

10. Куцик В.І., Бовсуновська В.О. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. URL: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Torg/2009\\_10/04.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Torg/2009_10/04.pdf).
11. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємств. Фінанси України. 2001. № 11. С. 54–62.

**Анотація.** В статті розглянуто сутність понять «прибуль» і «прибыльность». Определен механизм формирования прибыли. Проанализированы финансовые результаты предприятий Украины. Рассмотрены этапы, аналитические и учетные аспекты управления прибылью предприятия. Определены методы увеличения рентабельности.

**Ключевые слова:** прибыль, доходность, рентабельность, управление, финансовый результат.

**Summary.** The essence of concepts of “profit” and “profitability” is considered in the article. The mechanism of profit generation is determined. Financial results of Ukrainian enterprises are analysed. The stages, analytical and accounting aspects of enterprise profit management are considered. Methods of increasing profitability are determined.

**Key words:** profit, profitability, profitability, management, financial result.

УДК 339.5:331.522.4:005.52/.6](100)

**Слейко І. В.**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Львівського національного університету імені Івана Франка*  
**Остапів Х. П.**  
*магістр  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Yeleyko I. V.**  
*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations  
Ivan Franko National University of Lviv*  
**Ostapiv K. P.**  
*Master  
Ivan Franko National University of Lviv*

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

### COMPARATIVE ANALYSIS OF EFFICIENCY OF MODELS HUMAN RESOURCES MANAGMENT

**Анотація.** У статті розглянуто основні характеристики моделей управління людськими ресурсами, які застосовуються міжнародними компаніями. Описано їх залежність від типу організаційної структури, що застосовується міжнародними компаніями. Проаналізовано переваги та недоліки застосування окремих моделей в управлінні людськими ресурсами. Подано елементи ефективного функціонування сфери управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, організаційна структура, аутсорсинг, рекрутинг, персонал, корпоративна культура.

**Постановка проблеми.** Можна з упевненістю стверджувати, що вплив таких факторів, як зміна принципів функціонування міжнародної економіки, створення підприємств різних форм власності, зростання конкуренції, глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві, його інформатизація, є причиною зростання ролі управління людськими ресурсами. Саме тому щоразу управління персоналом визнають однією з найбільш важливих сфер конкурентоздатної компанії, яка спроможна підвищити її ефективність і продуктивність функціонування.

Управління людськими ресурсами (Human Resources Management) можна розглядати у двох вимірах: загальному, коли управління людськими ресурсами розуміється

як метод управління політикою зайнятості підприємства, і конкретному як одна конкретна форма із можливих методів управління кадрами [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У світових наукових колах питання управління людськими ресурсами найбільше висвітлено у працях таких відомих учених та дослідників, як М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Ульріх, Дж. Сторі. Серед вітчизняних учених, які у своїх дослідженнях зверталися до сфери управління людськими ресурсами, слід згадати А. Азарову, О. Зайченко, О. Лесько, В. Кузнецову та ін.

Проте необхідний аналіз особливостей формування моделей управління людськими ресурсами

у взаємозв'язку з наявною організаційною структурою міжнародної компанії.

**Мета статті** полягає у виділенні основних характеристик моделей управління людськими ресурсами, їх порівняльному аналізі та застосуванні на прикладі міжнародних компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** О. Зайченко та В. Кузнецова стверджують, що для більшості керівників та навіть економістів управління людськими ресурсами вже традиційно є неодмінно затратною сферою, а не джерелом цінності для своїх організацій, та виділяють такі необхідні якості людських ресурсів [2]:

1. Людські ресурси цінні. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами та виконують безліч важливих функцій.

2. Людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань нечасто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого менеджера (керівника) або техника (лаборанта).

3. Людські ресурси не можна скопіювати. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу й у який спосіб.

4. Людські ресурси не мають хороших заміників.

Моделі управління людськими ресурсами (HRM) охоплюють усі види діяльності людських ресурсів. Результатом ефективно сформованої моделі є компетентність і підготовленість робочої сили, яка, своєю чергою, сприяє реалізації цілей компанії.

Дж. Сторі виділив найбільш розвинені та впливові моделі управління людськими ресурсами – Мічиганську та Гарвардську, або, як частіше можна зустріти в літературі, «жорстку» та «м'яку» [3].

Мічиганська модель («жорстка») зосереджена на можливостях людських ресурсів. У цій моделі система управління людськими ресурсами і організаційна структура повинні формуватися у такий спосіб, щоб найбільше відповідати стратегії організації. Найбільша увага приділяється: відбору персоналу, оцінюванню, розвитку, системі винагород, окремо аналізуються взаємозв'язки між цими функціями. Основна мета – управляти персоналом ефективно [4]. Ця модель була першою і найбільш спро-

щеною, проте не повною, оскільки не враховувала впливу екологічних і непередбачуваних факторів на управління людськими ресурсами.

Гарвардська модель є найбільш повною у своєму тлумаченні, оскільки вона складається з шести найважливіших компонентів в управлінні людськими ресурсами, а саме: інтересів зацікавлених сторін, ситуативних чинників, вибору політики управління людськими ресурсами, результатів діяльності HR і результатів у довгостроковій перспективі.

Ситуативні фактори впливають на вибір керівництвом стратегії управління персоналом. Умовні фактори в моделі включають характеристики робочої сили, філософію управління, ринок праці, завдання, технологію та закони і соціальні цінності [5].

«М'яка» форма інтерпретації виділяє людський аспект управління, а саме комунікацію та мотивацію. Люди швидше дослухаються до потенційного лідера, ніж до менеджера. Така модель інтерпретації, як підкреслює Дж. Сторі, вважає людські ресурси цінними активами компанії, джерелом її конкурентних переваг за рахунок їх швидкої адаптації та високої кваліфікації праці. Вона передбачає залучення працівників до визначення та реалізації стратегічних цілей компанії [3].

Графічно взаємозв'язки між елементами Гарвардської моделі управління людськими ресурсами показано на рис. 1.

Необхідно згадати ще одного прихильника «м'якого» підходу до управління людськими ресурсами – Девіда Геста. Його модель фокусується на індивідуальних потребах кожного працівника, а не робочої сили загалом. Д. Гест стверджує, що основні інструменти управління людськими ресурсами прямо впливають на фінансовий результат компанії [6]. У своїй моделі Д. Гест проаналізував такі фактори: стратегію управління людськими ресурсами; практику управління людськими ресурсами; поведінкові наслідки політики управління людськими ресурсами; результати продуктивності; фінансові результати.

Модель Д. Геста належить до так званого «м'якого» підходу до управління людськими ресурсами з тієї ж причини, що й гарвардська модель, а саме через зосередженість на визначенні потреб працівників (наприклад, мотивації і розвитку) [7].

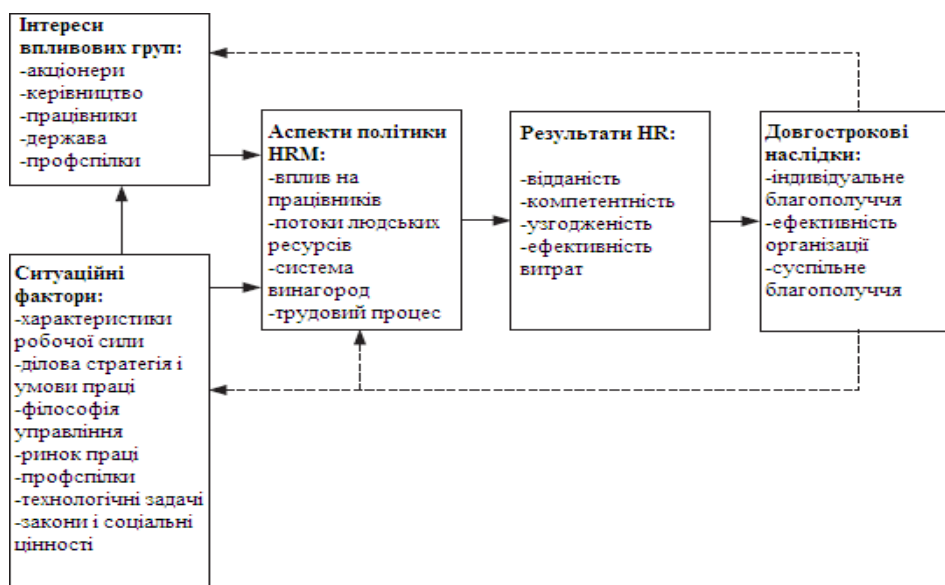


Рис. 1. Взаємозв'язки між елементами Гарвардської моделі [8]

Модель управління людськими ресурсами Девіда Ульріха була вперше опублікована у книзі Human Resource Champions у 1996 р. Д. Ульріх запропонував диференціювати модель залежно від ступеня її орієнтації на процеси чи людей, на стратегію чи операційні завдання (рис. 2). Вчений запропонував новий підхід під назвою «тринога модель» (three-legged stool), чим надихнув багато компаній на перехід від традиційної моделі HR-Generalist до моделі HR-Specialist. Новий підхід припускав диференціацію послуг у трьох напрямках [9]: сервісні центри для вирішення операційних завдань; бізнес-партнери для вирішення стратегічних завдань бізнесу; центри експертизи, що володіють технічними знаннями і навичками.

На підставі такого поділу Д. Ульріх виділив основні ролі менеджера з персоналу [9]:

- Стратегічний партнер (HR Business Partner) – управління персоналом як стратегічним ресурсом.
- Агент змін (Change Agent) – управляє трансформацією поведінки людей у зв'язку зі змінами в бізнесі й управлінні організацією.
- Фахівець з адміністрування даних (Administration Expert) – підтримує процеси, демонструє професійну експертну оцінку якості процесів.
- Захисник співробітників (Employee Advocate/Employee Champion) – управляє мотивацією персоналу, заохочує працівників до участі в нових проєктах.

На сучасному етапі такий підхід до надання HR-послуг став стандартним для багатьох великих мультинаціональних компаній (напр. Procter&Gamble).

За даними дослідницького проєкту The Next Step's HR Viewpoint, у 2012 р. 53,9% спеціалістів HR в Австралії та Новій Зеландії вказали, що працюють із використанням моделі Д. Ульріха, 81% спеціалістів HR використовують цю модель для великих компаній (зі штабом понад 1 тис. працівників) [10].

Вже в середині 90-х років всесвітньо відома компанія Procter & Gamble (P&G) представила модель Д. Ульріха на практиці. У 1998 р. в P&G запровадили спосіб централізації функцій підтримки бізнесу – Global Business Services (GBS). До того часу P&G вже володіла трьома аутсорсинговими центрами: у Коста-Ріці, Манілі і Ньюкаслі. У 1999 р. в P&G вирішили перенести частину діяльності фахівців адміністрування даних персоналу (ES) із регіону EMEA HR (Європа, Близький Схід, Африка) до аутсорсингового центру в Ньюкаслі (Великобританія). Міграція основних служб була завершена тільки в 2002 р. Міграція послуг до Ньюкасла розглядалася як перший крок на шляху перетворення до сучасної HR-моделі компанії P&G. Наступним кроком став аутсорсинг працівників ES в IBM. У 2003 р. була підписана угода на 400 млн. дол. із компанією IBM тривалістю 10 років. Цей контракт було названо «трансформацією аутсорсингового бізнесу» [11]. Крім аутсорсингу послуг з управління людськими ресурсами, P&G передала послуги з управління обладнанням компанії Jones Lang La Salle, а також ІТ-сферу – компанії Hewlett Packard. Хоча рініше в P&G планували передати операції Global Business Services (GBS) (HR, ІТ, фінанси) на аутсорсинг одного постачальника, проте на ринку не знайшлося жодної компанії, яка була б готова запропонувати обслуговування усіх цих сфер [12].

Оскільки компанія розглядає рекрутинг як стратегічне значення для бізнесу, управління цим процесом повністю належить P&G.

Заздалегідь упроваджена модель Ульріха дала змогу сформувавши базу для аутсорсингу основних видів діяльності в управлінні людськими ресурсами.

Слід виділити основні переваги застосування аутсорсингу у сфері управління людськими ресурсами в компанії P&G:

- Збільшення якості надання послуг управління людськими ресурсами; зниження витрат на сферу управління людськими ресурсами шляхом трансформації процесу, інтеграції технологій, передачі досвіду.
  - Поліпшення процесу прийняття рішень шляхом надання керівнику доступу до актуальної, стандартизованої і зведеної інформації про підлеглих.
  - Гнучкість процесу адміністрування даних персоналу, легкість внесення змін та обробки даних.
- Шляхи і способи управління персоналом тісно пов'язані і залежать не тільки від базових принципів сформованої моделі управління людськими ресурсами, а й корпоративної культури компанії. Так, основу корпоративної культури P&G становлять [13]:
- Прагнення бути лідерами в галузі.
  - Політика побудови організації «зсередини». У компанію не наймають на позицію топ-менеджера людину ззовні, навпаки, майбутніх лідерів і менеджерів середньої і вищої ланок навчають та обирають із числа власних співробітників.
  - Рейтинг працівників. Визначається отриманням працівником оцінки від одного до трьох балів. У рамках кожної підгрупи оцінки розподіляються не довільно, а у строго заданих пропорціях (один бал – найвищий показник отримують близько 20% оцінюваних (top performers); три бали – від 5% до 7%; більшість отримує два бали).

Важливим елементом ефективного функціонування управління людськими ресурсами в P&G є дотримання філософії «зростання зсередини», що є стратегічним вибором P&G. Цим визначаються особливості всіх HR-процесів у компанії. Саме тому менеджери всіх ланок, навіть вищих, беруть безпосередню участь у підборі персоналу [14].

Позитивними наслідками застосування моделі Ульріха для P&G є: гнучкість моделі (приспосованість до бенчмаркінгу); глобальний зміст (модель Д. Ульріха компанії P&G включає в себе стратегічний менеджмент, трансфор-



Рис. 2. Модель Девіда Ульріха [9]

маційний менеджмент, управління інфраструктурою компанії) та передумови для аутсорсингу послуг.

Проте для моделі Д. Ульріха властиві кілька недоліків, з якими зіткнувся менеджмент компанії P&G [11]:

- Компанії доводиться часто дуже точно вираховувати змінні потреби.

- Процеси є надто складні й потребують ретельного вивчення і розуміння (наприклад, за зміни аутсорс-партнера).

- Спеціалізація формує однотипних фахівців (наприклад, той, хто рахує відпрацьовані години робітників, ймовірно, не знає особливостей посади та обов'язків даного робітника).

- Розуміння того, хто кому підзвітний, не є чітким (оскільки існує лінійний менеджер процесів і паралельно – лінійний менеджер команди).

- Проблема заміни працівників (у разі зростання плинності кадрів один спеціаліст не зможе одночасно покрити діяльність інших двох через проблему невизначеності функцій та великого обсягу інформації).

Розглянемо здійснення управління людськими ресурсами іншою міжнародною компанією у сфері готельного бізнесу – Marriott International, яка ілюструє застосування принципів моделі Д. Геста, зокрема у питанні вибору стратегії щодо зростання задоволення роботою та довіри співробітників до керівництва компанією. Підтвердженням того, що компанія Marriott International дбає про своїх співробітників, є використання політики Guarantee of Fair Treatment («Гарантія справедливого поводження»), тобто внутрішня політика – це формальний процес застосування децентралізованих засобів для швидкого і своєчасного вирішення проблем.

Так само, як і в компанії P&G, у Marriott International у 2005 р. було підписано семирічний контракт із відомою компанією аутсорсингових послуг у сфері HR Hewitt Associates, яка забезпечувала аутсорсинг бізнес-процесів, включаючи управління людськими ресурсами, виплату пільг, компенсації, рекрутинг, внутрішні переміщення, а також навчання і розвиток тоді ще 133 тис. співробітників мережі готелів Marriott [15]. Як і в P&G, у Marriott International під час відбору працівників надавався пріоритет випускникам, передбачалися програми поєднання навчання і роботи, допомагаючи молодим спеціалістам починати кар'єру в компанії [16]. У компанії вважають, що управління людськими ресурсами компанії володіє усіма необхідними інструментами, щоб навчити і «виростити» ще не зовсім підготовлених спеціалістів.

Компанія Marriott International на шляху формування власної моделі HRM ставить перед собою стратегічні цілі та завдання, а саме [17]:

- створення інноваційної політики щодо професійної підготовки працівників та успіху компанії у цілому;

- утримання талантів за допомогою жорсткого дотримання принципів рекрутингу, процесу навчання і розвитку персоналу;

- розвиток навчальних програм лідерських здібностей, таких як Voyage, на всіх етапах співпраці;

- побудову та утримання диверсифікованого складу робочої сили та наявності в неї різноманітності професійних здібностей;

- формування і розвиток ефективних каналів комунікації.

Отже, зважаючи на філософію управління та сформовану модель управління людськими ресурсами, переваги застосування моделі Д. Геста компанією Marriott International можна звести до таких основних елементів:

- Правильний підхід до процесу рекрутингу персоналу.

- Баланс негрошових чинників поряд із грошовими.

- Забезпечення сприятливого робочого середовища.

- Розвиток персоналу з перших днів роботи в компанії.

- Побудова інноваційних програм управління людськими ресурсами.

Фактор постійної комунікації, безумовно, присутній у практиці управління людськими ресурсами таких компаній, як Marriott International та P&G. У будь-який час керівники готові приймати відгуки про свою роботу, а також надавати зворотній зв'язок.

**Висновки.** Отже, основною метою сфери управління людськими ресурсами незалежно від тлумачення терміну є саме забезпечення успіху компанії через розвиток її працівників – людських ресурсів.

У результаті огляду застосовуваних моделей управління людськими ресурсами порівнюваними компаніями можна зробити висновок про те, що зовсім необов'язково, маючи на меті успішне функціонування сфери управління людськими ресурсами, компанія має дотримуватися однієї моделі. Більшість глобальних компаній застосовує принцип поєднання кількох моделей у процесі еволюції HR-процесів. Ефективність імплементації моделей управління людськими ресурсами більшою мірою залежить від того, наскільки така модель відповідає напрямам глобальної стратегії компанії. Треба підкреслити, що модель управління людськими ресурсами не є чимось сталим і постійним. Кожна організація використовує власні інструменти для адаптації моделі до потреб і цілей компанії. Результат імплементації чи адаптації моделі управління людськими ресурсами можна оцінити безпосередньо як за показниками ефективності роботи персоналу, так і на основі загальних фінансових результатів бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Михайлова Л. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
2. Зайченко О., Кузнецова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf).
3. Storey J. Human Resources Management: A Critical Text (3rd edition). Thomson Learning, 2007. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMtSWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMtSWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
4. Nyambugera S. Human Resources Management: A Biblical Perspective. Uzima Publishing House, 2005. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=nj\\_f7OhN0d8C&pg=PA43&lpg=PA43&dq=matching+model+hrm&source=bl&ots=ASoFln2oWi&sig=RCUSDisKUOJzdbn1xJw3nYy4qhU&hl=uk&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKewjhouPxxv7SAhUjJpoKHQQ\\_CG4Q6AEIbTAN#v=onepage&q=matching%20model%20hrm&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=nj_f7OhN0d8C&pg=PA43&lpg=PA43&dq=matching+model+hrm&source=bl&ots=ASoFln2oWi&sig=RCUSDisKUOJzdbn1xJw3nYy4qhU&hl=uk&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKewjhouPxxv7SAhUjJpoKHQQ_CG4Q6AEIbTAN#v=onepage&q=matching%20model%20hrm&f=false).
5. Price A. Human Resource Management Fourth Edition. Cengage Learning EMEA, 2011. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=SuGQudHihhUC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=SuGQudHihhUC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
6. Marsden A. Handle with care. CIMA Insider, 2002. URL: [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ci\\_julaug\\_02\\_p20-21.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ci_julaug_02_p20-21.pdf).
7. Martins P. O. Strategic Human Resouce Management. B845, 2012. URL: <http://pauloliveiramartins1967.blogspot.nl/search?updated-max=2012-11-17T06:30:00-08:00&max-results=7&start=28&by-date=false>.

8. Boselie P. Covering all the bases: multi-stakeholder HR. The HR magazine. 2015. URL: <http://www.hrmagazine.co.uk/hr-most-influential/profile/covering-all-the-bases-multi-stakeholder-hr>.
9. Shah R. Taking HR Analytics Beyond Technologists. Forbes. 2015. URL: <https://www.forbes.com/sites/rawnshah/2015/04/13/taking-hr-analyticsbeyond-technologists/#63f5d0576af2>.
10. Hopkins I. HR Models in the Spotlight. Human Resources Director. 2014. URL: <https://issuu.com/keymedia/docs/hrd33/31>.
11. Josefowitz O. The Global HR delivery Model. Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE). 2008. URL: [https://doc.rero.ch/record/11377/files/Travail\\_de\\_Diplome\\_Olivier\\_Josefowitz\\_V1\\_2.pdf](https://doc.rero.ch/record/11377/files/Travail_de_Diplome_Olivier_Josefowitz_V1_2.pdf).
12. Perez J.C. P&G awards \$3 billion outsourcing deal to HP. IDG News Service. 2003. URL: <https://www.networkworld.com/article/2341379/software/p-g-awards--3-billion-outsourcing-deal-to-hp.html>.
13. Procter & Gamble: конвейер по производству лидеров. Ward Howel Talent Equity Institute. 2010. URL: [http://wardhowell.com/teinstitute/tei\\_exclusive\\_2/procter\\_gamble\\_konvejer\\_po\\_proizvodstvu\\_liderov/](http://wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/procter_gamble_konvejer_po_proizvodstvu_liderov/).
14. Procter & Gamble. Vault Career Library. 2008. URL: <http://www.vault.com/images/pdf/3040/354.pdf>.
15. Hewitt Associates to Provide HR Services to Marriott International. Business Wire A Berkshire Hathaway Company. 2005. URL: <http://www.businesswire.com/news/home/20050214005206/en/Hewitt-Associates-Provide-HR-Services-Marriott-International>.
16. Hinkin T.R., & Tracey J.B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. Cornell Hospitality Quarterly. 2010. URL: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/215/>.
17. HR:powering Marriott & competitive service edge. Inside HR. 2015. URL: <http://www.insidehr.com.au/hr-powering-marriotts-competitive-service-edge/>.

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные характеристики моделей управления человеческими ресурсами, которые применяются международными компаниями. Проанализирована их зависимость от типа организационной структуры, а также преимущества и недостатки применения некоторых моделей в управлении человеческими ресурсами. Выделены элементы эффективного функционирования сферы управления человеческими ресурсами в международном бизнесе.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, организационная структура, аутсорсинг, рекрутинг, персонал, корпоративная культура.

**Summary.** The paper discusses the main characteristics of the human resources management models used by international companies. Their dependence on the type of organization structure implemented by each of the aforementioned companies is analyzed. The advantages and disadvantages of using individual models in human resources management are also analyzed. The elements of effective human resources management in international business are highlighted.

**Key words:** human resources management, organizational structure, outsourcing, recruiting, personnel, corporate culture.