



Менеджмент

УДК 658.310.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19792476>

**Концептуальні основи формування систем управління персоналом  
підприємств та їх класифікація**

**Бутельський Я. Ю.**

*аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8873-0620>

**Прийнято: 14.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026**

***Анотація.** У статті здійснено метарівневий аналіз концептуальних основ формування систем управління персоналом (HRM-систем) підприємств та запропоновано їх наукову класифікацію. Обґрунтовано, що HRM-система є не сукупністю ізольованих функцій чи структурним підрозділом, а цілісною конфігурацією взаємопов'язаних практик, політик, процесів та інституційних структур, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію й утримання персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розмежовано суміжні категорії: HRM-система, кадрова політика, HR-стратегія, HR-функція та HR-відділ як різні рівні абстракції. Простежено еволюцію парадигм управління персоналом від кадрового адміністрування через Гарвардську та Мічиганську моделі до стратегічного HRM і сучасного множинного ландшафту, що охоплює sustainable HRM, people analytics, agile HR та common good approach. Показано, що парадигмальний зсув відбувся як зміна онтології – від людини як статті витрат до людини як стратегічного активу. Систематизовано чотири концептуальні моделі формування HRM-систем – універсалістську, контингентну, конфігураційну та контекстуальну – з критичним аналізом*



їхньої пояснювальної сили, обмежень та взаємодоповнюваності. Розкрито системний підхід до проєктування HRM через горизонтальну когерентність практик (*bundles*), вертикальне узгодження зі стратегією та концепцію сили HRM-системи за Bowen та Ostroff. Визначено, що HRM-система є одночасно структурною реальністю та соціально сконструйованим конструктом. Розроблено шестикритеріальну класифікацію HRM-систем за стратегічною орієнтацією (*control–commitment*), HR-архітектурою, інституційним контекстом, стадією життєвого циклу, розміром підприємства та галузевою специфікою. Обґрунтовано авторську позицію щодо українського контексту як фрагментованого гібриду в транзиті, що складається з пострадянського, неоліберального, євроінтеграційного та *war-driven* шарів. Доведено необхідність контекстуального проєктування HRM замість механічного копіювання *best practices*.

**Ключові слова:** система управління персоналом, HRM-система, концептуальні основи, класифікація, стратегічне управління персоналом, конфігураційний підхід, HR-архітектура, інституційний контекст, контекстуальне проєктування, пострадянська модель HRM.

## **Conceptual foundations for designing human resource management systems in enterprises and their classification**

**Butelskyi Ya. Yu.**

*Postgraduate Student, Lviv Polytechnic National University*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8873-0620>

**Abstract.** *The article provides a meta-level analysis of the conceptual foundations for designing human resource management (HRM) systems in enterprises and proposes their scholarly classification. It is argued that an HRM system is not a set of isolated functions or a structural unit, but a holistic configuration of interrelated*



*practices, policies, processes, and institutional structures aimed at attracting, developing, motivating, and retaining personnel to achieve the enterprise's strategic objectives. Adjacent categories are delineated: HRM system, HR policy, HR strategy, HR function, and HR department as distinct levels of abstraction. The evolution of personnel management paradigms is traced from personnel administration through the Harvard and Michigan models to strategic HRM and the contemporary pluralistic landscape encompassing sustainable HRM, people analytics, agile HR, and common good approach. It is shown that the paradigm shift occurred as an ontological change – from viewing people as a cost item to treating them as a strategic asset. Four conceptual models of HRM system design are systematized – universalistic, contingency, configurational, and contextual – with a critical analysis of their explanatory power, limitations, and complementarity. A systems approach to HRM design is elaborated through the horizontal coherence of practices (bundles), vertical alignment with strategy, and the concept of HRM system strength as defined by Bowen and Ostroff. It is established that an HRM system simultaneously constitutes a structural reality and a socially constructed entity. A six-criteria classification of HRM systems is developed based on strategic orientation (control–commitment), HR architecture, institutional context, organizational life cycle stage, enterprise size, and industry specifics. The author's position regarding the Ukrainian context as a fragmented hybrid in transition, comprising post-Soviet, neoliberal, European integration, and war-driven layers, is substantiated. The necessity of contextual HRM design rather than mechanical copying of best practices is demonstrated.*

**Key words:** *human resource management system, HRM system, conceptual foundations, classification, strategic HRM, configurational approach, HR architecture, institutional context, contextual design, post-Soviet HRM model.*

## **Постановка проблеми**

Управління персоналом належить до тих сфер організаційної практики, де розрив між теоретичною витонченістю моделей і реальним станом справ на



підприємствах залишається найбільш разючим. Науковий дискурс оперує складними конструкціями (high-performance work systems, HR architecture, конфігураційні bundles), тоді як більшість підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, продовжує функціонувати в парадигмі кадрового адміністрування з неформальними практиками та реактивним підходом до людських ресурсів. Ця асиметрія безпосередньо впливає і на академічну дискусію, і на практику проєктування HRM-систем: без розуміння концептуальних основ формування системи управління персоналом неможливо пояснити, чому одні конфігурації практик породжують синергію, а інші стають deadly combinations, що анулюють позитивний ефект окремих інструментів. Наявні класифікації HRM-систем, розроблені переважно на матеріалі великих англосаксонських корпорацій, потребують критичного аналізу щодо їхньої універсальності та придатності для контекстів, відмінних від ринкової ліберальної моделі, зокрема для пострадянських економік із їхньою специфічною інституційною спадщиною та сучасними викликами воєнного часу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Фундаментальні засади сучасного розуміння HRM-систем закладено в роботах 1984 року: M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills та R. E. Walton сформулювали Гарвардську модель, що вперше трактувала управління персоналом як систему стейкхолдерських інтересів, ситуаційних факторів та HR-outcomes [1], тоді як C. Fombrun, N. Tichy та M. Devanna запропонували Мічиганську модель із жорстким стратегічним узгодженням HR-циклу з бізнес-стратегією [2]. R. E. Walton здійснив парадигмальне розмежування control- та commitment-підходів, обґрунтувавши принцип взаємності цілей, впливу та відповідальності [3]. J. P. MacDuffie на емпіричних даних 62 автомобільних заводів довів, що HR-практики впливають на результативність як внутрішньо узгоджені bundles [4]. D. E. Bowen та C. Ostroff розробили концепцію сили HRM-системи, визначивши три мета-ознаки (distinctiveness, consistency, consensus), які



забезпечують однакову інтерпретацію HR-сигналів працівниками [5]. J. Raaijwe у контекстуально-базованій теорії HRM довів, що формування системи визначається інституційним контекстом так само, як і стратегічним вибором [6].

P. M. Wright та G. C. McMahan систематизували шість теоретичних перспектив стратегічного HRM, розмежувавши стратегічний та операційний виміри [7]. M. A. Huselid емпірично продемонстрував статистично значущий зв'язок між HPWS та фінансовими показниками підприємств [8]. J. E. Delery та D. N. Doty формалізували три способи теоретизування в SHRM (універсалістський, контингентний, конфігураційний) із принципом еквівіальності [9]. D. E. Guest побудував каузальний ланцюг від HR-практик до performance outcomes, сформулювавши методологічну вимогу окремих теорій для кожної ланки [10]. J. B. Arthur на вибірці 30 сталеливарних заводів продемонстрував перевагу commitment-систем над control-системами за продуктивністю та плинністю [11]. E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg та A. L. Kalleberg обґрунтували АМО-рамку, яка пояснює вплив HRM на результативність через здібності, мотивацію та можливості працівників [12]. R. S. Schuler та S. E. Jackson пов'язали конкурентні стратегії М. Портера з HR-профілями ролевих поведінок [13].

C. Brewster розвинув порівняльний підхід до HRM, довівши принципову відмінність європейської моделі із соціальним партнерством від американської індивідуалістичної [14]. Мета-аналіз J. Combs, Y. Liu, A. Hall та D. Ketchen (92 дослідження) показав середній ефект  $\rho \approx 0,20$  системних bundles на організаційну результативність [15]. J. Raaijwe зафіксував фундаментальні методологічні проблеми вимірювання зв'язку HRM–performance: зворотну каузальність, common method bias, невизначеність переліку ефективних практик [16]. P. J. DiMaggio та W. W. Powell пояснили гомогенізацію організаційних практик через три типи інституційного ізоморфізму (примусовий, міметичний, нормативний) [17]. Мета-аналіз K. Jiang, D. P. Lepak, J. Hu та J. C. Baer довів, що три типи HR-bundles (skills-enhancing, motivation-enhancing, opportunity-enhancing) впливають



на результативність через різні канали [18]. R. Kramar обґрунтувала перехід від стратегічного до sustainable HRM із потрійною результативністю [19]. В. Е. Kaufman здійснив тридцятирічну ретроспективу еволюції стратегічного HRM, показавши збереження парадигмальних суперечностей [20]. Р. Voxall та J. Purcell систематизували зв'язок стратегії та HRM у комплексній аналітичній рамці [21]. F. L. Cooke запропонувала підхід common good до HRM як альтернативу суто стратегічній орієнтації [22].

М. J. Morley, N. Heraty та S. Michailova узагальнили специфіку HRM у країнах Центральної та Східної Європи, зокрема пострадянську спадщину формалізму та облікової функції [23]. F. L. Cooke, G. Wood, M. Wang та A. Veen у систематичному огляді зафіксували розрив між HRM-практиками мультинаціональних корпорацій та вітчизняних підприємств у перехідних економіках [24]. Т. Хлебнікова, О. Темченко та О. Білінська дослідили ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій [25]. О. Продіус та М. Афанасенко розробили напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану [26]. С. Мельниченко, Т. Лосіцька та Н. Беляєва проаналізували цифровізацію HR-менеджменту в контексті глобалізаційних змін [27]. О. Кравчук, І. Варіс та К. Рубель визначили концептуальні аспекти цифровізації менеджменту персоналу [28]. В. Harney та Н. Alkhalaf у кварталному огляді 137 статей запропонували рамку RECIPE для аналізу HRM у малому та середньому бізнесі [29]. М. Pudelko здійснив компаративний аналіз HRM-систем США, Японії та Німеччини, продемонструвавши полярність моделей [30].

Попри значний масив досліджень, невирішеними залишаються питання метарівневої інтеграції чотирьох концептуальних моделей формування HRM-систем, розробки комплексної класифікації з пояснювальною силою та аналізу придатності наявних типологій для пострадянського контексту, трансформованого війною та євроінтеграцією.



### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є метарівневий аналіз концептуальних основ формування систем управління персоналом підприємств та розробка їхньої наукової класифікації. Для досягнення мети поставлено такі завдання: простежити еволюцію парадигм управління персоналом як зсув онтологічних і методологічних засад; систематизувати чотири концептуальні моделі формування HRM-систем із оцінкою їхньої пояснювальної сили; розкрити системний підхід до проєктування HRM через аналіз горизонтальних і вертикальних зв'язків; розробити шестикритеріальну класифікацію HRM-систем; обґрунтувати специфіку формування HRM в українському контексті.

### **Виклад основного матеріалу**

До 1980-х рр. домінувала парадигма кадрового адміністрування (Personnel Administration), у якій управління кадрами зводилося до адміністративно-технічної функції, підпорядкованої виробництву. Теоретичне ядро парадигми сформували науковий менеджмент Ф. Тейлора з нормуванням та ієрархією, школа людських відносин Е. Мейо з її увагою до неформальних груп і моралі, та традиція промислових відносин із профспілками як ключовим контрагентом. Працівник у цій логіці розглядався як стаття витрат, а кадровий підрозділ залишався реактивним обслуговуючим органом без стратегічного голосу [21].

Парадигмальний зсув 1984 року оформили одночасно дві засновницькі моделі. Гарвардська модель (M. Beer et al.) трактувала управління персоналом як систему стейкхолдерських інтересів, ситуаційних факторів, вибору HR-політик та чотирьох результатів: commitment, competence, congruence, cost-effectiveness [1]. Принцип mutuality (взаємних цілей, впливу, поваги, винагород і відповідальності) доповнив цю модель нормативною рамкою [3]. Мічиганська модель (C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna) побудувала HR-цикл із чотирьох взаємопов'язаних функцій (відбір, оцінювання, винагорода, розвиток), щільно узгоджених зі стратегією, де людина розглядається передусім як ресурс поряд із фінансовим капіталом [2]. Інтеграцію обох ліній здійснив каузальний ланцюг D.



E. Guest: HR-практики → HRM-outcomes → поведінкові outcomes → performance outcomes, який зафіксував методологічну вимогу окремих теорій для кожної ланки [10]. З позиції Т. Куна строгий paradigm shift відбувся саме у 1984 р., коли змінилися онтологія, лексикон і критерії успіху; наступні зрушення виявилися конкуруючими дослідницькими програмами в межах тієї самої парадигми [20; 21]. Еволюція парадигм управління персоналом представлена на рис. 1.

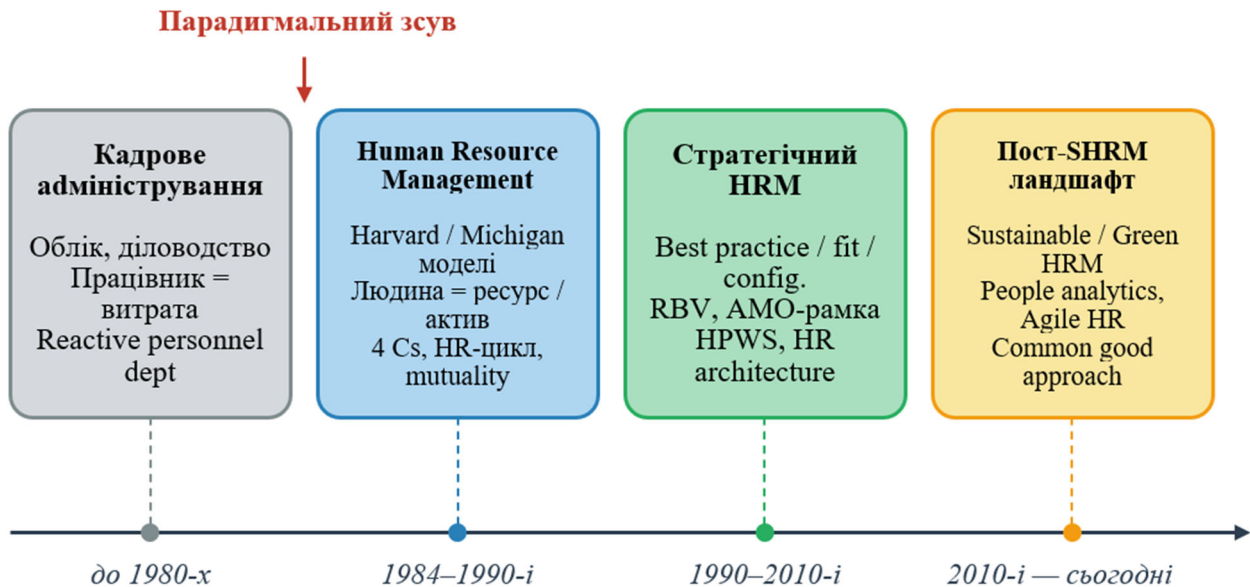


Рис. 1. Еволюція парадигм управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Стратегічний HRM 1990–2010-х перетворив управління персоналом на самостійне наукове поле. Систематизація шести теоретичних перспектив SHRM [7] і формалізація триполюсного дебату (best practices проти best fit проти configurational approach) [8; 9; 13] визначили архітектуру подальшого теоретизування. Ресурсно-орієнтований погляд та АМО-рамка (здібності, мотивація, можливості) дали мікрообґрунтування механізмам впливу HRM на результативність, детальний аналіз яких є завданням окремої статті серії [12]. Пост-SHRM фаза характеризується множинним ландшафтом: мета-аналізи консолідували доказ, що системи практик впливають сильніше за окремі практики, а середній ефект HPWP становить  $\rho \approx 0,20$  [15; 18]. Поруч



розвиваються sustainable HRM із потрійною результативністю [19], common good approach [22], people analytics, agile HR.

Визначивши еволюційну логіку, перейдемо до систематизації концептуальних моделей формування HRM-систем. Сучасна теорія SHRM зводиться до чотирьох взаємодоповнюючих парадигм, порівняльну характеристику яких узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика концептуальних моделей формування HRM-систем

Модель	Центральна теза	Критерій ефективності	Головне обмеження
Універсалістська (best practices)	Існує набір практик, ефективних незалежно від контексту (HPWS, 7 практик Pfeffer)	Наявність «правильних» практик	Ігнорує контекст; «one size fits all»; відсутній консенсус щодо переліку практик [8; 15]
Контингентна (best fit)	Ефективність HRM залежить від узгодженості зі стратегією, середовищем, стадією розвитку	Ступінь відповідності (fit) контексту	Статичність fit; складність вимірювання; ігнорує agency працівників [9; 13]
Конфігураційна (bundles)	HRM-система = конфігурація взаємопідсилюючих практик; принцип еквіфінальності	Горизонтальний + вертикальний fit; когерентність bundle	Емпірична нестабільність; проблеми вимірювання ідеальних типів [4; 9]
Контекстуальна / інституційна	Формування HRM визначається інституційним середовищем (законодавство, профспілки, культура)	Вбудованість у інституційне середовище; легітимність	Менша передбачувальна сила; дескриптивна, а не прескриптивна [6; 14; 17]

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 6; 8; 9; 13; 14; 15; 17].

Універсалістська модель виходить із того, що певний набір практик підвищує ефективність незалежно від контексту. Емпіричне підтвердження отримала через дослідження HPWS, яке продемонструвало позитивний вплив на продуктивність, плинність і фінансові показники [8]. Контингентна модель, навпаки, наполягає на залежності ефективності від узгодженості HRM зі



стратегією, життєвим циклом чи середовищем. У поведінковій перспективі з трьох стратегій М. Портера виведено три HR-профілі ролевих поведінок [13], а зв'язок HRM зі стадіями організаційного розвитку обґрунтовано через модель L. Baird та I. Meshoulam. Конфігураційний підхід формалізував ідеальні типи цілісних систем практик та принцип еквіфінальності, згідно з яким різні конфігурації можуть давати подібний результат за умов горизонтального та вертикального fit [9]. Емпіричним фундаментом стало дослідження 62 автозаводів, яке продемонструвало, що інноваційні HR-практики впливають на результативність як взаємопов'язані елементи внутрішньо узгодженого bundle [4]. Концепція HR architecture розширила конфігураційну логіку: матриця «цінність × унікальність» людського капіталу породжує чотири режими зайнятості з відповідними HR-конфігураціями (internal development, acquisition, contracting, alliance), причому одна фірма паралельно використовує декілька конфігурацій для різних сегментів персоналу [2]. Контекстуальна модель наголошує на вбудованості HRM у інституційне середовище (законодавство, профспілки, культуру, освітню систему) [6; 14]. Інституційна теорія пояснює гомогенізацію HR-практик через три типи ізоморфізму: примусовий, міметичний та нормативний [17].

Жоден підхід окремо не є достатнім. Синтез полягає в багаторівневій узгодженості: практики мають бути когерентними між собою, зі стратегією і з контекстом, водночас сигналізуючи працівникам чіткі змісти [7; 14; 16].

Концептуальна архітектура потребує системного підходу до практичного втілення. HRM-система концептуалізується як відкрита соціо-технічна система в традиції Л. фон Берталанфі та Д. Каца – Р. Кана: input–throughput–output у постійному обміні з середовищем. Архітектурна карта містить взаємопов'язані підсистеми (HR-планування, staffing, селекція, онбординг, performance management, компенсація, навчання і розвиток, управління кар'єрою, employee relations, HR-аналітика), які у метарівневій логіці розглядаються як елементи конфігурації, де горизонтальні зв'язки перетворюють перелік практик на



систему. Bundles визначаються як множини взаємопов'язаних і внутрішньо узгоджених практик [4]. Поняття *deadly combinations* розкриває зворотний бік: несумісні комбінації (наприклад, командні цілі з індивідуальною премією або декларація залученості з жорстким контролем) анулюють позитивний ефект окремих практик, породжуючи когнітивний дисонанс і втрату довіри [16]. Вертикальні зв'язки забезпечують узгодженість HR-стратегії з бізнес-стратегією: мета-аналіз медіаторних механізмів показав, що три канали АМО (*skills-, motivation-, opportunity-enhancing bundles*) впливають на людський капітал, мотивацію, плінність і далі на операційні та фінансові результати [18].

Сила HRM-системи (за D. E. Bowen та C. Ostroff) зв'язує структурний і перцептивний виміри: система діє як сильний ситуаційний стимул тоді, коли працівники однаково інтерпретують її сигнали. Сила визначається трьома мета-ознаками: *distinctiveness* (видимість, легітимність, релевантність), *consistency* (валідність, інструментальність, послідовність у часі) та *consensus* (згода ключових суб'єктів, справедливність) [5]. Слабка система породжує плюралістичність інтерпретацій і розриває зв'язок HRM–performance. Концепція сили розв'язує тривалу онтологічну дилему: HRM-система є одночасно структурною реальністю (конфігурацією політик) і соціально сконструйованим конструктом, яким вона стає тоді, коли сприймається як цілісність. Економічні підвалини дизайну доповнює *transaction cost economics* О. Вільямсона: логіка *make or buy* обґрунтовує вибір між внутрішнім розвитком і зовнішнім контрагуванням, становлячи теоретичну основу HR architecture [2].

Системна логіка формування HRM-систем відкриває можливість їхньої наукової класифікації (рис. 2). За стратегічною орієнтацією найвпливовішою залишається дихотомія *control–commitment*. *Control*-система тейлористського походження базується на дробленні праці, зовнішньому контролю, формальних правилах; *commitment*-система – на розширенні завдань, участі у прийнятті рішень, гарантіях зайнятості [3; 11]. Дослідження 30 сталеливарних *minimills* підтвердило: *commitment*-системи забезпечують вищу продуктивність і нижчу



плинність [11]. Дихотомія зберігає теоретичну впливовість завдяки простоті, проте саме за цю простоту й критикується, оскільки приховує гібридність реальних систем.

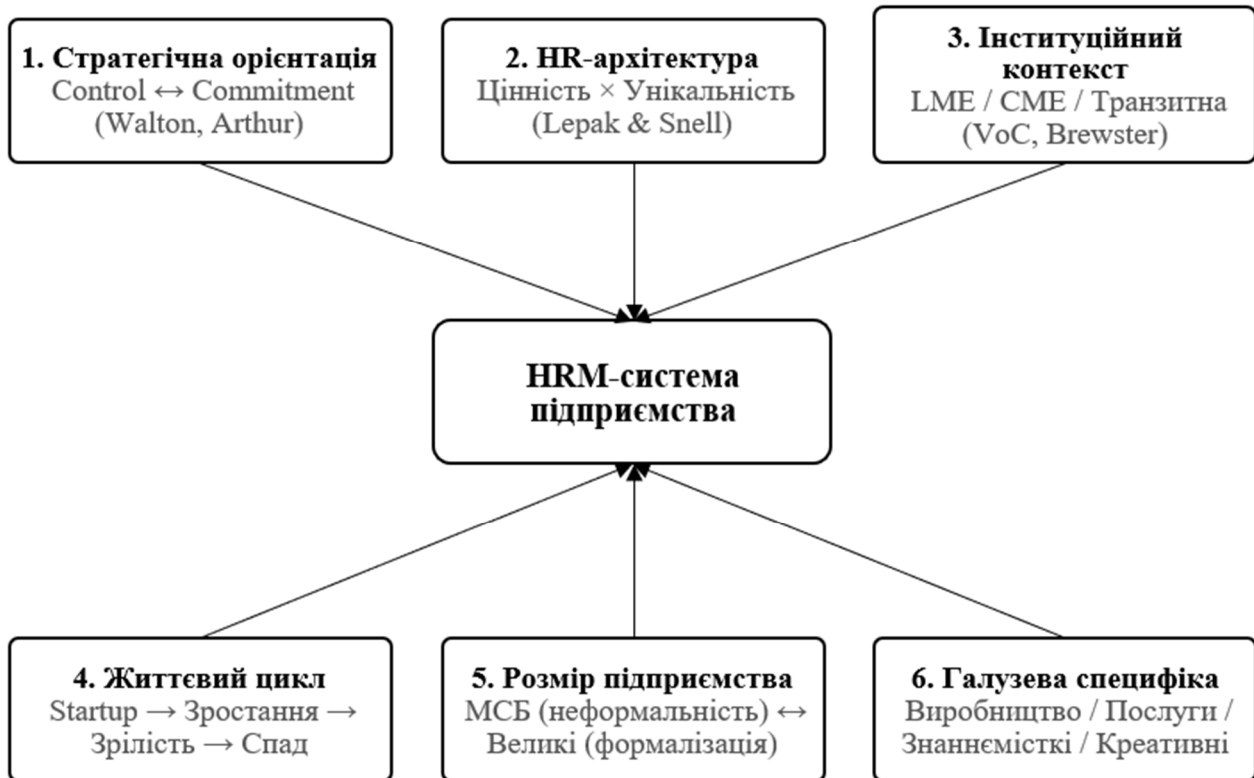


Рис. 2. Шестикритеріальна класифікація HRM-систем підприємств

Джерело: розроблено автором

За HR-архітектурою матриця «цінність × унікальність» людського капіталу дає чотири сегменти в межах однієї фірми (knowledge-based, job-based, contract-based, partnership-based), запобігаючи фальшивій універсалізації [2]. За інституційним контекстом у парадигмі Varieties of Capitalism виокремлюють англосаксонську модель (ліберальна ринкова економіка: shareholder primacy, гнучкий ринок, індивідуальна оплата), континентальну рейнську (координована ринкова економіка: codetermination, works councils, stakeholder balance), середземноморську (державне регулювання, сильний захист зайнятості), північноєвропейську (високий рівень юніонізації, соціальне партнерство), азійську реляційну (японська lifetime employment, корейський chaebol) та пострадянську транзитну [14; 30]. Компаративний аналіз трьох національних



моделей показав, що США та Японія становлять протилежні полюси, а Німеччина посідає проміжну позицію; порівняльні дослідження доводять *directional convergence* за збереження національної дивергенції через *path-dependence* [14; 30].

За стадією життєвого циклу виокремлюють п'ять стадій з різними HRM-профілями: від *startup* з неформальним, *founder-centric* підходом через формалізацію зростання до оптимізації зрілості та реструктуризації спаду. За розміром підприємства принципові відмінності HRM у малому бізнесі узагальнює рамка RECIPE: ресурсні обмеження, середовищна вразливість, централізований контроль, неформальність, близькість відносин, динаміка працівників [29]. Галузевий критерій додає поділ за трудо- та знаньмісткістю, регуляторним тиском, сервісною чи виробничою природою діяльності. Чисті типи в реальності трапляються рідко: гібридність є нормою через внутрішню сегментацію персоналу, тиск мультинаціональних корпорацій, інституційні реформи та циклічні перебудови. Класифікація набуває аналітичної цінності саме тоді, коли кожна типологія вкорінена в теорії, має емпіричне підтвердження та прогностичну функцію.

Для українських підприємств зазначені класифікаційні критерії набувають специфічного змісту, оскільки пострадянська спадщина, ринкова трансформація та воєнні виклики створюють унікальну інституційну конфігурацію. Формування HRM в Україні неможливо аналізувати поза радянською спадщиною: відділ кадрів був адміністративно-обліковою функцією без стратегічного виміру (номенклатурний добір, тарифна сітка, формальні профспілки) [23]. Інституційний відбиток радянської системи створив дефіцит стратегічної HR-компетенції, сприйняття кадрової роботи як вторинної та низьку культуру формалізованих HR-метрик. Трансформація 1990–2000-х запровадила HRM згори (через мультинаціональні корпорації, консалтинг, бізнес-освіту) без відповідного інституційного фундаменту.



Рамка міметичного ізоморфізму пояснює український досвід cherry-picking: копіювання західних інструментів (KPI, грейдинг, assessment-центри, OKR, employer branding) як сигналу легітимності, а не відповіді на внутрішні потреби [17]. Результат – розрив між policies on paper та реальними практиками: формальні системи оцінювання без застосування, кодекси етики без санкцій, talent management без бюджету на розвиток. Сегментація ринку виразна: субсидіари мультинаціональних корпорацій переносять штаб-квартирні політики майже без адаптації; великі вітчизняні компанії селективно розвивають рекрутинг та компенсації, нехтуючи підсистемами розвитку, залучення та well-being; малий та середній бізнес у переважній більшості зберігає структуру «інспектор з кадрів плюс бухгалтер» із неформальними практиками та тіньовими виплатами [24; 29].

Виклики 2022–2025 рр. перетворили HRM на чинник виживання організацій. Мобілізація і кадровий дефіцит змусили масштабно впроваджувати політики бронювання, перекваліфікацію жінок, внутрішньо переміщених осіб, людей 50+, осіб з інвалідністю. Релокація породила гібридні організаційні структури; психологічна підтримка, EAP-програми, ветеран-френдлі політики стали нормою там, де до 2022 їх не існувало [25; 26]. Цифровізація HR прискорилося: HRIS, ATS, LMS, people analytics поширюються вже за межами великих компаній [27; 28]. Євроінтеграція з гармонізацією директив Європейського Союзу (work-life balance, pay transparency) створює нову примусову ізоморфну рамку, що витісняє пострадянські норми.

Українська HRM-модель – фрагментована гібридна конфігурація в транзиті, що складається з чотирьох шарів: базового пострадянського (Кодекс законів про працю, відділ кадрів), неоліберального 1990–2010-х (cherry-picked інструменти), євроінтеграційного (з 2014, прискорено з 2022) та war-driven (well-being, ветеран-інтеграція, цифровізація, гнучкість). Жодна західна типологія не описує цю реальність адекватно через слабкість інституційного середовища, тіньовий сектор, відсутність розвиненого соціального діалогу та секторну



різноманітність. Більшість підприємств перебуває між control-based та перехідним типом; лише окремі, переважно у сфері ІТ та серед субсидіарів мультинаціональних корпорацій, наближаються до commitment-based та HPWS-моделей. Продуктивним підходом є контекстуальне проектування HRM – конструювання архітектури з урахуванням українських інституційних, культурних і воєнних параметрів.

### **Висновки**

HRM-система є одночасно структурною реальністю (конфігурацією практик, політик та процесів) і соціально сконструйованим конструктом, що набуває цілісності лише за сильних, послідовних і консенсусних сигналів працівникам. Ігнорування перцептивного виміру пояснює, чому формально коректні HRM-системи часто не дають очікуваного ефекту.

Концептуальна зрілість передбачає відмову від монопарадигмальності. Універсалістська, контингентна, конфігураційна та контекстуальна моделі формування HRM-систем взаємодоповнюють одна одну: universalism фіксує базовий поріг добрих практик, fit адаптує до стратегії, configuration забезпечує когерентність bundles, context вбудовує у середовище. Класичні Гарвардська та Мічиганська моделі залишаються культурно обумовленими англо-американськими артефактами, придатність яких у пострадянському контексті вимагає критичного тестування.

Класифікація є цінною лише тоді, коли має пояснювальну силу. Дихотомія control–commitment зберігає впливовість завдяки простоті, проте саме за цю простоту й критикується, оскільки приховує гібридність реальних систем. Матриця HR architecture виграє як інструмент легітимізації внутрішньофірмової різноманітності. Інституційні типології доводять, що єдиної правильної HRM-моделі не існує – є моделі, вкорінені у своєму середовищі.

Для України продуктивною є оптика фрагментованого гібриду в транзиті з прискоренням, спричиненим війною та євроінтеграцією. Проектування HRM-системи має реалізовуватися за принципом контекстуального дизайну: аудит



інституційного, секторного та організаційного контексту → вибір конфігурації bundles → перевірка на deadly combinations та signalling strength → імплементація конкретних інструментів. Саме такий метарівневий підхід відрізняє проєктування HRM-системи від адміністрування кадрів і визначає її здатність бути джерелом стійкої конкурентної переваги підприємства.

Перспективами подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованої шестикритеріальної класифікації на вибірці українських підприємств різних секторів та розмірів, розробка діагностичного інструментарію для оцінки сили HRM-системи в умовах інституційної нестабільності, а також аналіз ефектів war-driven трансформації HR-практик на організаційну результативність.

#### Список використаних джерел

1. Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E. *Managing Human Assets*. New York : Free Press, 1984. 209 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41269>
2. Lepak D. P., Snell S. A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, No. 1. P. 31–48. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
3. Walton R. E. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63, No. 2. P. 77–84. URL: <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
4. MacDuffie J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*. 1995. Vol. 48, No. 2. P. 197–221. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
5. Bowen D. E., Ostroff C. Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*. 2004. Vol. 29, No. 2. P. 203–221. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>



6. Paauwe J. HRM and Performance: Achieving Long-term Viability. Oxford : Oxford University Press, 2004. 284 p. URL: <https://academic.oup.com/book/7036>
7. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18, No. 2. P. 295–320. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
8. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, No. 3. P. 635–672. DOI: <https://doi.org/10.5465/256741>
9. Delery J. E., Doty D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, No. 4. P. 802–835. DOI: <https://doi.org/10.5465/256713>
10. Guest D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8, No. 3. P. 263–276. DOI: <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
11. Arthur J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37, No. 3. P. 670–687. DOI: <https://doi.org/10.5465/256705>
12. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. L. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca, NY : Cornell University Press, 2000. 259 p. URL: <https://www.cornellpress.cornell.edu/book/9780801486555/>
13. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1, No. 3. P. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
14. Brewster C. Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. 2007. Vol. 18, No. 5. P. 769–787. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190701248182>



15. Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*. 2006. Vol. 59, No. 3. P. 501–528. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
16. Paauwe J. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*. 2009. Vol. 46, No. 1. P. 129–142. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
17. DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
18. Jiang K., Lepak D. P., Hu J., Baer J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 2012. Vol. 55, No. 6. P. 1264–1294. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
19. Kramar R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*. 2014. Vol. 25, No. 8. P. 1069–1089. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
20. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. Vol. 54, No. 3. P. 389–407. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
21. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 432 p.
22. Cooke F. L. From strategic HRM to sustainable HRM? Exploring a common good approach through a critical reflection on existing literature. *Human Resource Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22318>



23. Morley M. J., Heraty N., Michailova S. (Eds.). *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*. London : Routledge, 2009. 306 p. URL: <https://www.routledge.com/9780415405614>
24. Cooke F. L., Wood G., Wang M., Veen A. How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations. *Human Resource Management Review*. 2019. Vol. 29, No. 1. P. 59–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.001>
25. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
26. Продіус О., Афанасенко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
27. Мельниченко С., Лосіцька Т., Беляєва Н. Цифровізація системи HR-менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 6, No. 41. P. 534–543. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3539>
28. Кравчук О., Варіс І., Рубель К. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
29. Harney B., Alkhalaf H. A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*. 2021. Vol. 60, No. 1. P. 5–29. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
30. Pudelko M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16, No. 2. P. 123–153. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00009.x>