

Рубцова М.Ю.¹

Іващенко О.А.²,

**Управління людськими ресурсами в БНП в умовах конкуренції за
глобальні таланти й фінансові інвестиції: виклики для глобального
бізнесу**

Анотація. На основі проаналізованих зарубіжних досліджень виокремлено найістотніші риси організаційних та глобальних структур управління людськими ресурсами, до яких віднесено систему управління продуктивністю, принципи оплати праці та виплати винагороди, здатність адаптації моделей залучення глобальних талантів, особливості забезпечення представництва персоналу в менеджменті БНП, а також практику консультування працівників. Надано рекомендації для більш ефективної реалізації потенціалу висококваліфікованої робочої сили у практиці БНП. Визначено фактори, що впливають на вибір адаптованої моделі управління людськими ресурсами залежно від рівня економічного розвитку країни-розміщення БНП та ступеня культурної, географічної та фінансової залежності національних компаній від компаній міжнародних. Встановлено, що моделі управління людськими ресурсами напряму залежать від адаптованих стратегій БНП — зниження витрат, підвищення якості, впровадження інновацій. Відтак управління персоналом БНП завжди націлене на реалізацію тієї чи іншої стратегії компанії, виходячи з чого обираються відповідні практики управління людськими ресурсами.

¹ кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

² кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Національної академії статистики, обліку та аудиту

Ключові слова: багатонаціональні компанії, управління людськими ресурсами, висококваліфікована робоча сила, глобальні таланти, глобальний бізнес, конкуренція.

Annotation. Based on the analyzed foreign studies, the most significant features of organizational and global structures of Human Resource Management are identified, which include the system of productivity management, the principles of remuneration, the ability to adapt models for attracting global talents, the features of providing staff representation in the management of Multinational Enterprises, as well as the practice of counseling workers. Recommendations for more effective implementation of the potential of highly skilled labor in the practice of Multinational Enterprises are provided. The factors influencing the choice of the adapted model of Human Resource Management depending on the level of economic development of the country of placement of Multinational Enterprises and degree of cultural, geographic and financial dependence of national companies from international companies are determined. It has been established that the models of Human Resource Management directly depend on adapted strategies of Multinational Enterprises - cost reduction, quality improvement, and innovation. Therefore, Human Resource Management in Multinational Enterprises is always aimed at implementing a strategy of the company, based on which the relevant practices of Human Resource Management are selected.

Keywords: multinational enterprises, human resource management, highly skilled workforce, global talent, global business, competition.

Аннотация: На основе проанализированных зарубежных исследований выделены существенные черты организационных и глобальных структур управления человеческими ресурсами, к которым отнесены системы управления производительностью, принципы оплаты труда и выплаты вознаграждения, способность адаптации моделей привлечения глобальных

талантов, особенности обеспечения представительства персонала в менеджменте МНП, а также практика консультирования работников. Предоставлено рекомендации для более эффективной реализации потенциала высококвалифицированной рабочей силы в практике МНП. Определены факторы, влияющие на выбор адаптированной модели управления человеческими ресурсами в зависимости от уровня экономического развития страны-размещения МНП и степени культурной, географической и финансовой зависимости национальных компаний от компаний международных. Установлено, что модели управления человеческими ресурсами напрямую зависят от адаптированных стратегий МНП - снижения затрат, повышения качества, внедрения инноваций. Поэтому управление персоналом МНП всегда нацелено на реализацию той или иной стратегии компании, исходя из чего избираются соответствующие практики управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: *многонациональные компании, управление человеческими ресурсами, высококвалифицированная рабочая сила, глобальные таланты, глобальный бизнес, конкуренция.*

Постановка проблеми. Глобальний бізнес змінює характер і природу конкурентоспроможності багатонаціональних підприємств (БНП), яка трансформується під впливом нових факторів. Згідно нової класифікації чинників, які формують конкурентоспроможність найбільших БНП у сучасній світовій економіці, детермінуючими факторами їхньої конкурентоспроможності стають інноваційність в широкому розумінні даного терміну, а також адаптаційні можливості в турбулентному міжнародному економічному середовищі, здатність до досягнення технологічного лідерства на основі більш ефективного використання виробничих систем в глобальному масштабі, забезпечення високої якості і задоволення потреб людей і ефективного використання різних нематеріальних активів, наприклад, організаційних знань, людського капіталу, брендів,

досвіду, кваліфікації та мотивації вищого менеджменту. Якість управління людськими ресурсами відтак виступає маркером інноваційної спроможності БНП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш дослідженим аспектом міжнародного та порівняльного управління людськими ресурсами (УЛР) є ефекти країни походження та приймаючої країни. Література з цієї тематики в більшості належить до інституційної та біхевіористської наукових шкіл. Значна кількість цих досліджень доводить наявність ефектів країни походження в політиці та практиці багатонаціональних підприємств (БНП) щодо УЛР [1; 4; 8]. Стверджується, що чим більше культурна чи інституційна відстань між штабквартирою та філіалами БНП, тим з меншою ймовірністю БНП намагатимуться поширювати існуючі практики УЛР на всю діяльність. Отже, чим менше відмінності культурного та інституційного плану, тим більш імовірною буде стандартизація діяльності. Визнаючи значущість доказів того, що ефекти країни походження присутні в управлінні людськими ресурсами в БНП, М. Пуделко і А.-В. Харзінг [13] стверджують, що найкращі світові практики застосовуються все більше, і це є результатом бажання організацій посилювати конкурентоспроможність шляхом копіювання домінантних і, судячи з усього, успішних моделей. Протягом певного часу стверджувалось, що БНП є головним каналом для глобального розповсюдження управлінських практик. Згідно з М. Пуделко і А.-В. Харзінг [13; 551], надпотужна конкуренція та глобальна інтеграція економік означає, що зросла важливість концепції навчання на основі найкращих практик, які визначаються домінуючими економіками. Ідея про найкращі практики зазвичай приписується підходам, використовуваним БНП, які знаходяться в американській, японській та німецькій власності, через міць відповідних економік і обумовлену нею економічну першість [14]. Основною домінантною моделлю при цьому зазвичай вважаються США. В нещодавніх емпіричних роботах вказано на докази ефекту домінування, а саме – практики УЛР у філіалах японських і німецьких БНП наближувались до

домінуючої практики США. В дослідженнях П. Макгру і Б. Харлі [11] також розглядалась ідея про спіловер-ефекти або ефекти перетікання залежно від того, відрізняється чи не відрізняється практика УЛР на закордонних БНП та національних фірмах. Хоча явної відповідності між результатами різних досліджень не виявлено, згідно з попередніми висновками, УЛР на іноземних БНП відрізняється від УЛР на національних фірмах.

Постановка проблеми. Завдання полягає у виокремленні на основі проаналізованих зарубіжних досліджень найістотніших рис організаційних та глобальних структур управління людськими ресурсами з наданням рекомендацій для більш ефективної реалізації потенціалу висококваліфікованої робочої сили у практиці БНП.

Виклад основного матеріалу. Хоча іноземні БНП можуть іноді запозичувати місцеві практики (в тому числі з культурних та правових/регуляторних причин), в цілому БНП є більш формальними і складними з точки зору практик УЛ), ніж національні організації. Особливо важливою тут є робота Дж.Ф. Гері і В.К. Поша [6, р. 124], які стверджують, що національні фірми все більшою мірою впроваджували нові практики щодо людських ресурсів, найчастіше пов'язані з БНП. На їхню думку, це може бути результатом того, що фірми в іноземній власності відіграють для національних організацій та керівників детермінуючу роль у контексті УЛР. Т.М. Беглі, Е. Делані і К. О'Горман [3, р.208] виявили роль американських прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у сприянні розвитку кадрів талановитих управлінців, а також те, що американські ПІІ вже давно є головним навчальним майданчиком для ірландських менеджерів. Національні фірми, зокрема 5 національних БНП, можуть залучати для себе таланти з досвідом роботи в іноземних БНП, що спрощує передачу знань і забезпечує платформу для взаємозбагачення практик, які можуть не бути поширені в цих національних організаціях. Крім того, підвищена увага до інвестицій в освіту і вплив та популярність програм МВА гарвардського зразка є додатковим

фактором, який сприяє схожості бізнес-практики в США, Англії, Японії (див.Рис.1).

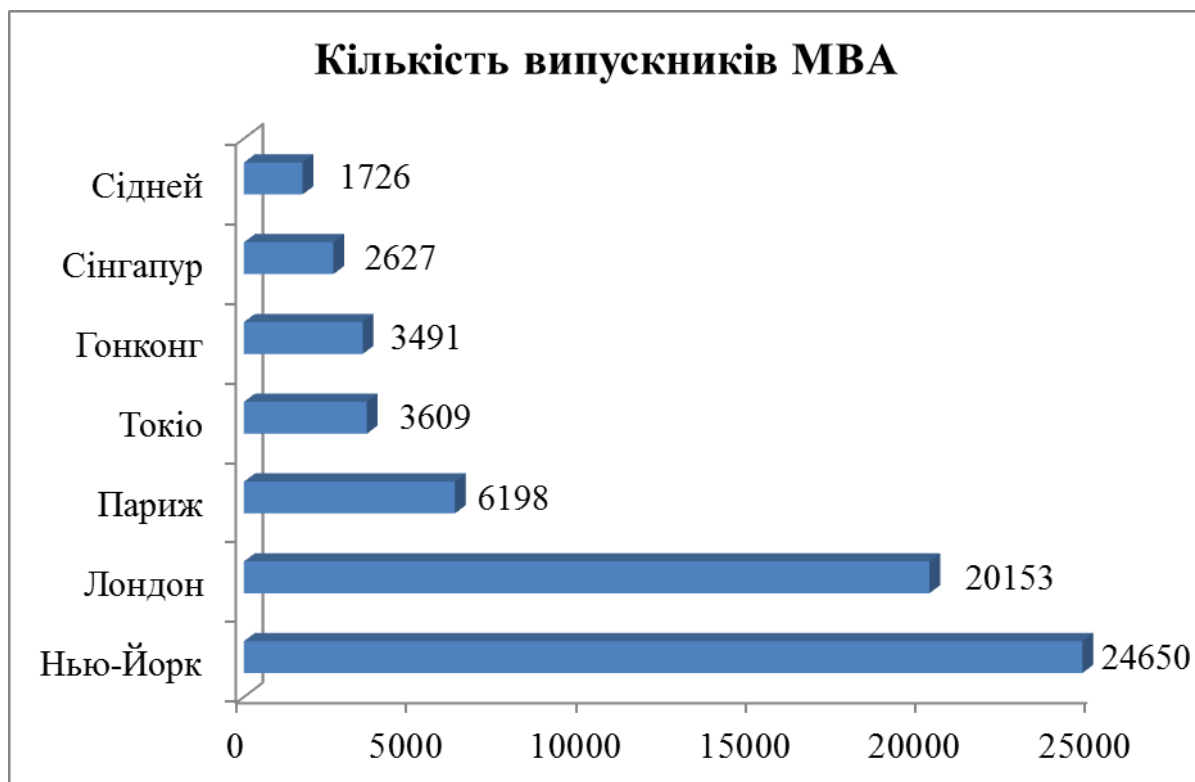


Рис. 1. Кількість випускників MBA, осіб

Джерело: *The Global Talent Competitiveness Index (INSEAD, The Adecco Group, Tata Communications, режим доступу: <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2018/01/GTCI-2018-web.r1-1.pdf>)*

Ми припускаємо, що національні БНП, на противагу національним фірмам, є ключовою відмінністю, яку надто часто ігнорують, і маємо можливість висунути різні ідеї. Національні БНК, скоріш за все, стикатимуться з тиском глобалізації та з притаманною їй конкуренцією порівняно з фірмами, що працюють тільки на внутрішньому ринку. Тому вони, долаючи ці виклики, скоріш за все застосовуватимуть більш формалізовані та складні системи та практики управління. Можна вважати це реальним сценарієм, але емпіричні докази стосовно систем УЛР на БНП, що надходять від невеликих і менш розвинених країн, є недостатньо

численними. Дж. Чайлд [5] вже припускав, що БНП можуть впливати на існуючі структури національних бізнес-систем і політику, яку проводять інституції в межах країн. А. Фернер і М.З. Варул [8] описали інноваційні можливості (як позитивні, так і негативні) БНП як каналу для розповсюдження управлінських практик усередині різних національних бізнес-систем. Отже, ми стверджуємо, що домінування або спіловер-ефект матиме місце там, де практики УЛР на БНП з національними власниками формуються під впливом практик, застосовуваних іноземними БНП: фірми, діяльність яких є транскордонною, більшою мірою піддані силам глобалізації, а відтак застосовувані ними практики скоріше відповідатимуть практикам, які переважають у світі та спрямовані на посилення конкурентоспроможності на глобальних ринках [23; 24]. Враховуючи значні американські інвестиції в Ірландії і ліберальну природу бізнес-системи Ірландії, ірландські БНП можуть намагатися імітувати кращі, на їхню думку, практики, які, на переконання деяких учених, наприклад, М. Пуделко і А.-В. Харзінга [13], походять від американських фірм. В результаті ми можемо очікувати міметичний ізоморфізм, згідно з яким існує певний спіловер-ефект з іноземних БНП до національних фірм [6, р. 124]. Враховуючи конкурентну природу глобального бізнесу, національні МНК можуть копіювати управлінську практику успішних БНП, тим самим намагаючись прискорити міжнародне зростання і водночас уникнути деяких з підводних каменів і витрат, пов'язаних із участю у міжнародного бізнесі, включаючи необізнаність щодо різних економічних, культурних та політичних середовищ. Не володіючи унікальними корпоративними знаннями, компанія може тільки імітувати те, що інші вже роблять добре [13, р. 400]. Вважається, що нові БНП — наприклад, ірландські БНП (БНП в економіці, яка лише нещодавно стала індустріальною та інтернаціоналізованою), знаходяться в невігідному стані через те, що рівень їх міжнародного досвіду не є аналогічним рівню їх більш зрілих колег. Значним викликом для цих БНП є розроблення управлінських практик, які допомагають скоротити

потенціальні невігоди від проникнення на ринки та в економіки, на яких переважне місце займають більш усталені БНП. Наприклад, вважається, що БНП невеликих економік або економік з ринками, що формуються, перебуватимуть у не вигідному становищі через відсутність у них досвіду роботи на міжнародному ринку порівняно з більш загартованими глобальними конкурентами [12]. В результаті фірми, які ще не здобули повноцінний міжнародний статус, можуть приділяти значну увагу формуванню розвиненої політики і практики УЛР на початку своєї інтернаціоналізації. Н. Резнікова і М.Відякіна [21, с.274] зазначають, що БНП потребують більш складних, ніж національні фірми, систем управління, оскільки це допомагає їм успішно діяти в динамічних і мінливих середовищах. Такі фірми намагаються щонайменше досягнути певного рівня конкурентного паритету з існуючими міжнародними фірмами. Але слід зазначити, що УЛР не завжди розглядається як невід'ємна складова успіху в бізнесі та часто виконує функцію підтримки, реагування (якщо виконує) в стратегіях зростання міжнародного бізнесу [25].

Підхід до УЛР в БНП з місцевими власниками в країні, яка класифікується як країна, що індустріалізується та інтернаціоналізується, буде подібним до іноземних фірм, особливо американських, частково через міметичні ізоморфічні тиски. З іншого боку, можна стверджувати, що значні відмінності напевно обумовлюватимуться тим, що формалізація та складність УДР не буде найбільш пріоритетною справою для національних фірм, що знаходяться в процесі інтернаціоналізації [12]. Крім того, оскільки Ірландія характеризується як ліберальна ринкова економіка, корпоративна схильність до інноваційності та унікальності буде порівняно високою [7].

Один із основних викликів для дослідників, які намагаються інтерпретувати подібності або відмінності в результатах різних досліджень стосовно наявності моделі найкращих практик УЛР, полягає у відсутності погодженого теоретично або отриманого емпірично переліку практик УЛР,

на який можна спиратися для перевірки розповсюдження практик. При обговоренні питання про «найкращі практики» на поверхню неодмінно виходять високоефективні робочі системи (ВЕРС). Оминаючи розгляд питання про те, чи приводять конкретні практики УЛР до покращення організаційної ефективності, ми використовуємо дослідження з цієї тематики як індикатор тих практик УДР, які БНП напевно впровадять. В літературі про ВЕРС не визначено остаточний перелік практик ВЕРС, однак, здається, є згода щодо важливих функціональних напрямків ВЕРС, на які ми спираємось у цій статті: навчання і розвиток, оплата праці, кадрове забезпечення, повноваження та комунікації співробітників (наприклад, підхід І. Бйоркмана, Ц.Ф. Фоя і Г.Дж. Парка). Література, присвячена дослідженню ефектів країни походження, різниться за тематикою, починаючи від робіт з конкретних питань, таких як представництво та консультування співробітників, механізмів корпоративного контролю, і закінчуючи роботами, де практики ВЕРС розглядаються в більш широкому плані [7].

М. Пуделко і А.-В. Харзінг [13] роблять висновки про рух в напрямку домінуючих (американських) практик на основі аналізу суб'єктивних, конкретизованих вимірників з двополярною шкалою, які охоплюють прийом на роботу, кар'єрне просування, комунікації та стимули працівників. Ц. Брюстер, Е. Путсма і Е. Фарндаль [7] розглядають різні практики ВЕРС, але при цьому використовують такі незалежні аспекти як навчання, консультування працівників, стимули та комунікації працівників. До нашого дослідження також включено більшість цих незалежних аспектів ВЕРС, а також ті виміри, яким донині не приділялась значна увага. Ми також звертаємось до міжнародних або глобальних структур і практик, включаючи використання глобальних інформаційних систем про людські ресурси і глобальні практики управління талантами. Ми вважаємо їх особливо актуальними враховуючи їх глобальну спрямованість і, отже, більш низьку сприйнятливості до тисків, пов'язаних із місцевими потребами до адаптації. Крім того, з огляду на наше бажання проаналізувати висновки М. Пуделко і

А.-В. Харзінга [13], ми включили цілий спектр практик (наприклад, прямі форми участі працівників, зарплата залежно від продуктивності), які часто тлумачаться як показники індивідуалістичного підходу до УЛР, який вважається внутрішньо притаманним американській діловій культурі.

Глобальний бізнес вже не є середовищем сприяння великим БНП, створених у розвинених економіках. За даними Звіту про глобальні інвестиції за 2018 рік [26], до першої двадцятки за обсягом ПШ входить значна кількість невеликих економік, включаючи Ірландію, Австралію, Нідерланди та Данію. Підкреслюємо, що значна частка діяльності БНП припадає на традиційно периферійні економіки, що змінює структуру міжнародного бізнесу. Багато з них є великими економіками, що формуються, такими як Китай, Індія та Росія, але інші є невеликими країнами з економіками, що стали не так давно на траєкторію впевненого економічного розвитку (наприклад Ірландія). Значна кількість існуючих досліджень спрямовувалась на дослідження БНП, які втримують домінуючі позиції у важливих галузях, фірми, які існують довгий час, і фірми із сильним, впізнаваним брендом, а саме великі, добре відомі промислові компанії з американськими власниками, такі як Intel, GE та Microsoft. Траєкторія розвитку Ірландії є більш пізньою, ніж таких великих економік як США, Великобританія та Японія, що пояснює, чому Ірландія в літературі з УЛР зазвичай класифікується як нова індустріальна країна, що активно користується перевагами інтернаціоналізації. Ірландія залишалась частиною Великобританії до здобуття незалежності в 1922 році. Однак ірландська економіка продовжувала бути залежною від міжнародної торгівлі Великобританії до 1960-х років, коли експорт до Великобританії впав з 90% сукупного обсягу експорту до менш ніж 30% [2]. Великобританія залишається основним джерелом імпорту до Ірландії, і британські БНП відіграють ключову роль в ірландській економіці. Згідно з найостаннішими даними IDA, британські компанії є третьою найбільшою групою компаній (після США та Німеччини) за країною походження та джерелом зайнятості [9]. З огляду на історичний розвиток ірландської економіки і величезну

важливість потоків ПІІ зі США та Великобританії, можна реально вести мову про те, що практика УЛР в БНП з національними власниками напевно відтворює практику британських і американських БНП, особливо останніх з погляду на статус США як базової моделі найкращих у світі практик [13; 14]. Сприйнятливість управлінських практик в ірландських БНК до впливу практик у компаніях з іноземними власниками підкреслюватиметься тим фактом, що зовнішні ПІІ та ірландські БНП – це відносно нове явище [12] з погляду на те, що індустріалізація в країні в основному відбувалась з початку 1960-х років. Прискорення економічного розвитку бере свій безпосередній початок від розвороту державної політики наприкінці 1950-х років, коли тодішній уряд відмовився від стратегії протекціонізму тих часів, відкрив економіку для міжнародної торгівлі та запропонував пакет фінансових та інших стимулів з метою активного залучення ПІІ. Цей пакет з часом доопрацьовувався, але його сутність залишалась в основному незмінною, а його спадщина є очевидною – це величезна частка БНП в економіці та особливо сплеск інвестицій від БНП в Ірландії під час інвестиційного буму з початку 1990-х років. Ірландія є однією з найбільш глобалізованих економік світу, яка характеризується особливо значною присутністю американських БНП [16]. Переважна більшість ПІІ в Ірландії походить зі США. Маштаби американських ПІІ приголомшують, якщо враховувати, що населення Ірландії складає лише 4,6 млн. Майже п'ята частина глобальних інвестицій США у сектор професійних і технічних послуг припадає на Ірландію [25]. На філіали американських БНП припадає приблизно одна третина всіх корпоративних податків, що збираються, і більше однієї чверті ВВП Ірландії [25]. Крім того, Ірландія отримала набагато більш значні капітальні інвестиції зі США, ніж країни BRIC (Бразилія, Росія, Індія, Китай) разом узяті.

Крім інвестицій, спрямовуваних до Ірландії, США також є найбільшим одержувачем ірландських ПІІ, і країна зараз може похвалитися тим, що має цілий штат національних фірм, які здійснюють обширні іноземні операції.

Отже, зараз Ірландія є і значним джерелом ППП, і значною країною-одержувачем ПП [26], що робить своєчасною увагу до національних БНП. Розвиток національних БНП розглядається як природне явище, оскільки фірми рухаються траєкторією зростання і розвитку, особливо в країнах з невеликим національним ринком. Починаючи з 2002 р., лише тільки у США знаходяться понад 200 фірм, власниками яких є ірландці. К.Монк, Г. Скаліон, Дж. Кренер [12] визначили, що деякі БНП з ірландськими власниками використовують доволі всеосяжну та проактивну політику та процедури міжнародного управління людськими ресурсами, які сприяють процесу їх інтернаціоналізації та більшого залучення висококваліфікованих кадрів. Як бачимо з рис. 2, абсолютним лідером із суттєвим відривом від другого місця є Лондон, причому лише британська столиця і Нью-Йорк можуть вважатись найбільшими центрами тяжіння талентів, які, в свою чергу, роблять запит до інноваційного розвитку моделей УЛР.



Рис. 2. Загальна кількість висококваліфікованої робочої сили, млн. осіб

Джерело: The Global Talent Competitiveness Index (INSEAD, The Adecco Group, Tata Communications, режим доступу: <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2018/01/GTCI-2018-web.r1-1.pdf>)

Управління людськими ресурсами в межах БНП відрізняється: організаційними та глобальними структурами людських ресурсів; управлінням продуктивністю; винагородою та оплатою праці; глобальним управлінням талантами; представництвом та консультуванням працівників.

Ідентифікувати наявність міжнародних бізнес-структур можна за однією з наступних ознак: наявність міжнародного продукту, послуги або основаного на бренді відділення, або наявність глобальних функцій бізнесу (наприклад, виробництва, досліджень і розробок, продажів). Міжнародна система управління людськими ресурсами означає присутність глобальної інформаційної системи про людські ресурси (таких як PeopleSoft або SAP HR). Спільний центр послуг у сфері трудових ресурсів (HR Shared Services) означає присутність спільного центру послуг, де спільні послуги в сфері людських ресурсів надаються цілій низці робочих підрозділів або відділень (як, наприклад, в Ірландії).

Управління продуктивністю реалізується через: оцінювання продуктивності, примусовий розподіл, зовнішнє/висхідне повномасштабне оцінювання. Оцінювання продуктивності означає присутність формальної системи оцінювання продуктивності. Примусовий розподіл означає присутність системи примусового розподілу результатів оцінювання, тобто певна частка працівників повинна бути в конкретній категорії продуктивності або рейтингу. Ця змінна застосовується тільки в звітності БНП про використання оцінювання продуктивності. Зовнішнє/висхідне повномасштабне оцінювання означає використання зовнішнього, висхідного зворотного зв'язку при оцінюванні продуктивності працівників. Ця змінна застосовується тільки в звітності БНП про використання оцінювання продуктивності.

Винагороди та оплата праці оцінюється через наступні критерії: акціонерну власність працівників (ESOP); поділ прибутків; придбання акцій; змінну оплату. Акціонерна власність працівників (ESOP) означає присутність схваленої схеми акціонерної власності працівників, яка є трестом, що купує акції компанії від імені працівників, забезпечуючи персонал часткою власності фірми. Поділ прибутків означає присутність схеми поділу прибутків. Поділ прибутків означає фінансові винагороди, які видаються персоналу понад звичайної зарплати і премій, які залежать від рівня прибутку на фірмі. Придбання акцій означає присутність схеми придбання акцій, згідно з якою працівнику надається можливість купівлі акцій компанії, часто за зниженою ставкою. Змінна оплата означає присутність системи змінної оплати на індивідуальному або колективному рівні (наприклад, плата, основана на врахуванні служебних заслуг, або плата, основана на продуктивності).

Глобальне управління талантами проявляє себе через: глобальне планування спадкоємності; розвиток глобального управління; глобальне навчання управлінню. Глобальне планування спадкоємності означає присутність формальної системи планування спадкоємності, використання якої поширюється на глобальну діяльність БНП. Розвиток глобального управління означає присутність формальної програми розвитку управління, використання якої поширюється на глобальну діяльність БНП. Глобальне навчання управлінню означає присутність формального навчання управлінню для підвищення кваліфікації менеджерів. Ця змінна застосовується тільки в БНП, які звітують про присутність формальної програми розвитку управління.

Представництво та консультування працівників оцінюється за допомогою аналізу: представницьких структур; партисипативних структур; комунікаційних структур. Представницькі структури проявляються через присутність колективних представницьких структур працівників, чи то

профспілок, чи то непрофспілкових структур колективного представництва працівників. Партисипативні структури проявляються через присутність формально призначених колективів та/або груп для вирішення проблем. Комунікаційні структури передбачають присутність великої кількості комунікаційних практик (під «великою» ми маємо принаймні шість із семи нижченаведених комунікаційних практик: зустрічі старших менеджерів з усім робочим колективом, зустрічі керівників підрозділів або контролерів із працівниками, обстеження ставлення або думок, раціоналізаторські схеми, систематичне використання управлінського ланцюга для доведення інформації, інформаційні бюлетні та електронна пошта, Інтернет компанії).

Висновки. Отримані результати ставлять під сумнів твердження, що найкращі глобальні практики управління людськими ресурсами американського зразка є нормою для БНП. Відмінності між практиками УЛР в ірландських та американських фірмах полягають насамперед у практиках індивідуалістичного типу, які часто вважаються внутрішньо притаманними американській культурі бізнесу. Американські БНП вже давно відомі більш високим рівнем централізації та формалізації в питаннях людських ресурсів та відносинах управління, включаючи системи оплати, визнання/заборону профспілок та консультації, а також вважаються головними інноваторами в таких практиках, як оплата залежно від продуктивності та форм прямої участі працівників у діяльності. Наприклад, американські БНП з більшою ймовірністю матимуть формальне оцінювання продуктивності, пропонуватимуть високий рівень прямих комунікацій та канали участі та з меншою ймовірністю забезпечуватимуть персоналу структури колективного представництва. Крім того, що ці результати доволі характерні для американської культури бізнесу, вони можуть також бути пов'язані з визнанням профспілок, оскільки національні БНП з набагато більшою ймовірністю визнаватимуть профспілки та звичайне профспілкове середовище та з меншою ймовірністю використовуватимуть індивідуальне оцінювання продуктивності. Загалом, проведений аналіз наявної літератури і

даних з УЛР вказують на відмінності, а не на подібність застосовуваних моделей. Відмінності між ірландськими та іноземними БНП, особливо американськими фірмами, стосуються окремих аспектів бізнес-структур та практик УЛР. Е. Фарндель, К. Брустер і Е. Путсма [7] виявили значні відмінності між іноземними та національними БНП у використанні схем придбання акцій та розподілу прибутків, проведення стратегічних брифінгів та переговорів про індивідуальну оплату праці. Водночас сильні історичні та економічні зв'язки між країнами впливають на подібність моделей УЛР. Доречно згадати про відсутність значних відмінностей у використанні формального глобального планування спадкоємності та глобальної програми управління розвитком, оскільки це може бути пов'язано з активними дискусіями протягом останніх декількох десятиліть стосовно існування глобальної війни за таланти. Література, присвячена глобальному управлінню талантами, з'явилась через те, що БНП стикнулись зі значними викликами, пов'язаними зі знаходженням і підтриманням талантів – в кількісному та якісному вимірі. Водночас, відсутність відмінностей в національних моделях УЛР може бути нівельована у випадку залежності країн від притоку ПІІ, які можуть здійснюватись БНП. В такому випадку фіксується не лише імпорт капіталу, але і моделей УЛР. Моделі управління людськими ресурсами напряму залежать від адаптованих стратегій БНП — зниження витрат, підвищення якості, впровадження інновацій. Відтак управління персоналом БНП завжди націлене на реалізацію тієї чи іншої стратегії компанії, виходячи з чого обираються відповідні практики УЛР.

Література.

1. Almond P. Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations / P. Almond // Human Resource Management Journal. – 2011. – Vol. 21(3). – P. 258–271.
2. Barry F. FDI and trade: The Irish host-country experience / F. Barry, J. Bradley // The Economic Journal. – 1997. – Vol. 107 (445). – P. 1798–1811.

3. Begley T. M. Ireland at a crossroads: Still a magnet for corporate investment / T.M. Begley, E. Delany, C. O’Gorman // *Organizational Dynamics*. – 2005. – Vol. 34 (3). – P. 202–217.
4. Bjorkman I. Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study / I. Bjorkman, C.F. Foy, H.J. Park // *Journal of International Business Studies*. – 2007. – Vol. 38 (3). – P. 430–446.
5. Child J. Theorizing about organizations cross-nationally / J. Child // *Advances in International Comparative Management* / R.B. Peterson (Ed.). – 2000. – Vol. 13. – P. 27–75.
6. Geary J. F. Multinationals and human resource practices in Ireland: A rejection of the “new conformance thesis” / J.F. Geary, W.K. Roche // *International Journal of Human Resource Management*. – 2001. – Vol. 12 (1). – P. 109–127.
7. Farndale E. Coordinated vs. liberal market HRM: The impact of institutionalization on multinational firms / E. Farndale, C. Brewster, E. Poutsma // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2008. – Vol. 19 (11). – P. 2004–2023.
8. Ferner A. “Vanguard” subsidiaries and the diffusion of new practices: A case study of German multinationals / A. Ferner, M.Z. Varul // *British Journal of Industrial Relations*. – 2000. – Vol. 38 (1). – P. 115–140.
9. IDA Ireland Annual Report & Accounts [Electronic resource]. – 2018. – Mode of access: https://www.idaireland.com/IDAireland/media/docs/About-IDA/IDA_Annual_Report_2017.pdf
10. Managing across borders: The transnational solution / C.A. Bartlett, S. Ghoshal (Eds.). – Boston, MA: Harvard Business School, 1989. – 389 pp.
11. McGraw P. Industrial relations and human resource management practices in Australian and overseas-owned workplaces: Global or local? / P. McGraw, B. Harley // *Journal of Industrial Relations*. – 2003. – Vol. 45 (1). – P. 1–22.
12. Monks K. An empirical study of international HRM in Irish international firms / K. Monks, H. Scullion, J. Creaner // *Personnel Review*. – 2001. – Vol. 30 (5). – P. 536–553.
13. Pudelko M. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries / M. Pudelko, A.-W. Harzing // *Human Resource Management*. – 2007. – Vol. 46 (4). – P. 535–559.
14. Smith C. System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis / C. Smith, P. Meiksins // *Work, Employment and Society*. – 1995. – Vol. 9 (2). – P. 241–267.
15. Verma A. (2005). What do unions do to the workplace? Union effects on management and HRM policies / A. Verma // *Journal of Labor Research*. – 2005. – Vol. XXVI (3). – P. 415–449.
16. Lavelle J. Patterning employee voice in multinational companies / J. Lavelle, P. Gunnigle, A. McDonnell // *Human Relations*. – 2010. – Vol. 63 (3). – P. 395-418.
17. Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв

неозалежності / О.А. Іващенко, Н.В. Резнікова // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 11. – С. 5–9. 5.

18. Панченко В.Г. Нова норма світової економіки як середовище становлення неопротекціонізму [Електронний ресурс] / В.Г. Панченко, Н.В. Резнікова // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». – 2014. – №4. – Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3144

19. Резнікова Н.В. Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню / Н.В. Резнікова, О.А. Іващенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 10. – С. 5-10.

20. Резнікова Н.В. Порівняльна та конкурентна переваги в міжнародному бізнесі: теоретико-методологічні підходи до пошуку їхнього синтезу [Електронний ресурс] / Н.В. Резнікова, М.Ю Рубцова // Міжнародні відносини Серія «Економічні науки». – 2016. – №8. – Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3516/3188

21. Резнікова Н. В. Світова фінансова криза як фактор економічного розвитку / Н.В. Резнікова, М.М. Відякіна // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3), Т 1. – С. 271–279.

22. Резнікова Н.В. Міжнародне співробітництво в сфері економічної політики: проблема збереження суверенітету та аналіз потенційних вигод / Н.Резнікова // Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 113 (Частина II), 2013,с.149-159.

23. Рубцова М. Ю. Проблема самовизначення людини та поглиблення її компетенцій в умовах інклюзивного розвитку світового господарства: зв'язок з глобальними проблемами людства [Електронний ресурс] / М.Ю. Рубцова, Н.В. Резнікова // Ефективна економіка. – 2018. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6633>.

24. Рубцова М. Ю. Проблема підвищення продуктивності праці людини та розвитку її компетентностей в умовах роботизації сфер виробництва та послуг [Електронний ресурс] / М.Ю. Рубцова, Н.В. Резнікова // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634>.

25. Walsh K. The economic and fiscal contribution of US investment in Ireland [Electronic resource] / K. Walsh. – 2010. – Mode of access: http://www.ssis.ie/US_Companies.pdf.

26. World Investment Report 2018 – Investment and New Industrial Policies [Electronic resource] / UNCTAD. – 2018. – Mode of access: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf