

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі
компанії Shell Global)»**

здобувача Булах Валерії Олексіївни

Науковий керівник: к.е.н. Грищенко Н. В.

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Булах Валерії Олексіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____очної (денної)_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему

«Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі компанії Shell Global)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_14_» _лютого_ 2023 р .№ _284-ст_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на основі відкритих матеріалів компанії Shell Global.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління персоналом у міжнародних компаніях (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз інноваційних стратегій управління персоналом у компанії Shell Global (назва розділу)
Розділ 3	Оцінка ефективності інноваційних стратегій управління персоналом Shell Global в умовах глобалізації (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	процеси управління персоналом у міжнародних компаніях.
Предмет дослідження:	сучасні методи та механізми управління персоналом в умовах міжнародного бізнес-середовища.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	комплексний аналіз сучасних підходів до управління персоналом у міжнародних компаніях на прикладі досвіду компанії Shell Global.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
	Дослідити теоретичні та наукові засади управління персоналом у міжнародних компаніях;
	Дослідити історичний розвиток концепцій управління персоналом та HR-менеджменту;
	Дослідити явище систем управління персоналом у міжнародних компаніях.
У розділі 2	
	Дослідити сферу діяльності Shell Global;
	Дослідити основні моделі HR-менеджменту в Shell Global;
	Розглянути сучасні стратегії управління персоналом, використані компанією Shell Global.
У розділі 3	
	Оцінити ефективність стратегій управління персоналом Shell Global в умовах глобалізації;
	Виявити підходи до управління персоналом, які українські підприємства можуть запозичити у Shell Global.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис) Грищенко Н. В.
(ініціали, прізвище)

«20» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис) Булах В. О.
(ініціали, прізвище)

«20» лютого 2023р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 68 сторінок, 3 таблиці, 3 рисунки, список використаних джерел з 40 найменувань, додатки.

«Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі компанії Shell Global)»

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у міжнародних компаніях.

Предметом дослідження є сучасні методи та механізми управління персоналом в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – комплексний аналіз сучасних підходів до управління персоналом у міжнародних компаніях на прикладі досвіду компанії Shell Global.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- Дослідити теоретичні та наукові засади управління персоналом у міжнародних компаніях;
- Розглянути сучасні стратегії управління персоналом, використані компанією Shell Global.
- Оцінити ефективність стратегій управління персоналом в умовах глобалізації;
- Виявити підходи до управління персоналом, які українські підприємства можуть запозичити у Shell Global.

Практичне значення отриманих результатів.

Полягає у розробці на основі досвіду Shell Global ефективних сучасних стратегій управління персоналом для українських компаній, що фокусуються на веденні міжнародної діяльності та виході на зарубіжні ринки.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023.

Рік захисту роботи: 2023.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, система управління персоналом, модель HR-менеджменту, стратегія управління персоналом.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Булах В. О.
на тему «Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі компанії Shell Global)»

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10б.
2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 10б
3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 15б.
4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 10б.
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): 10б.
6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 10б.
7. Позитивні сторони дипломної роботи: у КБР розглянуто ключові елементи сучасної стратегії управління персоналом на прикладі компанії Shell і виділено основні управлінські підходи, що забезпечують ефективність цієї стратегії. Автором проаналізовано інноваційну специфіку у контексті управління персоналом і наведено влучні рекомендації до можливостей імплементації цих стратегій в українських компаніях.
8. Недоліки роботи: Робота не пройшла апробацію наукових результатів, недостатньо досліджено специфіку управління персоналом в Україні.
9. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 65б.

Допущення КБР до захисту перед ЕК – робота до захисту перед ЕК допущена

Науковий керівник доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

Грищенко Н. В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“5” червня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ.....	5
1.1 Теоретичні підходи до визначення категорій «управління персоналом» та «HR-менеджмент».....	5
1.2 Історичний розвиток концепцій управління персоналом та HR- менеджменту.....	10
1.3 Системи управління персоналом у міжнародних компаніях та їх складові.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМПАНІЇ SHELL GLOBAL.....	23
2.1 Сфера діяльності Shell Global на міжнародній арені.....	23
2.2 Огляд основних моделей HR-менеджменту в Shell Global.....	31
2.3 Аналіз сучасної стратегії трансформації управління персоналом в Shell Global.....	36
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ SHELL GLOBAL В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	52
3.1 Вплив глобалізаційних процесів на формування інноваційних стратегій управління персоналом в Shell Global.....	52
3.2 Проблеми і майбутні напрямки розвитку HR-менеджменту в Shell Global.....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємство сьогодні є невід'ємною частиною міжнародного бізнес-середовища з точки зору виробництва, реалізації продукції, стратегічного планування та, беззаперечно, управління персоналом. Між ефективністю організації та потенціалом її людських ресурсів існує міцний зв'язок. Знання та досвід працівників є джерелом нарощення конкурентних переваг, а ефективна кадрова політика призводить до їх успішної реалізації. Впродовж останніх років дедалі більше міжнародних компаній фокусують свою увагу на вдосконаленні своєї політики управління персоналом, долучивши працівників до процесу стратегічного планування та генерації ідей. Керуючись сучасними тенденціями, сформованими впливом на міжнародний бізнес глобалізації, управління персоналом стає визначною галуззю менеджменту в усьому світі і відіграє важливу роль у розвитку міжнародних компаній, особливо в країнах, що розвиваються.

Наразі українські компанії прагнуть виходити за межі вітчизняного ринку та фокусувати свою увагу на міжнародній діяльності. Таким чином, перед ними постає складне завдання, яке полягає у розробці стратегій управління персоналом, які будуть актуальними безпосередньо в умовах ведення бізнесу закордоном.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Низка сучасних науковців присвячують свої роботи дослідженню теоретично-методичної складової управління персоналом, а саме аналізу термінології (Л. К. Меггінсон, М. Нун, Дж. Сторі, К. Сіссон), історичного розвитку (К. Шольц, С. Тейлор, Ч. Келлі). Поглиблений аналіз систем та стратегій управління персоналом у міжнародних компаніях висвітлений у публікаціях Д. Лепака, С. Снелла, Р. Шулера.

Мета дослідження: комплексний аналіз сучасних підходів до управління персоналом у міжнародних компаніях на прикладі досвіду компанії Shell Global.

Завдання дослідження:

- Дослідити теоретичні та наукові засади управління персоналом у міжнародних компаніях;
- Розглянути сучасні стратегії управління персоналом, використані компанією Shell Global;
- Оцінити ефективність стратегій управління персоналом в умовах глобалізації;
- Виявити підходи до управління персоналом, які українські підприємства можуть запозичити у Shell Global.

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом у міжнародних компаніях.

Предмет дослідження: сучасні методи та механізми управління персоналом в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Методи дослідження включають в себе: аналіз офіційних джерел компанії, її аналітичних звітів для ознайомлення з основними напрямками та результатами діяльності; класифікацію та узагальнення основної термінології, на основі розглянутих наукових видань; порівняльний аналіз теоретичної та практичної інформації, здобутої під час дослідження; аргументацію висновків, зроблених на основі методів дедукції та індукції.

Інформаційна база складається з публікацій науковців (П. Субба Рао, Дж. Юсала, М. Нуна, К. Ротіча, Д. Лепака, Р. Гюнера), статистичних та аналітичних даних офіційних сайтів компаній (Shell Global, Shell Україна, Unily, Anaplan), фінансових звітів компанії (Shell Global).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

1.1 Теоретичні підходи до визначення категорій «управління персоналом» та «HR-менеджмент»

Наукова література та методичні матеріали виділяють цілу низку підходів до визначення категорії «управління персоналом», тоді як велика кількість науковців ставлять собі за мету проаналізувати основні особливості даної сфери та дати їй чітку дефініцію. З історичним розвитком сфери управління людськими ресурсами, в теоретичних матеріалах почали з'являтися нові терміни, значення яких зазвичай ототожнюється з «управлінням персоналом». В межах сучасної економічної науки наразі фігурують дві категорії, які визначають сферу управління працівниками підприємства, – «управління персоналом» та «HR-менеджмент». Далі мова піде про загальні підходи до визначень цих термінів та виявлення основних відмінностей між ними.

«Управління персоналом» є адміністративною функцією бізнесу, яка існує для того, щоб забезпечити організацію персоналу необхідним для її діяльності, а також для управління загальними відносинами між працівниками та роботодавцями. Управління персоналом можна визначити як залучення, використання та утримання задоволених працівників. Це важлива частина менеджменту, пов'язана з працівниками на роботі та їхніми стосунками в організації.

Таким чином, управління персоналом – це функція адміністративного діловодства на операційному рівні. Основним завданням управління персоналом є підтримка справедливих умов працевлаштування у поєднанні з ефективним керівництвом кадрової діяльності окремих підрозділів. Очікується, що досягнення максимальної ефективності в управлінні кадровою діяльністю в кінцевому підсумку призведуть до досягнення організаційного успіху.

Управління персоналом відноситься до функцій, які багато роботодавців сьогодні називають «HR-менеджментом». Це функції, які виконує відділ кадрів щодо працівників організації, і які включають рекрутинг, компенсації та пільги, орієнтацію нових працівників, навчання та системи оцінювання діяльності.

Управління персоналом також включає розробку та впровадження стратегій для створення впорядкованого, сприятливого для працівників робочого середовища. Варто зазначити, що термін «управління персоналом» є дещо застарілим, тож він все менше використовується в сучасних бізнес-організаціях. До сфер діяльності, де все ще присутнє саме «управління персоналом», відносяться державні установи, в першу чергу некомерційний сектор, де «управління персоналом» описує функцію, яка має справу з працевлаштуванням людей в організації.

Більше того, термін «управління персоналом» асоціюється з профспілками, суворими системами класифікації посад і встановленими розрядами оплати праці, які залишають лінійному керівництву невелику кількість варіантів управління.

Основним недоліком категорії «управління персоналом» є той факт, що вона залишає поза увагою стратегічні компоненти можливої ролі «HR-менеджменту». Вона повинна включати відповідальність за навчання та розвиток організації, розробляти системи управління ефективністю, підходи до розвитку працівників та їхньої кар'єри [1].

За словами Л. К. Мегінсона, термін «людські ресурси» (HR) можна розглядати як «сукупність знань, навичок, творчих здібностей, талантів і

схильностей робочої сили організації, а також цінностей, поглядів і переконань людей, які працюють в організації». Категорію «людські ресурси» можна також визначити як ресурс, подібно до будь-якого природного ресурсу. Тобто керівництво може отримати і використовувати навички, знання та здібності шляхом розвитку цих навичок, постійно включати їх до робочого процесу, розвиваючи позитивне ставлення працівників до виконання своїх обов'язків [2].

У сучасній науковій літературі термін «HR-менеджмент» не має єдиного загальноприйнятого визначення. Дослідження теоретичних аспектів визначення термінів «управління персоналом» та «HR-менеджмент» висвітлені у роботах таких науковців, як: М. Нун, Дж. Сторі, Д. Гест, М. Пул, Д. Ворнер, К. Сіссон, П. Боксал.

У загальноприйнятому розумінні HR-менеджмент означає наймання людей, розвиток їхніх ресурсів, використання, підтримку та винагороду за їхні послуги відповідно до посадових обов'язків та організаційних вимог з метою сприяння досягненню цілей організації, окремої особи та суспільства.

М. Юціус визначив HR-менеджмент як «сферу менеджменту, яка пов'язана з плануванням, організацією, керівництвом і контролем функцій забезпечення, розвитку, збереження і використання робочої сили, таким чином, щоб:

- цілі, заради яких було створено компанію, досягалися економічно та ефективно;
- цілі, поставлені перед всіма рівнями персоналу, досягалися у максимально можливій мірі;
- цілі суспільства були належним чином враховані та виконані» [2].

М. Нун задля визначення академічної сфери HR-менеджменту запропонував погляд на категорію з двох перспектив. З одного боку, при визначенні даного категорії варто звернути увагу на підхід або історичний етап в управлінні працівниками. З цієї точки зору «HR-менеджмент» історично витіснив традиційне «управління персоналом», вирізнившись інтеграцією політики щодо людських

ресурсів із ширшою бізнес-стратегією та застосуванням складних методів управління, орієнтованих на окремих працівників, що призводить до гнучкості, відданості, високої продуктивності та якості. З іншого боку, термін «HR-менеджмент» можна диференціювати у більш ширшому розумінні як дослідження окремої сфери управлінської діяльності, що не передбачає певного підходу. Таким чином, К. Сіссон у своєму вступі до першого видання журналу «Human Resource Management Journal» визначив предмет HR-менеджмент як «політику, процедури та процеси, пов'язані з управлінням людьми в робочих організаціях» [3].

З огляду на розглянуті вище підходи до визначення термінів «управління персоналом» та «HR-менеджмент», можна зазначити відмінності даних категорій, які зазвичай ототожнюються або ж вважаються близькими за значенням. Виходячи з думки про те, що «персонал» – це люди, які працюють за наймом, «управління персоналом» розглядає людину як економічну особу, яка виконує роботу та отримує за це фінансову винагороду (зарплату). Тоді як «HR-менеджмент» розглядає людей як живих істот, що мають економічні, соціальні та психологічні потреби. Таким чином, «HR-менеджмент» є більш широкоохоплюючим поняттям у порівнянні із «управлінням персоналом». Дослідження відмінностей даних категорій за Дж. Сторі наведено у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Відмінності у термінах «управління персоналом» та «HR-менеджмент» [2]

Вимір порівняння	Управління персоналом	HR-менеджмент
<i>Основні принципи та норми ведення діяльності</i>		
Правила договорів та контрактів	Ретельне написання та чітке дотримання письмових контрактів	Мета «вийти за межі контракту»; нетерпимість до «правил контракту»
Керівництво по управлінській діяльності	Чіткі правила та взаємність у їх дотриманні	Потреби бізнесу
Поведінковий референт	Загальноприйняті норми, звичаї та практика	Цінності та місія організації

Продовження таблиці 1.1

Управлінське задання стосовно персоналу	Моніторинг	Виховання
Природа відносин	Плюралістична	Унітарна (централізована)
Конфлікти	Вирішуються формалізовано (інституційно)	Усуваються «без зайвої уваги»
<i>Стратегічні аспекти</i>		
Основні зв'язки/відносини	Управління роботою	Покупці/клієнти
Ініціативи	Поступові, фрагментарні	Інтегровані
Корпоративний план	Нецентралізований	Централізований
Швидкість прийняття рішень	Повільна	Швидка
<i>Лінійний менеджмент</i>		
Управлінська роль	Транзакційне лідерство	Трансформаційне лідерство
Головні менеджери	Фахівці з персоналу	Лінійні менеджери
Комунікація	Непряма	Пряма
Найбільш цінні управлінські якості	Вміння вести переговори, дипломатичність	Вміння спрощувати процедури, сприяти їх швидкому виконанню
<i>Основні драйвери управління</i>		
Відбір персоналу	Персоналізоване, окреме тестування	Інтегроване завдання
Оплата праці	Фіксована заробітна плата	Оплата прямо пропорційно залежить від результатів діяльності та ефективності
Умови	Обговорюються індивідуально	Гармонізовані, однакові для всіх
Організація праці	Колективні договори	Індивідуальні договори
Спілкування	Обмежене	Високий рівень
Проектування роботи, обов'язки	Поділ праці	Командна робота
Навчання та розвиток	Контроль доступу до курсів підвищення кваліфікації	Залучення тренінгових компаній до процесу навчання персоналу

1.2 Історичний розвиток концепцій управління персоналом та HR-менеджменту

Термін «HR-менеджмент» («управління людськими ресурсами») широко використовується протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років у всьому світі. Дещо раніше дана сфера менеджменту була відома під назвою "управління персоналом". Дана дефініція зазнавала змін кілька разів протягом історії, що, в основному, було пов'язано зі змінами в соціальній та економічній діяльності країн світу.

Перші фахівці з персоналу називалися «менеджерами з персоналу» (або «адміністраторами персоналу»). "Управління персоналом" означає набір функцій або видів діяльності (наприклад, наймання, відбір, навчання, адміністрування заробітної плати, трудові відносини), які часто виконуються ефективно, але з досить поверхневим зв'язком між різними видами діяльності або із загальними цілями організації. Управління персоналом у Великій Британії та США розвивалося раніше, ніж в Австралії та країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, у відповідь на більш раннє та широке впровадження робочих процесів масового виробництва. Згодом застосування устаткування з електроприводом і вдосконалені виробничі системи дозволили виробляти продукцію дешевше, ніж раніше.

Цей процес також створив багато монотонних, шкідливих для здоров'я чи навіть небезпечних для життя робочих місць і призвів до розколу між менеджментом і "робітничим класом". Концентрація робітників на фабриках привернула увагу громадськості до умов праці та змусила робітників діяти колективно для досягнення кращих умов. Гуманітарні, кооперативні та марксистські теорії початку 1900-х років висвітлили потенційні конфлікти між інтересами працівників та роботодавців у сучасній промисловості, тим самим

заклавши підвалини для зростання профспілкового руху та систем виробничих відносин, які є важливими елементами управління персоналом.

З дослідження К. Шольца, еволюційний шлях у сфері управління персоналом ілюструється історичним оглядом її розвитку у США. Він починається на початку XX ст., до Другої світової війни, коли діяльність, пов'язана з працівниками, здійснювалася "кадровою службою", яка зосереджувалася переважно на так званій "опікунській" діяльності, такій як ведення діловодства, що вважалося важливим засобом ретельного відстеження діяльності працівників з метою забезпечення їхньої максимальної продуктивності відповідно до домінуючої на той час управлінської філософії "наукового менеджменту". Схеми компенсації, як правило, базувалися на відрядній формі оплати праці, а компанії мали достатню свободу дій щодо управління трудовими відносинами, оскільки державне втручання у вигляді законів, нормативних актів та перевірок було досить незначним порівняно з сьогоденнішими стандартами [4].

З часом, однак, зловживання владою призвело до створення та зростання значення профспілок. Друга світова війна та її наслідки принесли усвідомлення того, що продуктивність та мотивація працівників можуть мати значний вплив на прибутковість компанії. Таким чином, зростало розуміння того, що працівники мотивуються не лише грошима, але й соціальними та психологічними факторами, а це, в свою чергу, означало, що HR-менеджерам потрібно було розуміти та впроваджувати нові інструменти заохочення та визнання, створювати програми, які б сприяли зростанню та розвитку працівників та їхньої кар'єри. Крім того, уряд став набагато активніше втручатися у сферу праці та ухвалив нові закони і нормативні акти, що стосуються всіх аспектів трудових відносин. Нарешті, принаймні в США, важливими темами стали залученість працівників та розширення їхніх прав і можливостей. Кінцевим результатом цих змін стало розширення обсягу та глибини функцій управління персоналом, що вимагало стратегічного підходу, який став відомим як «стратегічний HR-менеджмент».

Говорячи про європейський регіон, в ЄС останніми роками основна увага приділяється належному балансу між "соціальним партнерством" та заходами, необхідними європейським компаніям для досягнення і підтримки конкурентоспроможності в глобальній економіці.

Ізраїль є прикладом країни, яка бореться з переходом від аграрної "низькотехнологічної" економіки до "високотехнологічної" стратегії, що відкрило ізраїльські фірми для практики управління персоналом зі США та інших промислово розвинених країн, трансформували роль і владу традиційних інститутів (наприклад, профспілок).

Корея є прикладом еволюції управління персоналом у контексті конфуціанської азійської суспільної культури, яка з початку 60-х рр. XX ст. була зосереджена на економічному розвитку [4].

Група дослідників історичного розвитку у сфері управління персоналом (а саме: С. Тейлор, А. Нанкервіс, Ч. Келлі, Дж. Оджіе) схильні поділяти його на наступні періоди [5]:

Період до Другої світової війни 1700-1900 рр.

В цей період виникає наукова теорія управління, що стає філософією управління того часу. Починається промислова революція, на заміну домашнім виробництвам приходять великі фабрики. Крім цього, зростає кількість робочої сили в цілому, причиною чому стає міграція. Запроваджується кадрова функція для ведення обліку робітників, з'являються керівники середньої ланки. Основними тенденціями у сфері управління персоналом того часу стають: максимальна експлуатація робітників; збільшення дитячої праці; збільшення розриву між робітниками та керівниками; погані умови праці; зростання ролі профспілок у боротьбі за права робітників; розширення агітації за права робітників. Разом з цим розширюються і функції персоналу, включаючи соціальне забезпечення та адміністрування, в основному у Великій Британії та США. Зростає практика мотивації у сфері управління персоналом, мають місце спроби підвищення

задоволеності працівників, вводяться різноманітні заходи, такі як підвищення заробітної плати та покращення умов праці.

Період після Другої світової війни 1945-1960 рр.

Рух за «людський капітал» формує характер управління того часу, основними характеристиками якого є наступні:

- фокус на продуктивності працівників за допомогою різних методів мотивації;
- акцент на питаннях добробуту;
- поява посадових інструкцій, покликаних покращити відбір персоналу;
- поява стратегій компенсації та оцінки праці;
- офіційне визнання профспілок у різних країнах, в основному у Великобританії та США;
- поява колективних переговорів для підвищення добробуту працівників;
- прийняття значної кількості законів про зайнятість;
- поява комп'ютерних технологій та їх використання в діловодстві;
- поява аналізу робочих місць;
- розширення кадрової функції, що включає в себе підбір персоналу, трудові відносини, навчання, пільги та зв'язки з урядом.

У цей період з'являється перше програмне забезпечення для HR-менеджменту – Comprehensive Occupational Data Analysis Program (CODAP) – програма всебічного аналізу професійних даних, розроблена в США, яка використовувалась для опису посадових обов'язків та розподілу ролей.

Період соціальних питань 1963-1980 рр.

Рух за громадянські права сформував тогочасне управлінське мислення. Так, закони про громадянські права запровадили позитивні зрушення, скасувавши усі форми дискримінації та поклавши початок рівним можливостям працевлаштування. Саме в цей період відбувається перехід від «управління персоналом» до «HR-менеджменту». Посилення комп'ютеризації кадрової функції забезпечує точність, швидкість, надійність зберігання та прозору звітність кадрових даних. Посилення профспілкового руху призводить до покращення умов праці та працевлаштування, а ухвалення різноманітних законів про охорону здоров'я, безпеку на робочому місці, пенсійне забезпечення та про податкове законодавство значно розширює можливості працівників щодо відстоювання власних прав та участі у процесі ухвалення управлінських рішень. Зароджуються тенденції розвитку персоналу, особлива увага приділяється тренінгам для працівників.

Період економічної ефективності 1980-1989 рр.

Основні тенденції даного періоду:

- підвищення автоматизації робочого місця для збільшення ефективності виробництва;
- перехід від адміністрування до розвитку та залучення працівників;
- акцент на ефективності та результативності через впровадження технологій;
- поява hard та soft HR-підходів;
- з'являються суперечки стосовно рентабельності інвестицій у працівників: («Працівник – це зайві витрати, які потрібно мінімізувати, чи життєво важливий ресурс, який потрібно розвивати?»)

Високотехнологічний прогресивний період 1990-сьогодення

Основні тенденції сучасного періоду розвитку HR-менеджмент формуються під зростаючим впливом глобалізації, швидкими змінами, спричиненими величезними технологічними проривами і тиском на підвищення ефективності. Всі галузі характеризуються жорсткою конкуренцією; з'являється стратегічний HR-менеджмент, запроваджуються стратегії реінжинірингу бізнес-процесів. На перше місце виходить інтелектуальний капітал. Також виникають вдосконалені стратегії залучення, утримання та розвитку талантів. Поява методів оцінки персоналу, таких як збалансована система показників та інноваційні методи оцінки ефективності, призводить до підвищення продуктивності та ефективності працівників. Увага акцентується на вагомій ролі HR-менеджменту в побудові конкурентних переваг підприємств. З розвитком e-commerce з'являються електронний HR-менеджмент, електронний рекрутинг, дистанційна робота, гнучкий графік роботи, віртуальні команди. Ще одним важливим драйвером розвитку виступають соціальні медіа, що впливають на трансформацію HR-менеджменту [5].

1.3 Системи управління персоналом у міжнародних компаніях та їх складові

Системи управління персоналом мають на меті підвищити ефективність роботи з системами високої продуктивності праці (high-performance work systems, HPWS), оскільки від ефективності роботи людських ресурсів (тобто працівників) наряду залежать результати діяльності фірми.

Системи управління персоналом пов'язані зі стратегіями фірми та ефективністю робочого процесу. HR-менеджмент розробляє та впроваджує ці

стратегії, тому продуктивність працівників має вирішальне значення для досягнення цілей організації. Наприклад, Гарвардська модель в управлінні персоналом пов'язана із зв'язком між системами управління персоналом та ефективністю роботи фірми.

М. Армстронг визначає системи управління персоналом як «взаємопов'язані практики управління персоналом». У цьому сенсі управління ефективністю, кар'єрою і талантами є практиками систем управління персоналом. Крім того, Дж. П. МакДаффі ототожнює системи управління персоналом з комплексом управління персоналом. Тоді як Г. Юсал знаходить позитивні кореляції між практиками управління персоналом, тобто між підбором персоналу, навчанням, оцінюванням результатів діяльності та винагородою [6].

Наприклад, управління ефективністю є частиною системи управління персоналом і містить набір взаємопов'язаних практик. Управління ефективністю – це застосування взаємопов'язаних практик управління персоналом, таких як оцінювання ефективності, навчання, компенсація та кар'єра. К. Хаваджа стверджує, що система управління персоналом впливає на такі складові управління персоналом, як: рівень компетентності, навички працівників, залученість та відданість [6].

А. Казмі та Ф. Ахмад стверджують, що системи управління персоналом визначають стратегічні цілі фірми. Таким чином, системи управління персоналом пов'язані зі стратегічним HR-менеджментом та ефективністю фірми і є необхідними для формулювання та реалізації бізнес-стратегій [6].

М. Хуселід та Б. Бекер визначають системи високої продуктивності праці (HPWS) як внутрішньо узгоджені та когерентні системи управління персоналом, які підвищують компетентність працівників. Концепція HPWS була впроваджена в США в 1990-х роках, як така, що сприяє розвитку навичок працівників, підвищенню їхньої індивідуальної продуктивності та відданості справі [6].

Варто зазначити, що для того, щоб застосовувати систему управління персоналом або систему управління ефективністю, HR-менеджери повинні мати системне мислення щодо HR-практик.

До основних складових системи управління персоналом відносять: філософію, політику, практики та процеси в організації. Ієрархію складових системи управління персоналом організації графічно підсумовано у рисунку 1.1:



Рисунок 1.1 – Ієрархія складових системи управління персоналом організації [7]

Філософія системи управління персоналом – це виклад керівних принципів, які визначають цінності організації щодо своїх людських ресурсів у межах конкретної системи. Таким чином, на думку Р. Шулера, це вираження того, як цінують працівників у організації, як до них ставляться і як ними керують, а також яку роль вони відіграють в успіху організаційного підрозділу [7].

А. Райхерс та Б. Шнайдер стверджують, що політика, практики та процеси організації передають це вираження та впливають на переконання та цінності організаційної одиниці, охопленої певною системою управління персоналом.

Основною відмінністю філософії системи управління персоналом від загального робочого клімату організації є те, що філософія представляє загальне сприйняття співробітниками робочого процесу в межах організаційного підрозділу, охопленого певною системою управління персоналом, тоді як клімат організації визначається всіма співробітниками фірми [7].

Політика системи управління персоналом є рушійною силою для вибору конкретних практик HR-менеджменту (наприклад, відбір персоналу, навчання, винагороди). Політика організації не пояснює, як організація досягає своїх цілей з управління персоналом, а лише вказує на те, чого вона намагається досягти (наприклад, найняти найкращих працівників).

Нижче від політики організації знаходиться практика системи управління персоналом, яка визначає методи, щоб забезпечити впровадження відповідної політики. За словами Р. Шулера, практика повинна гарантувати виконання бажаних дій для досягнення політики управління персоналом (наприклад, відбір найкращих працівників). Тобто, загальне використання деяких процедур оцінювання, попереднього перегляду вакансій та співбесід можна вважати практикою, щоб забезпечити ефективний підбір персоналу [7].

Нижче рівня практики системи управління персоналом розташовуються процеси системи, тобто простір для впровадження практик. Таким чином, детальні пояснення того, як виконуються практики, є частиною процесів управління персоналом. Певне тестування особистості з інструкціями про те, як його проводити, або поведінкове інтерв'ю зі структурованими запитаннями та вказівками щодо оцінювання стануть частиною процесу «оцінки практики» управління персоналом [7].

Згідно з моделлю HR-архітектури Д. Лепака та С. Снелла, виділяють чотири типи систем управління персоналом, які наведені на рисунку 1.2:

Унікальність	висока	Квадрант 4 <i>Система, що базується на альянсах або партнерствах</i>	Квадрант 1 <i>Система, що базується на знаннях</i>
	низька	Квадрант 3 <i>Система, що базується на контрактах</i>	Квадрант 2 <i>Система, що базується на роботі</i>
		<i>низька</i>	<i>висока</i>
Стратегічна цінність			

Рисунок 1.2 – Модель HR-архітектури, Лепак і Снелл [8]

Далі буде наведено тлумачення кожної квадранти моделі (рисунок 1.2).

Д. Лепак та С. Снелл стверджують, що людський капітал в квадранті 1 можна вважати ядром фірми. Завдяки своїй цінності дані працівники здатні зробити внесок у досягнення стратегічних цілей фірми. С. Снелл та інші дослідники постановили, що у ситуації, коли людський капітал є одночасно цінним та унікальним, він автоматично являє собою базу знань, навколо якої фірма, найімовірніше, будуватиме свої стратегії. Ці працівники, скоріш за все, є працівниками знань, тобто, як зазначив Ф. Хорайба, «людьми, які для створення цінності використовують голову більше, аніж руки». У цих випадках фірми, швидше за все, покладаються на модель зайнятості, засновану на знаннях, яка фокусується на внутрішньому розвитку та довгостроковій відданості своїм основним працівникам [8].

Д. Лепак і С. Снелл використовують термін "внутрішній розвиток" для опису цього квадранту. Якщо термін "внутрішній" описує зайнятість, то категорія "розвиток" у даному випадку означає орієнтацію на навчання, освіту та інші види діяльності, що підвищують кваліфікацію. Тобто, даний вид зайнятості працівників побудований навколо навичок та компетенцій, а не виконання запрограмованих завдань та робочої рутини [8].

В даній ситуації рішення HR-менеджера про призначення на посаду, швидше за все, зосереджуватимуться на здібностях, а не на досягненнях. Щоб ще більше підкреслити важливість навчання впродовж тривалого часу, системи оцінювання діяльності, фокусуватимуться на розвитку та зворотному зв'язку, а фірми можуть впроваджувати програми оплати праці, засновані на знаннях, які винагороджуватимуть працівників за накопичення різноманітних навичок. Задля посилення довгострокової орієнтації та відданості працівникам фірми вдаватимуться до використання опціонів на акції та інших форми довгострокової компенсації.

Система, що базується на роботі

Людський капітал, який має стратегічну цінність, але обмежену унікальність, знаходиться в правому нижньому квадранті HR-архітектури. Як і у випадку з квадрантом 1, цінність людського капіталу в квадранті 2 створює стимул для внутрішнього працевлаштування цих працівників. Водночас, навички цих працівників не є особливо унікальними для фірми, а отже, не можуть слугувати диференціюючим джерелом конкурентоспроможності. Іншими словами, працівники цього квадранту здатні зробити значний внесок у розвиток фірми, володіючи навичками, які легко передаються. Тобто, доречно використовувати термін "система, що базується на роботі", щоб підкреслити той факт, що працівників наймають для виконання заздалегідь визначених завдань.

У даному випадку, на думку С. Снелла та інших, замість того, щоб розвивати загальні навички, фірми, швидше за все, найматимуть людей, які вже володіють необхідними навичками. Враховуючи, що ці люди можуть звільнитися, менеджери, ймовірно, стандартизуватимуть робочі місця, щоб полегшити швидку заміну. Замість того, щоб зосереджуватися на оцінюванні розвитку, фірми, швидше за все, приймуть короткострокову орієнтацію з фокусом на результат. Аналогічно, системи компенсації також, швидше за все, будуть залежати від посади працівника [8].

Система, що базується на контрактах

Квадрант 3 містить людський капітал, який не має ні особливо високої стратегічної цінності для фірми, ні унікальності. У таких ситуаціях фірми, швидше за все, шукатимуть короткострокові контрактні угоди для виконання завдань з обмеженим обсягом, метою та тривалістю. У крайньому випадку, за словами К. Абрахама та С. Тейлора, якщо додана вартість є низькою, а навички – загальними, рішення щодо найму можуть зводитися до розрахунку витрат. У таких випадках, як зазначають Д. Лепак і С. Снелл, фірми можуть зменшити свої витрати на зайнятість, одночасно збільшуючи свою гнучкість, укладаючи контракти на допоміжний людський капітал [8].

Т. Махоні та інші дослідники стверджують, що будь-яка діяльність з навчання та оцінки у даній ситуації буде, скоріш за все, обмежена забезпеченням відповідності політиці, системам, процедурам та результатам компанії. Враховуючи транзакційний характер обміну та значний акцент на дотриманні вимог, компенсація, ймовірно, базуватиметься на погодинній оплаті праці та виконанні конкретних завдань [8].

Система, що базується на альянсах або партнерствах

Д. Лепак та С. Снелл припустили, що фірми можуть покладатися на альянси/партнерства для залучення людського капіталу, який є унікальним, але не має достатньої стратегічної цінності, щоб використовувати його всередині компанії. В альянсах зовнішні працівники надають фірмам-клієнтам послуги. За словами А. Шарма, це часто відбувається через процес спільного виробництва, в якому обидві сторони роблять внесок у певний результат. Наприклад, науково-дослідні лабораторії, юридичні консультанти, фірми, що займаються бухгалтерським обліком та інформаційними системами, інвестиційні банкіри та інші зовнішні агенції часто використовуються фірмами для надання довгострокових індивідуальних послуг. Завдяки партнерству фірми отримують людський капітал, не несучи всіх витрат на внутрішню зайнятість, водночас мають

можливість підтримувати постійні відносини, необхідні для застосування унікальних та спеціалізованих навичок [8].

Оскільки обмін інформацією та спільні результати співпраці є важливими, у даному випадку фірми, швидше за все, інвестуватимуть значні кошти в самі відносини, а не в розвиток людського капіталу партнера по альянсу. Щоб підтримати це, компанії організовуватимуть тимблдинг активності, а оцінки, як правило, підкреслюватимуть питання розвитку, такі як ступінь навчання та еволюція відносин. Крім того, фірми, будуть прагнути утворенню колективних стимулів, які заохочуватимуть обидві сторони ділитися та передавати інформацію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМПАНІЇ SHELL GLOBAL

2.1 Сфера діяльності Shell Global на міжнародній арені

Shell Global – міжнародна енергетична компанія, що спеціалізується на розвідці, видобутку, переробці та збуті нафти і природного газу, а також виробництві та збуті хімічних продуктів. Компанія використовує передові технології та інноваційний підхід, щоб допомогти побудувати стале енергетичне майбутнє. Для цього вона інвестує в енергетику, насамперед у сферу відновлюваних джерел, а також у зарядні пристрої для електромобілів та низьковуглецеві види палива для транспорту, такі як сучасне біопаливо та водень [9].

Shell Global представлена у понад 70 країнах світу, головний офіс знаходиться у Лондоні, Великобританія. Компанія була заснована у 1907 році і вже понад сто років сприяє розвитку енергетичної галузі, про що свідчить багаторазове визнання Shell брендом з найвищою цінністю у галузі. Shell Global є найбільшим у світі ритейлером продукції, що має більше об'єктів, ніж McDonald's або Zara, Carrefour, Starbucks і GAP разом узяті, що свідчить про невпинну орієнтацію компанії на свого клієнта [10].

Щодо керівництва Shell, виконавчий комітет очолює головний виконавчий директор (CEO) Ваель Саван. Невиконавчим головою Ради директорів є сер Ендрю Маккензі [11].

Виконавчий комітет Shell працює під керівництвом головного виконавчого директора і відповідає за загальну глобальну діяльність компанії. Головний виконавчий директор має право приймати остаточні рішення з усіх питань управління, які не входять до обов'язків і повноважень Ради директорів або Загальних зборів акціонерів. Виконавчий комітет надає підтримку головному виконавчому директору, виконує всі рішення Ради директорів і здійснює нагляд за всіма рівнями управління Shell [12].

Shell має однорівневу Раду директорів на чолі з невиконавчим головою сером Ендрю Маккензі. Рада регулярно збирається для обговорення оглядів і звітів про діяльність та плани компанії [13].

Станом на кінець 2022 року персонал Shell налічує 93 тис. працівників по всьому світу. Компанія продала близько 66 млн тонн скрапленого природного газу (СПГ) та досягла добового видобутку нафти на рівні 2,86 млн барелів. Окрім цього, Shell володіє частками восьми нафтопереробних заводів по всьому світу [9].

Діяльність за структурними підрозділами

Бізнес-діяльність Shell поділяється на підрозділи: «Розвідка та видобуток» (Upstream), «Інтегровані рішення в галузі газу, відновлюваних джерел енергії та енергетики» (Integrated Gas and Renewables and Energy Solutions), «Переробка та збут» (Downstream). Окрім основних вищезгаданих підрозділів, у Shell наявний також відділ «Проекти та технології» (Projects & Technology), який керує реалізацією масштабних проектів компанії та є рушійною силою досліджень та інновацій [14].

Підрозділ «Розвідка та видобуток» займається дослідженням та видобуванням сирої нафти, природного газу та газоконденсату. Дана структурна одиниця також відповідає за маркетинг та транспортування нафти і газу, за експлуатацію інфраструктури, що необхідна для постачання продукції на ринок [14].

Частина підрозділу «Інтегровані рішення в галузі газу, відновлюваних джерел енергії та енергетики», що відповідає за сферу газу, керує діяльністю з виробництва скрапленого природного газу, а також виробництвом палива, що переробляється з газу в рідину. До її завдань входить розвідка та видобуток природного газу, як і експлуатація інфраструктури. Але основною задачею цього відділу компанії є безпосередня торгівля природним газом, сировою нафтою, електроенергією, правами на викиди вуглецю, та продажем скрапленого природного газу як палива для великовантажних транспортних засобів і морських суден. В той час як частина, відповідальна за «Відновлювані джерела енергії та енергетичні рішення» – це департамент Shell, який займається пошуком комерційних способів задоволення зростаючих енергетичних потреб споживачів. До рішень, якими оперує даний підрозділ, відносяться водень, енергія з відновлюваних і низьковуглецевих джерел (вітер, сонячна енергія та природний газ), а також варіанти декарбонізації, включаючи природні рішення та зберігання вуглецю. «Відновлювані джерела енергії та енергетичні рішення» також розробляє нові бізнес-моделі Shell, такі як «чиста енергія як послуга» (clean power-as-a-service), що оцінює переваги цифрових технологій з метою ефективнішого задоволення енергетичних потреб споживачів [14].

Підрозділ «Переробка та збут» щодня обслуговує близько 32 млн споживачів на більш ніж 46 тис. автозаправних станцій. Він управляє різними видами діяльності у сфері хімічних речовин і продуктів як частиною інтегрованого ланцюжка створення вартості, який переробляє сирову нафту та іншу сировину в широкий асортимент продукції, що транспортується і продається по всьому світу для побутового, промислового і транспортного використання [14].

Продукція, яку Shell пропонує споживачам, включає традиційні види палива для автомобільного, авіаційного та морського транспорту; низьковуглецеві види палива, такі як біопаливо, відновлюваний природний газ, водень та зарядні пристрої для електромобілів. До асортименту продукції також входять мастильні матеріали, бітум, сірка та інші продукти нафтохімічної промисловості [14].

Підрозділ «Проекти та технології» керує реалізацією масштабних проектів і стимулює дослідження та інновації для розробки нових технологічних рішень. Він надає технічні послуги та технологічні можливості для інтегрованих газових, видобувних та переробних підрозділів Shell. Департамент також відповідає за забезпечення функціонального лідерства компанії у сферах безпеки та охорони довкілля, укладання контрактів і закупівель, діяльності на свердловинах та управління викидами парникових газів [14].

Цінності

Діяльність компанії Shell заснована на низці основних цінностей, таких як:

- **Порядність** – співробітники та ділові партнери заохочуються до того, щоб висловлювати свою думку, покладаючись у своїх діях на чесність та правильність.
- **Доброчесність** – дотримуючись політик і правил компанії, працівники та ділові партнери мають можливість висловлювати свою щирі позицію.
- **Повага до людей** – Працівники мають можливість розвиватися незалежно від статі, етнічного походження чи інших відмінностей [15].

Кожен працівник компанії діє згідно з вищезгаданими цінностями та дотримується відповідних законів і нормативних актів. Задля ефективного дотримання працівниками та керівництвом компанії основних цінностей, Shell розробила власні документи та посібники з корпоративної етики: «Загальні принципи ведення бізнесу Shell», «Кодекс поведінки» і «Посібник з етики та дотримання норм». Далі, розглянемо докладніше особливості кожного з цих документів [15].

«Загальні принципи ведення бізнесу Shell» є основою для ведення бізнесу компанії, їх дотримання має вирішальне значення для її подальшого успіху. Принципи ведення бізнесу ґрунтуються на основних принципах компанії – порядності, доброчесності та повазі до інших. Вони сприяють довірі, відкритості,

командній роботі та професіоналізму, а також стимулюють у працівників почуття гордості за те, що вони роблять і яку роль відіграють у діяльності компанії [15].

Shell була однією з перших світових компаній, яка заявила про свої принципи діяльності та поділилася ними, коли опублікувала «Загальні принципи ведення бізнесу» в 1976 році. Згідно з цими принципами, компанія зобов'язалася сприяти сталому розвитку, балансує між короткостроковими і довгостроковими інтересами та інтегрує економічні, екологічні та соціальні міркування в процес прийняття рішень. Усі співробітники та підрядники Shell, а також учасники спільних підприємств, якими керує компанія, зобов'язані ознайомитися із «Принципами ведення бізнесу» та постійно діяти відповідно до них [15].

Основним завданням «Кодексу поведінки» є підтримка кожного співробітника, контрактного працівника та підрядника, які працюють на Shell або від імені компанії. Він визначає очікувану поведінку працівників і те, як вона співвідноситься з діловими принципами та основними цінностями організації [15].

«Посібник з етики та дотримання норм» ґрунтується на «Загальних принципах ведення бізнесу Shell» та «Кодексі поведінки» і містить практичні поради щодо дотримання законів і нормативних актів, а також щодо взаємовідносин з клієнтами, місцевими громадами та колегами. До «Посібнику з етики та дотримання норм» входять детальні вказівки щодо дотримання вимог, які допомагають працівникам щодня чинити згідно з основними принципами та підвищувати ефективність діяльності компанії [15].

Різноманітність, справедливість та інклюзивність у Shell

Спираючись на основні цінності, Shell прагне підтримувати різноманітну та інклюзивну культуру, в якій кожен відчуває повагу та цінність, починаючи з працівників та закінчуючи споживачами та партнерами. Компанія прагне залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників. Задля заохочення різноманітності, справедливості та інклюзивності Shell впроваджує широкий спектр програм та заходів. Вони включають глобальні та локальні плани розвитку

талантів, щоб забезпечити розвиток перспективних працівників незалежно від їхньої статі, етнічної приналежності тощо. Компанія також створила: низку програм з підвищення обізнаності та розвитку співробітників і керівників; ініціативи з наставництва; прогресивні політики, що підтримують гнучкий графік роботи; мережу ресурсних груп для співробітників. Таким чином, компанія постійно перебуває у процесі пошуку нових шляхів для розвитку та збагачення інклюзивної культури організації [15].

Так, у 2018 році Shell підтримала дві важливі ініціативи, спрямовані на покращення різноманітності, справедливості та інклюзивності в усьому світі: "Стандарти ділової поведінки ООН", які спрямовані на боротьбу з дискримінацією ЛГБТКІ+, та ініціативу Catalyst CEO Champions for change, яка має на меті прискорити прогрес у досягненні гендерної рівності в компаніях. Обидва зобов'язання дійсні для всіх підрозділів та представництв компанії Shell у понад 70 країнах світу [15].

Shell активно виступає за підтримку соціального добробуту в світі. Так, у 2022 році компанія витратила 182 млн дол. США на благодійні соціальні інвестиції по всьому світу. Близько 92 млн дол. США із загальних витрат компанії, що пішли на соціальні інвестиції у 2022 році, було спрямовано в країни, які, згідно з Індексом людського розвитку, мають валовий внутрішній продукт на одиницю населення менше 15 тис дол. США на рік [9].

Фінансові результати та показники ефективності Shell у 2022 році

Фінансові результати Shell наприкінці 2022 року підтверджують сильні позиції компанії на міжнародному ринку енергетики, демонструючи конкурентоспроможний і диверсифікований портфель та вкотре підтверджуючи здатність компанії постачати необхідні споживачам енергетичні продукти в умовах швидкозмінного та нестабільного бізнес-середовища.

Так, Shell виступає привабливим партнером для інвесторів на етапі енергетичного переходу. Продовжуючи втілювати стратегію Powering Progress,

компанія спирається на свої безпосередні конкурентні переваги, ще більше спрощуючи організацію та зосереджуючись на ефективності процесу видобутку та переробки. Shell забезпечує достойні прибутки для акціонерів, про що свідчать збільшення дивідендів на 15% у 2022 році та оголошена програма викупу акцій на суму 4 млрд дол США [16].

Про стабільний фінансовий розвиток Shell, що стає вирішальною перевагою для інвесторів, свідчать позитивні показники прибутку компанії у 2022 році. Так, прибуток, що належить акціонерам Shell, у 2022 році склав 42,3 млрд дол США, у порівнянні з рівнем 2021 року – 20,1 млрд дол США. З урахуванням неконтрольованої частки, прибуток за період 2022 року склав 42,9 млрд дол США порівняно з 20,6 млрд дол США у 2021 році. Після коригування поточної вартості поставок загальний прибуток компанії у 2022 році склав 41,6 млрд дол США порівняно з 17,5 млрд дол США у 2021 році. Тож, з огляду на вищенаведені показники та порівнянні їх із рівнем 2021 року, можна говорити про успішний фінансовий рік компанії та чергове підтвердження фінансової стійкості Shell [17].

Організація діяльності в Shell відбувається з метою забезпечення потужних грошових потоків та підтримки стратегії компанії задля її прибуткового зростання. Керівництво використовує грошові кошти компанії для: підтримки дисциплінованих капітальних витрат (CAPEX discipline) і підтримання стійкого балансу; досягнення цільових кредитних показників рівня AA протягом фінансового циклу; виплати дивідендів акціонерам з приростом близько 4% щорічно; забезпечення цільового загального обсягу виплат акціонерам на рівні не менше 20%; потенційно більше 30% виплат від грошового потоку за рахунок операційної діяльності [16].

Ліквідність та капітальні ресурси

У 2022 році грошовий потік від операційної діяльності Shell склав 68,4 млрд дол США, в тому числі негативний вплив оборотного капіталу в розмірі 5,4 млрд дол США, а вільний грошовий потік – 46 млрд дол США. Основною передумовою

даних позитивних зрушень стало покращення глобального макросередовища для нафтогазового бізнесу, а також продаж активів. У 2022 році чистий борг знизився до 44,8 млрд дол США, тоді як у 2021 році він становив 52,6 млрд дол США. Показник боргового навантаження знизився до 18,9% порівняно з 23,1% у 2021 році, що було пов'язано зі зростанням власного капіталу за рахунок вищих доходів, тоді як генерування грошових потоків безпосередньо вплинуло на зменшення чистого боргу [17].

Задля задоволення потреб Shell у фінансуванні використовуються не лише грошові кошти, отримані від операційної діяльності, а також і випуск боргових зобов'язань та продаж активів. У 2022 році доступ компанії до міжнародних ринків боргового капіталу залишався на достатньо високому рівні, борг Shell переважно фінансувався з цих ринків через централізовані боргові програми, що складаються з:

- глобальної програми комерційних паперів на суму 10 млрд дол. США зі строком погашення від 183 до 364 днів;
- програми американських комерційних паперів на суму 10 млрд дол. США зі строком погашення не більше 397 днів;
- програми середньострокових єврооблігацій (Euro medium-term note – EMTN);
- реєстрацій на US shelf [17].

Отже, діяльність компанії Shell на міжнародних ринках та її фінансові показники свідчать про успішно розвинуті механізми діяльності організації та ефективно впроваджені стратегії. Соціальний та екологічний аспекти в діяльності Shell говорять не лише про високий рівень відповідальності компанії, а і про її перспективний майбутній розвиток та стабільну конкурентоспроможну позицію на міжнародній арені.

Shell є активним учасником процесу трансформації енергетичної системи, тож вбачає комерційну можливість в участі у глобальному прагненні забезпечити

більшу кількість екологічно чистих енергетичних рішень. Процвітання в умовах переходу світу до низьковуглецевої енергетичної системи є ключовим завданням, а стратегія, портфель проектів і міцна фінансова база Shell покликані забезпечити компанії джерело стійкості в найближчі роки. Зміна клімату та екологічне питання, що формують сучасні тенденції розвитку енергетичної галузі, виступають основними драйверами Shell у напрямку визначення стратегічних цілей організації [18].

2.2 Огляд системи HR-менеджменту в Shell Global

Варто зазначити, що система HR-менеджменту Shell є досить комплексною та поєднує в собі підходи до управління персоналом, характерні декільком різним моделям та системам.

З одного боку, вона частково використовує модернізовану версію Гарвардської моделі управління людськими ресурсами, яка підкреслює важливість узгодження практики управління персоналом із загальною стратегією та цілями компанії, а також необхідність враховувати інтереси та потреби всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, акціонерів та споживачів (п. 1.3). Про це свідчить наявність у компанії низки актів з корпоративної етики та принципів ведення бізнесу, а також активна підтримка компанією ідей інклюзивності та толерантності на робочому місці (п. 2.1). Дана модель підкреслює важливість ставлення до працівників як до активів, а не витрат, та інвестування в їхній розвиток і добробут для підвищення продуктивності та відданості організації. У випадку Shell, особливості моделі знаходять прояв у програмах з розвитку співробітників і керівників, ініціативах з наставництва тощо. (п. 2.1)

Якщо що ж розглядати систему HR-менеджменту Shell з точки зору класифікації, запропонованої Лепаком та Снеллом (п. 1.3), то найбільш дотичною до діяльності компанії є система, що базується на знаннях, про що свідчить активний розвиток та основний фокус Shell на «менеджменті талантів» (talent-management). Та перш ніж переходити до огляду сучасної стратегії управління персоналом Shell, варто ознайомитися із основними особливостями системи управління персоналом, яка вибудовувалася керівництвом компанії впродовж останніх 20-ти років та стала передумовою до трансформаційних процесів у сфері HR-менеджменту.

Ще близько двох десятиліть тому, HR-департаменти Shell виконували суто адміністративну функцію, їхня основна діяльність була сфокусована на проведенні операцій, трансакцій та наданні послуг, таких як підбір персоналу, навчання і консультації керівників компанії. До кінця 90-х рр. XX ст. Shell HR була повністю географічно децентралізованою та пропонувала гнучкі та адаптовані до потреб регіону діяльності рішення, оскільки офіси були спроектовані відповідно до особливостей окремих країн та бізнес-підрозділів. ІТ-системи HR-відділу були аналогічно узгоджені з цією децентралізованою бізнес-моделлю, характеризуючись різними процесами, притаманними країні розташування підрозділів. Так, високий рівень гнучкості досить швидко призвів до непослідовних дій та процесів, ставши причиною уповільнення розвитку професійних можливостей та ефективності всередині компанії, оскільки окремі країни та бізнес-підрозділи не мали ані єдиної інфраструктури, ані спільного підходу до діяльності [19].

Наприкінці 1990-х Shell трансформує свої HR-функції, зміщуючи їх фокус з національного на регіональний, щоб отримати в результаті певну залученість та спільність у виробничих процесах. Але з прискореним масштабуванням компанії на міжнародні ринки кардинально різних країн світу, між регіонами діяльності все ще залишалися достатньо відчутні відмінності.

Це змусило топ-менеджмент HR-департаменту компанії дійти висновку, що для того, аби зберегти стабільну ефективність та прибутковість вони повинні рухатися в напрямку централізованої глобальної організації. Першим кроком стало інвестування значних коштів у спільну IT-платформу, придбану в програмного гіганта SAP. Мета даного рішення виходила далеко за рамки звичайної стандартизації IT-процесів. HR-менеджери Shell хотіли перетворити традиційний адміністративний офіс, в якому всі працівники звикли працювати в послідовному, рутинному порядку, на структуру, в якій адміністрування здійснювалося б за допомогою програмного онлайн-забезпечення для самообслуговування (online self-service software). Таким чином, основне завдання цього ПЗ було зосереджене на створенні безпечного простору для працівників, у якому вони могли розвиватися саме як спеціалісти, що надають компанії цінні стратегічні поради. Головні етапи трансформації HR-менеджменту Shell наприкінці XX ст. наведені у рисунку 2.1:

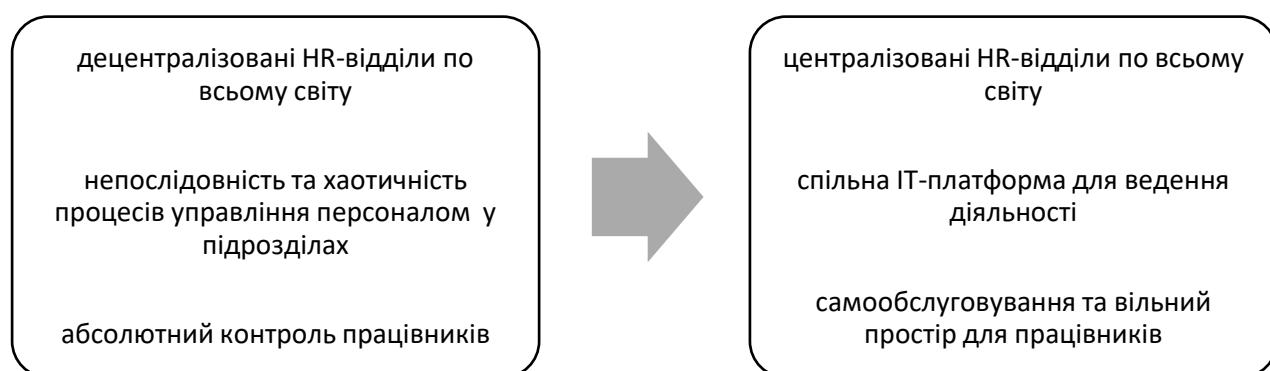


Рисунок 2.1 – Модель трансформації HR-менеджменту Shell наприкінці XX ст. [19]

В рамках реалізації стратегії, у 2000 р. був представлений підрозділ Shell People, створений з метою гармонізації процесів і отримання переваг спільної діяльності через глобальну IT-платформу. План полягав у поступовому впровадженні платформи в робочий процес міжнародних підрозділів Shell. Керівна група проекту, очолювана топ-менеджерами з HR, організувала масштабні виїзні

презентації, щоб донести нове бачення діяльності до підрозділів, попередньо представивши та узгодивши його із головним керівництвом компанії. Керівна група взяла на себе зобов'язання вести HR-діяльність відповідно до корпоративної культури Shell та, незважаючи на закладені в основу проекту цілі стандартизації, прислухатися до індивідуальних запитів працівників і адаптуватися до місцевих потреб [19].

Shell People став першим в історії компанії масштабним трансформаційним явищем у сфері управління персоналом, що пропонував місцевим підрозділам більш ефективну та інноваційну систему управління. Та все ж, незважаючи на безсумнівну кількість переваг стратегії, Shell не вдалося досягти очікуваних позитивних результатів, що, в свою чергу, стало поштовхом до нового трансформаційного етапу.

У 2005 р. керівну групу, яка раніше складалася виключно з HR-менеджерів, було замінено на Програмну раду, до якої увійшли фінансовий директор, директор з управління персоналом та директор з інформаційних технологій під особистим керівництвом генерального директора. Рада запровадила абсолютно нові моделі фінансування та управління, які базувалися на низхідному підході (top-down approach), що було протилежним колишньому консенсусному підходу, і залучила п'ятьох топ-менеджерів для управління програмою. Таким чином, стратегія HR-трансформації стабілізувалася в рамках ієрархічної моделі управління, модель фінансування також стала низхідною (розподіл бюджету відбувався безпосередньо з корпоративного центру). Для управління процесами у дочірніх компаніях команда топ-менеджерів з управління процесами змін виступила в ролі посередника між HR та підрозділами [19].

Наступний етап стратегії (2006-2009 рр.) був зосереджений на впровадженні HR Online. Впровадження системи у вересні 2008 р. розповсюджувалося відразу на 84 країни і охопило близько 96 000 осіб, включаючи менеджерів, працівників та керівників. Побудована на глобальній платформі Shell People, HR Online

підтримувала єдину глобальну кадрову політику, уніфікований процес трансакцій та функції самообслуговування [19].

Запуск HR Online припав на період масштабних організаційних змін після приходу до керівництва нового генерального директора Shell, Пітера Возера, який поставив собі за мету реструктурувати компанію. HR Online безпосередньо сприяла цій реструктуризації та допомогла підвищити ефективність у багатьох сферах діяльності компанії [19].

Переваги відразу стали відчутними у сфері менеджменту експатріантів Shell. Раніше експатріанти комунікували з локальним HR-департаментом після узгодження переїзду, ділилися індивідуальними запитами, пов'язаними з умовами в країні, куди їх запрошували на роботу. З появою HR Online, експатріанти більше не взаємодіяли з HR-менеджерами напрямку. Замість цього вони мали короткий телефонний інструктаж та отримували електронний лист з переліком необхідних для переїзду документів. Веб-сайт самообслуговування пропонував вибір автомобілів, квитків та інших пільг з обмеженої кількості стандартних варіантів, що значно спростило процес для персоналу [19].

Таким чином, Shell People та HR Online допомогли переорієнтувати ключових HR-менеджерів компанії з виконання виключно адміністративних завдань на ведення стратегічної діяльності. Окрім цього, спільний доступ до даних слугував розвитку стратегічного мислення серед HR-менеджерів. Нова система HR-менеджменту допомогла подолати труднощі, пов'язані культурними та лінгвістичними відмінностями, а власне працівники Shell почали ставитися до HR-відділу компанії з довірою та відкритістю.

2.3 Аналіз сучасної стратегії трансформації управління персоналом в Shell Global

З огляду на вищенаведену інформацію, пошук досконалої стратегії управління персоналом завжди був та залишається одним із найважливіших стратегічних завдань Shell. Під впливом сучасних тенденцій та з метою розвитку адаптивності компанії до умов сьогоденного бізнес-середовища, наразі основними напрямками міжнародної стратегії трансформації управління персоналом в Shell є: талант-менеджмент, менеджмент експатріантів, використання HR-аналітики, діджитал-трансформація, розвиток інклюзії та різноманітності. Далі буде розглянуто особливості управління компанії кожним з цих напрямків.

Талант-менеджмент в Shell

Shell визначила відповідальність перед працівниками як один із основних обов'язків компанії, а даний вид відповідальності в основному відображається у допомозі працівникам у досягненні кар'єрного зростання, забезпеченні їх достойними умовами праці та високим рівнем заробітної плати.

Якщо класична система, що базується на знаннях (п. 1.3), фокусується на рекрутингу працівників із унікальними та цінними знаннями, які в перспективі стають ядром розвитку компанії, тоді як відносини із працівниками будуються на засадах довгострокового співробітництва та ефективного розвитку компетенцій (п. 1.3), то система менеджменту талантів є дещо більш адаптованою до умов сучасного міжнародного бізнес-середовища та безпосередньо до структури компанії Shell.

Таким чином, Shell ідентифікує та проводить відбір провідних талантів у своїх міжнародних підрозділах по всьому світу, щоб у майбутньому сфокусуватися

на розвитку їх навичок та здібностей. Тобто, у випадку компанії термін «талант» означає не лише наявні унікальні компетенції кандидата на посаду. Він включає в себе набір якостей та характеристик, основними з яких є потенціал та амбіційність, який у довгостроковій перспективі призведе до позитивних результатів як для працівника (кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, високий рівень заробітної плати, володіння унікальними знаннями та досвідом, тощо), так і для компанії (підвищення ефективності робочого процесу, нові нестандартні ідеї розвитку, зростання прибутковості, тощо) [20].

Shell створила характерну модель кар'єрного розвитку для провідних талантів у своїх міжнародних підрозділах, яка складається з: стандартизованої системи посад для розвитку талановитих працівників, системи оцінки здібностей та компетентності провідних талантів, диверсифікованої системи навчання та підвищення кваліфікацій. Ключем до стійкої конкурентної переваги Shell у сфері менеджменту талантів є якнайшвидша реакція на виявлення талановитих працівників (підприємців, менеджерів), їх ефективний добір, а також розвиток і культивування їхніх цілеспрямованих здібностей. Дана стратегія застосовується Shell не лише у процесі виявлення талантів, а і під час пошуку так званих «молодих лідерів», які, подібно до «талантів», володіють винятковими та унікальними характеристиками, та за умови ефективного навчання стають цінним активом для компанії [20].

Shell була однією з перших компаній, які запропонували міжнародні практики ведення бізнесу, залучаючи співробітників до досвіду роботи в глобальному середовищі. Саме глобальне мислення та орієнтація відрізняють Shell на світовій арені, дозволяючи співробітникам досягати успіху та бути рушійною силою розвитку компанії. Філософія, закладена в основу менеджменту талантів, фокусується на формуванні сильної, згуртованої та відкритої культури, що дозволить працювати в команді незалежно від того, з якої країни походить її член. Так, багато новачків у Shell швидко досягають керівних посад, а ефективна система наставництва та політика відкритого спілкування з керівництвом забезпечують

творчу свободу (висування власних ідей, технологій тощо) та впевненість у тому, що їхні пропозиції не будуть проігноровані [21].

Що ж стосується практик, до яких вдається компанія та на яких побудована система менеджменту талантів, то для залучення та розвитку талановитих працівників Shell тісно співпрацює з урядами та університетами країн, в яких вона працює, щоб забезпечити кваліфіковану підготовку інженерів, науковців та менеджерів для можливого працевлаштування в цих країнах. По-перше, така модель поведінки максимально корелює із метою компанії – бути в гармонії з місцевим середовищем, в якому вона проводить діяльність. По-друге, така політика найму має і економічні переваги, оскільки для укомплектування штату підрозділів в інших країнах залучаються іноземні представники [22].

Щоб підтримувати єдину ідентичність бренду в усіх бізнес-підрозділах і регіонах, ефективно реагуючи на місцеві потреби, Shell використовує один глобальний бренд для управління персоналом і кілька глобальних практик та процесів для всіх своїх дочірніх компаній. Беручи за основу бренду філософію менеджменту талантів (талант = основний пріоритет), кожен міжнародний підрозділ вдається до даного глобального бренду і застосовує його на місцевому рівні. Це означає, що замість того, щоб докладати зусиль до брендингу з головного офісу, кожна дочірня компанія отримує власні ресурси для побудови бренду відповідно до потреб місцевого ринку та необхідності диференціації [23].

Таким чином, основним драйвером успішного менеджменту талантів у Shell є стратегія, яка поєднує в собі розвиток місцевих талантів із глобальним поглядом на локалізацію. Позитивними результатами стають не лише більш гармонійні відносини з місцевими стейкхолдерами, а й віддана місцева робоча сила. Shell вдалося знайти баланс між глобальною стандартизацією, інтеграцією і локальним впровадженням, в результаті чого компанія отримала переваги від обох стратегій. Ефективне стратегічне узгодження практики управління талантами материнської компанії з місцевими та глобальними потребами призвело до формування глибокого та різноманітного кадрового резерву [23].

Менеджмент експатріантів у Shell

Ще однією практикою, яка формує потужну систему HR-менеджменту в Shell, є менеджмент експатріантів. Як вже було згадано раніше, компанія ставить собі за мету гармонізувати ведення діяльності у всіх своїх міжнародних підрозділах, адаптуючись при цьому до потреб місцевих працівників та споживачів. Зазвичай, прагнення міжнародних компаній до ефективного менеджменту експатріантів обумовлене наступними мотивами: задовольнити потреби компанії в певних навичках на локальному рівні дочірньої компанії або ж надати своїм працівникам комплексний та унікальний досвід міжнародної діяльності [24].

Досліджуючи міжнародну стратегію управління персоналом Shell, можна виявити тісний зв'язок між експатріанційною політикою та спроможністю фірми до контролю і координації. У даному випадку, основна суть механізму полягає в тому, що відряджені закордон менеджери занурюються і в політику, і стиль організації, гарантуючи таким чином довіру керівництва, адже експатріанти вестимуть діяльність міжнародного підрозділу відповідно до загальних принципів компанії і поширюватимуть організаційну культуру, не потребуючи вказівок і втручання штаб-квартири.

Завдяки ефективно спланованій стратегії, її чіткій реалізації та кадровому забезпеченню, Shell змогла зберегти високий рівень контролю та координації, маючи централізовану формальну організацію. Більше того, часті відрядження закордон призвели до створення мереж особистих стосунків, які сприяли координації та передачі досвіду, та продемонстрували можливість побудови соціальних мереж та спільних глобальних цінностей за допомогою належних практик HR-менеджменту, мінімізуючи необхідність централізованого контролю з боку штаб-квартири або бюрократичних процедур [24].

Станом на 2021 р. кількість експатріантів Shell по всьому світу становила 8 тис. працівників. Зі збільшенням кількості та різноманітності завдань, які

виконують іноземні працівники, і, відповідно, зі зростанням рівня їх заробітної плати, процес контролю витрат компанії стає дедалі комплекснішим та складнішим. Далі буде розглянуто основні принципи та процедури, що виступають складовими менеджменту експатріантів у Shell:

- Основний вид мотивації працівників до діяльності за кордоном – високі надбавки (що, на додачу, компенсує експатріантам незручності, викликані важкими умовами праці та місцезнаходженням). Так, наприклад, велика кількість працівників відділу розвідки та видобутку Shell знаходяться у віддалених від домівки місцях і вимагають надбавки до заробітної плати.
- Заробіток експатріантів передбачає однакові умови життя в приймаючій країні задля забезпечення рівності з працівниками приймаючої країни.
- Податки на батьківщині експатріанта утримуються із заробітної плати, тоді як сама компанія сплачує податки країни перебування. Федеральні податки США мають сплачуватися працівниками незалежно від їх місцезнаходження.
- Американські працівники за кордоном отримують зарплату через американську дочірню компанію Shell, тому федеральні виплати, такі як соціальне забезпечення, продовжують накопичуватися.
- Заохочення для експатріантів, такі як житло, передбачають, що працівник одружений і має двох дітей, що полегшує системне адміністрування та прогнозування.
- Експатріанти зберігають житло у своїй країні на випадок екстреної евакуації [25].

Дана стратегія менеджменту експатріантів дозволила Shell заощадити кошти, незважаючи на те, що посади для іноземних працівників коштують втричі дорожче, ніж посади в приймаючій країні. Загалом, для ефективного менеджменту експатріантів компанія використовує глобальний і прозорий підхід. Успіх та прибутковість міжнародних призначень компанії залежить, насамперед, від

єдиного системного підходу до оплати праці іноземних працівників та ефективних стратегій менеджменту експатріантів.

Використання HR-аналітики в Shell

В умовах сучасного розвитку міжнародного бізнес-середовища та його швидкозмінності під впливом інноваційних тенденцій, Shell у процесі управління персоналом вдається до застосування практик HR-аналітики.

У Shell, як і в більшості міжнародних компаній, донедавна бракувало персоналу, який би володів навичками перетворення академічних знань у практичні поради, та який міг би, отримавши уявлення про тенденції, запропонувати обґрунтований комплекс заходів для просування бізнес-стратегії.

Саме тому Shell вдалися до створення власного відділу HR-аналітики. Компанія чітко уявляла, якими компетенціями мають володіти працівники даного відділу, а саме: фокус на організації для чіткої диференціації найважливіших питань, що потребують швидкої відповіді; глибокі знання в галузі поведінкових наук; відмінні статистичні можливості; здатність генерувати дієві заходи для впровадження в компанії; переконливість та вміння доносити інформацію членам команди [26].

Найнявши кількох людей з потужною академічною та статистичною підготовкою (докторів філософії, прикладної математики, психології та економетрики) і залучивши менеджерів з управління персоналом, компанії вдалося правильно визначити проблеми, над якими потрібно було працювати в майбутньому. Також, було створено окрему команду з управлінської інформації, що забиравала на себе більшу частину операційних та інформаційних потреб і стала джерелом даних для аналітичних проєктів [26].

Так, коли HR-менеджери Shell поставили собі за мету дослідити чинники, що впливають на індивідуальну та корпоративну ефективність, із застосуванням методів HR-аналітики їм вдалося виявити тісний взаємозв'язок між залученістю персоналу в робочому процесі та індивідуальною продуктивністю кожного

працівника. Окрім цього, аналітика показала, що збільшення залученості працівників на 1% призводить до зниження частоти нещасних випадків на виробництві приблизно на 4%. Таким чином, HR-менеджери дійшли висновку щодо наявності сильного причинно-наслідкового зв'язку між залученістю персоналу та продажами в різних підрозділах та дочірніх компаніях Shell. Проаналізувавши основні драйвери залученості персоналу, а саме наявність ефективного лідерства в командах та робочих групах, менеджерам вдалося дійти потрібних висновків та запропонувати ряд заходів задля підвищення рівня залученості персоналу, а саме: щорічний зворотний зв'язок із лінійними керівниками щодо того, наскільки добре вони залучають своїх працівників; стимулюючі заходи для лідерів команд із низькими показниками; цільові комунікації щодо бізнес-стратегії [26].

Успішні кейси застосування HR-аналітики призвели до прийняття рішення головними HR-менеджерами Shell щодо зміни напрямку її використання: перехід від аналітики як способу отримання інформації до залучення її практичних інсайтів задля забезпечення чіткої грошової цінності або зниження ризиків. Сфокусувавшись на зростанні прибутку, зменшенні кібер-ризиків та розвитку інклюзії, Shell дійшла до наступних висновків:

- Використання технологічних платформ серед менеджерів з продажу сприяє зростанню продажів компанії (як наслідок, було вжито заходів із навчання персоналу користуванню платформами для взаємодії з клієнтами, що безпосередньо вплинуло на прибуток).
- Певні групи працівників більш схильні до кібер-ризиків, ніж інші групи (як наслідок, впроваджено цільові програми навчання на робочому місці).
- Використовуючи новий інтегрований показник інклюзивності та різноманітності на рівні команди, було виявлено, що вирішальну роль відіграє саме здатність лідера команди створити інклюзивну культуру [26].

Таким чином, Shell ефективно керує портфелем проектів з HR-аналітики відповідно до потреб організації, адже у відділі HR-аналітики компанії попит, зазвичай, перевищує пропозицію. Компанія застосовує аналітику на етапах підбору персоналу, що в результаті призводить до ефективного оцінювання кандидатів на посаду, покращення їх досвіду та підвищення адаптативності, зниження витрат компанії.

Shell також вдається до HR-аналітики для збільшення ефективності менеджменту талантів, про який йшлося у п. 2.2. Компанія, співпрацюючи зі стартапом Силіконової долини Knack, створила відео-ігри, які здатні виявляти працівників, що генерують найкращі та креативні ідеї. Стратегічний підрозділ Shell GameChanger проаналізував ідеї з бази даних, що були запропоновані близько 1400 співробітниками, і на основі цих даних розробив гру для персоналу як спосіб перевірки людського потенціалу. До розробки були залучені нейробіологи, психологи та аналітики. Таким чином, завдяки GameChanger, Shell має можливість виявляти людей з найкращими ідеями і безпосередньо зосереджується на їх пропозиціях [27].

Отже, Shell демонструє, що HR-аналітика – один із інноваційних способів покращення практик управління персоналом та заощадження коштів організації. З вищезгаданих кейсів стає очевидно, що HR-практики напряду впливають на результативність та цінність компанії, а обґрунтовані прогнози покращують процес прийняття рішень.

Діджитал-трансформація

Діджиталізація управління персоналом в Shell спрямована на забезпечення стійкого впливу на діяльність компанії та покращення досвіду співробітників у більш доступний спосіб. Ще до початку пандемії COVID-19 Shell почала усвідомлювати недостатній для сучасних умов бізнесу рівень навичок своїх працівників у діджитал-сфері. В той час як галузь переходила на штучний інтелект та інші цифрові інструменти, працівники Shell були не готові до цього. Тож

компанія вдалася до створення платформи цифрового навчання, яка дала працівникам можливість опанувати навички, необхідні Shell для ефективної діяльності та конкурентоспроможності [28].

У підрозділі Shell у Філіппінах компанія запустила проєкт Digital HR: Pay & Benefits, який був створений для підтримки поточної ініціативи Shell з HR-діджиталізації. Програма зосереджена на виведенні з експлуатації Shell People (п. 2.2), перенесенні основної HR-платформи Shell на Workday та впровадженні нових рішень для нарахування заробітної плати [29].

Програма Digital HR: Pay & Benefits включає в себе впровадження функціоналу управління робочим часом і компенсацій по всьому світу, переваги пільг Workday, а також розглядає й інші варіанти реєстрації пільг. Даний проєкт спрямований на забезпечення ефективної стратегії впровадження нових функціональних можливостей [29].

Таким чином, відмова від програми Shell People гарантувала, що HR-процеси та системи компанії продовжуватимуть відповідати потребам бізнесу та покращувати досвід працівників. Програма Digital HR: Pay & Benefits співпрацює з широкою HR-спільнотою Shell, включаючи стратегічний відділ HR, HR-центри вдосконалення процесів, HR-ІТ, HR відділи на національному рівні країн представництва компанії.

Shell також співпрацювала з Unily, щоб трансформувати внутрішні комунікації на підприємстві за допомогою платформи, яка могла б забезпечити персоналізований робочий досвід для кожного працівника. Компанія хотіла більше, ніж просто комунікаційну платформу: їй потрібно було рішення, яке стало би центром цифрового робочого середовища Shell, об'єднуючи людей, навички та системи в одному місці [30].

Завдяки The Hub (інтрамережі, яку створила Unily для Shell), світовий енергетичний гігант спостерігав за кардинальними змінами у способах роботи та

спілкування людей. Як результат, значно спростилося співпраця між командами, відділами та локаціями, а продуктивність працівників стрімко зростає.

У вересні 2020 року Shell підписала багаторічну угоду із постачальником хмарної платформи для управління ефективністю бізнесу – Anaplan, Inc. Дана співпраця мала на меті допомогти Shell прискорити цифрову трансформацію бізнес- та фінансових процесів на підприємстві [31].

Так, Shell вже впродовж декількох років використовує платформу Anaplan для підвищення гнучкості та подальшого спрощення і стандартизації процесів з метою досягнення кращих бізнес-результатів. В рамках угоди Shell розширює використання платформи Anaplan для поглиблення інтеграції між фінансовими та операційними процесами планування і прогнозування, що призводить до скорочення часу циклу і підвищення прозорості даних. Shell успішно впровадила Anaplan у кількох процесах для підтримки автоматизації, відмовившись від ручних електронних таблиць [31].

Так, платформа Anaplan продемонструвала позитивні результати, сприяючи швидкому створенню цінності Shell та дозволяючи швидко впроваджувати стандартні для ринку рішення, які забезпечують досконалість процесів і якісну підтримку прийняття рішень. Платформа також надала можливість фінансовим директорам та операційним керівникам працювати з єдиним джерелом інформації, що містить аналітику в режимі реального часу та постійно моделює сценарії, адаптуючись для досягнення найкращих результатів в умовах швидких змін середовища [31].

До здобутків, яких досягла Shell з моменту реалізації процесу діджиталізації управління персоналом, варто віднести усунення розрізненості у прийнятті рішень та ефективне поєднання критичних операційних факторів з фінансовими результатами, що підвищило гнучкість та стійкість компанії. Розширена співпраця з компаніями-постачальниками інноваційних рішень та IT-розробок підкреслює

прагнення Shell використовувати цифрові технології для впровадження інновацій в галузі та зміцнення своїх позицій як провідної енергетичної компанії.

Розвиток інклюзії та різноманітності

Основним напрямком інноваційних стратегій Shell у сфері управління персоналом є поставлена в рамках глобальної стратегії компанії – Powering Progress – мета: досягнути максимально можливої інклюзії та різноманіття. Вона передбачає трансформацію Shell у компанію, де кожен – від персоналу до клієнтів, партнерів і постачальників – відчуватиме власну цінність та приналежність. Дана стратегія покликана принести Shell багатий досвід, який в майбутньому сприятиме впровадженню інновацій та підвищенню якості обслуговування клієнтів [32].

Реалізація стратегії в компанії відбувається за рахунок впровадження цілеспрямованих заходів, сфокусованих на чотирьох глобальних напрямках забезпечення справедливості, а саме: гендерна рівність, етнічна та расова рівність, ЛГБТКІ+ толерантність, інклюзія для людей з обмеженими можливостями [32].

Інноваційна стратегія інклюзії Shell ґрунтується на трьох ключових принципах: дотримання цінностей компанії, максимізація ефективності, підвищення рівня довіри до компанії. Основні цілі, які компанія ставить перед собою в рамках цих принципів, та результати, яких їй вже вдалося досягти, наведені у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Цілі та результати стратегії інклюзії в Shell [32]

Ціль	Результат
<i>Дотримання цінностей компанії</i>	
Розвиток психологічної безпеки, щоб персонал міг вільно висловлюватися та ділитися своїм досвідом.	Запроваджено обов'язкові навчальні програми персоналу: «Повага на робочому місці» та «Свідома інклюзія».

Продовження таблиці 2.1

Оновлення політики компанії для покращення інклюзії.	Shell Australia запровадила свою першу політику гендерного сприйняття, що є кроком вперед в інтеграції ЛГБТКІ+. 3 січня 2023 року Shell пропонує щонайменше 8-тижневу оплачувану відпустку по догляду за дитиною для батьків, які не народжували, у всьому світі.
Виховання інклюзивних лідерів, які постійно кидають собі виклик, щоб покращити інклюзію.	Покращено процес індивідуальної підзвітності та запущено внутрішні модулі для персоналу з питань справедливості.
Максимізація ефективності	
Підтримка добровільної самоідентифікації в усіх країнах, де наявні підрозділи Shell і де це дозволено законом.	У 2022 році впроваджено добровільну самоідентифікацію (можливість декларувати гендерну ідентичність, сексуальну орієнтацію, расову та етнічну приналежність, а також інвалідність або довготривалі захворювання, якщо це доречно в контексті та законно) в 11 країнах, де присутня Shell.
Підвищення прозорості щодо прогресу та зобов'язань компанії (внутрішню та зовнішню).	Публікація квартальних та річних звітів компанії з основними результатами діяльності.
Збільшення розмаїття на рівні керівництва	Впроваджено добровільну самоідентифікацію.

Продовження таблиці 2.1

<i>Підвищення рівня довіри до компанії</i>	
Істотне збільшення витрат на співпрацю з різними постачальниками через існуючі програми в США, Канаді, Австралії та Південній Африці, а також шляхом активної роботи з неурядовими організаціями та партнерами з метою розширення діяльності в інших країнах.	Залучення та тренінги працівників по всьому світу. Розроблено інструменти для створення середовища, яке працює на усунення потенційних бар'єрів для різноманітних постачальників, задля їх успішної та довготривалої співпраці з Shell. Запущено програму для вторинних постачальників (Tier 2 - secondary supplier), щоб розширити різноманітність постачальників шляхом встановлення партнерських відносин з основними постачальниками, задля примноження можливостей потенційних різноманітних постачальників (застосовується в США, Австралії та Канаді).
Активна співпраця із зовнішніми організаціями для розвитку та наставництва різноманітних постачальників з метою сприяння справедливості в ланцюгах постачання.	Утворено зовнішні партнерства з органами сертифікації (Національна рада жіночих бізнес-підприємств, Національна рада з розвитку постачальників з числа національних меншин, Південноафриканська рада з питань різноманітності постачальників), які підтримують компанію у визначенні та встановленні зв'язків, а також розвитку бази різноманітних постачальників.

Кінець таблиці 2.1

Використання бренду Shell для заохочення прогресу на благо суспільства та довкілля.	У 2021 році Shell підписала лист Human Rights Campaign, який закликав громадських лідерів по всій території США відмовитися від анти-ЛГБТКІ+ бачень, спрямованих на закріплення дискримінації в законодавстві та політиці. Shell була однією з перших організацій, яка підписала хартію "Бізнес у громаді" (Business in The Community Race at Work Charter) щодо боротьби з дискримінацією на робочому місці. Shell є частиною Business Disability Forum, який співпрацює з бізнесом, урядом та людьми з обмеженими можливостями з метою покращення їх життєвого та професійного досвіду. Shell підтримала ініціативу Catalyst CEO Champions for Change.
---	--

З інформації, наведеної в таблиці 2.1, можна дійти висновку про вже наявні позитивні результати реалізації стратегії інклюзії в Shell. Так, компанія вживає ефективних заходів по трьох принципах: дотримання цінностей компанії (залучає працівників до максимізації інклюзії в компанії шляхом мотивації до діяльності, заснованої на цінностях Shell), максимізація ефективності (шляхом низки вжитих заходів компанії вдається відображати інтереси громад та культур, в яких вона присутня, та нести відповідальність за досягнення прогресу) та підвищення рівня довіри до компанії (компанія підтримує ініціативи та програми задля розширення прав і можливостей у різноманітних громадах, в яких вона присутня).

Основою реалізації стратегії інклюзії Shell у сфері управління персоналом є явище ресурсних груп працівників – РГП (Employee Resource Groups – ERG). Вони працюють на принципах інклюзії, відкритого діалогу та конструктивного внеску, позитивно впливаючи на діяльність компанії креативними ідеями та досвідом працівників. Ці групи працівників побудовані на засадах спільної праці, взаємопідтримки та командного духу, а їхня діяльність спрямована на реалізацію

загальної стратегії Shell у сфері охорони праці, промислової безпеки та охорони довкілля [33].

Наразі компанія налічує 126 РГП у більш ніж 30 країнах, охоплюючи різноманітні групи, зокрема: гендер, раса та етнічна приналежність, ЛГБТКІ+, інклюзія для людей з обмеженими можливостями, рівень досвіду (наприклад, нові спеціалісти та досвідчені працівники), батьки та військовослужбовці. Кількісний розподіл РГП Shell за напрямками станом на 2022 р. наведено у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 – Кількісний розподіл РГП Shell за напрямками станом на 2022 р. [33]

Напрямок РГП	Кількість РГП
Інклюзія людей з обмеженими можливостями	15
Досвідчені працівники	4
Гендерна рівність	33
ЛГБТКІ+	16
Нові спеціалісти	10
Батьки/опікуни	3
Раса та етнічна приналежність	17
Ветерани	1
Молоді спеціалісти	17
Інші	10

Окрім РГП, які функціонують на національному рівні, Shell також створює Глобальні фокус-групи для кожного чотирьох глобальних напрямків р – enGAGE (Глобальні союзники Shell у питаннях гендерної рівності), Глобальний форум ЛГБТКІ+, Консультативна рада працівників при Раді з питань раси та Глобальна коаліція з питань розширення можливостей і прав. Кожна з глобальних фокус-груп спонсорується членами Виконавчого комітету Shell, які регулярно зустрічаються з найвищим керівництвом Shell, щоб забезпечити видимість результатів, проблемних напрямків і можливостей розвитку, їх обговорення та реалізацію. Такий підхід сприяє постійній адаптації Shell до змінного внутрішнього

середовища компанії, допомагаючи переорієнтовувати зусилля на забезпечення добробуту працівників [33].

З огляду на наведену вище інформацію, можна зробити висновок щодо високої ефективності реалізації стратегії інклюзії в Shell та про її позитивний вплив на діяльність та репутацію компанії у довгостроковій перспективі. Так, працівники Shell вважають компанію чудовим місцем для роботи, оскільки вона надає пріоритет інклюзії протягом десятиліть і прагне постійно вдосконалюватися. Наприклад, у 2022 році опитування Shell People Survey, яке досліджувало залученість співробітників у компанії, показало, що 82% персоналу задоволені рівнем інклюзії та різноманітності (що на два відсоткових пункти більше, ніж у 2021 році). Тоді як опцію «Я відчуваю свою приналежність в Shell» обрало 80% працівників (на три відсоткових пункти більше, ніж у 2021 році) [32].

Про високий рівень інклюзії в Shell та про затребуваність компанії, як роботодавця в цілому, свідчить безліч нагород. У 2021 році Shell посіла перше місце у світі у глобальному рейтингу Workplace Pride Global Benchmark 2021. Компанія також отримала 100% балів в Індексі корпоративної рівності Фонду Human Rights Campaign Foundation (щорічно починаючи з 2016 року). Окрім цього, Shell входить до списку 50 найкращих роботодавців для жінок за версією The Times [34].

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ SHELL GLOBAL В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1 Вплив глобалізаційних процесів на формування інноваційних стратегій управління персоналом в Shell Global

У загальному розумінні, явище глобалізації має суттєвий вплив на всі аспекти ведення підприємницької діяльності, в тому числі на те, як організації управляють своїми працівниками. В результаті глобалізації, практика управління персоналом у міжнародному аспекті зазнає значних змін, що одночасно створює як нові можливості, так і виклики для міжнародних компаній.

У випадку Shell, глобалізація створила нові можливості для світового розширення діяльності за межі внутрішніх ринків, що, в свою чергу, збільшило потребу компанії в міжнародних практиках управління персоналом, які можна адаптувати до різних культурних, правових та економічних умов. HR-менеджери Shell у співпраці з вищим керівництвом компанії подолали складний шлях у пошуках ефективної глобальної стратегії управління персоналом (п. 2.2), яка охоплювала б культурні та правові відмінності у різних країнах і регіонах та забезпечувала б продуктивність персоналу на міжнародному рівні.

Вплив глобалізації на управління персоналом в Shell, перш за все, можна охарактеризувати як основу розвитку компанії, адже саме глобалізаційні процеси змусили компанію усвідомити необхідність розробки міжнародної HR-стратегії, яка узгоджується з загальною бізнес-стратегією організації (п. 2.2). Так, глобальна

стратегія управління персоналом Shell передбачає послідовну реалізацію кадрової політики та практик в різних країнах, з урахуванням місцевих культурних та правових особливостей. Міжнародна HR-стратегія Shell пройшла декілька етапів – від початкових процесів централізації функцій та впровадження таких програм, як Shell People та HR Online, до цілковитої діджитал-трансформації управління персоналом та зосередженості на розвитку інклюзії в організації.

Окрім цього, глобалізаційні процеси у міжнародному бізнес-середовищі стали поштовхом до розвитку практик талант-менеджменту, адже виникла потреба у виявленні та розвитку працівників із найбільшим потенціалом в глобальному контексті ведення діяльності. Як вже було згадано у п. 2.3, на сьогоднішній день ефективний талант-менеджмент є одним із основних напрямків у реалізації сучасної HR-стратегії Shell. Тож, фокусуючись на глобальних тенденціях, компанія розробляє та впроваджує практики для визначення навичок та компетенцій, необхідних для досягнення успіху в різних регіонах і культурах, реалізує програми навчання і розвитку, щоб допомогти працівникам набути цих навичок.

Із розвитку талант-менеджменту випливає і наступний процес, сформований впливом глобалізації, – розвиток менеджменту експатріантів у компанії. Відразу стало очевидним, що саме лише виявлення та розвиток місцевих талантів у міжнародних підрозділах Shell не принесе бажаної ефективності без отримання працівниками досвіду роботи в різних країнах. Таким чином, глобалізація допомагає працівникам Shell розвинути глобальне мислення та покращити їхні крос-культурні компетенції, а компанія в свою чергу отримує вигоди від тісної міжнародної співпраці та потужної присутності в різних країнах світу.

Очевидно, що вплив глобалізації на формування інноваційної стратегії HR-менеджменту Shell з фокусом на інклюзію та різноманітність є найбільш відчутним та актуальним на сьогоднішній день. Оскільки організація продовжує розширювати свою діяльність на глобальному рівні, вона вимушена розвивати міжнародні практики управління персоналом, які допоможуть ефективно управляти

диверсифікованими та інклюзивними кадрами. Протягом останніх років Shell активно інвестувала в розробку інноваційних політик управління інклюзією в компанії та ретельно контролювала процес впровадження практик, що враховують різні культурні, етнічні та лінгвістичні особливості працівників, та навчальних програм, які покликані допомогти працівникам набутися крос-культурних компетенцій. Таким чином, глобалізація змусила вийти компанію на абсолютно новий рівень комунікацій із персоналом, значно розвинула міжнародні підрозділи компанії та стала поштовхом до створення нових унікальних структур та програм (як, наприклад, Ресурсні групи працівників – п. 2.3).

Наостанок, варто зазначити вагому роль глобалізаційних процесів у сфері розвитку стратегії діджитал-трансформації Shell. Задля ефективної довгострокової діяльності компанія має бути адаптивною до сучасних тенденцій управління персоналом у галузі, тож дедалі частіше використання технологій в Shell, зокрема проєкт Digital HR: Pay & Benefits, платформи The Hub та Anaplan (п. 2.3), створило нові можливості для фахівців з управління персоналом для підвищення результативності їхніх кадрових практик. Під впливом глобалізації в Shell відбулося запровадження технологій для автоматизації рутинних HR-процесів та використання аналітики даних для виявлення тенденцій і закономірностей у поведінці працівників, що призвело до позитивних результатів у реалізації HR-практик.

Проаналізувавши вплив глобалізаційних процесів на формування стратегії управління персоналом міжнародної компанії Shell, варто тепер перейти до аналізу українського нафтогазового ринку, дослідивши його основні тенденції розвитку та визначити методи та підходи до HR-менеджменту, які сучасні українські компанії можуть запозичити, виходячи з досвіду енергетичного гіганта.

Україна має величезні природні ресурси для задоволення внутрішніх потреб у видобутку нафти і газу: за оцінками експертів, запаси природного газу становлять близько 900 млрд кубометрів (друге місце в Європі за запасами газу). Структура

видобутку вуглеводнів в Україні складається з природного газу (89%), нафти (7,9%) та газового конденсату (3,1%) [35].

Щоб наблизитися до енергетичної незалежності, Україна проводить активну розвідку з пошуку нафтогазових родовищ по всій країні. Відповідно, впроваджується дедалі більше послуг з глибокого буріння та свердловин. Але для того, щоб збільшити внутрішній видобуток нафти і газу, українські компанії повинні вдосконалювати нафтогазові послуги. На сьогоднішній день точний розмір ринку нафтогазової продукції невідомий. В Україні налічується понад 5 000 пробурених видобувних свердловин і приблизно стільки ж виснажених свердловин [35].

В Україні провідна позиція у видобутку газу належить державним компаніям, а саме: «Укргазвидобування» та «Укрнафта», на які припадає 74% та 5% видобутку відповідно. Шість найбільших українських приватних компаній видобувають 18%, а решта 3% видобутку газу припадає на 45 малих приватних газовидобувних підприємств. Основним постачальником є компанія «Нафтогаз» [35].

Стосовно цін на український газ, у 2014 році парламент прийняв новий закон про ринок газу, орієнтований на запровадження європейської моделі ринку газу. Промисловим споживачам встановили ринкові ціни, тоді як для домогосподарств ціни поетапно зростали, а уряд пообіцяв запровадити ринкові ціни в майбутньому. Однак, після часткового підвищення цін на газ лише в середині 2020 року, коли ціни були достатньо низькими в усьому світі, уряду нарешті вдалося дотриматися обіцянки та запровадити ринкові ціни для домогосподарств. Цей крок був дуже близьким до остаточного встановлення реальної та прозорої конкуренції між учасниками ринку [36].

Однак, на початку 2021 року, після різкого зростання цін для населення до рівня ринкових, уряд знову врегульовував ціни для домогосподарств протягом кількох місяців, а згодом ціни штучно утримувалися на низькому рівні.

російське вторгнення у 2022 році принесло великі збитки українським нафтогазовим виробникам, оскільки більшість постачальників тепер не мали доступу до відносно дешевого газу. Так, компанія Нафтогаз виявилася єдиним постачальником, повідомивши у середині 2022 року, що обслуговує 98% домогосподарств [36].

Компанія Shell також присутня в Україні, увійшовши на ринок нафти та газу у 2007 році. На даний момент мережа Shell налічує 132 автозаправні станції у 20 областях України. В українському підрозділі Shell працює 1 500 осіб. До продуктового портфелю Shell на ринку України входить: пальне Shell V-Power, зріджений нафтовий газ і дизельне пальне. Окрім основної продукції компанія пропонує ряд супутніх товарів, наприклад, їжу та напої на АЗС. Shell Україна намагається швидко реагувати на потреби всіх своїх споживачів, зокрема і власників електромобілів, тож з допомогою партнерів компанія встановила 5 електрозарядних модулів на автозаправних станціях компанії [37].

Тож, проаналізувавши ринок нафтогазової продукції в Україні та розглянувши основні напрямки діяльності українських компаній, можна перейти до пропозицій з приводу підходів до управління персоналом, які вітчизняні підприємства можуть запозичити та ефективно впровадити з огляду на досвід Shell Global.

Варто зазначити, що для входження на український ринок нафти та газу іноземних компаній найбільш доречним є утворення партнерських відносин із місцевими виробниками та постачальниками. В свою чергу, для приваблення більшої кількості іноземних інвесторів та партнерів, українські підприємства мають вести свою діяльність у сфері управління персоналом відповідно до основних сучасних тенденцій міжнародного бізнес-середовища. Вітчизняні виробники та постачальники, які планують розширювати свою діяльність за межі національного ринку, також повинні орієнтуватися на підходи до управління міжнародних компаній. У даному випадку Shell стає яскравим прикладом для наслідування та запозичення досвіду.

По-перше, під впливом глобалізаційних процесів, важливим фактором досягнення максимальної ефективності підприємства є оптимізований, спрощений контроль діяльності працівників та чітко налаштована комунікація між ними та керівництвом. Для досягнення цього, українські компанії можуть надихнутися досвідом Shell у сфері діджитал-трансформації. Якщо міжнародна компанія вдалася до співпраці із світовими постачальниками хмарних платформ для автоматизації робочих процесів та покращення комунікації між відділами (платформи Anaplan та The Hub), то вітчизняні підприємства можуть залучитися підтримкою українських ІТ-компаній, що пропонують інноваційні платформи для цифровізації процесів підприємства. Наприклад, компанія DMS Solutions, що базується в Україні, розробляє програмне забезпечення у сфері документообігу та вважається першим вітчизняним постачальником послуг з роботизації процесів підприємства. DMS Solutions пропонує для клієнтів платформу ElDoc, що дозволяє оптимізувати процеси документообігу та спростити обробку документації в цілому. Тож, з метою діджиталізації у сфері управління персоналом, українські нафтогазові компанії можуть підписати угоду про партнерство з DMS Solutions та використовувати платформи компанії для спрощення бізнес-процесів [38].

По-друге, сфера нафтогазової промисловості вимагає залучення висококваліфікованої робочої сили, працівників, які наділені амбіційністю та мають високий потенціал. Тож ще одним підходом українських компаній, запозиченим у Shell, має стати розвиток ефективної стратегії талант-менеджменту. Тут доречною стає співпраця з державними установами та, насамперед, закладами здобуття вищої освіти, що допоможе вітчизняним нафтогазовим підприємствам диференціювати та залучати найкращих кандидатів. Для цього вони можуть, наприклад, періодично проводити презентації, покликані на ознайомлення студентів із напрямками діяльності компаній, або ж пропонувати проходження практики.

По-третє, українські нафтогазові підприємства, що мають підрозділи або представництва в інших країнах світу, мають безпосередньо фокусуватися не лише

на розвитку міжнародної мережі, а й на управлінні персоналом закордоном. Так, чітка стратегія менеджменту експатріантів, на прикладі Shell, стає визначальним драйвером успішного управління міжнародною діяльністю, оскільки дозволяє компаніям не лише розширити свою міжнародну присутність, а й поглибити культурні зв'язки, ознайомитися із новими ринками та краще дослідити потреби іноземних споживачів. Тож, для мотивації українців до роботи закордоном, нафтогазові компанії мають встановити високий рівень надбавок до заробітної плати та пропонувати достойні та безпечні умови праці (як це зробила Shell).

Наостанок, в п. 2.3 було згадано, що основною світовою тенденцією у сфері управління персоналом є фокус на розвитку інклюзії та кадрової різноманітності в компанії. На жаль, на сьогоднішній день в Україні в цілому, та в українських підприємствах безпосередньо, наявні поодинокі кейси нетолерантності, сексизму, харасменту. Впродовж останніх років українські компанії зробили великий крок у напрямку толерантного бізнес-середовища, та все ж, необхідність розробки чітких кадрових політик у сфері забезпечення рівності та інклюзії на підприємстві залишається досить актуальною. Наприклад, стосовно вітчизняних нафтогазових компаній, ефективною може бути практика залучення більшого відсотка жінок до бізнес-процесів та топ-менеджменту. Так само позитивно впливатиме на внутрішню атмосферу та комунікацію між працівниками проведення презентацій та тренінгів на теми ЛГБТКІ+ та расової толерантності. Такі практики зможуть значно диверсифікувати кадровий портфель компаній, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності діяльності.

Отже, досвід міжнародної компанії Shell у сфері управління персоналом є безперечно цінним для українських виробників і постачальників нафти та газу, оскільки підходи до управління Shell охоплюють як внутрішні бізнес-процеси в організації, надаючи практичні поради для покращення організаційного клімату та комунікацій, так і міжнародну діяльність, показуючи на власному прикладі важливість розробки та впровадження стратегій талант-менеджменту, менеджменту експатріантів тощо.

3.2 Проблеми і майбутні напрямки розвитку HR-менеджменту в Shell Global

Розвиток та успіх будь-якої міжнародної компанії напряму залежить від впливу зовнішнього середовища та глобалізаційних процесів, про що йшлося у п. 3.1. Так, зовнішні фактори можуть як надавати компаніям нові можливості, так і створювати реальні загрози для підприємства та його діяльності.

У випадку Shell, найбільша небезпека для репутації компанії, від якої залежать процеси рекрутингу та залучення персоналу, наразі полягає саме в екологічному аспекті, про що свідчить нещодавній інцидент у дочірній компанії Shell в Нігерії. Так, нігерійський юрист-еколог Чіма Вільямс, який є виконавчим директором організації Environmental Rights Action/Friends of the Earth Nigeria, впродовж 13-ти років звинувачував Shell у нанесенні шкоди навколишньому середовищу, що полягала у значних обсягах розливів нафти з підземних трубопроводів, які в результаті спустошили сільськогосподарські угіддя країни та перетворили на руїни велику кількість місцевих фермерських господарств. Таким чином, материнська компанія Shell була притягнута до відповідальності (хоч і намагалася ухилитися від неї, пояснюючи ситуацію саботажом на трубопроводах дочірньої компанії) за дії, вчинені дочірньою компанією в Нігерії, та, наприкінці, була визнана винною у заподіяній шкоді [39].

Ситуація в Нігерії може сприяти появі значних репутаційних втрат компанії, адже ухилення від відповідальності за нанесення шкоди навколишньому середовищу та добробуту громадян іншої країни є абсолютною протилежністю до принципів, на яких базується діяльність Shell. З точки зору HR-менеджменту, такі випадки можуть викликати недовіру працівників та потенційних кандидатів до компанії. Окрім цього, факт саботажу материнської компанії в Нігерії говорить про наявні недоліки в управлінні та контролі її діяльності. Тож окрім репутаційних

ризиків, Shell має звернути увагу на неефективний HR-менеджмент в Нігерії, що може бути викликаний недосконалою стратегією або іншими факторами із зовнішнього середовища.

Що ж стосується майбутніх перспективних напрямків розвитку управління персоналом в Shell, то всі вони базуватимуться на стратегії інклюзії та різноманітності, яка на сьогоднішній день є визначальною для компанії.

По-перше, станом на кінець 2021 року, відсоткова частка жіночого представництва серед 1400 осіб керівного персоналу складає 29,6%, тож компанія прагне збільшити її до рівня 35% до кінця 2025 року, а до 2030 року – до 40%. Shell вже вважається одним із найкращих роботодавців для жінок (п. 2.3), тож розвиток компанії у даному напрямку може принести їй як кадрові (залучення талановитого персоналу), так і репутаційні вигоди (як компанія з фокусом на різноманітності) [40].

По-друге, Shell також має продовжувати створювати безпечне, турботливе та інклюзивне середовище для ЛГБТКІ+ працівників, щоб вони могли бути собою та повністю розкрити свій потенціал. Добробут та свобода виявлення персоналу – це основна складова його ефективної та плідної діяльності, тож компанія беззаперечно має бути зацікавлена у забезпеченні здорових і толерантних комунікаційних зв'язків в організації.

По-третє, задля поглибленої репрезентації спільнот і громад, з якими Shell співпрацює та комунікує, важливим є рекрутинг персоналу з урахуванням можливості розширення расової та етнічної різноманітності працівників. Компанія вже розробила стратегії HR-менеджменту в даному напрямку та почала їх впровадження з Великої Британії, США та Нідерландів. Наступним кроком має стати реалізація стратегій в інших країнах представництва компанії, насамперед в Азії.

Окрім майбутнього розвитку у напрямку максимізації інклюзії та різноманітності в компанії, Shell також фокусуватиметься на продовженні процесу діджитал-трансформації процесів управління персоналом.

Так, вже сьогодні велика кількість команд задіяна у створенні адаптивної системи моніторингу, що повністю працює на основі штучного інтелекту. Однак одним із кроків на цьому шляху є впровадження віртуалізації даних, яке забезпечить повний цикл обробки даних компанії та дозволить їх автоматичне виявлення, що, наприклад, слугуватиме спрощенню моніторингу та оцінці діяльності працівників. Тож, Shell продовжуватиме співпрацювати із постачальниками інноваційних технологій та платформ, такими як, наприклад, Anaplan, з яким компанія має довгострокову угоду про співпрацю. Такого типу партнерства виступають потужним активом компанії у напрямку її діджиталізації та принесуть вигоди у довгостроковій перспективі.

І наостанок, звертаючи увагу на ситуацію, що виникла у дочірній компанії Shell в Нігерії, можна говорити про можливі внесення змін до стратегії HR-менеджменту, що будуть покликані на покращення процесів контролю та координації діяльності в міжнародному підрозділі.

Отже, з огляду на наявні проблемні сфери в управлінні персоналом Shell та сформувавши майбутні напрямки розвитку, можна дійти висновку, що, незважаючи на загрози зовнішнього середовища та можливі ризики, Shell має потужний потенціал до довгострокової ефективної діяльності, а за умови прийняття зважених управлінських рішень компанія зможе успішно впоратися із наявними проблемами та зберегти свої ринкові позиції і репутацію.

ВИСНОВКИ

Провівши комплексне дослідження на тему управління персоналом у міжнародних компаніях на основі досвіду Shell Global, можна зробити наступні висновки.

Перш за все, управління персоналом як наукова категорія набуває потужного резонансу у працях багатьох сучасних науковців. Отож, на сьогоднішній день дослідження історичної появи термінології, підходів до визначення категорій та систем управління персоналом є досить актуальною темою для вивчення, що свідчить про розвиток методологічної складової HR-менеджменту. Дане дослідження показало різноманітність наявних праць та наукових робіт, так само як і методів визначення категорії «управління персоналом», які в комплексі сприяють ширшому та більш глибокому розумінню теми.

З дослідження основних напрямків діяльності Shell Global стають очевидними висока конкурентоспроможність компанії та наявний потенціал до довгострокової успішної діяльності. Про це свідчать високі фінансові показники компанії, розгалужена організаційна структура, присутність компанії на міжнародних ринках. Поєднання всіх здобутків компанії забезпечує унікальність компанії та нарощення конкурентних переваг.

Здобуті впродовж років позитивні результати діяльності Shell Global напряму залежать від ефективної стратегії управління персоналом. З огляду на історичний розвиток трансформації HR-менеджменту в компанії, стає зрозумілим, що ефективна стратегія управління персоналу передбачає, перш за все, багатоетапний та довгий процес, який складається зі спроб та помилок. Так, на прикладі впровадження проєктів Shell People та HR Online можна спостерігати за

проміжними етапами, що стали для компанії цінним досвідом та зробили вагомий внесок у сучасну стратегію управління персоналом.

Досвід Shell Global у сфері управління персоналом нашоє на неочевидний та незвичний висновок щодо централізації прийняття рішень. Адже, поки більшість міжнародних компаній навпаки прагнуть до децентралізації процесів управління, Shell виступає яскравим прикладом успішного та ефективного HR-менеджменту на засадах централізації та контролю HR-відділів. На додачу, підхід до управління персоналом, який Shell використовувала наприкінці XX століття, свідчить про те, що стратегія децентралізації міжнародних підрозділів, яка розроблена та впроваджена без попереднього поглибленого знайомства із культурними та соціальними особливостями регіону, призводить компанію на низьку ефективність діяльності.

Аналіз сучасних підходів до управління персоналом у Shell Global дає змогу визначити основні напрямки інноваційних стратегій компанії, що будуються під впливом наступних практик. Так, успішне управління персоналом на міжнародному рівні полягає в ефективному талант-менеджменті компанії, за рахунок чого їй вдається залучати висококваліфікованих працівників з високим потенціалом до розвитку. Наступним фактором є розвиток менеджменту експатріантів Shell, що дозволяє компанії збільшувати рівень своєї присутності на міжнародних ринках та поглиблювати культурну та етнічну різноманітність компанії. За рахунок використання HR-аналітики організація спрощує процеси відбору персоналу та контролю працівників за кордоном, тим самим максимізуючи ефективність прийняття рішень та продуктивність. Діджиталізація процесів управління кадрами сприяє технологічному розвитку компанії в цілому та оптимізує діяльність працівників та менеджерів, що призводить до скорочення часу на виконання рутинних завдань та збільшення частки унікальності рішень. І наостанок, основним напрямком у сфері HR-менеджменту компанії є розвиток інклюзії та різноманітності персоналу, що робить її привабливим роботодавцем,

мотивує працівників до довіри компанії та створює здорове середовище комунікації.

Успішна реалізація інноваційних стратегій управління персоналом у Shell вже має відбиток на здобутках компанії, про що свідчить не лише розширення її міжнародної присутності, а й визнання компанії з боку працівників та міжнародних організацій. Так, на думку більшості працівників, вони відчують свою залученість та приналежність в Shell і вважають компанію найкращим місцем роботи. Думки працівників підтверджуються великою кількістю нагород Shell пов'язаних із ефективним управлінням персоналом та поважним ставленням до працівників.

В результаті дослідження було виявлено вагомий вплив глобалізаційних процесів на управління персоналом в Shell Global. На основі цього можна зробити висновок, що глобалізація міжнародного бізнесу виступає основним драйвером у формуванні стратегій управління персоналом компанії, оскільки її вплив поширюється на кожен із напрямків сучасного HR-менеджменту Shell.

Дослідивши український ринок нафтогазової продукції, можна говорити про наявний на сьогодні потенціал вітчизняних виробників та постачальників до розвитку та міжнародного розширення у майбутньому, незважаючи на сучасні умови ведення бізнесу в Україні. Дослідження показало, що українські нафтогазові компанії повинні фокусуватися на розвитку міжнародної стратегії управління персоналом, запозичуючи практики у всесвітньо відомих організацій, таких як Shell Global. Так, вітчизняні підприємства зможуть досягнути позитивних результатів за рахунок впровадження ефективних практик талант-менеджменту, розробки стратегії менеджменту експатріантів для початкових етапів входження на ринок, діджиталізації управління персоналом за рахунок співпраці з вітчизняними ІТ-компаніями та мотивації працівників до толерантності і взаємоповаги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. T. Ahammad. Personnel Management to Human Resource Management: How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2017. P. 413-416
2. P. Subba Rao. Personnel to Human Resource Management (Fifth Revised Edition). *Himalaya Publishing House*. 2014. P. 12-16
3. E. Heery, M. Noon. A Dictionary of Human Resource Management (Second Edition). *Oxford University Press*. 2008.
4. A. S. Gutterman. Human Resource Management: Research and Management. *Sustainable Entrepreneurship Project*. 2019. P. 4-24
5. K. J. Rotich. History, Evolution and Development Of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*. 2015. P. 58-68
6. G. Uysal. 3rd Definition of SHRM: HR Systems Approach. *Management Studies*. 2019. P. 498-499
7. S. Kepes, J. E. Delery. Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy. *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*. 2006. P. 55-76
8. D. P. Lepak, S. A. Snell. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*. 2002. P. 517-543
9. Shell Global Company Official Website. Who We Are. URL: <https://www.shell.com/about-us/who-we-are.html>
10. Shell Global Company Official Website. Who Invest In Shell. URL: <https://www.shell.com/investors/why-invest-in-shell.html>
11. Shell Global Company Official Website. Leadership. URL: <https://www.shell.com/about-us/leadership.html>
12. Shell Global Company Official Website. Executive Committee. URL: <https://www.shell.com/about-us/leadership/executive-committee.html>

13. Shell Global Company Official Website. Board Of Directors. URL: <https://www.shell.com/about-us/leadership/board-of-directors.html>
14. Shell Global Company Official Website. What We Do. URL: <https://www.shell.com/about-us/what-we-do.html>
15. Shell Global Company Official Website. Our Values. URL: <https://www.shell.com/about-us/our-values.html>
16. Shell Global Company Official Website. Shell plc Q4 2022 Results. Press Release. P. 1. URL: https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/quarterly-results/2022/q4-2022/_jcr_content/root/main/section/simple/call_to_action/links/item0.stream/1675295771511/b929bdce9d951ffa52841715f2af40bb4ee5e49f/q4-2022-quarterly-press-release.pdf
17. Shell Global Company Official Website. Shell plc Annual Report and Accounts for the year ended December 31, 2022. P. 29-31. URL: https://reports.shell.com/annual-report/2022/_assets/downloads/shell-annual-report-2022.pdf
18. Shell Global Company Official Website. Our Company History. URL: <https://www.shell.com/about-us/our-heritage/our-company-history.html>
19. D. Houlder, G. Wokurka, R. Günther. Shell Human Resources Transformation Case Study. 360° – The Business Transformation Journal. 2011. P. 46-52
20. Research on Source Training and Whole Chain Management of Excellent for Young Leaders / Y. Hu, L. Zhang, D. Sun, L. Jia, Y. Cheng. Advances in Economics, Business and Management Research. 2022. P. 320-324
21. T. Vedhathiri. Faculty Performance Improvement through Effective Human Resource Management Practices. Journal of Engineering Education Transformations. 2020. P. 18-34
22. K. J. Rotich. History, Evolution and Development Of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. Global Journal of Human Resource Management. 2015. P. 58-68
23. Six Principles of Effective Global Talent Management/ G. K. Stahl, I. Björkman, E. Farndale and others. Mit Sloan Management Review, Cambridge. 2012. P. 25-32

24. The Global Challenge: Managing People Across Borders / V. Pucik , I. Björkman , P. Evans , G.Stahl. Published by Edward Elgar Publishing Limited. 2023. P. 1-36
25. G.M Krishna Priya, Dr. K. Saravanan. Expatriate Compensation: A Commandment to Achieve Engagement in your Expats. Social Science Journal. 2023. P. 1601-1606
26. J. van der Togt, T. H. Rasmussen. Toward evidence-based HR. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2017. P. 127-132
27. T. H. Davenport, J. G. Harris, J. Shapiro. Competing on Talent Analytics. Harvard Business School Publishing. 2010.
28. J. Ruane. Don't Get Left Behind in the HR Digital Transformation. URL: <https://www.beekeeper.io/blog/hr-digital-transformation/>
29. Shell Philippines. HR Config Analyst Compensation. URL: <https://ph.prosple.com/graduate-employers/shell-philippines/jobs-internships/hr-config-analyst-compensation>
30. Unily Official Website. Shell Powers Employee Experience With a Unily Intranet. URL: <https://www.unily.com/insights/case-studies/shell-powers-employee-experience-with-a-unily-intranet>
31. Anaplan Official Website. Anaplan to Support Shell with Digital Transformation. URL: <https://www.anaplan.com/news/anaplan-to-support-shell-with-digital-transformation/>
32. Shell Global Company Official Website. Diversity, Equity And Inclusion. URL: <https://www.shell.com/about-us/diversity-equity-and-inclusion.html>
33. Shell Global Company Official Website. Diversity, Equity And Inclusion: Employee Resource Group. URL: <https://www.shell.com/about-us/diversity-equity-and-inclusion/employee-resource-groups.html>
34. Shell Global Company Official Website. Diversity, Equity And Inclusion: Our DEI Awards And Recognition. URL: <https://www.shell.com/about-us/diversity-equity-and-inclusion/our-dei-awards-and-recognition.html>

35. Official Website of the International Trade Administration. Energy Resource Guide. 2021 Edition. Ukraine Oil and Gas. URL: <https://www.trade.gov/energy-resource-guide-ukraine-oil-and-gas>
36. A. Prokip. Ukraine's Gas Market after the War. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/ukraines-gas-market-after-war>
37. Офіційний веб-сайт Shell Україна. Про компанію. URL: <https://www.ua.shell/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E.html#iframe=L1dlYkFwcHMvV2h5SW52ZXN0SW5TaGVsbC9pbmRleC5odG1s>
38. Офіційний веб-сайт DMS Solutions. ElDoc. URL: <https://dms-solutions.co/uk/eldoc/>
39. CNN. Shell Escaped Liability For Oil Spills In Nigeria For Years. URL: <https://edition.cnn.com/2022/05/25/africa/shell-oil-spills-nigeria-intl-cmd/index.html>
40. Shell Global Company Official Website. Powering Progress: Powering Lives. URL: <https://www.shell.com/powering-progress/powering-lives.html>

Огляд зарубіжної літератури

1. T. Ahammad. Personnel Management to Human Resource Management: How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2017. P. 413-416

This research study that is based on an extensive review of literature and a thorough examination of Human Resource Management studies. The author has made a deliberate effort to explore HR-management through careful thought, analysis, and research. The study aims to open up new opportunities for further research in the field, focusing on other related issues that can contribute to the knowledge and improvement of HR-management practices globally. The author draws our attention to the fact that HR-management is now expected to bring value to the strategic utilization of employees, and it is recognized that employee programs have measurable impacts on the business. The conclusions are made about the role of HR-management expansion to include various functions, strategic direction, and measurements in order to determine its worth.

2. P. Subba Rao. Personnel to Human Resource Management (Fifth Revised Edition). *Himalaya Publishing House*. 2014. P. 12-16

The work provides the latest information, developments, and data on human resource issues and decision-making. It utilizes various modes such as updated text, boxes, figures, tables, exhibits, and cases to present the content effectively. The author affirms that he intensified competition among domestic and multinational companies, driven by factors like globalization and economic booms, has led to paradigm shifts in organizational and competitive strategies. The author draws our attention to the importance of specific techniques of human resource management, and the effective implementation of HR-strategies.

3. E. Heery, M. Noon. A Dictionary of Human Resource Management (Second Edition). *Oxford University Press*. 2008.

The dictionary includes more than 1,400 definitions related to human resource management, personnel, and industrial relations. It deals with technical terms, specialized language, theories, and concepts that are applicable to undergraduate and MBA students, HR-professionals, and trade union members. The Dictionary of Human Resource Management serves as a convenient reference tool and can be used alongside existing HR-management textbooks.

4. A. S. Gutterman. Human Resource Management: Research and Management. *Sustainable Entrepreneurship Project*. 2019. P. 4-24

The project explores the topic of social responsibilities in business, specifically focusing on labor practices. It discusses the emerging field of "sustainable" HR-management and highlights the role of HR-management professionals in addressing these responsibilities. The work emphasizes the importance of training and guiding workers to fulfill their individual roles and responsibilities in relation to sustainability. Furthermore, it emphasizes the HR-management professionals' involvement in implementing and managing programs and practices that aim to improve the long-term physical, social, and economic well-being of workers.

5. K. J. Rotich. History, Evolution and Development Of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*. 2015. P. 58-68

The work highlights previous attempts to trace the historical development of HR -management, which have been limited to specific periods and countries. In contrast, this paper provides comprehensive research of the entire history of HR-management from a holistic perspective. It traces the evolution of HR-management from prehistoric times to the present-day postmodern world. The paper also examines and documents the significant characteristics that have shaped the evolution and development of HR-management.

6. G. Uysal. 3rd Definition of SHRM: HR Systems Approach. *Management Studies*. 2019. P. 498-499

The study suggests that there is a direct relationship between HR-management and firm performance. It emphasizes that the innovative capabilities of human resources play a significant role in this relationship, where HR-management drives innovation, leading to improved firm performance. This linear relationship is observed in American HR-management, where HR-innovation directly affects performance. The study states that HR-systems implemented in organizations enhance individual employee performance, and individual performance subsequently influences firm performance. The author comes to the conclusion that individual performance acts as a moderator in the relationship between HR-systems and overall performance.

7. S. Kepes, J. E. Delery. Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy. *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*. 2006. P. 55-76

The paper contributes to the discussion on HR-management strategy by providing a clearer understanding of the components of HR-management systems and their role in achieving organizational objectives. The authors note that the work presents proposed HR-management strategies along with the associated HR practices for each strategy. The implications of this framework are discussed, addressing both the practical and research aspects of HR-management.

8. D. P. Lepak, S. A. Snell. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*. 2002. P. 517-543

The study investigates human capital characteristics and HR configurations in four distinct employment modes: knowledge-based employment, job-based employment, contract work, and alliance/partnership. Findings based on data from 148 firms indicate that the strategic value and uniqueness of human capital vary among these employment modes. Moreover, authors come to the conclusion that each employment mode is linked to a specific type of HR configuration: commitment-based for knowledge-based employment, productivity-based for job-based employment, compliance-based for contract work, and collaborative for alliance/partnership.

9. D. Houlder, G. Wokurka, R. Günther. Shell Human Resources Transformation Case Study. 360° – The Business Transformation Journal. 2011. P. 46-52

This work centers around the management community and provides a detailed account of the Shell HR Online project. It highlights the previous existence of multiple IT platforms within Shell's HR departments worldwide, which no longer served the company's need for an integrated view of business and organization. The authors challenge the idea of software personalization, arguing that customization often serves to maintain the status quo in the face of uncertainty and rapid change. The Shell HR Online case serves as an important message for both academics and practitioners, emphasizing the significance of a robust IS governance system as a prerequisite for successful technology projects.

10. The Global Challenge: Managing People Across Borders / V. Pucik, I. Björkman, P. Evans, G. Stahl. Published by Edward Elgar Publishing Limited. 2023. P. 1-36

The authors adopt a people management and organizational perspective to address the complexities of effectively managing multinational firms in the present day. The textbook acknowledges the contemporary business challenges posed by digitalization, inclusion, and sustainability. It explores how international strategies are implemented through effective people management practices. The paper aims to provide insights and guidance on managing global challenges in the context of today's dynamic business landscape.

Анотація дипломної бакалаврської роботи**Bulakh V. “Personnel management in international companies (on the example of Shell Global company)”**

As the title implies, the paper deals with the phenomenon of personnel management conducted by international companies. It analyzes the practical aspect of the subject by the experience of Shell Global company.

The first part of the work considers the theoretical background of terms “personnel management” and “HR-management” in different countries, illustrating some notable distinctions and differences between them. The author gives a detailed analysis of the historical development of personnel management, highlighting the timeline of the evolution of the term and dividing it into periods (before WW2, after WW2, Social Issues period etc.). The author mentions the definitions of personnel management systems, giving some valuable information about personnel management system hierarchy and HR-architecture.

The second part of the paper describes HR-strategies created by Shell Global company. It draws our attention to company’s field of activity, performance, and international reputation. Much attention is given to the development of Shell’s HR-management strategy as well as the new tendencies prevailing in company’s personnel management, such as talent management, expatriate management, HR-analytics, digital transformation, inclusion and diversity.

The separate part of the work analyzes the impact of globalization on Shell’s personnel management strategies. The main issues and future tendencies of development of Shell’s HR-strategies are suggested as well. Special attention is given to the Ukrainian oil and fuels market.

After conducting the analysis, the author formulates the conclusion about high effectiveness of innovative personnel management strategies used by Shell. In addition, based on the paper’s results, the author gives some recommendations about practical strategies which Ukrainian companies could use taking over Shell Global company experience.

Key words: personnel management, HR-management, personnel management system, HR-management model, personnel management strategy.

Year: 2023

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck:



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1014985666

Дата перевірки:
09.05.2023 08:56:59 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.05.2023 08:58:23 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Булах В.О.Управління персоналом в міжнародних компаніях (на прикладі компанії Shell Glo...

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 14036 Кількість символів: 110295 Розмір файлу: 145.90 KB ID файлу: 1014677126

1.2%

Схожість

Найбільша схожість: 0.53% з Інтернет-джерелом (https://meim.kneu.edu.ua/get_file/9793/metod_bakalavr_diplom_M%D).

0.8% Джерела з Інтернету

138

Сторінка 64

1.2% Джерела з Бібліотеки

308

Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел