних секторах (рис. 2.2). Європа і Північна Америка стали основними напрямками, що не є дивним, враховуючи, що більшість ТНК у рейтингу походять із США (19), Європи (53) та Японії (10). Центральна Америка (включаючи Мексику), Північна Африка та Західна і Центральна Азія також стали популярними напрямками. Ця тенденція відображає стратегічний переорієнтування на регіоналізацію та наближення виробництва, що зумовлене необхідністю підвищення стійкості ланцюгів постачання і зменшення геополітичних ризиків.

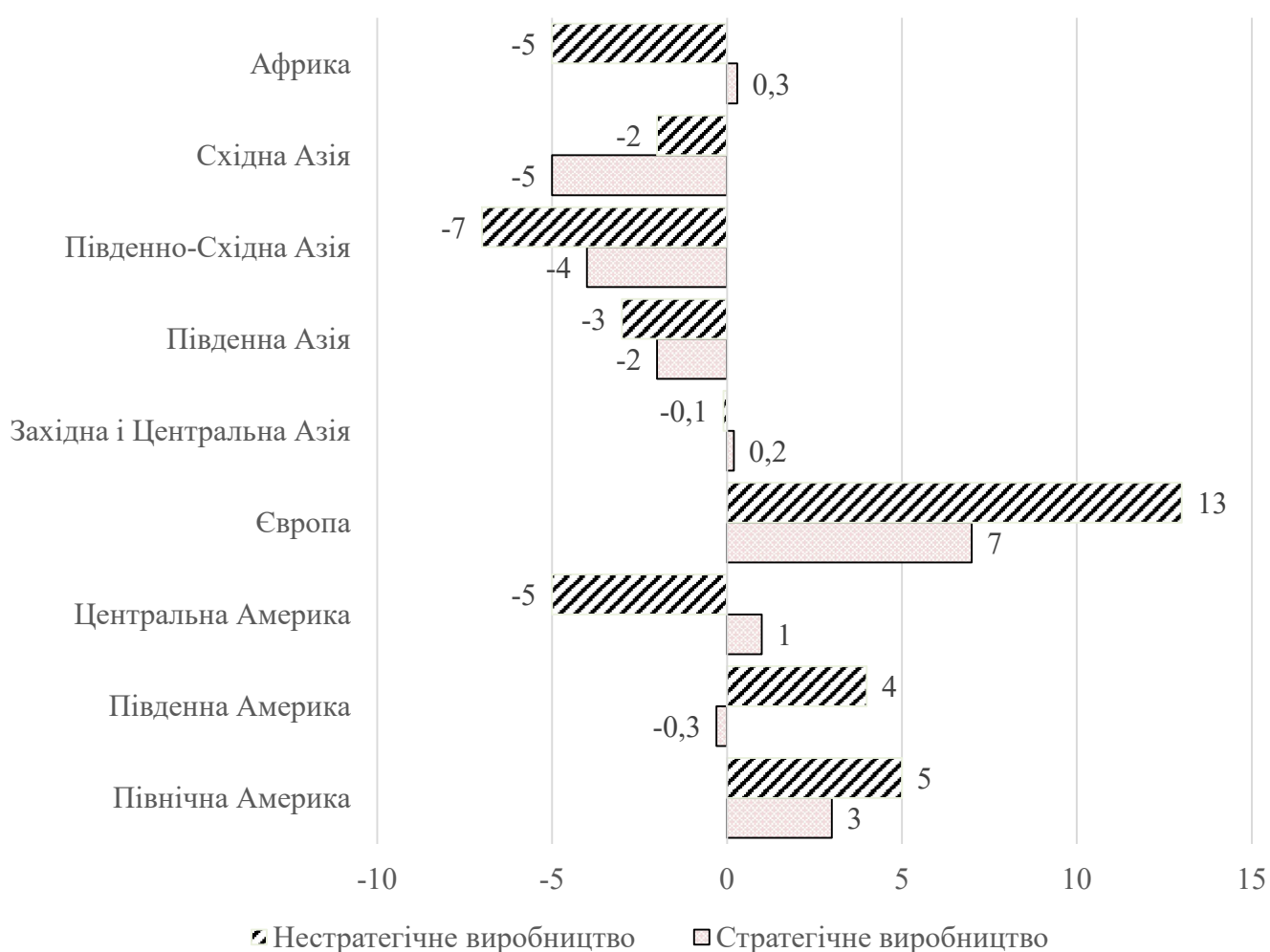


Рисунок 2.2 – Частки регіонів/субрегіонів у типах виробничих проєктів, різниця між 2019-2023 та 2014-2018 роками, в.п.

Джерело: складено автором на основі [67].

Водночас кількість стратегічних виробничих проєктів у Східній Азії

зменшилася. Серед топ-ТНК найбільшими інвесторами у виробництво в Китаї є компанії з електроніки Hon Hai Precision Industry (Тайвань), хімічна компанія BASF (Німеччина) та кілька автомобільних виробників, таких як Toyota (Японія), Volkswagen і BMW (обидві Німеччина), а також Samsung Electronics (Республіка Корея). Ці компанії історично мали значні виробничі потужності в Китаї, але з 2019 року скоротили свої інвестиції в нові проєкти наполовину на користь партнерства з місцевими виробниками, особливо на ринку електромобілів. Hon Hai Precision Industry і Samsung Electronics переглянули свою виробничу присутність у Китаї через торгові напруження. Значна частина їхньої продукції, особливо чіпів і високих технологій, виробляється в Китаї та експортується до США. Hon Hai зменшив кількість нових проєктів у Китаї з 23 до 6, тоді як Samsung зменшив їх з 9 до 1. Обидві компанії почали інвестувати в нові виробничі потужності у своїх рідних країнах та інших країнах, таких як В'єтнам, Індія та Мексика, у порядку розміру інвестицій. Hon Hai Precision Industry утричі збільшила кількість виробничих проєктів у В'єтнамі.

Частка стратегічних інвестицій у виробництво в Центральній Америці зростає. Виробники автомобілів, такі як Robert Bosch (Німеччина), Toyota Motor (Японія) та Volkswagen (Німеччина), вибрали Мексику для інвестицій завдяки близькості до США та доступу до ринку за Угодою США–Мексика–Канада (USMCA). ТНК у фармацевтичній і медичній галузях, включаючи Bayer (Німеччина), Medtronic (Ірландія) та Johnson & Johnson (США), націлилися на Коста-Ріку для своїх інвестиційних проєктів. Північна Африка та Західна і Центральна Азія також стали стратегічними локаціями для виробничих ТНК, забезпечуючи близькість до європейських і азійських ринків. У Північній Африці виділяються Марокко та Єгипет як ключові інвестиційні напрямки. Марокко приваблює проєкти автомобільних ТНК, таких як Stellantis (Італія) і Renault (Франція). Єгипет привернув не лише автомобільні ТНК, як BMW і Robert Bosch (обидві Німеччина) та Nissan (Японія), але й фармацевтичні компанії, такі як GlaxoSmithKline (Великобританія), та виробників електроніки, таких як Samsung Electronics (Республіка Корея). У Західній і Центральній Азії найбільша частка виробничих

проектів припала на Туреччину.

Зменшення частки виробничих проектів у Південно-Східній та Південній Азії може здаватись нелогічним. Проте топ-100 ТНК вже мали значну присутність в АСЕАН до початку 2010-х років. Це стосується, наприклад, двох провідних інвесторів у виробничому секторі Південно-Східної Азії: Toyota Motors (Японія) та Samsung (Республіка Корея). З 2011 по 2013 рік Toyota оголосила про 23 виробничі проекти в Південно-Східній Азії, але ця кількість зменшилася до 13 проектів протягом 2014–2019 років і ще більше впала до 5 проектів відтоді. Аналогічно, Samsung досягла піку у 10 проектах у Південно-Східній Азії в періоді 2014–2019 років, але ця кількість зменшилася до 4 проектів у наступні роки. Серед провідних інвесторів у виробництво в Південно-Східній Азії лише Hon Hai Precision Industry (Тайвань) перепрофілювала свій ланцюг постачання за останні п'ять років, збільшивши кількість проектів у регіоні з 3 у періоді 2011–2019 до 12 з того часу.

Проекти у сфері послуг також зрушили ближче до домашніх економік з однією помітною винятком (рис. 2.3). Протягом останніх 10 років близько 10% проектів у сфері послуг були спрямовані на створення регіональних штаб-квартир та функцій обслуговування. ТНК з Європи та Північної Америки все частіше створюють регіональні штаби в країнах, що розвиваються, зокрема в Східній Азії. Ці регіональні центри забезпечують необхідні послуги та можуть допомогти зменшити ризики для місцевих операцій через геополітичні та торгові напруження, а також перебої в ланцюгах постачання. Специфічно для інвестицій у великі ринки багато ТНК створюють майже автономні дочірні компанії, які виробляють для місцевого, а не глобального ринку. Наприклад, фармацевтична ТНК AstraZeneca (Великобританія) оголосила про п'ять проектів у Китаї для створення штаб-квартир та функцій обслуговування. Її бізнес у Китаї стане юридичною особою, зареєстрованою в Гонконзі, Китаї або Шанхаї та контрольованою ТНК.

У відповідності до глобального сповільнення іноземних інвестицій і подібно до тенденцій у нових проектах, кількість придбань акцій з 2019 року також зменшилася на трохи більше ніж 10%. Злиття і поглинання часто відповідають на інші стимули, ніж нові проекти. Важливо зазначити, що придбання можуть

підлягати перевіркам та процедурами затвердження. Злиття і поглинання традиційно є більш поширеними в розвинених економіках, і ця концентрація лише зросла за останні п'ять років, особливо для ТНК у стратегічних галузях. Тенденції в злиттях і поглинаннях відповідають тим, що спостерігаються в нових проєктах. ТНК зменшили частку придбань акцій у виробничих компаніях у країнах Східної Азії. Проте, вартість угод у цьому субрегіоні зросла, головним чином завдяки значним інвестиціям у автомобільний сектор, орієнтованим на китайських виробників. Хоча кількість угод зменшилася, їх стратегічне значення та фінансові зобов'язання зросли.

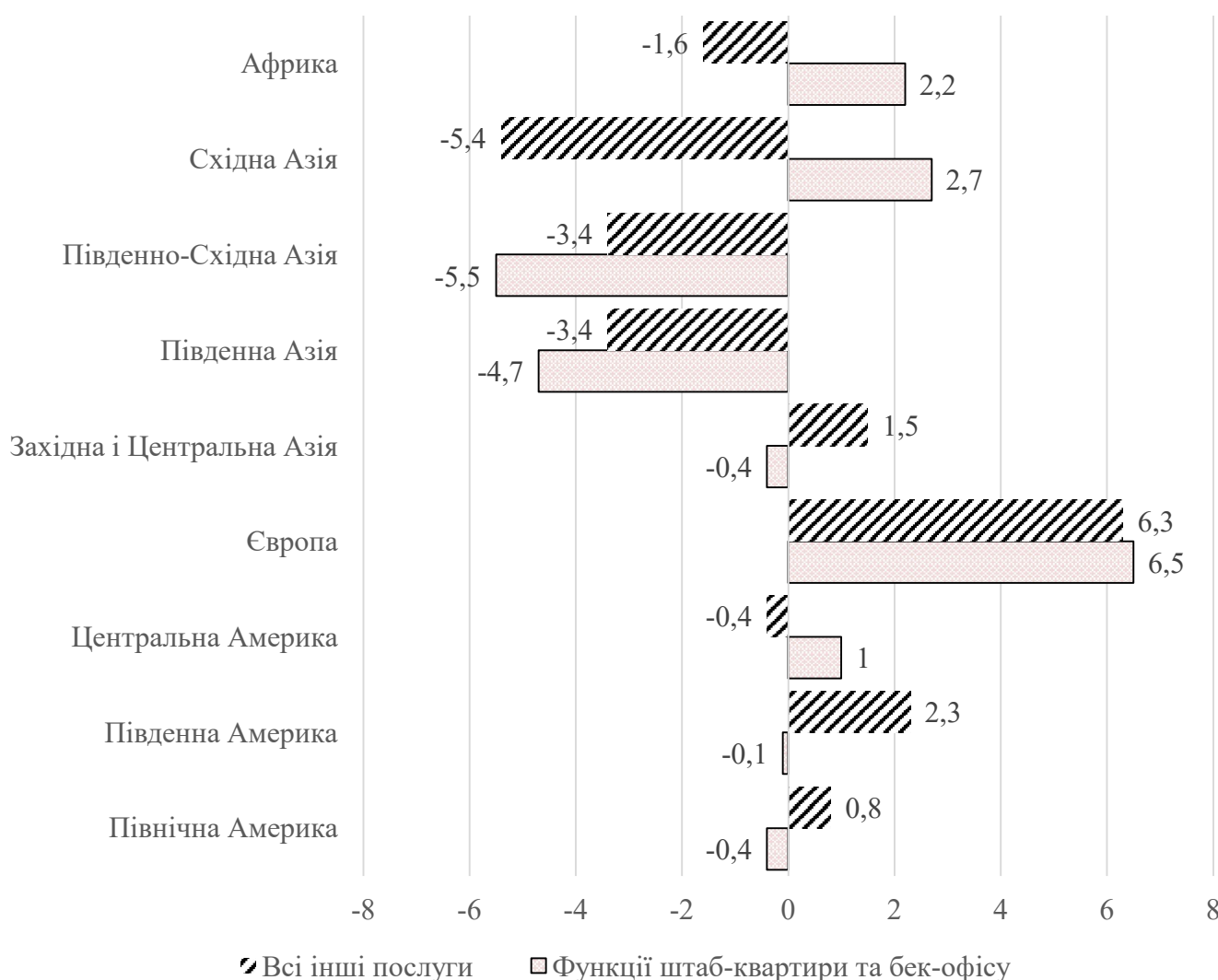


Рисунок 2.3 – Частки регіонів/субрегіонів у типах проєктів послуг, різниця між 2019-2023 та 2014-2018 роками, в.п.

Джерело: складено автором на основі [67].

Тренди розпродажів серед топ-100 ТНК не вказують на чітку стратегію

переміщення. Навпаки, кількість розпродажів у Китаї зменшилася з 2019 року, що свідчить про те, що ТНК визнають стратегічну важливість підтримання присутності на другій за величиною економіці світу, не лише для доступу до її великого ринку, але й для використання її передових виробничих можливостей та розгалужених ланцюгів постачання.

Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у 2023 році зазнали зниження через невизначеність інвесторів щодо економічної ситуації та можливих наслідків економічних розривів, що вплинули на інвестиційні потоки як у розвинених країнах, так і в тих, що розвиваються. Більш жорсткі фінансові умови негативно позначилися на міжнародному фінансуванні проєктів та транскордонних злиттях і поглинаннях (M&A). Проте, оголошення про нові проєкти дещо збільшилися, що може свідчити про покращення перспектив у майбутньому. У поєднанні зі стабілізацією вартості фінансування, це створює помірно позитивні очікування на 2024 рік.

У 2023 році потоки ПІІ склали 1,33 трильйона доларів, що на 2% менше порівняно з 2022 роком. Проте загальний показник значно залежав від суттєвих коливань у деяких європейських країнах, що виступають посередниками для ПІІ. Якщо виключити вплив цих посередників, глобальні потоки ПІІ знизилися більш ніж на 10%. Притік ПІІ до країн, що розвиваються, які останніми роками демонстрували стабільність, зменшився на 7%, тоді як у розвинених країнах, без урахування посередників, потоки знизилися на 15%. Це було зумовлено корпоративними фінансовими реорганізаціями, частково спричиненими введенням глобального мінімального податку для великих транснаціональних корпорацій, а також значним зниженням вартості транскордонних злиттів і поглинань.

На відміну від цього, оголошення про нові проєкти зросли як за кількістю, так і за вартістю. Це зростання, значною мірою, було обумовлене збільшенням кількості проєктів у виробничих галузях, що порушило десятирічну тенденцію поступового зниження в цьому секторі. Значний внесок у зростання кількості проєктів зробили китайські компанії. Проте зростання інвестицій в нові проєкти було характерним лише для країн, що розвиваються, де кількість оголошених проєктів збільшилася на

15%, тоді як у розвинених країнах нові оголошення знизилися на 6% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Анонсовані проєкти з нуля, міжнародні угоди з проєктного фінансування та транскордонні М&А

Економічне угруповання	Тип інвестицій	Вартість, млрд дол. США		Зростання, %	Кількість		Зростання, %
		2022 р.	2023 р.		2022 р.	2023 р.	
Розвинені економіки	Нові проєкти	687	631	-8	11112	10435	-6
	Міжнародне проєктне фінансування	728	562	-23	1720	1357	-21
	Транскордонні М&А	599	302	-50	6710	5862	-13
Економіки, що розвиваються	Нові проєкти	622	749	20	6949	8007	15
	Міжнародне проєктне фінансування	573	396	-31	1138	839	-26
	Транскордонні М&А	107	76	-29	1053	855	-19

Джерело: складено автором на основі [67].

Різниця в динаміці нових проєктів і міжнародних фінансових угод відображає різні фактори, що стимулюють інвестиції в міжнародне виробництво та інфраструктуру, а також різну чутливість інвесторів до поточних фінансових умов. Великі транснаціональні корпорації, завдяки значним прибуткам, які вони отримали протягом останніх років, мають більшу спроможність фінансувати розширення активів, що також пояснює зростання кількості нових проєктів (рис. 2.4).

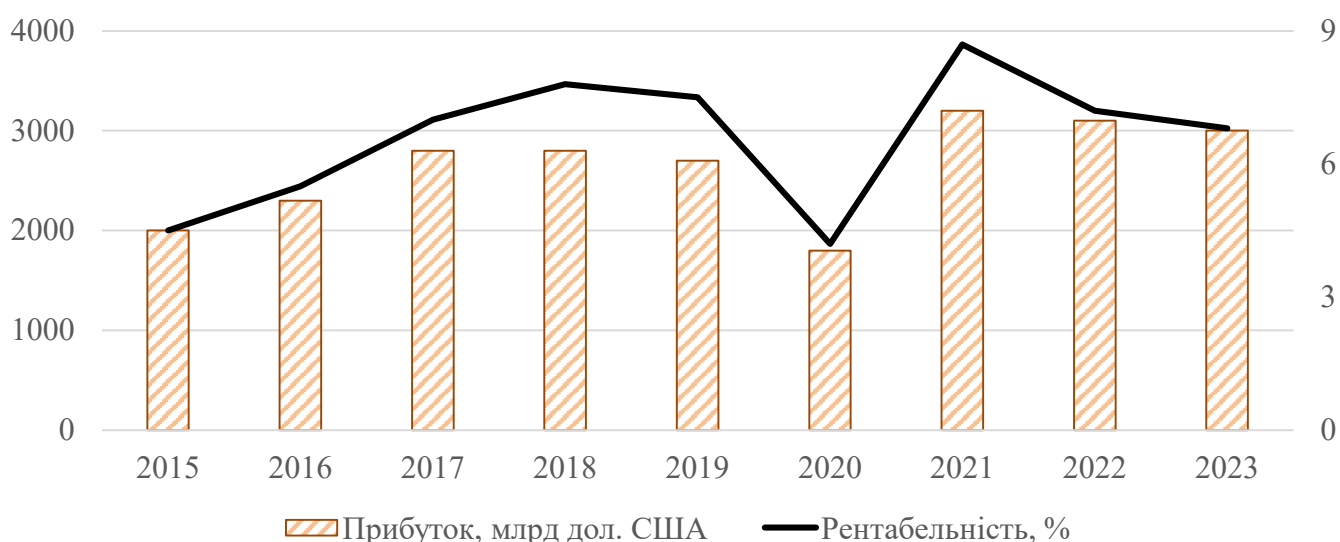


Рисунок 2.4 – Прибутки та рівень прибутковості найбільших ТНК за 2015-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [67].

Тим часом фінансування проєктів більш залежить від інституційних інвесторів і боргового фінансування, які більш чутливі до вартості капіталу та тенденцій на фінансових ринках. Вищі відсоткові ставки можуть також змусити уряди відкладати великі проєкти, очікуючи на більш сприятливі умови. Глобальне середовище для міжнародного бізнесу та транскордонних інвестицій у 2024 році залишається складним, очікується уповільнення економічного зростання. Тенденції до економічної фрагментації, торговельні та геополітичні напруженості, промислова політика, що впливає на стратегічні та виробничі сектори, та диверсифікація ланцюгів постачання змінюють моделі міжнародного виробництва та ПІІ (табл. 2.3). Ці фактори змушують деякі транснаціональні корпорації обережніше підходити до розширення за кордоном.

Таблиця 2.3 – Динаміка світового валового внутрішнього продукту, валового накопичення основного капіталу, торгівлі та прямих іноземних інвестицій, %

Змінна	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Валовий внутрішній продукт	6,2	3,0	2,7	2,6
Торгівля товарами	10,0	3,8	-0,6	2,0
Валове накопичення основного капіталу	7,4	-2,9	1,3	2,8
Прямі іноземні інвестиції	64,7	-16,4	-1,8	н.д.
Вартість прямих іноземних інвестицій, трлн дол. США	1,6	1,4	1,3	н.д.

Джерело: складено автором на основі [67].

Водночас, рівень прибутку найбільших транснаціональних корпорацій залишається високим, що продовжуватиме впливати на реінвестовані прибутки, які є значним компонентом ПІІ. Покращення умов фінансування після періоду високих відсоткових ставок може сприяти відновленню міжнародного фінансування проєктів. Очікується також відновлення ринку злиттів і поглинань, хоча транскордонним угодам може знадобитися більше часу на реакцію. Зростання кількості оголошених нових проєктів у 2023 році також вплине на потоки ПІІ у міру реалізації проєктів. Загалом, хоча ранні показники за перший квартал 2024 року залишаються слабкими, помірне зростання протягом року є можливим.

2.2. Характеристика бізнесу компанії Shell plc

Shell plc є глобальною групою енергетичних і нафтопереробних компаній, що налічує близько 103 тис. співробітників та має операції у понад 70 країнах. Мета діяльності – забезпечити світ необхідною енергією сьогодні і водночас допомогти створити стійке енергетичне майбутнє. Конкурентні переваги компанії зумовлені великою і різноманітною портфолію, видатними талановитими працівниками, потужними технологічними можливостями та широким охопленням клієнтів, які використовуються для підтримки збалансованого переходу до нових джерел енергії.

До стейкхолдерів Shell plc відносяться клієнти, інвестори, співробітники та підрядники, пенсіонери, стратегічні партнери і постачальники, громади, громадянське суспільство, академічні кола і аналітичні центри, уряди та регулятори. Втілення стратегії Shell plc вимагає чітких і обдуманих рішень щодо розподілу капіталу. Компанія планує зосередитися на інвестуванні в бізнеси, де є стійка конкурентна перевага. Прогнозовані витрати на капітальні інвестиції в 2024 та 2025 роках знаходитимуться у межах 22-25 мільярдів доларів на рік. Додатково, планується зменшити структурні витрати на 2-3 мільярди доларів до кінця 2025 року в порівнянні з 2022 роком [48].

Ціль компанії щодо виплат акціонерам становить 30-40% грошового потоку від операцій протягом циклу. Виплати акціонерам можуть здійснюватися у формі дивідендів і викупу акцій. Дивіденд на акцію був збільшений у 2023 році і тепер на 25% вищий за дивіденди 2022 року, а мета полягає в щорічному зростанні дивіденда на акцію приблизно на 4%. При визначенні рівня виплат акціонерам Рада розглядає ряд факторів, включаючи макроекономічне середовище, основні доходи та грошові потоки бізнесу, поточний баланс, плани щодо майбутніх інвестицій, придбань і продажів, а також існуючі зобов'язання (рис. 2.5).

У 2023 році компанія відновила акцент на продуктивності, дисципліні та спрощенні процесів. Планується продемонструвати досягнення цілей, одночасно зміцнюючи основу бізнесу з низьким вмістом вуглецю. Нещодавні події яскраво

нагадали, що безпека енергетики не може бути прийнята як належна. Підтримується збалансована енергетична трансформація, при якій поточна енергетична система не буде зруйнована швидше, ніж буде побудована нова система чистої енергії.



Рисунок 2.5 – Цілі компанії Shell plc зі збалансованого розподілу капіталу на 2024-2030 рр.

Джерело: складено автором на основі [48].

Компанія віддана бізнесу з зрідженого природного газу (LNG) і планує його розширення з найнижчими викидами у галузі. Очікується збільшення потужностей для портфеля LNG приблизно на 11 мільйонів тонн на рік у другій половині десятиліття, що є щорічним збільшенням більше ніж на чверть від поточної потужності. LNG відіграє важливу роль як менш вуглецевий альтернативний ресурс до вугілля і як партнер до вітрової та сонячної енергії для виробництва електроенергії. Розвідувально-видобувна діяльність має на меті утримання виробництва рідин на стабільному рівні, одночасно зменшуючи викиди при видобутку нафти. Компанія трансформує бізнеси переробки, відновлюваних джерел енергії та енергетичних рішень, щоб запропонувати більше рішень з низьким вмістом вуглецю, при цьому скорочуючи продажі нафтопродуктів [48].

Shell plc забезпечила вільний грошовий потік у розмірі 36,5 мільярда доларів

США у 2023 році завдяки дисциплінованому управлінню капіталом, спрощенню портфеля та поліпшенню операційної діяльності. Чистий борг зменшився до 43,5 мільярда доларів США на 31 грудня 2023 року (порівняно з 31 грудня 2022 року – 44,8 мільярда доларів США). Загальний борг зменшився до 81,5 мільярда доларів США на 31 грудня 2023 року (порівняно з 31 грудня 2022 року – 83,8 мільярда доларів США), а коефіцієнт фінансового важеля зменшився до 18,8% (порівняно з 31 грудня 2022 року – 18,9%).

Ліквідність забезпечується шляхом використання грошових коштів від операцій, випуску боргових зобов'язань і продажу активів. У 2023 році доступ до міжнародних ринків боргових капіталів залишався сильним, при цьому борг фінансувався переважно через ці ринки за допомогою централізованих боргових програм, що включають:

- програму глобальних комерційних паперів (CP) на 10 мільярдів доларів США з термінами від 183 до 364 днів;
- програму комерційних паперів у США на 10 мільярдів доларів США з термінами не більше ніж 397 днів;
- необмежену програму єврооблігацій (EMTN) (також відому як Програма багатовалютних боргових цінних паперів);
- необмежену реєстрацію універсальних облігацій у США (US shelf).

Боргові зобов'язання за програмами CP, EMTN та US shelf випускаються Shell International Finance B.V., компанією-емітентом Shell plc. У майбутньому компанія також зможе випускати борги через нову дочірню компанію в США, Shell Finance US Inc.

Компанія також підтримує зобов'язання за кредитними лініями. З 9,92 мільярда доларів США загальних кредитних ліній, 1,92 мільярда доларів США погашається у 2024 році (з можливістю однорічного подовження до 2025 року) і 8,0 мільярда доларів США у 2026 році. Ці лінії залишалися повністю не використаними на 31 грудня 2023 року. Ці основні лінії та грошові кошти на балансі забезпечують резервне покриття для програм CP. Крім певних позик дочірніх компаній у їхніх місцевих юрисдикціях, інших зобов'язань за кредитними лініями немає.

Загальний борг зменшився на 2,3 мільярда доларів США до 81,5 мільярда доларів США на 31 грудня 2023 року. Загальний борг без урахування зобов'язань по оренді погашається наступним чином: 10% у 2024 році, 12% у 2025 році, 7% у 2026 році та 71% у 2027 році і пізніше. Частина боргу, що погашається у 2024 році, планується погасити за рахунок комбінації грошових залишків, грошових коштів від операцій, продажу активів і випуску нового боргу. У 2023 році не було випущено жодних облігацій за програмами US shelf, EMTN або CP. Компанія вважає, що має доступ до достатніх джерел боргового фінансування (капітальні ринки) та невикористаних комітованих кредитних ліній для покриття передбачуваних потреб.

Хоча дочірні компанії можуть підлягати обмеженням, таким як іноземні податки на трансферти у формі грошових дивідендів, позик або авансів, такі обмеження очікувано не матимуть суттєвого впливу на здатність компанії виконувати свої грошові зобов'язання.

Shell plc підлягає впливу глобального макроекономічного середовища, а також фінансових і товарних ринкових умов. Це відкриває компанію до ризиків казначейства та торгівлі, включаючи ризик ліквідності, кредитний ризик та ринковий ризик (ризик процентних ставок, валютний ризик і ризик цін на сировину). Розмір і обсяг бізнесу вимагають наявності міцної фінансової контрольної системи та ефективного управління різними ризиками.

Для управління впливом змін цін на сировину, валютних коливань і процентних ставок використовуються різні фінансові інструменти. Казначейські та торговельні операції централізовані і спрямовані на управління кредитними ризиками, пов'язаними з великими сумами грошових коштів, сировини, валют і процентних ставок. Портфель грошових інвестицій диверсифіковано, щоб уникнути концентрації ризику в будь-якому одному інструменті, країні чи контрагента. Використання зовнішніх похідних інструментів обмежується спеціалізованими торговельними і централізованими казначейськими організаціями з наявністю жорстких контрольних і звітних систем та кваліфікованим персоналом. Політики щодо кредитного ризику забезпечують продаж продукції лише клієнтам з відповідною кредитоспроможністю, включаючи аналіз кредитоспроможності та

моніторинг клієнтів згідно з кредитними лімітами контрагентів. За необхідності використовуються угоди про неттинг, кредитне страхування, попередні платежі та застави для управління кредитним ризиком.

При здійсненні торгових угод з сировиною і похідних контрактів компанія дотримується внутрішніх процедур і політик, що забезпечують управління ринковими ризиками в межах дозволених лімітів і дозволяють торгівлю лише співробітниками з відповідними навичками і досвідом. Компанія ретельно відстежує зміни в санкціях та експортних контролях для забезпечення відповідності чинному законодавству та регуляторним рекомендаціям. Управління регулярно переглядає встановлені торгові ліміти. Незалежний відділ відстежує ринкові ризики щоденно, використовуючи методику вартості за ризиком (VaR) разом з іншими ризиковими метриками, де це доречно.

Компанія має значні пенсійні зобов'язання, фінансування яких підлягає ризикам капітальних ринків. Основні ризики пенсійного забезпечення враховуються кількома способами. Форум з питань пенсій, очолюваний фінансовим директором, наглядає за внеском Shell plc у стратегію, політику та операції з пенсійного забезпечення. Ризиковий комітет підтримує форум у перегляді результатів процесів забезпечення ризиків. Місцеві довірені особи управляють профінансованими пенсійними планами та визначають стратегічний розподіл активів плану, включаючи ступінь хеджування валютних, процентних і інфляційних ризиків. Внески сплачуються на основі незалежних актуарних оцінок, що відповідають місцевим нормативам. Ліквідність пенсійних фондів управляється шляхом утримання відповідних ліквідних активів і підтримки кредитних ліній. За необхідності також розглядаються угоди на передачу пенсійних зобов'язань третім особам. Загальні внески роботодавця склали 0,7 мільярда доларів США у 2023 році і оцінюються в 0,5 мільярда доларів США у 2024 році (табл. 2.4).

На 31 грудня 2023 року та 31 грудня 2022 року не було жодних гарантій або інших позабалансових угод, які ймовірно мали б суттєвий вплив на Shell plc.

Грошовий потік від операційної діяльності у 2023 році склав 54,2 мільярда доларів США, порівняно з 68,4 мільярда доларів США у 2022 році. Грошовий потік

від операційної діяльності у 2023 році в основному був обумовлений скоригованим EBITDA і надходженням з робочого капіталу у розмірі 7,8 мільярда доларів США (в порівнянні з відтоком робочого капіталу у 5,4 мільярда доларів США у 2022 році), частково компенсованим податковими платежами у розмірі 13,7 мільярда доларів США (у порівнянні з податковими платежами у 13,1 мільярда доларів США у 2022 році) і відтоком від похідних фінансових інструментів у розмірі 6,1 мільярда доларів США (у порівнянні з надходженням від похідних у 0,6 мільярда доларів США у 2022 році).

Таблиця 2.4 – Показники капіталізації компанії Shell plc за 2022-2023 рр., млрд дол. США

Показники	2023 р.	2022 р.
Власний капітал, що належить акціонерам Shell plc	186,607	190,472
Поточна заборгованість	9,931	9,001
Непоточна заборгованість	71,610	74,794
Загальний борг	81,541	83,795
Загальна капіталізація	268,148	274,267

Джерело: складено автором на основі [59].

Грошовий потік від інвестиційної діяльності у 2023 році склав відтік у розмірі 17,7 мільярда доларів США, у порівнянні з відтоком у розмірі 22,4 мільярда доларів США у 2022 році. Грошовий потік від інвестиційної діяльності у 2023 році включав капітальні витрати у розмірі 24,4 мільярда доларів США (у порівнянні з капітальними витратами у 24,8 мільярда доларів США у 2022 році), доходи від продажу активів у розмірі 3,1 мільярда доларів США (у порівнянні з доходами від продажу у 2,1 мільярда доларів США у 2022 році), відсотки, отримані у розмірі 2,1 мільярда доларів США (у порівнянні з відсотками, отриманими у 0,9 мільярда доларів США у 2022 році), та інші чисті грошові надходження від інвестицій у розмірі 1,4 мільярда доларів США (у порівнянні з іншими чистими грошовими витратами у 0,6 мільярда доларів США у 2022 році).

Грошовий потік від фінансової діяльності у 2023 році склав відтік у розмірі 38,2 мільярда доларів США, порівняно з відтоками у розмірі 42,0 мільярда доларів США у 2022 році, головним чином через зниження викупу акцій до 14,6 мільярда

доларів США (у 2022 році він становив 18,4 мільярда доларів США) та сприятливий рух похідних фінансових інструментів у розмірі 0,7 мільярда доларів США (у 2022 році було відзначено несприятливий рух у розмірі 1,8 мільярда доларів США), частково компенсовані підвищенням чистим погашенням боргу у розмірі 9,8 мільярда доларів США (у 2022 році: 7,9 мільярда доларів США). Грошові кошти і їх еквіваленти становили 38,8 мільярда доларів США на 31 грудня 2023 року (порівняно з 40,2 мільярдами доларів США станом на 31 грудня 2022 року). Основними факторами, що впливають на грошовий потік від операційної діяльності, є прибутки, які в основному залежать від: реалізованих цін на сирому нафту, природний газ та LNG; рівнів виробництва сирої нафти, природного газу та LNG; маржі на хімічну продукцію, переробку і маркетинг; а також змін у робочому капіталі і похідних фінансових інструментах. Вплив змін на прибуток від змін ринкових цін залежить від: міри, в якій контрактні угоди пов'язані з ринковими цінами; динаміки контрактів на розподіл продукції; наявності угод з урядами чи державними нафтогазовими компаніями, які мають обмежену чутливість до цін на сирому нафту і природний газ; податкових наслідків; а також від того, в якій мірі зміни цін на сировину відображаються на витратах на операції. Розглянемо розподіл капітальних витрат по сегментах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Грошові капітальні витрати компанії Shell plc за 2021-2023 рр., млрд дол. США

Показники	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Інтегрований газ	4,196	4,265	3,502
Розвідка та видобуток	8,343	8,143	6,168
Маркетинг	5,612	4,831	2,273
Хімічні речовини та продукти	3,192	3,838	5,175
Відновлювані джерела енергії та енергетичні рішення	2,681	3,469	2,359
Корпоративні витрати	368	287	220
Загальні грошові капітальні витрати	24,392	24,833	19,697

Джерело: складено автором на основі [59].

Рівні доходів від продажу активів та капітальних витрат у 2023 і 2022 роках відображають дисципліну та зосередженість при реалізації стратегії «Створюємо прогрес» («Powering Progress»). Доходи від продажу майна, обладнання та бізнесів

склали 2,6 мільярда доларів США у 2023 році, порівняно з 1,4 мільярда доларів США у 2022 році, а доходи від продажу активів у 2023 році склали 3,1 мільярда доларів США, порівняно з 2,1 мільярда доларів США у 2022 році.

Підсумуємо основні договірні зобов'язання на 31 грудня 2023 року за очікуваними періодами погашення (табл. 2.6). Суми не були зменшені на доходи від третіх осіб, пов'язані з цими зобов'язаннями.

Таблиця 2.6 – Договірні зобов'язання компанії Shell plc за 2021-2023 рр., млрд дол. США

Показники	Менше 1 року	Від 1 до 3 років	Від 3 до 5 років	5 років і більше	Всього
Заборгованість	5,4	10,4	8,3	30,4	54,4
Оренда	6,2	9,5	6,6	16,8	39,1
Зобов'язання щодо купівлі	33,1	28,1	14,0	59,6	134,8
Інші довгострокові договірні зобов'язання	0,1	0,9	0,1	0,5	1,7
Всього	44,7	49,0	29,1	107,2	230,0

Джерело: складено автором на основі [59].

Після затвердження Радою директорів, компанія Shell plc планує щорічне збільшення дивідендів на акцію приблизно на 4%. Загалом, компанія має намір розподілити 30-40% грошових потоків від операційної діяльності між акціонерами через цикл. При визначенні рівня виплат акціонерам Рада директорів враховує різні фактори, включаючи макроекономічне середовище, прибуток і грошові потоки Shell plc, поточний баланс, плани на майбутні інвестиції, придбання і продаж активів, а також існуючі зобов'язання. У 2023 році компанія повернула акціонерам 8,4 млрд дол. США у вигляді дивідендів і 14,6 млрд дол. США через викуп акцій. Загальні виплати акціонерам склали 42% від грошових потоків від операційної діяльності.

Дивіденд за четвертий квартал 2023 року у розмірі 0,344 дол. за акцію виплачений 25 березня 2024 року акціонерам. Це представляє собою збільшення на 4% порівняно з третім кварталом 2023 року. Намір купити акції був оголошений разом з квартальними результатами протягом 2023 року і охоплював період до наступного квартального оголошення. У 2023 році були оголошені викуп акцій на суму 4 млрд дол. США 2 лютого, 4 млрд дол. США 4 травня, 3 млрд дол. США 27

липня і 3,5 млрд дол. США 2 листопада (завершено в першому кварталі 2024 року). Додатковий викуп на 3,5 млрд дол. США був оголошений 1 лютого 2024 року разом з результатами четвертого кварталу 2023 року, і його завершили до оголошення результатів першого кварталу 2024 року. Протягом 2023 року було придбано і анульовано 479,4 мільйона звичайних акцій. Загальна номінальна вартість акцій склала 34 млн євро (40 млн дол. США), що становить 6,8% від загальної кількості випущених акцій компанії на 31 грудня 2022 року. Витрати на придбання акцій у 2023 році склали 14,6 млрд дол. США, включаючи витрати, при середній ціні 30,43 дол. за акцію.

Викуп акцій, проведений у першій половині 2023 року, відповідав повноваженням, наданим акціонерами на Річних Загальних Зборів (AGM) 2022 року. На AGM 2023 року компанії було надано повноваження викупити до 10% своїх випущених звичайних акцій (692 мільйони акцій), як на ринку, так і поза ним, включаючи біржі в Амстердамі та Лондоні. Станом на 31 грудня 2023 року, ще можна було викупити 512 мільйонів звичайних акцій відповідно до поточних повноважень AGM. Метою викупу акцій у 2023 році було зменшення випущеного акціонерного капіталу компанії. Акції також купуються трастами, що управляють акціями працівників, та іншими подібними утвореннями для виконання зобов'язань по планам акцій для працівників. Усі покупки акцій здійснюються через операції на відкритому ринку.

Розглянемо інформацію про покупки акцій у 2023 році компанією та афільованими покупцями, конвертувавши у долари США на дату кожної транзакції покупки в євро та фунтах стерлінгів (табл. 2.7).

Компанії The Shell Transport and Trading Company Limited та BG Group Limited кожна випустила акції доступу до дивідендів на користь компанії Computershare Trustees (Jersey) Limited. У 2023, 2022 і 2021 роках було зафіксовано дохід до оподаткування у розмірі 0, 0 і 2,2 млрд фунтів стерлінгів відповідно. Ці суми відображають величину дивідендів, що підлягають виплаті за акціями доступу до дивідендів. Дивіденди також класифікуються як неотримані, якщо суми не були зараховані на банківські рахунки отримувачів.

Таблиця 2.7 – Придбання емісійних цінних паперів компанії Shell plc емітентом та афілійованими покупцями у 2023 р.

Період покупки	EUR акції			GBP акції			Американські депозитарні акції	
	Кількість акцій, придбаних для розподілу серед працівників	Кількість акцій, придбаних для анулювання	Середньо-зважена ціна, дол. США	Кількість акцій, придбаних для розподілу серед працівників	Кількість акцій, придбаних для анулювання	Середньо-зважена ціна, дол. США	Кількість акцій, придбаних для розподілу серед працівників	Середньо-зважена ціна, дол. США
Січень	-	3902011	28,34	-	24834916	28,82	808490	55,87
Лютий	-	20898179	30,14	-	21394954	30,10	-	-
Березень	-	38967828	28,79	-	38609399	28,69	43473	56,24
Квітень	-	-	-	-	16525479	30,28	-	-
Травня	-	30080360	29,77	-	21885562	29,44	-	-
Червень	-	28936231	29,51	-	20935786	29,08	20630	59,93
Липень	-	10731810	29,95	-	26627705	29,94	-	-
Серпень	-	18948478	30,66	-	12520862	30,25	-	-
Вересень	-	11763447	32,11	-	7852588	25,70	533346	64,88
Жовтень	739283	14221426	32,93	217618	25366076	32,40	1440509	66,02
Листопад	5906655	20450532	32,95	1703851	20831873	32,47	1558442	65,97
Грудень	4803972	22460338	32,47	967773	21415661	31,94	1118693	64,60
Разом 2023	11449910	221360640	30,66	2889242	258800861	30,27	5523583	64,02

Джерело: складено автором на основі [59].

Таким чином, компанія Shell plc, одна з провідних світових корпорацій у галузі енергетики, відзначається своєю багатогранною діяльністю в розвідці, видобутку, переробці та реалізації нафти і газу. Її бізнес-модель охоплює всі етапи енергетичного ланцюга, від видобутку до кінцевого споживача, що дозволяє їй адаптуватися до змінюваних умов ринку і забезпечувати стабільний фінансовий результат. Shell plc активно інвестує в інноваційні технології і проекти в галузі відновлювальних джерел енергії, що підкреслює її прагнення до сталого розвитку і зменшення вуглецевого сліду. Ключовими аспектами бізнесу Shell plc є її глобальна присутність та потужна інфраструктура, що включає нафтопереробні заводи, мережі АЗС та розвинену логістичну систему. Компанія також орієнтована на адаптацію до змінюючих умов регуляторного середовища та зростання вимог до екологічної відповідальності.

2.3. Мотивація та управління персоналом у Shell plc

У сучасному корпоративному світі ефективне управління персоналом і мотивація працівників відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей компаній. Shell plc, як одна з найбільших транснаціональних корпорацій у нафтогазовій галузі, стикається з унікальними викликами у сфері управління людськими ресурсами. Діяльність компанії охоплює різні країни та культури, що потребує розробки та впровадження гнучких і адаптивних підходів до мотивації та управління персоналом.

Shell plc приділяє особливу увагу розвитку своїх працівників, сприяючи їхній професійній підготовці та зростанню в межах компанії. Компанія впроваджує інноваційні програми мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення залученості, продуктивності та задоволеності працівників. Такі підходи забезпечують Shell конкурентні переваги на глобальному ринку, допомагаючи залучати та утримувати талановитих фахівців.

На кінець 2023 року на повній або частковій зайнятості в компанії Shell plc працювали 103 тис. осіб, що порівняно з 93 тис. у 2022 році та 83 тис. у 2021 році. Ці дані включають працівників дочірніх компаній, спільних підприємств під управлінням, а також тих, кого було відряджено до спільних операцій або підприємств і асоційованих компаній, якими не керує Shell plc. Чисельність працівників у 2021 році відображає кількість персоналу у системі HR компанії і кількість еквівалентів повної зайнятості для портфельних компаній, які мають власні HR системи. Крім того, бізнес Shell plc використовує підрядників для виконання певних проєктів протягом року. Наприклад, у 2023 році підрядники працювали разом зі співробітниками Shell plc у таких підрозділах, як інформаційні та цифрові технології.

У дочірніх компаніях Shell plc, за винятком портфельних компаній, чисельність персоналу зросла до 84 тис. осіб на кінець 2023 року, порівняно з 79 тис. на кінець 2022 року, завдяки зростанню у сферах інформаційних і цифрових

технологій, переробки нафти та нафтопродуктів, відновлюваної енергії та енергетичних рішень.

Розглянемо загальну чисельність співробітників Shell plc за статтю та регіоном (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Чисельність працівників компанії Shell plc за статтю та регіоном у 2021-2023 рр., тис. осіб

Регіон	2023 р.			2022 р.	2021 р.
	Чоловіки	Жінки	Всього	Всього	Всього
Кількість працівників	67	36	103	93	83
Африка	2,6	1,0	4	4	4
Азія	22,9	15,1	38	32	30
Європа	20,0	11,1	31	30	27
Північна Америка	17,8	6,4	24	23	18
Океанія	2,5	1,2	4	3	2
Південна Америка	1,4	0,8	2	1	2

Джерело: складено автором на основі [47].

У портфельних компаніях Shell plc, які мають власні HR системи, у межах реалізації стратегії «Створюємо прогрес» («Powering Progress») чисельність персоналу зросла до 19 тис. осіб на кінець 2023 року, порівняно з 14 тис. на кінець 2022 року. Це частково було зумовлено придбаннями та зростанням у галузях переробки нафти та нафтопродуктів, відновлюваної енергії та енергетичних рішень.

Перейдемо до розгляду кількості працівників Shell plc за віковими групами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Чисельність працівників компанії Shell plc за віковою групою у 2021-2023 рр., тис. осіб

Категорія працівників	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Молодше 30 років	12	11	10
Вік від 30 до 50 років	54	51	50
Вік понад 50 років	18	17	17

Джерело: складено автором на основі [47].

Варто проаналізувати розподіл типів контрактів працівників компанії за статтю та регіоном (табл. 2.10).

Shell plc прагне бути привабливим роботодавцем для своїх існуючих і

майбутніх працівників. Компанія пропонує співробітникам можливість розвивати свою кар'єру, включаючи ротації в різних частинах бізнесу для вдосконалення навичок і кар'єрного зростання.

Таблиця 2.10 – Тип контракту працівника Shell plc за статтю та регіоном у 2023 р.

Регіон	Постійний контракт / трудовий договір за бажанням		Контракт на визначений строк.	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Кількість працівників, осіб	54 074	28 502	941	432
Африка, %	4	3	9	18
Азія, %	37	43	33	37
Європа, %	32	35	51	41
Північна Америка, %	22	15	2	1
Океанія, %	3	2	5	3
Південна Америка, %	2	2	–	–

Джерело: складено автором на основі [47].

У 2023 році 11,2% співробітників Shell plc отримали підвищення в порівнянні з 14,3% у 2022 році. Плинність кадрів компанії у 2023 році склав 5,7%; 4685 співробітників покинули Shell plc, з яких 2669 звільнилися за власним бажанням. Це порівняно з 8,5% у 2022 році, протягом якого 6630 співробітників покинули компанію, з яких 3942 добровільно.

Розуміння потреб і точок зору працівників дає можливість Shell plc постійно вдосконалювати політики, процеси та практики. Керівництво регулярно взаємодіє з працівниками через обраних представників працівників та різні формальні й неформальні канали на місцевому рівні. Серед таких каналів – вебкасти та повідомлення для всіх співробітників від генерального директора та інших керівників, а також загальні збори, командні зустрічі та візити на місця представників Ради директорів та Виконавчого комітету.

У 2023 році члени Ради директорів та Виконавчого комітету відвідали деякі об'єкти Shell plc у Канаді, де обговорювали зі співробітниками стратегію та енергетичний перехід. Голова компанії (Ендрю Маккензі), також зустрівся зі співробітниками Shell plc під час візитів на об'єкти в Нідерландах, Китаї та

Німеччині.

Компанія прагне дотримуватись чинних місцевих законів і нормативних актів, зокрема щодо робочого часу. Shell plc прагне викоринити дискримінацію в трудових відносинах, примусову працю та дитячу працю. Компанія поважає право на колективні переговори та свободу асоціацій. За необхідності відбуваються зустрічі з представниками профспілок на рівні активів і країни, а також із Європейською робітничою радою Shell.

Працівники мають доступ до керівників вищої ланки, місцевих форумів співробітників і груп ресурсів для співробітників. Ці взаємодії дозволяють Shell plc підтримувати конструктивне середовище для працівників та індустріальних відносин. Лідерство в командах відіграє ключову роль у стимулюванні залученості співробітників. Shell plc прагне розвивати лідерів через програми навчання, внутрішні та міжнародні призначення, а також можливості участі у проєктах. У 2023 році 22% лідерів команд компанії отримали доступ до програми лідерства Shell plc – LEAD. Принципи та поведінка, що наголошують на психологічній безпеці, є центральними елементами лідерських програм.

Shell plc прагне забезпечити співробітників навичками та досвідом для цифрового та енергетичного переходу. Розвиток персоналу є пріоритетом для компанії, так як навчання та розвиток є частиною організаційної культури та планування бюджету. Тренінги доступні всім співробітникам як онлайн, так і особисто. У 2023 році працівникам та партнерам спільних підприємств було проведено 295 тис. днів формального навчання. Для порівняння, у 2022 році таких днів було 266 тис. Компанія прагне забезпечити співробітників навичками, необхідними для цифровізації та енергетичного переходу, та розширила навчальні пропозиції для нових навичок. У 2023 році близько 6900 працівників Shell plc пройшли курси з таких тем, як виробництво водню, уловлювання та зберігання вуглецю та управління енергією. За потреби компанія набирає нові таланти ззовні для розширення навичок і досвіду своєї робочої сили.

Опитування Shell People Survey є одним із ключових інструментів, що використовуються для вимірювання залученості, мотивації, відданості та лояльності

працівників до Shell plc. Підвищення залученості співробітників, як вважається, може сприяти покращенню бізнес-результатів та підвищенню безпеки. У 2023 році рівень участі в опитуванні склав 88% (порівняно з 87% у 2022 році). Середній показник залученості співробітників залишився незмінним і становив 79%, що є найвищим квантилем у порівнянні з зовнішніми контрольними показниками, що свідчить про загальну залученість працівників, отримання ними задоволення від роботи та лояльність до компанії. Цей показник не включає результати від партнерів спільних підприємств, які брали участь в опитуванні Shell People Survey добровільно.

Shell plc надає конкурентну оплату праці з низкою переваг, таких як глобальна мінімальна декретна відпустка тривалістю 16 тижнів і принаймні вісім тижнів оплачуваної батьківської відпустки.

Система винагороди в Shell plc розроблена так, щоб бути конкурентоспроможною на ринку та вільною від упереджень. Важливо забезпечувати рівну оплату за рівну працю. Завдяки регулярному бенчмаркінгу компенсації в Shell plc зазвичай вищі за мінімальний рівень заробітної плати, встановлений локально, включно з країнами без законодавства про мінімальну заробітну плату. Коригування зарплати в Shell plc здійснюється безпосередньо на основі управління ефективністю. Варто ділитися системою прозоро з усіма співробітниками, щоб допомогти їм зрозуміти, як відбуваються щорічні коригування заробітної плати. Продовження відкритого спілкування з працівниками щодо політик оплати праці сприятиме побудові розуміння, довіри та впевненості у підході компанії. Метою є забезпечення співробітникам можливості почуватися найкраще та досягати найкращих результатів. Це здійснюється шляхом просування менталітетів та поведінок, які підтримують здоров'я, захищаючи людей від хвороб, пом'якшуючи відомі фактори ризику. Використання інструментів, що ґрунтуються на доказах, а також надання доступу до своєчасної підтримки та допомоги травмованим, хворим або працівникам з труднощами, сприятиме досягненню цієї мети. Доцільно застосовувати заходи щодо сприяння психічному, фізичному та соціальному благополуччю через низку ініціатив. Наприклад, через дизайн робочих

місць, пропонування таких переваг, як тренажерні зали та перевірки здоров'я, а також через національні мережі працівників, групові заходи та події. Глобальні кампанії, такі як «Догляд за собою» та «Мені не ок», можуть допомогти розвивати індивідуальні та командні навички благополуччя, створювати здорове та психологічно безпечне робоче середовище та культивувати культуру турботи.

Shell plc прагне зменшити стигматизацію, пов'язану з психічними захворюваннями, через відкриті розмови, глобальні та національні кампанії, комунікацію старших керівників, взаємодію з обраними представниками співробітників і через портал обміну досвідом для співробітників. Це зобов'язання підкріплюється підписанням генеральним директором глобальної співпраці бізнесу для поліпшення психічного здоров'я на робочому місці у січні 2023 року.

У листопаді 2023 року Shell plc запустила свою Глобальну програму психічного благополуччя після успішного пілотного проєкту у 2022 році. Втручання програми зосереджені на розвитку культури на робочому місці, яка підтримує гарне психічне здоров'я, а добровільне опитування дозволяє співробітникам висловити свій досвід благополуччя в Shell plc. Дані є анонімними та надають ключові показники ефективності для звітування про прогрес та виявлення можливостей для постійного покращення благополуччя працівників. Компанія визначила чіткі цілі в галузі різноманітності, рівності та інклюзії (DE&I) і регулярно відстежує їх виконання. Відповідальність за досягнення прогресу несуть генеральний директор і Виконавчий комітет. Постійно оцінюється корпоративна культура і залученість персоналу за допомогою інструментів, таких як щорічне опитування Shell People Survey [24].

Співробітники та підрядники Shell plc повинні проходити два обов'язкові навчальні курси з DE&I: «Свідоме включення» та «Поважне ставлення на робочому місці». Ці курси зміцнюють очікувану поведінку для створення поважного та інклюзивного робочого середовища, а також підтримують позицію проти дискримінації та домагань, включно з булінгом і сексуальними домаганнями. Варто проходити ці два курси кожні два роки. У 2023 році опитування Shell People Survey показало результат 83 бали зі 100 за всіма питаннями, що стосуються DE&I. Цей

показник залишився незмінним порівняно з 2022 роком і свідчить про те, що загалом працівники відчують, що Shell plc є місцем роботи, до якого вони належать і мають рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку. Результат також вказує на те, що співробітники вважають, що їм забезпечено безпечне та інклюзивне робоче середовище. Продовження вдосконалення зусиль компанії у галузі DE&I допоможе досягти ще кращих результатів.

Станом на 31 грудня 2023 року 89% співробітників Shell plc мають можливість добровільно вказати свою гендерну ідентичність, сексуальну орієнтацію, расу та етнічну приналежність, а також інвалідність, якщо це доречно і дозволено законом, через систему управління персоналом компанії. Дані від цієї ініціативи самовизначення (self-ID) дозволяють відстежувати прогрес у досягненні цілей DE&I. Доцільно прагнути до гендерної рівності, і для цього було підписано декларацію Всесвітнього економічного форуму про подолання гендерного розриву в нафтогазовому секторі. Крім того, підтримується ініціатива Catalyst CEO Champions for Change для сприяння просуванню жінок, особливо тих, що належать до етнічних меншин, на керівні посади та до Ради директорів. Відповідно до правил лістингу у Великій Британії, Рада директорів Shell plc прагне до гендерного балансу, зокрема щонайменше одна керівна посада має бути зайнята жінкою. Для забезпечення гнучкості в періоди змін метою є підтримання представництва як чоловіків, так і жінок на рівні або вище мінімуму 40%. Станом на 31 грудня 2023 року жінки складали 42% Ради директорів, а одна з керівних посад – фінансового директора (CFO) – належала жінці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Гендерна різноманітність компанії Shell plc станом на 31 грудня 2023 р.

Дані про гендерну різноманітність	Чоловіки		Жінки	
Директори компанії	7	58%	5	42%
Старші менеджери (А-менеджери)	806	66%	410	34%
Співробітники (тис.)	67	65%	36	35%

Джерело: складено автором на основі [47].

Протягом років Shell plc поступово покращувала представництво жінок у Виконавчому комітеті та на керівних посадах. Станом на 31 грудня 2023 року на 1

січня 2024 року жінки складали 57% у Виконавчому комітеті, що більше, ніж чоловіків.

Shell plc прагне збільшити загальне представництво жінок в організації. Станом на 31 грудня 2023 року 35% співробітників компанії були жінками. Серед досвідчених працівників, які приєдналися до Shell plc у 2023 році, 38% були жінками порівняно з 40% у 2022 році. Серед випускників, які приєдналися до компанії у 2023 році, 40% були жінками порівняно з 49% у 2022 році.

Важливим елементом поліпшення гендерного балансу є усунення гендерного розриву в оплаті праці, і в цьому напрямку триває робота над покращеннями. Компанія проводить щорічний глобальний огляд гендерної рівності в оплаті праці за допомогою надійного статистичного підходу. У 2023 році цей огляд охоплював такі країни, як Австралія, Бразилія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Малайзія, Нідерланди, Нігерія, Філіппіни, Польща, Катар, Сінгапур, Південна Африка, Таїланд, Туреччина та Велика Британія.

Наприклад, у Великій Британії триває робота над зменшенням розриву. У 2023 році середній гендерний розрив в оплаті праці серед усіх чоловіків і жінок у Shell plc у Великій Британії становив від -3,7% до 18,7% порівняно з 11,7% до 20,7% у 2022 році. Паралельно середній гендерний розрив у виплатах бонусів коливався від 11,3% до 57% у 2023 році. Цей розрив існує через низку причин, включно з меншою кількістю жінок на керівних посадах та у високооплачуваних вузькоспеціалізованих ролях.

Компанією проводиться робота для подолання расової нерівності та створення інклюзивного робочого середовища, де кожен відчуває свою цінність. У 2020 році була створена Глобальна рада з питань расової рівності Shell plc, яку підтримує Консультативна рада співробітників із 20 членів, що представляють різноманітні расові та етнічні групи. Рада, спонсором якої є генеральний директор, має на меті підвищення різноманітності персоналу, щоб він краще відображав спільноти, де працює компанія та з яких залучається таланти. Основна увага ради зосереджена на США, Великій Британії та Нідерландах.

Shell plc прагне зберегти або перевищити показник наявності принаймні

одного члена Ради директорів з етнічних меншин, визнаючи, що в періоди змін у складі ради цей баланс може не досягатися. Станом на 31 грудня 2023 року в раді було три члени з етнічних меншин. Крім того, один із членів Виконавчого комітету Shell plc ідентифікує себе як представник етнічної меншини. Таким чином, Shell plc прагне досягти представництва етнічних меншин у 15% серед вищого керівництва до 2027 року. Через місцеві обмеження щодо збору та звітності даних про етнічну приналежність, Shell пропонує працівникам можливість добровільно задекларувати свою етнічну приналежність через ініціативу самовизначення (Self-ID). Підвищення рівня добровільної участі в ініціативі Self-ID залишається пріоритетом, оскільки це сприяє створенню та розвитку різноманітного резерву талантів у компанії.

Shell plc прагне покращити інклюзивність для представників ЛГБТ+ (лесбійок, геїв, бісексуалів, трансгендерів та інших) як у компанії, так і в спільнотах, де здійснюється діяльність. Приділяється увага забезпеченню рівних можливостей та створенню середовища, де люди відчують себе частиною колективу, незалежно від сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності. Підхід Shell plc підсилює повагу до особистості та забезпечує психологічну безпеку для співробітників ЛГБТ+. Більшість роботи з інклюзії ЛГБТ+ відбувається на рівні країн, відповідно до місцевих політик, законів та нормативних актів. Глобальні рекомендації щодо інклюзії ЛГБТ+, опубліковані у 2022 році, призначені для допомоги країновим командам у розробці власних планів. З 15 країн з групами ресурсів для працівників ЛГБТ+, 13 включили ці рекомендації у свої багаторічні плани.

Shell plc проводить зовнішній бенчмаркінг ініціатив. У 2023 році компанія була визнана «Адвокатом» у глобальному рейтингу Workplace Pride 2023, що є найвищим рівнем, присудженим компаніям, які є лідерами в інклюзії ЛГБТК+ на робочому місці. У США Shell plc отримує 100 балів від Фонду кампанії за права людини у Корпоративному індексі рівності 2023 року і отримує найвищий бал щороку з 2016 року.

Shell plc прагне створити інклюзивне, психологічно безпечне та доступне середовище, де люди з інвалідністю можуть досягати успіху. Компанія надає підтримку та пристосування для людей з інвалідністю під час процесу найму та

протягом їхньої кар'єри, включаючи доступ до освітніх ресурсів, навчальних програм та можливостей для особистого і професійного розвитку. У травні 2023 року було запущено Портал з питань інвалідності, доступності та інклюзії, що надає комплексні інструкції та інструменти для лінійних керівників, лідерів, людей з інвалідністю та працівників, які прагнуть бути активними союзниками. Групи ресурсів для працівників enABLE надають експертну підтримку та консультації керівникам Shell plc і підрозділам бізнесу щодо доступності та інклюзії людей з інвалідністю. Крім того, компанія пропонує послуги з забезпечення доступності робочого місця, які охоплюють 79 локацій у 37 країнах. Команду підтримують функції, такі як Shell Health, HR, Real Estate та IT.

План акцій на основі продуктивності (PSP) та План довгострокових стимулів (LTIP) створені для забезпечення чіткої прив'язки винагороди до операційного плану Shell plc та довгострокових стратегічних амбіцій. Ці ж заходи застосовуються як до виконавчих директорів і старшого керівництва, так і до ширшого кола працівників.

PSP є довгостроковими стимулами, які оцінюються протягом трирічного періоду продуктивності, спрямованими на утримання ключових співробітників і забезпечення їхнього більшого інвестування у майбутнє Shell. LTIP, також оцінюваний протягом трирічного періоду продуктивності, використовується для надання довгострокових нагород акціями виконавчим директорам, членам Виконавчого комітету та старшим керівникам.

За PSP, 50% нагороди прив'язано до певних показників середньозважених за період продуктивності. У 2020 році 11,25% нагороди прив'язано до показника вільного грошового потоку (FCF), а 5% – до показника енергетичного переходу. Решта 33,75% прив'язана до умов порівняльної продуктивності. Для 2021 та 2022 років 10% нагороди прив'язано до показника FCF, а 10% – до показника енергетичного переходу. Решта 30% прив'язана до умов порівняльної продуктивності. З 2023 року 12,5% нагороди прив'язано до показника органічного FCF, а 12,5% – до показника енергетичного переходу. Решта 25% прив'язана до умов порівняльної продуктивності, що базується на двох показниках продуктивності.

За нагородою LTIP, наданою у 2020 році, 22,5% нагороди прив'язано до показника FCF, а 10% – до показника енергетичного переходу. Решта 67,5% прив'язана до умов порівняльної продуктивності, згаданих вище. Для 2021 та 2022 років 20% нагороди прив'язано до показника FCF, а 20% – до показника енергетичного переходу. Решта 60% прив'язана до умов порівняльної продуктивності. З 2023 року 25% нагороди прив'язано до показника органічного FCF, а 25% – до показника енергетичного переходу. Решта 50% прив'язана до умов порівняльної продуктивності, що базується на двох показниках продуктивності.

Таким чином, Shell plc демонструє комплексний підхід до мотивації та управління персоналом, орієнтуючись на розвиток інклюзивного та безпечного робочого середовища, де кожен працівник має можливості для професійного зростання та рівного ставлення. Впровадження програм, спрямованих на підтримку гендерної рівності, етнічного різноманіття, інклюзії ЛГБТ+ та людей з інвалідністю, є ключовими елементами стратегії компанії. Довгострокові стимули, такі як плани акцій на основі продуктивності та плани довгострокових стимулів, підтримують залучення та утримання талановитих працівників, підкріплюючи їх інтерес до досягнення стратегічних цілей Shell plc. Такий підхід сприяє створенню згуртованої команди, яка відчуває свою цінність та готова вкладатися у спільний успіх компанії.

Висновки до розділу 2

У ході дослідження було проаналізовано мотиваційні та управлінські підходи, які використовує Shell plc у своїй діяльності. Одним із ключових висновків є те, що ефективне управління персоналом у такій масштабній корпорації як Shell plc значною мірою залежить від інтеграції глобальних стратегій із місцевими особливостями ринків, на яких вона працює. Це дозволяє не лише досягати стратегічних цілей, але й адаптуватися до різних культурних та економічних умов. Компанія активно використовує адаптивні моделі управління, що поєднують

централізовані стандарти з локальними практиками, забезпечуючи гнучкість та ефективність.

Shell plc приділяє значну увагу розвитку людського капіталу, який розглядається як один із основних активів компанії. Інвестиції в навчання та розвиток працівників сприяють підвищенню їхньої компетентності та залученості, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність і лояльність до компанії. Такі підходи дозволяють Shell plc не тільки утримувати таланти, але й адаптуватися до швидких змін на ринку, забезпечуючи безперервне зростання та інновації в бізнес-процесах.

Мотивація персоналу в Shell plc базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Компанія активно впроваджує програми, спрямовані на підвищення добробуту працівників, зокрема забезпечує конкурентоспроможну оплату праці, гнучкі умови роботи, можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Важливою складовою мотиваційної стратегії є також акцент на корпоративній соціальній відповідальності та екологічній сталості, що відповідає цінностям сучасного покоління працівників.

Сучасний стан діяльності Shell plc демонструє, що успішне управління персоналом і мотивація є результатом комплексного підходу, який враховує потреби працівників на різних рівнях організації. Використання сучасних технологій та інструментів для управління людськими ресурсами дозволяє Shell plc оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи команди. Зокрема, цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для автоматизації рутинних завдань, звільняючи час для більш творчої та стратегічної діяльності.

Аналіз показав, що в умовах глобалізації і жорсткої конкуренції Shell plc приділяє значну увагу управлінню культурним різноманіттям та інклюзивністю. Це є важливим чинником для побудови сприятливого робочого середовища, що стимулює інновації та креативність. Shell plc активно підтримує політику рівних можливостей, що підвищує задоволеність працівників і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Також варто відзначити, що Shell plc робить акцент на створенні лідерів

всередині компанії, що забезпечується через різноманітні програми розвитку керівників і системи наставництва. Це дозволяє створити резерв талановитих управлінців, готових взяти на себе відповідальність за ключові бізнес-напрямки у майбутньому. Такий підхід забезпечує спадкоємність у управлінні та стабільність розвитку компанії.

Загалом, мотивація та управління персоналом у Shell plc демонструють важливість системного підходу, що охоплює як стратегічне, так і операційне управління людськими ресурсами. Розробка та впровадження інноваційних рішень у цій сфері дозволяють компанії не лише досягати поточних цілей, але й бути готовою до викликів майбутнього. Shell plc продовжує інвестувати в розвиток свого персоналу, що є одним із ключових факторів її довгострокового успіху.

Підсумовуючи, можна зазначити, що Shell plc використовує комплексний підхід до управління персоналом, який враховує сучасні тенденції та виклики глобального ринку. Це дозволяє компанії зберігати лідерські позиції у своїй галузі, забезпечуючи високу ефективність роботи своїх команд і стійке зростання бізнесу. Успішна реалізація цих стратегій підтверджує важливість інвестицій у людський капітал як ключовий елемент конкурентоспроможності та сталого розвитку Shell plc.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У SHELL PLC

3.1. Використання досвіду провідних ТНК у сфері мотивації та управління персоналом компанією Shell plc

Зі стрімким розвитком глобальної економіки та прискоренням процесів інтернаціоналізації конкуренція між підприємствами стає дедалі жорсткішою. У цьому контексті основні конкурентні переваги та стійка прибутковість підприємств змістилися від традиційного капіталу і технологій до людських ресурсів. Іншими словами, залучення висококваліфікованих працівників та ефективне управління людськими ресурсами стали ключовими чинниками, що дозволяють підприємствам виділятися на тлі складних змін. Зокрема, знання та навички співробітників, таких як технічні спеціалісти, маркетологи та менеджери, є найціннішими активами компанії. Питання про те, як залучити, розвивати і утримувати таких працівників, а також як ефективно ними керувати і мотивувати, стало одним із ключових у визначенні успіху підприємств.

З розвитком суспільства і покращенням рівня життя потреби та очікування працівників щодо роботи також змінюються. Вони вже не обмежуються заробітною платою та соціальними пільгами, а більше орієнтовані на можливості кар'єрного зростання, задоволення від роботи та корпоративну культуру. Це означає, що компаніям необхідно не тільки забезпечити конкурентоспроможну винагороду, але й надати можливості для професійного зростання, створити сприятливе робоче середовище та підтримувати здорову і згуртовану корпоративну культуру. Дослідження впливу управління людськими ресурсами на прибутковість компаній допоможе підприємствам покращити свої управлінські стратегії, підвищити задоволеність і ефективність працівників, а також сприятиме довгостроковому

розвитку та стійкому прибутку.

Стратегії та практики управління людськими ресурсами впливають на задоволеність працівників і ефективність їх роботи. Ці стратегії та практики також впливають на прибутковість і конкурентоспроможність компаній. Підприємства можуть розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління людськими ресурсами, враховуючи власні особливості та зовнішнє середовище. Метою дослідження є виявлення загальних закономірностей управління людськими ресурсами та надання науково обґрунтованих, системних та практичних рекомендацій для підприємств. Для досягнення цієї мети було обрано чотири підприємства (Alibaba Group, Tesla Motors, Procter & Gamble, IKEA) з унікальним досвідом та практиками в управлінні людськими ресурсами для глибокого аналізу впливу їхніх стратегій та практик на результати діяльності компаній.

Розглянемо досвід компанії Alibaba Group у сфері мотивації та управління персоналом. Alibaba Group з'явилася у 1999 році на межі XXI століття як творча та амбіційна ідея. У стародавній культурній столиці провінції Чжецзян, місті Ханчжоу, Джек Ма і його 17 партнерів заснували компанію, метою якої було створити платформу для легких онлайн-транзакцій для малих та середніх бізнесів по всьому світу. Це було не просто бізнес-рішення, а спроба інновацій та реформування китайських підприємств [53].

До 2014 року Alibaba Group подолала багато важливих етапів і успішно вийшла на біржу NASDAQ, здійснивши найбільше первинне публічне розміщення акцій (IPO) в історії. Ця подія не лише підвищила ринкову вартість компанії до понад 250 мільярдів доларів, а й утвердила Джека Ма як ікону китайських інновацій і глобального економічного зростання. Сьогодні Alibaba Group – це не лише гігант електронної комерції; компанія розширилася у фінансовий сектор, хмарні обчислення, логістику та інші сфери, створивши різноманітну інтернет-екосистему.

Система управління людськими ресурсами Alibaba Group виділяється своєю унікальною «системою політичних комісарів». Ця система походить зі структури лідерства армії і наголошує на балансі практичного досвіду операцій та організаційних здібностей. У компанії більшість HR-менеджерів мають досвід

роботи у фронтових продажах, що забезпечує їм глибоке розуміння бізнесу та навички управління людськими ресурсами, особливо в просуванні корпоративної культури та управлінні цінностями.

Особливістю підходу Alibaba Group до відбору персоналу є акцент на якостях, таких як командний дух і моральні цінності, що перевершують навички та досвід. Навчання є наріжним каменем успіху компанії і характеризується контекстуалізованим підходом, коли навчальні програми глибоко пов'язані з конкретними бізнес-сценаріями та організаційною історією компанії. Важливу роль також відіграє система Lakeside College, яка забезпечує менеджерів глибокими і суворими курсами для узгодження з цілями компанії.

Підхід Alibaba Group до управління продуктивністю унікальний тим, що поєднує результати роботи з відповідністю культурі та цінностям компанії. Це забезпечує, що працівники оцінюються не лише за індивідуальними досягненнями, а й за тим, як вони втілюють та підтримують корпоративні принципи та цінності. Такий підхід не лише сприяє нагородженню за досягнення, але й формує позитивну корпоративну культуру, що є важливим чинником довготривалого успіху компанії.

У підсумку, стратегія управління людськими ресурсами Alibaba Group відіграє важливу роль у її постійному успіху, забезпечуючи високу відповідність працівників цілям компанії та її культурним цінностям, а також створюючи активне, інноваційне та ефективне робоче середовище, що сприяє довгостроковій конкурентній перевазі та видатним результатам.

Рекомендації для Shell plc на основі досвіду Alibaba Group:

1. Створення глобальної платформи для обміну знаннями. Використовуючи досвід Alibaba Group у створенні культурно-орієнтованих систем управління, Shell plc може розробити глобальну платформу для обміну знаннями серед співробітників з різних країн та підрозділів. Це може бути інтерактивна база даних, де співробітники зможуть обмінюватися успішними практиками, навчальними матеріалами та кейсами вирішення проблем, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та розширенню внутрішніх знань компанії.

2. Інтеграція аналітики даних для управління персоналом. Враховуючи

технологічні інновації Alibaba Group, Shell plc може впровадити аналітичні інструменти для управління персоналом, що дозволить краще розуміти потреби співробітників, прогнозувати можливі виклики та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу. Впровадження автоматизованих систем для аналізу продуктивності, задоволеності роботою та інших параметрів допоможе Shell plc краще керувати своїм людським капіталом.

3. Підтримка стартапів і внутрішніх підприємницьких ініціатив. Замість традиційного управління персоналом Shell plc може створити внутрішні платформи підтримки стартапів і підприємницьких ініціатив серед своїх співробітників. Це може включати виділення ресурсів для підтримки нових ідей, менторські програми та фінансову підтримку для реалізації проєктів, які можуть мати позитивний вплив на бізнес і спільноту.

Перейдемо до розгляду досвіду Tesla Motors у сфері мотивації та управління персоналом.

Tesla Motors, заснована в Кремнієвій долині у 2003 році, прагне підвищити дальність і продуктивність електромобілів, щоб вони могли конкурувати з традиційними автомобілями на бензині. На той час, коли традиційні автовиробники були скептично налаштовані щодо електромобілів, Tesla Motors продемонструвала безпрецедентну рішучість та амбіції. Запуск моделей S, X, 3 та Y не тільки закріпив позицію Tesla Motors на ринку, але й зробив електромобілі новим трендом у транспорті.

Tesla Motors також демонструє інновації в чистій енергетиці через продукти для зберігання енергії, такі як Powerwall, Powerpack і Megapack. Це підтверджує бачення компанії у створенні сталих рішень у сфері енергії, таких як сонячні панелі і дахи, що відображають довгострокову стратегію компанії.

Основою успіху Tesla Motors є її прихильність до технологічних інновацій, яка підтримується талановитими інженерами та науковцями. Однак їхній успіх не обмежується лише наявністю талановитих співробітників; компанія застосовує принцип швидкої адаптації та виконує свої проєкти на шаленій швидкості, що стало можливим завдяки гнучкій організаційній культурі та рішучому стилю управління

Ілона Маска.

Tesla Motors має високу толерантність до ризику та невдач, що дозволяє працівникам пробувати нові підходи без страху перед репресіями. Це відкрите середовище дозволяє співробітникам вільно висловлювати свої ідеї та займатися інноваційними проєктами, які могли б здатися недосяжними в більш консервативних організаціях.

Управління людськими ресурсами Tesla Motors акцентує на активному розвитку та підтримці талантів, забезпечуючи можливості для швидкого зростання та просування. При цьому велику увагу приділяють підбору персоналу з таким же баченням та бажанням зробити значний вплив на світ. Це допомагає Tesla Motors залучати та утримувати працівників, що прагнуть досягати великих результатів.

Рекомендації для Shell plc на основі досвіду Tesla Motors:

1. Впровадження гнучкої моделі організації роботи. Замість простої підтримки інновацій, як це робить Tesla Motors, Shell plc може зосередитися на створенні гнучкої організаційної структури, що дозволяє командам швидко адаптуватися до нових викликів і потреб ринку. Це може включати гнучкі робочі графіки, можливість швидкого масштабування або скорочення команд залежно від поточних проєктів та активне використання віддаленої роботи.

2. Розробка довгострокових партнерств для інновацій. Shell plc може розширити свою інноваційну діяльність шляхом створення стратегічних партнерств з іншими компаніями, стартапами та дослідницькими інститутами. Це дозволить інтегрувати новітні технології та методології, що можуть прискорити перехід до сталих енергетичних рішень, розширити доступ до нових ринків та покращити технологічну базу компанії.

3. Запровадження системи оцінки впливу інновацій. Щоб не лише впроваджувати нові технології, а й розуміти їхній вплив на бізнес, Shell plc може розробити систему оцінки впливу інновацій. Це включає моніторинг ефективності нових рішень, оцінку ризиків та вигод, а також визначення показників, за якими можна буде оцінити довгостроковий вплив нововведень на екологію та фінансові результати.

Визначимо практичний досвід компанії Procter & Gamble у сфері мотивації та управління персоналом.

Procter & Gamble (P&G) – це один із найбільших виробників споживчих товарів у світі, заснований у 1837 році в Сполучених Штатах Америки. Компанія має широкий портфель брендів, серед яких Tide, Gillette, Pantene, Pampers, і є лідером у своїй галузі. P&G є глобальним лідером завдяки інноваціям, маркетинговим зусиллям і винятковій якості продукції, яка відповідає потребам споживачів у всьому світі.

Procter & Gamble має стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, орієнтований на розвиток лідерства та внутрішніх талантів. Компанія використовує програму «зростання зсередини», яка фокусується на розвитку співробітників і забезпеченні їх кар'єрного зростання в межах компанії. Це дозволяє зберігати цінні таланти та забезпечувати безперервність знань і досвіду.

P&G також відома своєю програмою навчання та розвитку, яка включає курси з лідерства, розвитку професійних навичок і спеціалізованих знань. Компанія акцентує увагу на різноманітності та інклюзивності, що допомагає створювати робоче середовище, де кожен співробітник може реалізувати свій потенціал.

Ці підходи до управління людськими ресурсами допомагають P&G залишатися конкурентоспроможною і забезпечувати високий рівень ефективності та інновацій, що в кінцевому результаті сприяє зростанню прибутковості компанії.

Рекомендації для Shell plc на основі досвіду Procter & Gamble:

1. Інтеграція клієнтського зворотного зв'язку у розробку продуктів та послуг. Замість традиційного фокусування на внутрішніх процесах розвитку персоналу, Shell plc може посилити інтеграцію клієнтського зворотного зв'язку у процес розробки нових продуктів та послуг. Створення програм залучення клієнтів до тестування та спільної розробки рішень допоможе краще зрозуміти потреби ринку і швидше адаптуватися до змінних умов.

2. Запуск програм соціальної відповідальності з акцентом на сталий розвиток. Shell plc може посилити свою соціальну відповідальність, впровадивши програми, що спрямовані на вирішення екологічних проблем та підтримку спільнот,

де компанія веде діяльність. Це можуть бути ініціативи з підтримки освіти в галузі екології, програми енергозбереження для споживачів чи підтримка місцевих громад у переході до використання сталих джерел енергії.

3. Використання маркетингових технологій для персоналізації досвіду клієнтів. Shell plc може розвинути свої маркетингові стратегії, впровадивши інструменти персоналізації, що дозволять краще задовольняти індивідуальні потреби клієнтів. Використання великих даних та аналітики для розробки цільових пропозицій і комунікацій, орієнтованих на специфічні сегменти ринку, допоможе Shell plc створити більш ефективні та результативні маркетингові кампанії.

І нарешті, розглянемо досвід компанії ІКЕА у сфері мотивації та управління персоналом. ІКЕА – це роздрібний продавець меблів і товарів для дому шведського походження, заснований Інгваром Кампрадом у 1943 році. Початково бізнес-модель компанії передбачала продаж дрібних товарів, таких як ручки та гаманці, через поштові каталоги. Однак з часом компанія поступово розширювала свій асортимент і вийшла на ринок меблів [37].

З запуском товарів для дому ІКЕА компанія започаткувала революцію в меблевій індустрії. Філософія дизайну компанії полягає в тому, що «дизайн походить з життя, а не заради самого дизайну». Продукція компанії відома своєю сучасністю, простотою, практичністю та розумною ціною. У 1970-х та 1980-х роках ІКЕА почала глобальну експансію, поступово виходячи на європейський, північноамериканський та азійський ринки. Станом на сьогодні ІКЕА має понад 400 магазинів у більш ніж 50 країнах світу. Її бізнес-модель також зазнала змін, включаючи запуск онлайн-продажів, невеликих магазинів у центрах міст і співпрацю з іншими брендами та дизайнерами.

Для того щоб успішно задовольняти потреби споживачів по всьому світу, робоча сила має відображати різноманітність споживачів. Як багатонаціональна компанія, ІКЕА має кілька філій по всьому світу. Це дає можливість залучати співробітників з різних культур і середовищ. Команди з різноманітних фахівців можуть привносити різні погляди, ідеї та досвід у підприємство, що надає компанії більше можливостей для інновацій [8]. Коли різні ідеї зіштовхуються, вони часто

можуть стимулювати нове мислення та креативність. Залучаючи таланти з усього світу, ІКЕА забезпечила можливість пропонувати продукти та послуги, які відповідають місцевій культурі та вподобанням.

ІКЕА надає велике значення професійному розвитку своїх працівників [9]. Система розвитку працівників є важливою частиною ІКЕА і відображає високу цінність безперервного навчання та особистого зростання у шведській культурі. Система заохочує постійне навчання та забезпечує регулярні можливості для тренінгів, щоб знання та навички працівників відповідали останнім тенденціям ринку. Вона не тільки фокусується на кар'єрному зростанні, але й наголошує на особистісному розвитку, що відображає цінності шведської культури щодо благополуччя індивіда та самореалізації. Зрештою, метою системи є підвищення продуктивності працівників, а отже, і прибутковості компанії, що відповідає шведській культурі ефективності та продуктивності. ІКЕА пропонує ряд пільг, включаючи медичне страхування, пенсійні плани та знижки для співробітників. Якісні пільги можуть підвищити задоволеність і лояльність працівників та зменшити плинність кадрів. Співробітники, які працюють у середовищі, де вони почувалися поважаними та безпечними, зазвичай більш залучені та ефективні.

Глобальна стратегія ІКЕА вимагає від компаній швидко адаптуватися до різних ринків. Відмінне управління персоналом забезпечує можливість працівникам розуміти та задовольняти споживчі потреби в різних регіонах. Програма пільг для працівників ІКЕА підвищує їхню задоволеність та знижує рівень плинності кадрів. Це не лише економить кошти на найм та навчання нових співробітників, але й забезпечує безперервність і стабільність бізнесу. Стратегія управління людськими ресурсами ІКЕА покращила її імідж бренду. Коли споживачі бачать, що бізнес так піклується про своїх працівників, вони, ймовірно, довіряють бренду і стають його лояльними клієнтами. Завдяки прогресивній стратегії управління людськими ресурсами ІКЕА зберігає провідну позицію на світовому ринку товарів для дому. Компанія розуміє, що працівники є ключем до успіху ІКЕА, тому не шкодує зусиль для створення робочого середовища, яке підтримує, розвиває та поважає працівників. Така турбота й інвестиції у співробітників не лише підвищують

продуктивність та інноваційність, але й зміцнюють зв'язки зі споживачами, забезпечуючи таким чином подальше зростання та успіх ІКЕА.

Рекомендації для Shell plc на основі досвіду ІКЕА:

1. Впровадження культури різноманітності та інклюзивності в команді. Shell plc може скористатися досвідом ІКЕА щодо формування багатокультурних та різноманітних команд. Залучення співробітників з різних країн, культур та професійних сфер може привнести унікальні перспективи та ідеї, що сприятиме інноваціям і розвитку нових продуктів та послуг. Це також допоможе Shell plc краще розуміти та адаптуватися до потреб клієнтів у різних регіонах світу, підвищуючи конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

2. Інвестиції у професійний розвиток працівників. Як і ІКЕА, Shell plc може приділити особливу увагу розвитку своїх працівників, впроваджуючи програми навчання та розвитку кар'єри, що спрямовані на покращення навичок та знань співробітників. Shell plc може створити систему постійного навчання, яка включатиме як професійний, так і особистісний розвиток, сприяючи підвищенню загальної продуктивності компанії. Такий підхід також підвищить мотивацію та задоволеність працівників, що зменшить плинність кадрів та збільшить лояльність до компанії.

3. Посилення соціальних програм та пілг для працівників. Shell plc може розширити свою програму пілг та соціальних гарантій, взявши приклад з ІКЕА. Запровадження таких пілг, як медичне страхування, пенсійні програми, додаткові відпустки та знижки на продукцію компанії, може значно покращити добробут співробітників. Це не лише збільшить їхню залученість та продуктивність, але й позитивно вплине на імідж компанії як роботодавця, що піклується про своїх працівників, що, у свою чергу, може сприяти залученню висококваліфікованих фахівців та утриманню існуючих кадрів.

Усі наведені випадки демонструють різні підходи до управління людськими ресурсами, але спільним є розуміння того, що людський капітал є основою успіху компанії. Від інноваційних стратегій Tesla Motors, до суворої системи корпоративних цінностей Alibaba Group, різноманітності команд ІКЕА і

стратегічного підходу до розвитку талантів Procter & Gamble – усі ці підходи допомагають забезпечити стійкий розвиток та підвищення прибутковості компаній. Дослідження цих підприємств показує, що інвестиції у працівників, підтримка їхнього розвитку та створення сприятливого робочого середовища є ключовими факторами для досягнення конкурентоспроможності та успіху у довгостроковій перспективі.

3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності Shell plc на основі стратегічного підходу до управління персоналом компанії

Стратегія Shell plc спрямована на задоволення глобального попиту на енергоресурси відповідальним чином, тому безпека, екологічна та соціальна відповідальність є основою діяльності компанії. Люди відіграють центральну роль у реалізації стратегії компанії, працюючи над одними з найінноваційніших енергетичних проєктів у світі. Різноманітна робоча сила та інклюзивне робоче середовище є важливими факторами успіху організації, які ведуть до інноваційних рішень. Компанія активно заохочує творчість та інноваційне мислення, надаючи співробітникам можливість братися за нові завдання і не боятися відповідальності.

Розглянемо основні організаційно-управлінські інновації Shell plc:

1. Програма GameChanger – дозволяє організації залучати стартапи, які призводять до успішних інновацій у різних сферах. Компанія відкриває нові напрямки для розвитку та співпраці з молодими фахівцями. Перед вступом до програми проводиться попередній відбір ідей з університетів, дослідницьких центрів, конференцій, симпозіумів і семінарів. GameChanger включає сім етапів перевірки: від мозкового штурму і тестування до доведення концепції, після чого ідея готова до комерціалізації. Ступінь новизни цієї інновації вдосконалювальна, оскільки програма оптимізує процес пошуку нових ідей та відкриває додаткові можливості для впровадження інновацій. Масштаб застосування є світовим,

оскільки програма адаптована до будь-яких організацій, зацікавлених у співпраці з молодими фахівцями. Практична цінність полягає у знаходженні свіжих інноваційних ідей і можливості їх реалізації на підприємстві, що підвищує ефективність діяльності компанії. Відповідність із законодавством регулюється законом про захист інтелектуальної власності залежно від громадянства учасників програми. Економічна ефективність передбачає скорочення витрат на генерацію власних ідей і підвищення прибутку за рахунок підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки здійсненню стартапів.

2. Програма Ideas360 – дозволяє залучати студентів до розробки інноваційних проєктів і дає змогу компанії виявити й залучити на роботу талановитих фахівців. Для участі в Ideas360 студенти проходять три етапи: онлайн-реєстрація, подання ідеї, представлення ідеї (можна брати участь самостійно або у складі команди до трьох осіб), призначення наставника, заняття з експертного розвитку, підтримка розвитку ідеї, навчання лідерству та діловим навичкам для кар'єрного зростання. На фінальному етапі фіналісти представляють ідеї керівникам Shell plc, новаторам і лідерам галузі. Ступінь новизни цього конкурсу вдосконалювальна, оскільки здійснюється оптимізація двох бізнес-процесів – пошук найбільш талановитих співробітників у кадровий резерв компанії та пошук інноваційних ідей. Масштаб застосування є світовим, оскільки програма адаптована до будь-яких організацій, зацікавлених у інноваційному розвитку. Практична цінність полягає у знаходженні свіжих інноваційних ідей і можливості їх реалізації, а також підвищенні ефективності трудових ресурсів компанії завдяки залученню молодих, талановитих співробітників. Відповідність із законодавством регулюється законом про захист інтелектуальної власності залежно від громадянства учасників конкурсу. Економічна ефективність проявляється у скороченні витрат на дослідження в області генерації інноваційних ідей і витрат на навчання нового персоналу через залучення кваліфікованих працівників із конкурсу, а також у підвищенні прибутку за рахунок інвестицій в інноваційні проєкти.

3. Інтегрована база даних для підбору персоналу – це технічне рішення для підбору персоналу на інтернет-платформі, що дозволяє автоматично набирати

персонал за наявності вакансій. Завдяки цій розробці кандидат завжди знає про статус вакансій і напряду контактує з роботодавцем. Ця система вигідна для роботодавця, адже при великому обсязі та швидкості підбору персоналу, як у Shell plc, неможливо використовувати звичайний підхід публікації вакансій, збору й обробки резюме, запрошення та інтерв'ювання відібраних кандидатів і, зрештою, ухвалення рішення про найм. Необхідно підтримувати постійний потік кандидатів на посади різних рівнів і кваліфікацій, що потребує технічного рішення за допомогою інтернету. Ступінь новизни системи інтегрованої бази даних вдосконалювальна, оскільки програма покращує процес підбору персоналу. Масштаб застосування системи є світовим, і система інтернет-відбору персоналу адаптована до будь-яких підприємств. Практична цінність полягає у підвищенні швидкості та якості відбору персоналу, що веде до підвищення ефективності трудових ресурсів компанії. Відповідність із законодавством виявляється у дотриманні трудового законодавства тієї чи іншої країни залежно від розташування філії компанії Shell plc. Економічна ефективність проявляється у скороченні витрат на відбір персоналу традиційними способами.

Shell plc прийняла рішення перейти від географічної організації, де кожна країна відповідає за продаж усіх продуктів, до глобальної лінійної структури бізнесу з п'ятьма основними напрямками: авіація, морський транспорт, роздрібна торгівля, інші бізнеси та нафтопереробні заводи. Це призвело до створення глобальних управлінських команд для кожної лінії бізнесу з відповідальністю за кінцевий результат. Ця реструктуризація, своєю чергою, створила потребу у терміновому розвитку глобальних інформаційних систем управління. Без управлінської інформації, що відображає нову організаційну структуру, керівники Shell plc не змогли б керувати бізнесом. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) компанії були країновими, з дуже різними платформами та структурами даних залежно від потреб місцевих країн. Було неможливо відновити ці ERP-системи на глобальному рівні в терміни, необхідні для підтримки бізнесу, тому Shell plc вирішила побудувати середовище сховища даних управлінської інформації, де місцеві дані могли бути зіставлені з глобальними структурами даних.

Для досягнення своїх цілей бізнес потребує людей. В кожній організації бізнесові функції виконуються різними людьми в різних відділах, таких як маркетинг, фінанси, ІТ та інші, але саме HR – це відділ, чия робота не тільки полягає у виконанні своїх функцій, але і в перегляді роботи інших відділів. Це відділ, який відповідає за прийняття рішень та впровадження стратегій та політик, що узгоджуються з цілями організації, забезпечуючи виконання завдань людьми та управління індивідами і відділами. ERP – це процес, який дозволяє організації мати доступ до ресурсів і працівників, необхідних для ефективної роботи як зараз, так і в майбутньому. Стратегічне планування робочої сили передбачає визначення поточного та бажаного майбутнього стану бізнесу, а також вжиття відповідних заходів для досягнення бажаного результату в межах галузі за економічно ефективними методами. Робоча сила компанії є основою організації, і часто організації вирішують свої проблеми через співробітників, тому планування трудових ресурсів включає набір і утримання цих працівників.

Правильне планування трудових ресурсів передбачає оцінку поточного складу працівників компанії та прагнення усунути будь-які прогалини між вимогами до людського капіталу в майбутньому, у відповідності до бізнес-цілей. В Shell plc відділ управління персоналом розробив п'ятиетапну модель планування робочої сили, яка є корисною відправною точкою для розуміння елементів, що беруть участь у плануванні робочої сили в компанії (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – П'ять кроків планування робочої сили Shell plc

Джерело: складено автором на основі [25].

SWOT-аналіз (табл. 3.1) свідчить про необхідність зміни стратегії компанії Shell plc. Поточний фокус на відтворенні застарілих стандартів функціонування послаблює конкурентну перевагу компанії та перешкоджає розширенню можливостей, зокрема збільшенню масштабів інфраструктури та розвитку партнерських відносин з іншими організаціями.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз внутрішніх факторів для Shell plc

Сильні сторони	Значна присутність на ринку нафти та газу. Ефективне управління змінами. Успішна маркетингова основа. Добре розвинені основні цінності. Позитивне сприйняття компанії на цільовому ринку.
Слабкі сторони	Низький рівень стійкості. Ефективність управління ресурсами. Організаційна ефективність.
Можливості	Застосування альтернативних джерел енергії.
Загрози	Надзвичайно високий рівень конкуренції.

Джерело: складено автором.

Крім того, результати оцінки вказують на наявність реального занепокоєння питанням сталого розвитку. Таким чином, компанія має прийняти іншу структуру для управління ресурсами, особливо відходами, що утворюються в результаті переробки сировини нафти. Високі рівні забруднення навколишнього середовища, зокрема забруднення води та ґрунтових вод, а також загрози дикій природі, мають бути стримані шляхом прийняття більш стійкої політики. Тому Shell plc доведеться переглянути свій підхід до управління ризиками, особливо в рамках управління надзвичайними ситуаціями.

Shell plc завжди зосереджується на наймі кваліфікованої та талановитої робочої сили, яка може сприяти інноваціям. Компанія підвищує продуктивність працівників, надаючи їм можливості для навчання та розвитку, а також пропонує їм матеріальні та нематеріальні стимули для мотивації. Однак однією зі слабких сторін Shell plc є мінімальні інвестиції в біопаливо, попит на яке стрімко зростає. Крім того, компанія стикається з численними проблемами в галузі охорони здоров'я та безпеки.

Компанія застосовує низку стратегічних заходів з управління людськими ресурсами для використання свого таланту, що призводить до покращення організаційної ефективності. Важливо зазначити, що з точки зору організаційної ефективності Shell plc прагне зміцнити свою позицію як провідного енергетичного підрозділу, що забезпечує газ, нафту та низьковуглецеві рішення. Компанія також має на меті підтримувати існуючі бізнеси в сегменті розвідки та видобутку і посилювати орієнтовані на клієнтів діяльність. Shell plc невпинно прагне зменшити витрати, задовольнити енергетичні потреби та забезпечити безперебійний грошовий потік для кожної своєї сфери впливу. Таким чином, для підвищення ефективності компанії необхідно реструктуризувати та перепозиціонувати свій портфель. Управління людськими ресурсами Shell plc, зосереджене на розвитку інклюзивної культури та дотриманні безпеки, позитивно впливає на психологічний стан співробітників, спонукаючи їх працювати краще.

Розглянемо вплив на бізнес-ефективність Shell plc її практики управління людськими ресурсами (табл. 3.2).

Планова діяльність у сфері людських ресурсів у компанії інтенсифікувала бізнес-цілі, досягаючи їх із мінімальною кількістю людських ресурсів Shell plc. У Shell plc налічується близько 15 тис. лінійних менеджерів по всьому світу. Підтримка лінійних менеджерів надається в кожному операційному центрі, що дозволяє їм приймати покращені бізнес-рішення у відповідь на високі коливання цін на нафту. Консультативна команда Shell plc з управління людськими ресурсами підтримує процеси, надаючи транзакційну та консультаційну підтримку. Така інформаційна підтримка з боку компанії з розвитку людських ресурсів надається сегментам з високим рівнем взаємодії, включаючи 400 місцевих та 36 глобальних стандартів. Shell plc успішно впровадила низку нових інформаційних систем та операційних процедур завдяки підтримці з боку різноманітних заходів з управління людськими ресурсами. Після кожного запуску створюється спеціальна команда, яка вирішує проблеми впродовж 24 годин. Цілодобова підтримка призвела до швидкої стабілізації бізнес-процесів, сприяючи організаційному розвитку в нафтогазовій галузі.

Таблиця 3.2 – Вплив управління людськими ресурсами на бізнес-ефективність компанії Shell plc

Практики управління людськими ресурсами	Вплив на організаційну ефективність
Підтримка співробітників під час змін у компанії	Зменшення плинності кадрів, висока адаптивність до змін на ринку енергопостачання, віддана робота співробітників у відповідь на отриману підтримку.
Обмін знаннями, навчання та розвиток	Планування наступності дозволяє запобігти витоку основних знань за межі компанії. Співробітники здатні ефективно виконувати бізнес-операції, притаманні нафтовій галузі, завдяки набутим знанням та навичкам.
Планування персоналу	Внутрішній набір кадрів забезпечує мінімальні витрати часу на адаптацію до культури Shell, що дозволяє більше часу приділяти критичним для бізнесу рішенням, покращуючи організаційну ефективність Shell. Збереження витрат на нові набори персоналу покращує грошовий потік компанії.
Оцінка результатів діяльності	Швидкий аналіз сильних і слабких сторін у компанії. Обґрунтовані рішення щодо персоналу та навчання сприяють високому зростанню.
Розвиток інклюзивної культури	Високе сприйняття бренду компанії, залучення висококваліфікованих і талановитих співробітників, які прагнуть працювати в компанії завдяки культурі, що поважає та визнає різноманітність, що підвищує ефективність кожного енергетичного підрозділу.
Дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки для працівників	Інформація про запобіжні заходи та небезпеки, надана співробітникам, дозволяє уникати нещасних випадків на об'єктах. Графік і бюджет енергетичних проєктів дотримуються, співробітники задоволені завдяки продемонстрованій турботі та працюють краще.
Конкурентна система компенсацій	Скорочення плинності серед 103 тис. співробітників компанії. Рівень відтоку кадрів становить лише 1%, що сприяє безперебійній роботі організації.

Джерело: складено автором.

Крім того, управління людськими ресурсами Shell plc ретельно розробляє інтегрований організаційний дизайн. Відповідальність та взаємозалежності чітко визначені, що призводить до швидкого прийняття бізнес-рішень. Інклюзивна культура компанії була так само успішною в залученні висококваліфікованих спеціалістів у різних галузях у кожній країні. У компанії немає нестачі в досвіді чи знаннях, що забезпечує гнучке проєктування та роботу з обладнанням, необхідним для кожного проєкту компанії.

Також можна зробити висновок, що Shell plc впроваджує прозорий і відкритий процес управління змінами. Управлінці людськими ресурсами компанії безпосередньо залучають співробітників до діалогу про зміни будь-якого процесу та

управління можливостями, пов'язаними з цим. Для підтримки змін у співпраці з Shell Health було розроблено індивідуалізовану систему продуктивності на основі нейронауки та позитивної психології. Це допомагає Shell plc братися за нові проєкти та орієнтувати команди відповідно до вимог. Таким чином, Shell plc змогла зберегти свої позиції на ринку. Для покращення відносин між працівниками та лінійними менеджерами відділ людських ресурсів Shell plc розробив портал технологій управління кадрами. Були надані можливості для навігації важливим контентом для управління різними операціями нафтогазової галузі. Віртуальна підтримка була критичною з точки зору управління продуктивністю, що дозволяє співробітникам у всіх підрозділах виконувати свої обов'язки самостійно. Співробітники та менеджери отримали негайний доступ до основних знань, необхідних для управління повсякденними операціями.

Хоча стратегічне управління людськими ресурсами може позитивно вплинути на бізнес, часто його недооцінюють або ігнорують. Причина в тому, що багато компаній намагаються зменшити витрати в даний сегмент, відмовляючись розглядати, наскільки велика ціна за заміну працівників насправді в довгостроковій перспективі. Стратегія управління персоналом – це план дій, який реалізується для вирішення бізнес-проблем із орієнтацією на людей. Це передбачає залучення відділу людських ресурсів до створення політики, управління продуктивністю та формування корпоративної культури з метою покращення досвіду працівників [49].

Хоча часто відділи управління персоналом відповідають за найм нових працівників і обробку заробітної плати, вони можуть робити набагато більше. Визнаючи виміри хорошої стратегії набору, відмінного управління талантами та справедливої компенсації працівників, ефективне управління персоналом може допомогти організації досягти навіть високих цілей. Оцінка значення управління персоналом в організаційній стратегії полягає в оцінці його роботи щодо покращення організації. Успішні управлінські процеси та стратегії об'єднують робочу силу компанії між відділами та допомагають їй рухатися до досягнення спільної мети. Це досягається не лише шляхом аналізу поточних навичок співробітників, але й шляхом врахування можливостей подальшого розвитку та

навчання для максимальної реалізації потенціалу команди. Таким чином, фахівці з управління персоналом повинні включати наступне в свою стратегію:

1. Формування і підтримка сильного корпоративного іміджу для залучення найкращих талантів та інтеграції зусиль нинішніх працівників.
2. Зосередження уваги на покращенні максимальної залученості працівників.
3. Дотримання юридичних вимог, щоб бізнес та працівники були захищені.
4. Розробка програм кар'єрного зростання для надання нинішнім та потенційним працівникам можливостей для професійного розвитку.
5. Оцінка результативності команди за допомогою системи управління продуктивністю, щоб забезпечити внесок кожного в досягнення правильних цілей.

Відділ людських ресурсів у кожній організації відіграє важливу роль в керуванні всією діяльністю, пов'язаною з прибутковістю та управлінням співробітниками, які є основними активами організації. Підвищення ефективності діяльності Shell plc значною мірою залежить від стратегічного підходу до управління персоналом, який передбачає інноваційні методи мотивації, розвитку та утримання талановитих працівників. Одним з основних аспектів цього підходу є посилення інтеграції функцій управління персоналом з бізнес-стратегіями компанії, що дозволяє створювати додаткову цінність через людський капітал. Впровадження передових практик провідних транснаціональних корпорацій у сфері управління талантами, таких як адаптивне навчання, кар'єрне планування та гнучкі моделі зайнятості, сприятиме підвищенню продуктивності працівників і зростанню їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей компанії. Також важливим напрямом є впровадження системи оцінки ефективності на основі даних, яка дозволить лінійним менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом. Використання таких інструментів, як аналітика даних про персонал і моделювання сценаріїв, допоможе ідентифікувати ключові зони для розвитку та оптимізації ресурсів. Це підхід, який не лише підвищить ефективність внутрішніх процесів, але й забезпечить конкурентну перевагу на ринку шляхом створення більш динамічної, адаптивної та орієнтованої на результат команди.

Висновки до розділу 3

Shell plc, як провідна транснаціональна компанія в енергетичному секторі, стикається з численними викликами в управлінні та мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність та довгострокову ефективність. У контексті глобальних тенденцій і постійних змін на ринку, удосконалення підходів до управління людськими ресурсами стає критично важливим завданням. Використання досвіду провідних ТНК у цій сфері може суттєво підсилити позиції Shell plc, особливо у світлі зростаючого попиту на енергоефективність та стійкі практики. Одним із основних напрямків удосконалення мотивації персоналу є впровадження гнучких і адаптивних моделей управління, які враховують індивідуальні потреби співробітників. Застосування практик, орієнтованих на розвиток кар'єрного шляху, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також впровадження програм з безперервного навчання можуть значно підвищити залученість та лояльність працівників. Досвід провідних компаній, які активно використовують інноваційні підходи до мотивації персоналу, демонструє важливість створення культури, яка заохочує інновації та особистий розвиток.

Ключовим елементом підвищення ефективності діяльності Shell plc є стратегічний підхід до управління персоналом, який враховує не лише поточні бізнес-потреби, але й довгострокові цілі компанії. Це передбачає інтеграцію управління талантами в загальну бізнес-стратегію, що дозволяє не лише залучати висококваліфікованих фахівців, але й утримувати їх, створюючи сприятливе середовище для розвитку. Принципи справедливості, прозорості та відкритості у прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання та винагороди відіграють важливу роль у формуванні довіри та мотивації працівників. Важливим аспектом також є розвиток лідерських якостей серед менеджерів різних рівнів, що дозволяє ефективніше реалізовувати стратегії управління персоналом.

Окрім того, Shell plc слід розглянути можливість впровадження більшої

кількості програм визнання та нагородження працівників, які спрямовані на підсилення мотивації через визнання досягнень та внеску кожного співробітника. Досвід провідних ТНК показує, що визнання на робочому місці є потужним мотивуючим фактором, який стимулює працівників досягати нових висот і активно залучатися до процесів удосконалення компанії. Не менш важливим є впровадження підходів, які сприяють зміцненню корпоративної культури та соціальної відповідальності. Компанії, які демонструють високий рівень етичної поведінки та соціальної відповідальності, мають значні переваги у залученні та утриманні талановитих працівників. Shell plc може значно посилити свою привабливість як роботодавець, якщо зосередиться на розвитку культури, що підтримує інклюзивність, етичні стандарти та турботу про навколишнє середовище. Крім того, Shell plc може значно виграти від активного впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом. Використання аналітики великих даних, автоматизації HR-процесів і платформ для навчання та розвитку дозволяє не лише оптимізувати управлінські функції, але й створити більш персоналізований підхід до роботи з персоналом. Це, у свою чергу, підвищує ефективність комунікації та допомагає швидко реагувати на змінні потреби бізнесу та ринку.

Наостанок, компанії варто звернути увагу на підвищення прозорості та ефективності комунікацій всередині організації. Відкритий обмін інформацією, залучення співробітників до процесів прийняття рішень та зворотний зв'язок сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня довіри до керівництва. Це особливо важливо у великій та динамічній організації, де успіх значною мірою залежить від колективної взаємодії та узгодженості дій усіх підрозділів. Таким чином, впровадження передових практик у сфері мотивації та управління персоналом, зосередження на розвитку лідерства, посилення корпоративної культури та інтеграція інноваційних технологій можуть суттєво підвищити ефективність діяльності Shell plc. Це дозволить компанії не лише утримувати лідерські позиції на ринку, але й стати більш адаптивною до майбутніх викликів, що постають перед глобальною енергетичною галуззю.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління персоналом є центральним аспектом успішної організації, і його важливість не може бути переоцінена. Це комплексний процес, що включає набір, розвиток і підтримку співробітників з метою досягнення корпоративних цілей. Основними складовими управління персоналом є планування людських ресурсів, організація навчання і розвитку, оцінка ефективності та забезпечення мотивації. Ефективне управління персоналом дозволяє організації забезпечувати високу продуктивність, зменшувати плинність кадрів і створювати позитивну корпоративну культуру. У сучасних умовах, коли бізнес середовище стає все більш динамічним, управлінню персоналом слід бути гнучким і адаптивним, щоб відповідати на нові виклики і потреби ринку.

Мотивація є ключовим елементом у системі управління персоналом і має значний вплив на загальну ефективність роботи організації. Розробка ефективних мотиваційних стратегій вимагає детального розуміння потреб і очікувань працівників. Це може включати матеріальні стимули, такі як премії і бонуси, а також нематеріальні, такі як визнання досягнень і можливості для кар'єрного росту. Підвищення мотивації співробітників сприяє їхній більшій залученості до роботи, що в свою чергу покращує загальну продуктивність і зменшує плинність кадрів. Важливо також, щоб мотиваційні стратегії були адаптовані до різних груп співробітників і відповідали специфічним умовам організації.

Транснаціональні корпорації (ТНК) стикаються з особливими викликами в управлінні персоналом, оскільки їхня діяльність охоплює різні культурні та економічні контексти. Управління персоналом в ТНК вимагає інтеграції глобальних стратегій з урахуванням локальних особливостей. Це передбачає розробку гнучких підходів до мотивації та управління, які дозволяють адаптуватися до різних культурних і соціальних умов. Успішне управління персоналом у ТНК потребує також ефективної комунікації між різними підрозділами компанії та забезпечення узгодженості в реалізації корпоративних цілей. Зокрема, необхідно враховувати

культурні відмінності та економічні умови в різних регіонах для забезпечення ефективного управління міжнародними командами.

Сучасний стан діяльності ТНК характеризується високою конкуренцією, глобалізацією та швидкими темпами змін. ТНК повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародних ринках. Це включає впровадження нових технологій, адаптацію до змінюваних умов і підвищення ефективності внутрішніх процесів. Важливими аспектами є також управління ризиками, оптимізація ресурсів і забезпечення інноваційного підходу до ведення бізнесу. ТНК повинні бути готові до швидких змін у ринковому середовищі і мати здатність оперативно реагувати на нові виклики і можливості.

Компанія Shell plc є прикладом великої транснаціональної корпорації, яка здійснює діяльність у різних секторах економіки і на численних ринках. Управління персоналом у Shell plc є важливою складовою її бізнес-стратегії, що включає стандартизацію процесів, а також адаптацію до специфічних умов кожного ринку. Shell plc активно використовує інноваційні методи управління, такі як комплексні системи оцінки ефективності, програми навчання і розвитку, а також стратегічні підходи до мотивації працівників. Це дозволяє компанії зберігати високі стандарти продуктивності та ефективності на глобальному рівні.

Мотивація та управління персоналом у Shell plc реалізуються через комбінацію матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховують різні аспекти потреб працівників. Shell plc використовує різноманітні підходи до мотивації, включаючи програми визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту та навчання. Компанія впроваджує інноваційні інструменти для моніторингу і вдосконалення процесів управління персоналом, що допомагає підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності працівників. Ці стратегії дозволяють Shell plc підтримувати конкурентоспроможність і ефективність в умовах глобального ринку.

Використання досвіду провідних ТНК у сфері мотивації та управління персоналом дозволяє Shell plc інтегрувати найкращі практики та підходи у свою стратегію. Аналіз успішних стратегій інших компаній допомагає Shell plc

вдосконалювати власні практики, адаптувати їх до специфічних умов і впроваджувати нові методи управління. Це включає розвиток нових форм мотивації, удосконалення системи оцінки ефективності та впровадження новітніх технологій, що сприяють підвищенню загальної ефективності компанії.

Напрями підвищення ефективності діяльності Shell plc можуть включати вдосконалення стратегічного підходу до управління персоналом, зокрема шляхом адаптації до змінюваних умов ринку і впровадження інноваційних методів. Це може включати розвиток нових мотиваційних стратегій, оптимізацію процесів управління та інтеграцію новітніх технологій. Shell plc може зосередитися на вдосконаленні системи управління глобальними командами, що дозволить зберегти високий рівень продуктивності і забезпечити довгостроковий успіх у глобальному бізнес-середовищі.

Українським підприємствам, щоб покращити управління персоналом і підвищити мотивацію співробітників, варто звернути увагу на досвід компанії Shell plc, яка демонструє ефективні підходи у цих сферах. Рекомендується впроваджувати комплексні системи оцінки ефективності, які дозволяють регулярно моніторити продуктивність працівників і вчасно коригувати стратегії управління. Важливо також створювати індивідуалізовані програми розвитку, які враховують потреби і амбіції кожного співробітника, що сприятиме їхньому професійному зростанню і підвищенню загальної мотивації.

Ще однією рекомендацією є впровадження системи визнання досягнень і надання можливостей для кар'єрного росту. Створення програм, які активно визнають успіхи співробітників та забезпечують їм перспективи для просування по кар'єрній сходинці, може суттєво підвищити їхню залученість і лояльність до компанії. Підприємствам варто адаптувати ці практики до специфічних умов українського ринку та культурних особливостей, що дозволить забезпечити ефективне управління персоналом та досягти високих результатів.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарвардська модель: у чому полягає її важливість для управління талантами. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm371.html> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
2. Забара В.М., Пожар А.А. Мотивація та особливості управління персоналом у ТНК. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 14-15 серпня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 13–15.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Вид-во «Кондор», 2009. 428 с.
4. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю., Франко Л.С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. Наукові перспективи. 2022. №1(19). С. 351-360.
5. Самбурцева В. П., Єжелей Ю. О. Корпоративна соціальна відповідальність в сучасних компаніях. Перспективи розвитку сучасної науки та освіти: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 9-10 червня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 18-20. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14040> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
6. Соловійов А.І., Ушкаренко Ю.В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/832/795> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
7. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 4(15). С. 225–228.
8. Ястремська О.М., Гудима О.В., Єжелей Ю.О., Лук'янихін В.О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична, 2023. 37, С. 465–472. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/837/762>

(дата звернення: 17.07.2024 р.).

9. 10 managing international workforce tips for fair and effective HR. URL: <https://mauvegroup.com/innovation-hub/blog/managing-international-workforce> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

10. 10 Practical Strategies To Motivate Employees and Boost Morale. URL: <https://www.workvivo.com/blog/how-to-motivate-employees> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

11. 10 Ways to Manage a Global Team Successfully. URL: <https://northwest.education/insights/careers/10-ways-to-manage-a-global-team-successfully> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

12. 15 Employee Motivation Statistics You Need to Know in 2024. URL: <https://motivationalspeakersagency.co.uk/news/employee-motivation-statistics-you-need-to-know> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

13. 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

14. 65 Quick and Easy Team Building Activities Your Employees Will Love (+How to Play). URL: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/team-building-activities-for-work> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

15. Adair J. Leadership and Motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited. 2006. 131 p.

16. Aligning HR and Corporate Strategies at IKEA. URL: <https://www.dissertationhomework.com/samples/assignment-essay-samples/management/aligning-hr-and-corporate-strategies-at-ikea> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

17. An analysis of the key factors that influence the levels of motivation. URL: <https://www.ukessays.com/essays/business/analysis-of-factors-influencing-levels-motivation-of-shell-pakistan-business-essay.php> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

18. Analyzing Global Human Resource Management Trade-offs. URL:

<https://supreme-thesis.com/essays/dissertation/analyzing-global-human-resource-management-trade-offs> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

19. Armstrong M. Employee reward, 3/e. London: CIPD Hause. 2002. 573 p.

20. Augustine E., Affainie B., Qutieshat A. Maximising Productivity through Employee Motivation. *International Journal Of Innovative Research & Development*. 2023. Volume 12, Issue 10, October. <https://doi.org/10.24940/ijird/2023/v12/i10/OCT23002>.

21. Best Practices in Motivating Employees in Global Teams. URL: <https://samples.freshessays.com/best-practices-in-motivating-employees-in-global-teams.html> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

22. Board activities. URL: <https://reports.shell.com/annual-report/2023/governance/board-activities.html> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

23. Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=80524> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

24. Diversity, equity and inclusion. URL: <https://www.shell.com/who-we-are/diversity-equity-and-inclusion.html> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

25. Five easy steps to workforce planning. URL: <https://www.jobsandskills.wa.gov.au/resources-employers/five-easy-steps-workforce-planning> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

26. General Motors: Human Resource Management. URL: <https://studycorgi.com/general-motors-human-resource-management-and-leadership> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

27. Global Company Culture: 10 Examples From Around the World. URL: <https://www.bamboohr.com/blog/company-culture-worldwide-view> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

28. Globalization and its impact on employee motivation. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_07058.pdf (дата звернення: 17.07.2024 р.).

29. Harnessing Motivation in a Multinational Corporation: How to Stay Focused

and Energized. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/harnessing-motivation-multinational-corporation-how-stay-komal-fatima> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

30. Higgins P. Conceptual and methodological issues in international and comparative HRM: Transferring lessons from comparative public policy. *Human Resource Management Review*. June 2024. Volume 34, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101015>.

31. How to lead, manage and motivate international employees. URL: <https://startups magazine.co.uk/article-how-lead-manage-and-motivate-international-employees> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

32. HR Trends for 2024: Analyzing the Future of Human Resource Management. URL: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

33. Human Resource Management at Apple Inc. URL: <https://www.dissertationhomework.com/samples/assignment-essay-samples/human-physiology/human-resource-management-at-apple-inc> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

34. Human Resource Management at Microsoft. URL: <https://texashrlaw.com/human-resource-management-at-microsoft> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

35. Human Resource Management Structure of Toyota. URL: <https://aithor.com/essay-examples/human-resource-management-structure-of-toyota> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

36. Industry 5.0 Management Skills: A Human Approach to Leadership. URL: <https://blog.proactioninternational.com/en/industry-50-management-skills-human-approach> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

37. Kang J. Take IKEA Home furnishing as an example. *Commercial Exhibition Economy*, 2021, 13. P. 88–90.

38. Kirkman B.L., Lowe K.B., Gibson C.B. A retrospective on Culture's Consequences: The 35-year journey, *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan; Academy of International Business, 2017, vol. 48(1), P. 12–29.

39. Koontz H. *Essentials of Management: An International Perspective*, 8/e. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited. 2009. 455 p.

40. Lee-Kelley L., Sankey T. Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International journal of project management*, 2008. 26(1), 51-62.
41. Managing International Employees: An Analysis. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/managing-international-employees-analysis-silky-s-mehrotra> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
42. Maznevski M.L., Chui C. Leading global teams. *Global leadership*, 2017, P. 273–301.
43. Mercer Global Talent Trends 2024. URL: <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/local/attachments/pdf-2024-global-talent-trends-report-en.pdf> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
44. Motivation among employees in multinational corporations. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/motivation-among-employees-multinational-corporations-zeina-al-saqri-b9bhf> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
45. Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. URL: <https://sciendo.com/it/article/10.2478/mmcks-2021-0016> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
46. Multinational corporations in the 21st century economy. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2021/04/GG_Ch1_Summary.pdf (дата звернення: 17.07.2024 р.).
47. Our people. URL: <https://reports.shell.com/annual-report/2023/strategic-report/powering-lives/our-people.html?tabc=1e9> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
48. Outlook for 2024 and beyond. URL: <https://reports.shell.com/annual-report/2023/strategic-report/powering-progress-strategy/outlook-for-2024-and-beyond.html> (дата звернення: 17.07.2024 р.).
49. Pozhar A., Strilets V., Franko L., Flehantova A., Tul S., Yezhelyi Yu. Monetary Policy in the Conditions of War: Ukrainian and Foreign Experience *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2024. №2 (112), 102–108.
50. Prakash Sh., Mamata P. Strategic Human Resource Management Practices in Banks and Insurance Companies. *NCC Journal*. 2023. № 8. P. 99–106.

51. Quinn R.E., Spreitzer G. M. The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 1997. 26, 37–49.
52. Rice Ch., Marlow F., Masarech M. A. *Engagement Equation: Leadership Strategies for an Inspired Workforce*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 2012. 306 p.
53. Room inspection. Research on the role of corporate culture on Alibaba's human resource management. *China Market*, 2017, 04. P. 120–121.
54. Sarpu R. K. *Administrative Theories and Management Thought*, 2/e. New Delhi: PHI Learning Private Limited. 2009. 483 p.
55. Shell Assessment Tests, Virtual Tryout, Video Interview. Full 2024 Practice Guide. URL: <https://www.graduatesfirst.com/shell-aptitude-tests> (дата звернення: 17.07.2024 p.).
56. Shell boosts dividend after \$28 billion profit for 2023. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/shells-2023-profit-falls-30-28-billion-buybacks-extended-2024-02-01> (дата звернення: 17.07.2024 p.).
57. Shell oil company: creating a culture of health. URL: https://hero-health.org/wp-content/uploads/2019/03/HERO_CaseStudy_ShellOil_03012019.pdf (дата звернення: 17.07.2024 p.).
58. Shell Oil Human Resources & Strategic Leadership. URL: <https://www.totalassignmenthelp.com/free-sample/shell-oil-human-resources-and-strategic-leadership> (дата звернення: 17.07.2024 p.).
59. Shell plc. Annual Report and Accounts For the year ended December 31, 2023. URL: https://reports.shell.com/annual-report/2023/_assets/downloads/shell-annual-report-2023.pdf (дата звернення: 17.07.2024 p.).
60. Silberman Jason. Why is Employee Motivation So Important for Performance? Training Station Blog. URL: <http://trainingstation.walkme.com/why-is-employeemotivation-so-important-for-performance> (дата звернення: 17.07.2024 p.).
61. Strategic Human Resource Management Practices in Banks and Insurance Companies. URL: https://www.researchgate.net/publication/379551840_Strategic_Human_Resource_Management_Practices_in_Banks_and_Insurance_Companies (дата звернення: 17.07.2024 p.).

62. The impact of employee motivation on organisational output –a case study on Unilever Arabia. URL: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8439/7880> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

63. The Influence of Human Resource Management on Enterprise Benefits. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/EHSS/article/view/13908> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

64. The role of personnel manager to increase employee motivation. URL: <https://ije3.esc-id.org/index.php/home/article/view/43> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

65. Top companies' key insights for motivating employees (and how to adapt them for home office). URL: <https://playmotiv.com/en/top-companies-motivationsn-home-office> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

66. What Role Does Motivation Play in Managing an Organisation? URL: <https://www.lsb.org.uk/blog/news/business-economy/what-role-does-motivation-play-in-managing-an-organisation> (дата звернення: 17.07.2024 р.).

67. World Investment Report 2024. Investment facilitation and digital government. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (дата звернення: 17.07.2024 р.).

68. Yezhelyi Yu. Democracy and Development: Interconnection of Political Regimes and Socio-Economic Progress. Актуальні проблеми та перспективи розвитку фундаментальних, прикладних, загальнотехнічних та безпекових наук: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 21 червня 2023 р. - Київ: УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. С. 119-122.