

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.32>

УДК 331.1

К. В. Слюсаренко,

к. е. н., доцент, директор, Інститут управління та бізнес освіти

Державного університету економіки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2072-2997>

Т. О. Петрішина,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри управління бізнесом,

Державний університет економіки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7772-5793>

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ
КОМПАНІЯХ: КОНЦЕПЦІЇ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

K. Slyusarenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Director, Institute of Management and

Business Education, State University of Economics and Technology

T. Petrishina,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business

Management, State University of Economics and Technology

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES:
CONCEPTS OF TALENT MANAGEMENT AND MOTIVATIONAL
MANAGEMENT**

В статті вивчаються концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту, що набувають широкого вжитку в компаніях міжнародного рівня в контексті глобальної актуалізації ролі управління людськими ресурсами. Конкуренція на світовому ринку праці дедалі стає жорсткішою; це вимагає від роботодавця застосовувати більш ефективні, осучаснені інструменти пошуку персоналу, раціональні методи підбору кадрів, а також такі підходи управління ними, що дозволять максимально розкрити особистісний потенціал та використати його з користю. Визначено, що тенденції глобальних перетворень передували розвитку концепцій талант-менеджменту та управління мотивацією. Широкого вжитку вони набувають саме на глобальному рівні, де концентрація цінних, затребуваних працівників є максимальною. Таким чином, тренд вдосконалення управління талантами, знаннями і мотивацією є перспективним, що доводить важливість вивчення менеджмент-концепцій, удосконалення практичної складової управління людським капіталом задля раціоналізації використання особистісного ресурсу не лише в міжнародних масштабах, а і національних.

Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу (для детермінування сутності сучасних концепцій управління людським капіталом, їх порівняння та здійснення теоретичних узагальнень про роль HR-менеджменту у роботі міжнародних компаній) та узагальнення (для отримання висновків про вплив концепцій талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту на функціонування міжнародних компаній).

В ході наукового дослідження було детерміновано сутність управління людськими ресурсами, його важливість на рівні міжнародних компаній, а також зацентовано увагу на перспективних напрямках – талант-менеджменті та мотиваційному менеджменті. Авторами узагальнено основні риси цих двох методик, проаналізовано важливість застосування сучасних концепцій HR-менеджменту під час підбору високоякісних кадрів та налагодження комунікації із персоналом. В результаті проведеного дослідження було визначено, як менеджмент знань впливає на діяльність міжнародних компаній та чому використання концепцій управління талантами та мотивацією є перспективним.

The article is devoted to analyze of the concepts of talent management and motivational management, which are becoming widely used in international companies in the context of global actualization of the role of human resource

management. In the context of dynamic transformations, socio-economic, innovative and technological achievements, the role of knowledge has gained a new meaning, transforming the general idea of international companies about the employee and his/her value. Competition in the global labor market is becoming increasingly fierce; this requires employers to use more effective, modernized personnel search tools, rational methods of recruitment, as well as approaches to managing them that will maximize personal potential and use it to their advantage. It is determined that the trends of global transformations preceded the development of the concepts of talent management and motivation management. They are widely used at the global level, where the concentration of valuable, in-demand employees is maximized. Thus, the trend of improving talent, knowledge and motivation management is promising, which proves the importance of studying management concepts, improving the practical component of human capital management to rationalize the use of personal resources not only on an international scale, but also on a national scale.

Comparison, methods of abstraction and analysis (for determine the essence of modern human capital management concepts, compare them and make theoretical generalizations about the role of HR management in the work of international companies) and generalization (for draw conclusions about the impact of talent management and motivational management concepts on the functioning of international companies) are the research methods which were used in the article.

In this science paper, the essence of human resource management, its importance at the level of international companies was determined, and attention was focused on promising areas – talent management and motivational management. The authors summarize the main features of these two methods, analyze their effectiveness in the context of recruiting high-quality personnel and establishing communication with staff. As a result of the study, it was determined how knowledge management affects the activities of international companies and why the use of talent and motivation management concepts is promising.

Ключові слова: *талант-менеджмент, міжнародні компанії, управління людськими ресурсами, знання, людський капітал, світовий ринок, мотиваційний менеджмент, сучасні концепції HR-менеджменту.*

Keywords: *talent management, international companies, human resource management, knowledge, human capital, global market, motivational management, modern concepts of HR management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах динамічних перетворень, соціально-економічних, інноваційних та технологічних досягнень роль знань набуває нового значення, що трансформує загальне уявлення топ-менеджменту міжнародних компаній про персонал та цінність якісних кадрів. Взаємодія із працівником розпочинається із його підбору, аналізу особистісних рис та спеціальних компетенцій, знань, навичок, досвіду, що були отримані з плином часу та поступового професійного зростання. На цьому шляху ключовим пріоритетом роботодавця є пошук талановитих і амбіційних фахівців, що, власне, і є основною метою талант-менеджменту. Як цілісна концепція, «управління талантами і знаннями» являє собою процес виявлення потенціалу особи та подальше його примноження, сприяння зростанню продуктивності працівника та якості результатів його праці; раціональна взаємодія із кадрами дозволяє досягнути двох ефектів – особистісного розвитку персоналу та отримання вигоди компанією від професійного зростання фахівця. Лише ефективна концепція управління кадрами дозволяє знайти цінного працівника із набором унікальних знань. Проте, управління є перманентним процесом, що актуалізує роль мотиваційного менеджменту та підкреслює важливість стійкої мотивації в роботі із людськими ресурсами.

Власне, з огляду на вище обумовлені факти, розвиток концепцій управління талантами та мотиваційного менеджменту набуває актуальності, що сприяє активному впровадженню управлінських методик у практику провідних міжнародних компаній. Процес роботи із людським капіталом є вразливим до зовнішніх факторів, кризових явищ та мінливості соціально-економічного середовища. З огляду на це, результати дослідження дозволять не лише знайти проблемні аспекти, а і сформулювати шляхи їх усунення в умовах актуальної дестабілізації задля вдосконалення системи управління кадрами і знаннями в міжнародних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях присвячені праці

О. Сталінської [1, 2], С. Кравченко[3], Г. Назарової [4], І. Сурай [5], Є. Остропольської, Т. Шестаковської, Т. Ярового [6], О. Гавриш [7] та ін. Так, О. Сталінська вивчає функції системи управління людськими ресурсами [1], актуальні практики, що поширені серед провідних міжнародних компаній [2]. Важливий акцент у роботі науковця було зроблено на існування протиріччя між глобальною інтеграцією практик управління персоналом та їх локальною адаптацією, важливість пристосування концепцій до національних особливостей роботи із людськими ресурсами [2]. С. Кравченко вивчає закордонний досвід управління людським капіталом, зокрема в частині розвитку і підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу службовців державного сектору. Автором узагальнено перспективи поширення міжнародної практики в Україні, окреслено напрями реформування, а також зацентровано увагу на важливості досягнення синергії бізнесу, громади і влади у процесах розвитку людського капіталу [3]. Г. Назарова вивчає особливості формування компенсаційного пакету в системі стимулювання персоналу та реалізації мотиваційного менеджменту. Детальний аналіз вітчизняного досвіду надання матеріальних та нематеріальних компенсацій працівникам як форми впливу на продуктивність праці супроводжується аналізом практики міжнародних компаній. В ході дослідження науковцем було визначено, що зарубіжна практика щодо пропозиції гнучких компенсаційних систем зумовлює зростання ефективності управління персоналом [4] та вдало доповнює інструменти мотиваційного менеджменту.

Розвиток концепції талант-менеджменту як форми управління людськими ресурсами вивчають такі вітчизняні науковці, як А. Журавель, О. Продіус [8], Н. Задорожнюк [9], Н. Кузнецова та ін. Зокрема, О. Продіус вивчає роль талант-менеджменту в умовах пост-пандемічної нестабільності, впливу великого спектру кризових явищ на ринок людського капіталу і бізнес-сектору; науковець підтверджує існування кореляційної залежності між ефективністю, якістю управління людськими ресурсами та динамікою розвитку, рівнем конкурентоспроможності підприємства [8]. Серед зарубіжних вчених

проблематику розвитку системи управління людським капіталом та поширення талант-менеджменту в контексті актуальних трансформацій вивчають E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. González-Cruz [10], M. Thunnissen, P. Boselie, B. Fruytier [11] та ін.

Динамічність розвитку соціуму, актуальні трансформації у сфері соціально-економічних процесів змінюють ставлення роботодавців до працівників. Це вимагає постійного перегляду системи управління персоналом задля виокремлення найбільш ефективних методик, доречних в певних умовах ринку. Власне, питання збереження продуктивності праці в провідних міжнародних компаніях на високому рівні сьогодні залишається пріоритетним, важливим для вирішення на шляху приведення соціально-економічної сфери у стабільний стан.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проведення оригінального дослідження практики управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. Задля досягнення зазначеної мети було реалізовано деталізований аналіз суті концепцій талант-менеджменту і мотиваційного менеджменту, узагальнено їх роль у структурі системи управління людськими ресурсами та обумовлено важливість даних підходів у сучасній практиці роботи із персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародні компанії є важливими елементами світової економіки, результати їх діяльності у значній мірі впливають на економічну і фінансову стабільність, а також визначають перспективи розвитку у глобальному вимірі. Проведені Національним банком України (далі – НБУ) дослідження свідчать про поступовий вихід світового співтовариства із кризового пост-пандемічного та загостреного війною стану – глобальна економіка уникнула рецесії, «головні макроекономічні індикатори демонструють, хоча й слабке, проте все ж покращення» [12, с. 5], бізнес відновлює активність і, як результат, відбувається розширення пропозиції, зростає прибутковість компаній та контрольованість світових цін; додатковий

регуляторний ефект має ефективна процентна політика центральних банків провідних держав світу [13].

Загальноприйнятою є думка, що основними факторами, які забезпечують підтримку дестабілізованих суб'єктів міжнародного бізнесу є політичні та економічні інструменти, проте їх застосування не завжди матиме однаково позитивний ефект для різних компаній глобального простору. Індивідуалізований стиль управління діяльністю, що враховує специфіку, можливості, ризики компанії – саме це у сучасному світі є основними факторами успіху. Дедалі у структурі управлінської роботи зростає роль саме HR-менеджменту – сукупності знань про те, як залучити цінні людські ресурси, перманентно підтримувати рівень їх вмотивованості та застосувати особистісний потенціал із користю для компанії.

Глобальні трансформації стають передумовами динамічного зростання цінності людських ресурсів, зокрема інтелектуального капіталу, які тепер займають провідне значення у процесах стабілізації бізнес-діяльності, а пошук персоналу перетворюється на «війну за таланти». Світовий банк визначає людський капітал як «сукупність знань, професійних якостей, досвіду, якими володіють індивідууми і які роблять їх «економічно продуктивними»; людський капітал має властивість до примноження, зокрема за рахунок інвестицій в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку» [14]. З огляду на таку дефініцію, людськими ресурсами компанії є усі знання, характеристики (особистісні і професійні), досвід і вміння, якими володіє кожен окремий працівник, а система управління таким специфічним видом ресурсів є сукупність концепцій, методик і практик накопичення інтелектуального капіталу, його використання на шляху досягнення комерційних цілей компанії та примноження, що підтверджує залежність соціально-економічного ефекту від ефективності управлінської роботи: чим досконалішими є концепції, тим кращими є фінансові результати компанії та динамічнішим розвиток особистості.

За результатами Міжнародного дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends, респондентами якого були понад 10 000 осіб (світові бізнес-лідери, керівники вищої ланки, менеджери, члени правління та інші суб'єкти міжнародного бізнес-сектору із 105 держав світу) було отримано висновок:

- 87% респондентів зазначили про важливість трансформації системи управління людським капіталом, особистісними ресурсами та працею, визнають потребу у пошуку правильної з погляду на сучасні події та глобальні зрушення моделі робочого середовища, адже такі зміни є необхідними для успіху їхньої організації;
- проте лише 24% респондентів вважають, що їхні організації повністю готові до змін в управлінні людським капіталом;
- переважна більшість, а це 59% респондентів, планують у найближчій перспективі зосередитися на подальших кроках щодо перегляду моделей управління людськими ресурсами [15].

Компанії, що є лідерами світового ринку, усвідомлюють та навіть відчують потребу у трансформації управління персоналом. Плинність кадрів, соціальна, економічна та політична нестабільність, брак талантів і емоційна напруженість серед громадськості лише сильніше фокусують увагу на необхідності реалізації реформацій у політиці компаній. Нова модель управління людськими ресурсами передбачає поступову відмову від традиційних інструментів ринку праці. Глобалізаційні процеси зміщують увагу керівників від обов'язків працівника до навичок, якими має володіти потенційний співробітник. Так, дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends підтверджує даний тренд; результати опитування засвідчують, що 62% світових компаній можуть чітко спрогнозувати, які навички працівників їм будуть потрібні для реалізації цілей у середньостроковій перспективі (протягом наступних двох років) [15]. Окрім того, 36% респондентів, залучених до діяльності у компаніях міжнародного рівня відповіли, що готові окреслювати зони відповідальності працівників нижчих ланок з огляду на поточні проблеми та цілі, яких необхідно досягнути, а не з огляду на фіксований набір

функціональних обов'язків, зазначених у посадових інструкціях. Перспективність такого кроку на шляху трансформації управління людськими ресурсами підкріплюється цифровими зрушеннями, які розмивають межі не лише функціональних обов'язків, а і робочого середовища загалом. «Компаніям варто кинути виклик традиційним обмеженням і розробити фізичне, цифрове або гібридне середовище, яке відповідатиме різним потребам та вподобанням працівників», як зазначено у Звіті 2023 Deloitte Human Capital Trends [15]. Тобто, провідною ідеєю сучасної системи управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях є досягнення гнучкості у всіх процесах, які прямо або опосередковано впливають на результат діяльності компанії.

Тренди, що узагальнено характеризують сучасну систему управління людськими ресурсами в масштабах світового бізнесу наведено на Рис. 1. (за версією компанії Deloitte).

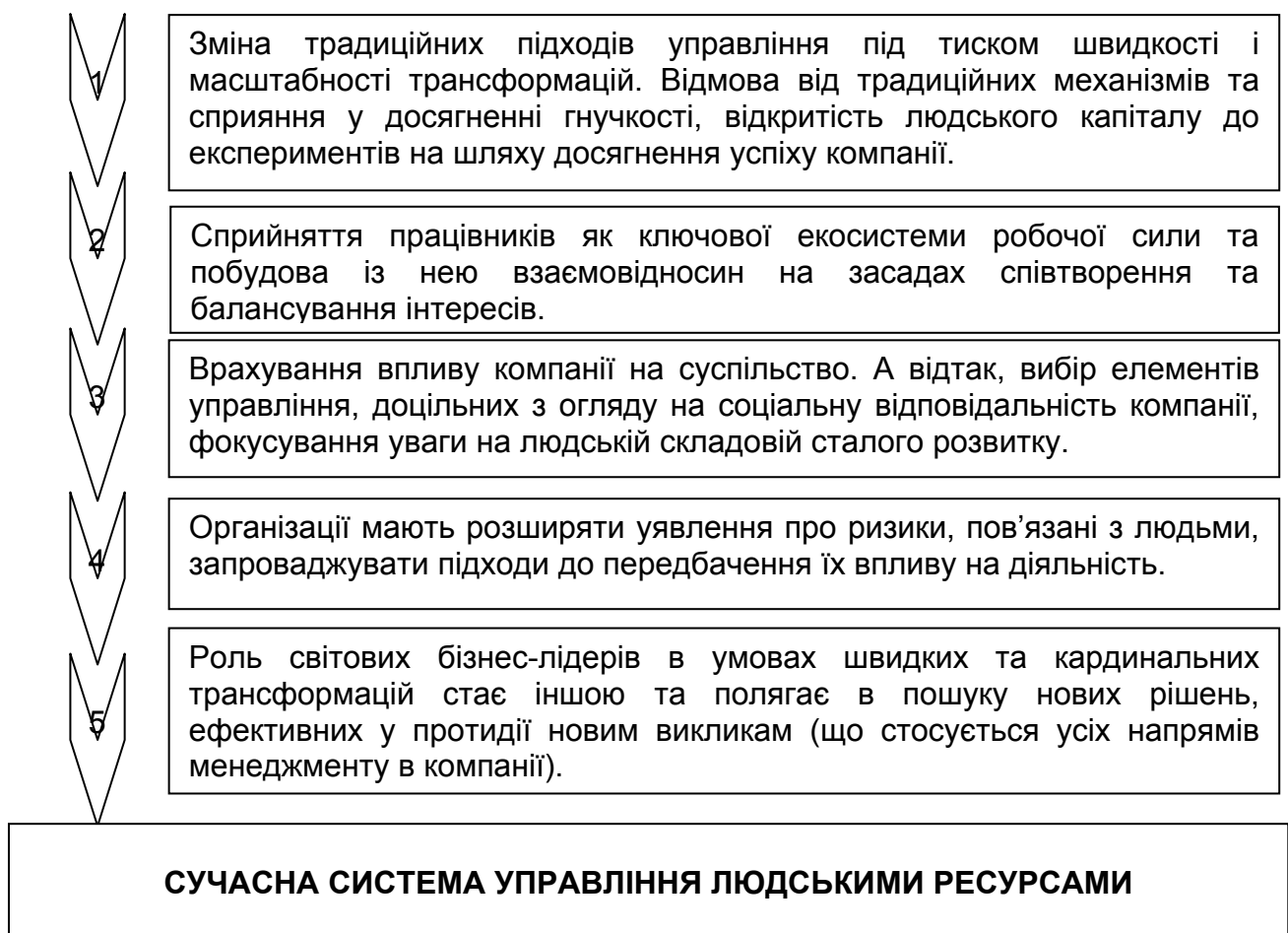


Рис. 1. Ключові зміни у поглядах щодо управління людськими ресурсами в компаніях міжнародного рівня

Джерело: складено автором за даними [15].

Широко застосовуваною серед міжнародної практики управління людськими ресурсами стає саме концепція талант-менеджменту. Це специфічний, більш вузький напрям управлінської роботи, суть якого, відповідно до результатів дослідження McKinsey & Company, полягає у застосуванні усіх доступних способів залучення співробітників у діяльність і життя компанії, проте таких, що не мають ознак примусовості, спрямовані на зростання показників задоволеності співробітників, роблять їх щасливими та продуктивними, а також допомагають продовжувати розвивати свої навички з часом [16], що є корисним і для компанії, і для особистості. Талант-менеджмент стає частиною корпоративної культури міжнародних компаній. Пошук спеціаліста втрачає просторові та територіальні межі, лідери бізнес-сектору залучають всі можливі ресурси для вибору фахівця саме з унікальним набором знань, умінь і досвіду, необхідних для реалізації новаторських, креативних, цікавих та інноваційно-орієнтованих ідей. При цьому, основним мотивом HR-менеджера виступає бажання покращити ефективність компанії та потенційно отримати конкурентну перевагу на світовому ринку. Позитивним аспектом застосування талант-менеджменту у практиці міжнародних компаній є орієнтація даної концепції на пошук цінних працівників, які можуть відрізнитись національністю, переконаннями, традиціями, проте не залежно від такого різноманіття готові до використання особистісного ресурсу – інтелектуального капіталу і таланту на користь господарюючого суб'єкта та зорієнтовані на плідну, якісну співпрацю із компанією та мультинаціональним робочим колективом.

Концепція набирає популярності серед керівників світових бізнес-лідерів саме завдяки тому, що довела свою високу ефективність. На практиці це має наступний наслідок: серед респондентів опитування, проведеного компанією McKinsey & Company ще у 2018 році, більше 90% зазначили що вони перевершують конкурентів по різним критеріям діяльності, що пов'язують із вдосконалення моделі управління людськими ресурсами [16]. З огляду на це,

гіпотеза щодо прямої залежності продуктивності компанії від вибору інструментів реалізації HR-менеджменту повністю підтверджується.

Концепція талант-менеджменту включає 5 складових: пошук потрібних людей, їх навчання та стимулювання процесів зростання і самовдосконалення, вибір інструментів управління та винагороди працівників (на основі індивідуального підходу, тобто із врахуванням потенціалу, інтересів і цілей самої особистості), адаптація досвіду працівників (в чому, власне, і прослідковується відхід від управління на основі переліку обов'язків до управління, ґрунтованого на вміннях людини), оптимізації, внесення корегувань до кадрового планування та стратегії із врахуванням досягнутих цілей та продуктивності праці.

Ключовим орієнтиром талант-менеджменту є залучення до співпраці осіб із унікальними знаннями і талантами. Дана ціль досягається за умови дотримання основних принципів:

по-перше, орієнтація на 5% працівників, які забезпечують 95% вартості. Деякий відсоток кадрів компанії мають непропорційний вплив на створення або захист цінностей, а тому не завжди результат їх роботи має очевидний вплив на досягнення комерційних цілей. Кожна компанія у пріоритеті визначає критично важливі вектори діяльності, куди мають бути залучені найкращі люди із найвпливовішими талантами. Це повертає нас до ідеї, що ефективне управління – це окреслення ролей працівників у процесах генерування прибутків компанії, а не процесів чи функціональних обов'язків;

по-друге, зацікавлення працівника у співпраці саме із вашою компанією. Зробіть пропозицію магнетичною та конкурентоздатною. Управління – це процес впливу не лише на продуктивність, а і на підсвідомість людини. Закладіть думку потенційному працівникові, що саме ваша організація зможе ефективно використати його особистісний ресурс та примножити знання і досвід. Цінна пропозиція для працівника є мотиваційним аспектом, що доводить взаємозалежність та взаємодоповнюваність концепцій управління талантами і мотивацією; для досягнення мотиваційного ефекту окреслені

перспективи мають бути чіткими, досяжними, реальними та спрямованими на конкретний результат – матеріальний чи нематеріальний;

по-третє, відповідність сучасним трендам – врахування цифрових трансформацій в управлінні людськими ресурсами. Глобальна діджиталізація змінює «правила гри» на глобальному ринку праці [16], а тому важливо використовувати це як перевагу. Набуває актуалізації процес аналітичної оцінки людей – вивчайте потенційних працівників, їх інтереси, цілі, вимоги, очікування, страхи [17]; в умовах діджиталізації цей процес не має перешкод.

Більшість компаній із світовим ім'ям використовують талант-менеджмент як базову стратегію управління людськими ресурсами. Серед важливих представників є корпорації SpaceX, Tesla Motors, Boeing, General Electric, Google, Facebook, Apple та ін. Одною із спільних рис управління людськими ресурсами перерахованими лідерами ринку є орієнтація на залучення унікальних, талановитих працівників, здатних генерувати стабільний прибуток та надання максимально сприятливих для них умов для цього. Більш детальний опис підходів до управління талантами в зазначених компаніях наведено в Табл. 1.

Самодостатнім та результативним інструментом впливу на екосистему робочої сили є мотивація, на основі якої була сформована ціла концепція управління людськими ресурсами – мотиваційний менеджмент. Його метою є пошук оптимальних методів стимулювання продуктивності праці, найбільш доцільних з погляду на необхідність дотримання збалансованості між ефективністю та затратністю для компанії.

**Таблиця 1. Реалізація управління людськими ресурсами на основі
концепції талант-менеджменту у деяких провідних компаніях
міжнародного рівня**

<i>Компанія</i>	<i>Особливості реалізації управління людськими ресурсами</i>
SpaceX, Tesla Motors	Ключову роль відіграє принцип індивідуалізму, що характерно для американської моделі управління персоналом загалом. Важливий акцент компанія робить саме на ефективній комунікації із працівниками, усуненні меж між різними рівнями управління, підтримці довіри в межах робочого простору. Компанія наголошує на тому, що шукає саме таланти світового рівня серед посередніх осіб, при цьому надаючи усі можливі переваги своїм працівникам – матеріальні і нематеріальні. Яскравим прикладом реалізації талант-менеджменту стало залучення у 2023 році до співпраці 14-річного підлітка; він отримав посаду інженера-програміста, не досягнувши повноліття. Даний крок засвідчує важливість для компанії відбору унікальних особистостей, а не таких, що керуються типовим мисленням в професійній діяльності. Політика управління персоналом має недоліки, адже спрямована на максимальне використання людських ресурсів; це чинить значний тиск на емоційний стан, може знижувати стресостійкість, врівноваженість працівників.
Boeing	Концепція управління людськими ресурсами заснована на лідерстві, адже компанія відзначає його важливу роль і формують стійкий лідерський потенціал. Практика управління компанії включає такі методи: управління модернізацією, управління інноваціями, управління персоналом – лідерство, цінності.
General Electric	Компанія підтримує принципову перевагу талант-менеджменту в управлінні людськими ресурсами. Визначальною рисою управління є порядність усіх ланок – від працівника до найвищого керівництва. Ідеальним лідером компанії, відповідно до поглядів керівництва, є особа із такими рисами: прагнення до майстерності; відкритість до будь-яких ідей; створення конкурентної переваги, завдяки постійного підвищення якості, зменшення витрат; створення реалістичного бачення і доведення його до членів команди; ставлення амбітних завдань; ставлення до змін як до можливостей, а не загроз; глобальне мислення, що дозволяє створювати міжнародні команди.
Google, Facebook	Управління людськими ресурсами в компаніях здійснюється відповідно до системи Total Rewards – комплексний підхід, що враховує матеріальну складову впливу на продуктивність (компенсації – заробітна плата, премії), соціальну (пільги, соціальна підтримка) та особистісну (гармонізація робочого та особистого життя, визнання досягнень працівників, оцінка ефективності, розвиток людських ресурсів та підтримка кар'єрного зростання).
Apple, Amazon	Управління персоналом спрямоване на пошук ошадливих та працездатних фахівців. Компанія робить акцент на інклюзії, кожен працівник має високу цінність і стає частиною компанії. Це є протилежною до концепції компаній SpaceX та Tesla Motors практикою.

Джерело: складено автором за даними [18, с. 122-123, 19, 21, 22].

В умовах діджиталізації міжнародні компанії здатні застосовувати не лише матеріальні методи стимулювання і мотивації. Зростає роль організації робочого середовища, все більшого значення набуває рівень комфорту і автоматизації праці, гнучкості робочого процесу. Мотиваційний ефект від автоматизації має наступний прояв: праця перестає бути обтяжливою. Працівник отримує можливість стати частиною цікавих, захоплюючих проєктів. Автоматизація позбавляє буденності в роботі, адже більшість нудних процесів реалізовується засобами інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) і штучного інтелекту (далі – ШІ). Співробітникам залишається виконувати евристичні завдання – складні, творчі, у яких талановиті люди мають перевагу над машинами. Іншою перевагою автоматизації для працівника є отримання можливості більш ефективно розподілити свій робочий час. Тобто, автоматизація – це передумова гнучкості [20].

Так, на прикладі розглянутий у Табл. 1 компаній можна сказати наступне про сутність мотиваційного менеджменту:

- SpaceX для заохочення реальних і потенційних працівників використовує свою основну перевагу – унікальні дослідження космосу, реалізацією яких займається обмежена кількість компаній. Ефективним мотиваційним заходом компанії є надання можливості її працівникам безпосередньо впливати на життя людства на Землі та за її межами, стати частиною визначних подій, глобальних зрушень, масштабних відкриттів. Поруч із цим, компанія акцентує увагу на своїх майже необмежених фінансових можливостях, конкурентних заробітних платах і також використовує це як частину мотиваційного менеджменту;

- для отримання максимальної віддачі від працівників корпорація Boeing використовує переважно матеріальні стимули, зокрема заробітну плату, що є справедливою винагородою, яка відповідає цінностям організації і ефективності роботи співробітника; преміювання як інструмент заохочення, стимулювання ефективності, оцінки видатних результатів, а також соціальний пакет, який надає впевненості працівникові у тому, що компанія замається

охороною здоров'я персоналу. Особливий акцент в мотиваційному менеджменті компанії зроблено на добробут співробітників – підтримка їх фінансового та емоційного стану;

- основним заходом мотивації працівників в компанії General Electric є практично безмежні можливості для особистого і професійного розвитку;

- Facebook і Google є одними із лідерів по структурі мотиваційного пакету. Забезпечення мотиваційного менеджменту ґрунтується на фактично необмеженому фінансуванні потреб працівників. Ефективність підходу компаній зумовлена тим, що в основі мотиваційного пакету організаціями закладено піраміду Маслоу, яка враховує всі потреби працівника – від базових фізіологічних до потреби у самореалізації [21].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В ході написання наукової статті було узагальнено сутність та важливість системи управління персоналом міжнародних компаній, лідерів глобального бізнес-сектору; визначено, що управління людськими ресурсами – це сукупність концепцій, методик і практик, що використовуються з метою накопичення інтелектуального капіталу, ефективного використання знань, навичок і досвіду особистості, розвитку його особистісного потенціалу на шляху досягнення комерційних цілей компанії. Визначною рисою такого управління саме в міжнародних організаціях є відсутність просторових обмежень, розмитість меж у функціональних обов'язках та фокусування уваги на вміннях залучених чи потенційних працівників; власне, доведено, що пошук цінних кадрів перетворюється на «війну за таланти», залучення лише унікальних кадрів до співпраці, незалежно від їх національності, походження та місця фактичного розташування. Це змушує компанії поєднувати різні елементи управління – талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту, збалансовано використовувати матеріальні та нематеріальні заохочення, вдало репрезентувати перспективи співпраці саме з конкретною компанією, окреслювати наслідки і переваги для працівника.

З огляду на постійні трансформації у глобальному бізнес-середовищі перспективами подальших досліджень можуть бути вивчення змін у моделях управління в різних державах із врахуванням диференційованих можливостей країн, специфіки національних бізнес-середовищ, традицій та внутрішньо національних порядків; також, доцільним є аналіз динаміки розвитку талант-менеджменту та системи управління мотивацією працівників компаній в окремих країнах.

Література

1. Сталінська О. В. Функції управління персоналом на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 150–153.
2. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 735–740. Available at: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 02.07.2023)
3. Кравченко М. С., Погорелов В. М. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу державних службовців. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Вип. 17. С. 63–67.
4. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2104/2033> (дата звернення 02.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>
5. Сурай І., Пилипенко О. Особливості управління персоналом в поліції литовської республіки. *Публічне урядування*. 2020. №5 (20). С. 214–228. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-214-228](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-214-228)
6. Шестаковська Т., Яровой Т. Управління інтелектуальним капіталом країни: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки Університету*

«КРОК». 2020. №3 (59). С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-89-96>

7. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

8. Prodius O. I., Svyshch A. V., Vidal Aguinaldo De Lucas Improving Personnel Motivation at an Enterprise in the Pandemic Conditions. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 5 (57). С. 81–90. Available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/81.pdf> (дата звернення 02.07.2023). DOI: 10.15276/ETR.05.2021.10. DOI: 10.5281/zenodo.6651763.

9. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2020. №43. С. 343–351.

10. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. What Is the Meaning of «Talent» in the World of Work? *Human Resource Management Review*. 2013. №4. pp. 290–300.

11. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach. *Human Resource Management Review*. 2013. №4. pp. 326–336.

12. Юрчишин В. Стан економіки та перспективи її відновлення у 2023 році: аналітична доповідь. Київ: Центр Разумкова, 2023. Available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://razumkov.org.ua/images/2023/05/18/2023-MATRA-I-KVARTAL-8.pdf> (дата звернення 02.07.2023).

13. Інфляційний звіт: квітень 2023 / Національний банк України, 2023. Available at: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4 (дата звернення 02.07.2023).

14. Измерение человеческого капитала: передовые инициативы и будущие проблемы. Экономический и Социальный Совет ООН, Европейская экономическая комиссия, Конференция европейских статистиков, 61-я

пленарная сессия, Женева, 2013, Available at: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2013/5_R_.pdf (дата звернення 02.07.2023).

15. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж / Deloitte Ukraine, 2023. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html> (дата звернення 02.07.2023).

16. What is talent management? / McKinsey & Company. May 2023. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management#/> (дата звернення 02.07.2023).

17. Hancock B., Schaninger B. Talent at a turning point: How people analytics can help. *McKinsey & Company*, February 2022. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/talent-at-a-turning-point-how-people-analytics-can-help> (дата звернення 02.07.2023).

18. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 119–129. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)

19. Офіційний сайт SpaceX. Available at: <https://www.spacex.com/careers/> (дата звернення 02.07.2023).

20. Employee motivation in the age of automation and agility / McKinsey & Company. December 2019. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/talent-tightrope-tailor-employee-experience-to-support-two-key-groups> (дата звернення 02.07.2023).

21. Магас М. А., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. Т. 1. Вип. 11. С. 204–209.

22. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.

References

1. Stalins'ka, O. V. (2018, “Functions of personnel management at small and medium-sized enterprises”, *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi' derzhavnoi' inzhenernoi' akademii'*, vol. 1 (13), pp. 150–153.
2. Stalins'ka, O. V. (2018), “Peculiarities of personnel management in a multinational enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 14, pp. 735–740, available at: <http://economyandsociety.in.ua> (Accessed 02.07.2023)
3. Kravchenko, M. S. and Pogorelov, V. M. (2018), “Introduction of foreign experience in managing the development of intellectual capital of civil servants”, *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 17, pp. 63–67.
4. Nazarova, G. (2023), “Compensation system in stimulating the activity of middle and top managers”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2104/2033> (Accessed 02.07.2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>
5. Suraj, I. and Pylypenko, O. (2020), “Peculiarities of personnel management in the police of the Republic of Lithuania”, *Publichne urjaduvannja*, vol. 5 (20), pp. 214–228. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-214-228](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-214-228)
6. Shestakovs'ka, T. and Jarovoj, T. (2020), “Management of the country's intellectual capital: world experience and domestic realities”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 3 (59), pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-89-96>
7. Havrysh, O. A. Dovhan, L. Ye. Kreidych, I. M. and Semenchenko, N. V. (2017). *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Personnel management technologies], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.

8. Prodius, O. I., Svyshch, A. V. and Vidal Aguinaldo De Lucas (2021), “Improving Personnel Motivation at an Enterprise in the Pandemic Conditions”, *Ekonomika: realii' chasu. Naukovyj zhurnal*, vol. 5 (57), pp. 81–90, available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/81.pdf> DOI: 10.15276/ETR.05.2021.10. (Accessed 02.07.2023). DOI: 10.5281/zenodo.6651763.
9. Shh'okina, Je. Ju., Zadorozhnyuk, N. O. and Bilousova, I. A. (2020), “Talent management system in modern organizations”, *Infrastruktura rynku. Demografija, ekonomika praci, social'na ekonomika i polityka*, vol. 43, pp. 343–351.
10. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and González-Cruz, T.F. (2013), “What Is the Meaning of «Talent» in the World of Work?”, *Human Resource Management Review*, vol.4, pp. 290–300.
11. Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013), “Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach”, *Human Resource Management Review*, vol. 4, pp. 326–336.
12. Jurchyshyn, V. (2023), *Stan ekonomiky ta perspektyvy i'i' vidnovlennja u 2023 roci: analitychna dopovid'* [State of the economy and prospects for its recovery in 2023: analytical report], Centr Razumkova, Kyi'v, Ukraine, available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://razumkov.org.ua/images/2023/05/18/2023-MATRA-I-KVARTAL-8.pdf> (Accessed 02.07.2023).
13. The National Bank of Ukraine (2023), “Inflation Report: April 2023”, available at: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4 (Accessed 02.07.2023).
14. UN Economic and Social Council, Economic Commission for Europe, Conference of European Statisticians (2013), “Measuring Human Capital: Advanced Initiatives and Future Challenges: 61st plenary session ”, available at: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2013/5_R_.pdf (Accessed 02.07.2023).

15.Deloitte Ukraine (2023), “ Human capital trends 2023: new rules for a world without borders ”, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html> (Accessed 02.07.2023).

16.McKinsey & Company (2023), “What is talent management?”, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management#/> (Accessed 02.07.2023).

17.Hancock, B. and Schaninger, B. (2022), “Talent at a turning point: How people analytics can help”, *McKinsey & Company*, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/talent-at-a-turning-point-how-people-analytics-can-help> (Accessed 02.07.2023).

18.Romanjuk, L. M. (2020), “Application of foreign experience of strategic management of personnel management by domestic enterprises”, *Central'noukrai'ns'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 4(37), pp. 119–129. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)

19.The official site of SpaceX, available at: <https://www.spacex.com/careers/> (Accessed 02.07.2023).

20.McKinsey & Company (2019), “Employee motivation in the age of automation and agility”, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/talent-tightrope-tailor-employee-experience-to-support-two-key-groups> (Accessed 02.07.2023)

21.Magas, M. A. and Marcenjuk, O. V. (2019), “Facebook and Google’s motivational approaches to creating the happiest and most productive workplace”, *Visnyk students'kogo naukovogo tovarystva DonNU imeni Vasylja Stusa*, vol. 1, no. 11, pp. 204–209.

22.Vynnychuk, R. O. (2018), “Talents as a special category of employees in an organization”, *Mykolai'vs'kyj nacional'nyj universytet imeni V.O. Suhomlyns'kogo*, vol. 21, pp. 246–250.