

УДК 005.95:005.21:005.44

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.101-109>**Ворончак І.О.**

кандидат економічних наук

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Voronchak Ivan

PhD in Economic Sc.

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

<https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>**Солтисік О.О.**

кандидат економічних наук

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Soltysik Oksana

PhD in Economic Sc.

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

<https://orcid.org/0000-0003-3054-0158>

ГЕНЕЗИС ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ДРАЙВЕРА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті розкрито еволюцію і теоретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами як важливого чинника забезпечення організаційної ефективності. Визначено, що сучасні підходи до управління персоналом трансформуються від адміністративно-контрольної моделі до стратегічно орієнтованої системи, у якій людські ресурси розглядаються як ключовий стратегічний актив організації. Показано, що ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від узгодженості корпоративної стратегії та HR-практик, спрямованих на розвиток компетенцій працівників, підвищення їх мотивації та залученості до досягнення стратегічних цілей. Узагальнено основні наукові підходи до обґрунтування взаємозв'язку між HR-практиками та результативністю організації, зокрема ресурсно-орієнтований підхід, модель АМО, концепцію HR Scorecard. З'ясовано значення системи показників управління людськими ресурсами для формування конкурентних переваг організації та оцінювання її довгострокової ефективності.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, стратегічне управління, організаційна ефективність, людський капітал, теорія менеджменту.

GENESIS AND TRANSFORMATION OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A THEORETICAL AND HISTORICAL PERSPECTIVE

The article substantiates the role of strategic human resource management as a key factor in improving organizational efficiency and ensuring the long-term competitiveness of enterprises. The relevance of the topic is determined by the growing importance of human capital in the knowledge economy and by the need to integrate HR practices with corporate strategy in order to achieve sustainable organizational development. The purpose of the study is to reveal the theoretical foundations and practical mechanisms of the formation and development of the concept of strategic human resource management and to determine its influence on organizational performance.

The methodological basis of the research includes general scientific and special methods, in particular the methods of theoretical generalization, comparative analysis, systematization and synthesis of scientific approaches to human resource management. The study also applies a systems approach to understanding the interrelationship between HR practices, human capital development and organizational results.

The results demonstrate that modern human resource management has evolved from a predominantly administrative function to a strategic management subsystem focused on the effective use and development of human capital. It is shown that the efficiency of organizations depends on the alignment between corporate strategy and HR policies aimed at

developing employees' potential, strengthening motivation and increasing employee engagement. Particular attention is paid to the role of contemporary analytical and evaluation tools, including HR metrics, HR Scorecard and performance indicators that allow organizations to assess the contribution of human resources to achieving strategic goals.

The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to the formation of human resource strategies aimed at increasing organizational productivity, strengthening competitive advantages and improving the effectiveness of human capital management in modern enterprises.

Keywords: human resource management, strategic management, organizational effectiveness, human capital, management theory.

JEL Classification: M12, M10, O15, D23.

Постановка проблеми. Технологічні, соціально-економічні та ринкові трансформації в сучасному світі змінюють характер розвитку продуктивних сил, посилюють глобальну конкуренцію між організаціями, що зумовлює потребу в нових бізнес-стратегіях, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення якості продукції, інноваційність, тобто формування стійких конкурентних переваг. Це висуває відповідні вимоги до системи управління організаціями, що має забезпечувати ефективне використання людських ресурсів, впливати на поведінку індивідів і колективів та інтегрувати їхню діяльність у бізнес-стратегію, сприяючи зміцненню конкурентних позицій.

У таких умовах функція менеджменту персоналу дедалі більше набуває стратегічного значення. Динаміка організаційного середовища стимулює розвиток нових теоретичних підходів до осмислення ролі управління людськими ресурсами (УЛР) та його впливу на організаційну ефективність, що відкриває можливості для формування дієвих моделей досягнення стратегічних цілей організації. Відповідно сучасна теорія УЛР має розробляти концепції та моделі, здатні максимізувати внесок HR-функції у результати господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. УЛР сформувалося під впливом еволюції організаційного та соціального середовища і постійно трансформує власні теоретичні підходи та практики. За М. Армстронгом і С. Тейлором [1] розвиток цієї конкретної функції менеджменту відбувається у межах трьох основних концепцій. Перша розглядає УЛР як універсальну діяльність щодо координації праці, наявну в будь-якій організаційній системі. Друга трактує його як адміністративну функцію спеціалізованих HR-підрозділів, відповідальних за добір персоналу, оплату праці, навчання й оцінку співробітників. Для цієї моделі характерна філософія контролю, у межах якої працівники трактуються як ресурс чи «товар», а HR-практики мають операційний характер. Третя, що почала формуватися з 1980-х років, передбачає стратегічне трактування УЛР. У межах цього підходу працівники розглядаються як стратегічні активи організації, а трудові відносини – як взаємовигідна взаємодія. Основною метою стає формування довгострокових конкурентних переваг через інвестиції у людський капітал, підвищення залученості персоналу й узгодження HR-практик із системами мотивації та винагородження.

Внесок УЛР у розвиток організації має виходити за межі реактивної адаптації та розробки управлінських рішень. Його слід оцінювати за здатністю формувати

стратегічні ресурси, розвивати організаційні компетентності, забезпечувати створення гнучкіших «інтелектуальних» організацій [2]. Сучасні наукові дискусії у сфері стратегічного УЛР зосереджуються на низці ключових проблем: конкретизації предметного поля УЛР; удосконаленні методологічних підходів (зокрема концепцій «кращих практик» і «кращого узгодження») [3]; інтеграції УЛР із ресурсно-орієнтованою теорією [4]; формуванні архітектури HR-стратегій у складних організаціях [5]; виборі методів вимірювання впливу HR-практик на організаційну результативність [6].

У цьому контексті стратегічне УЛР розглядається як система дій, спрямованих на формування та реалізацію корпоративної стратегії [4]. Цей процес охоплює два етапи: відносно стабільний, пов'язаний із визначенням місії, сфери діяльності організації і базових принципів менеджменту, та динамічний, що передбачає постановку і коригування цілей, визначення показників результативності й розроблення стратегій їх досягнення.

Ранні дослідження стратегічної ролі УЛР зосереджувалися на узгодженні поведінки, знань і навичок працівників із потребами бізнесу. Подальший розвиток концепції відбувся під впливом ресурсно-орієнтованої теорії конкурентних переваг [7], яка підкреслює стратегічну цінність людських ресурсів. У результаті сформувалася рамка управління, що характеризується низкою ознак: визнанням пріоритету зовнішнього середовища і конкуренції; орієнтацією на довгострокові цілі; значущістю стратегічного вибору й процесів ухвалення рішень; урахуванням ролі працівників у створенні організаційної цінності; інтеграцією HR-стратегій із корпоративною стратегією.

Дослідження взаємозв'язку між УЛР і організаційною ефективністю активно розвиваються з середини 80-х років ХХ ст. За цей час сформувалося широке теоретичне поле, водночас певні концептуальні та методологічні проблеми залишаються невирішеними [8].

Перший етап розвитку цих досліджень припадає на 1980-ті роки, коли з'явилися роботи, що пов'язали корпоративну стратегію з УЛР, зокрема К. Фомбуна, Н. Тічі і М. Діванні [9]. У цей же період Р. Волтон [10] обґрунтував необхідність переходу від управлінської логіки контролю до формування відданості працівників, що сприяє підвищенню їхньої результативності.

Важливий внесок зробили представники Гарвардської школи – Р. Шулер і С. Джексон [11], які запропонували концепцію узгодження зовнішніх вимог середовища з внутрішніми організаційними практиками УЛР. Паралельно емпіричні дослідження Т. Петерса і

Р. Вотермана [12] засвідчили позитивний зв'язок між практиками високої залученості працівників і ринковим успіхом.

Другий етап розвитку стратегічного УЛР припадає на 1990-ті роки, коли з'явилися масштабні емпіричні дослідження, що використовували опитування і статистичний аналіз для виявлення зв'язку між HR-практиками й організаційною результативністю. Роботи П. Боксхола [2], Дж. Делері і Д. Доті [13] показали, що УЛР пов'язане з підвищенням ефективності організацій.

Водночас критичні зауваження щодо недостатньої концептуальної обґрунтованості встановлених зв'язків між HR-практиками та ефективністю зумовили формування третього етапу досліджень, спрямованого на уточнення теоретичних засад. Зокрема, робота Л. Даєра і Т. Рівса [14] засвідчила різноманітність як практик УЛР, так і показників його результативності. Це сприяло розвитку наукових дискусій щодо універсалістського, контингентного та культурного підходів до аналізу HR-практик [13]. Водночас частина дослідників зайняла критичну позицію щодо сучасних практик УЛР, поширення яких може розглядатися як прихована форма контролю й експлуатації [15].

Четвертий етап розвитку стратегічного УЛР був спрямований на концептуальне уточнення взаємозв'язку між УЛР та організаційною результативністю. У цьому контексті Д. Гест запропонував використовувати підхід, заснований на теорії очікувань В. Врума для пояснення впливу УЛР на ефективність організацій [16]. Подальший розвиток цієї ідеї привів до формування моделі АМО (ability, motivation, opportunity), що розкриває роль здібностей, мотивації і можливостей працівників у забезпеченні результативності [17].

Паралельно розвивався підхід, заснований на ресурсно-орієнтованій теорії (RBV) Дж. Барні, яка була інтегрована у сферу УЛР Д. Лепаком, К. Джаном [4]. У межах цього підходу людські ресурси розглядаються як стратегічні активи, а інвестиції в їх розвиток – як джерело підвищення організаційної ефективності. Водночас Дж. Паув [18] підкреслив значення інституційної перспективи, наголошуючи, що поширення певного набору HR-практик зумовлює формування різних моделей управління, які можуть по-різному впливати на конкурентні переваги.

П'ятий етап досліджень пов'язаний із посиленням уваги до ролі сприйняття працівників через застосування концепції «чорної скриньки», спрямованої на аналіз процесів, що опосередковують зв'язок УЛР та результативністю з позиції персоналу. У цьому контексті дослідження П. Райта і В. Босвела [19] показали, що реакції працівників на HR-практики мають вирішальне значення для досягнення організаційних результатів. Відповідно, актуальні підходи дедалі більше враховують зв'язок між ефективністю організацій та добробутом працівників [5].

Сучасний етап розвитку досліджень характеризується зростанням їхньої теоретичної та методологічної складності. Одним із перспективних напрямів є

використання багаторівневих концептуальних моделей, що розглядають взаємозв'язок УЛР і ефективності одночасно на індивідуальному й організаційному рівнях [1]. Дослідження також враховують роль різних рівнів управління, активно використовують концепції організаційної та соціальної психології, застосовують цифрові інструменти та складні статистичні методи аналізу Big Data.

Отже, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених стратегічному УЛР та його впливу на результати діяльності організацій, у науковій літературі відсутнє цілісне бачення механізмів трансформації цієї концепції в контексті формування організаційної ефективності. Наявні підходи здебільшого зосереджуються або на окремих теоретичних моделях стратегічного УЛР, або на емпіричному аналізі взаємозв'язку між HR-практиками та ефективністю, що зумовлює фрагментарність наукового знання у цій сфері. Недостатньо дослідженими залишаються питання еволюції концепції стратегічного УЛР, а також систематизації теоретичних підходів до пояснення його впливу на організаційну ефективність в контексті трансформації HR-функцій від адміністративної до стратегічної. Це зумовлює потребу в поглибленому теоретико-історичному аналізі ролі стратегічного УЛР як драйвера організаційної ефективності.

Метою статті є критичний аналіз основних концепцій і підходів до стратегічного управління людськими ресурсами (УЛР), а також взаємозв'язку між HR-практиками й організаційною ефективністю. Реалізація зазначеного завдання передбачає характеристику базових підходів до стратегічного УЛР, дослідження концепцій ефективності та ідентифікацію механізму впливу кадрової стратегії на результати діяльності сучасних організацій.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, для систематизації наукових підходів до стратегічного УЛР та визначення його ролі у підвищенні організаційної ефективності використано метод теоретичного узагальнення; порівняльний аналіз застосовано для зіставлення різних концепцій УЛР і підходів до оцінювання результативності УЛР. Системний підхід дав змогу розглянути УЛР як складову загальної системи управління організацією та визначити взаємозв'язок між HR-стратегією, поведінкою персоналу і результатами діяльності організації. Методи аналізу, синтезу та наукової систематизації використано для узагальнення теоретичних положень і структуривання критеріїв ефективності стратегічного УЛР.

Виклад основних результатів дослідження. У науковій літературі з УЛР існують різні підходи до визначення природи та вимірювання організаційної ефективності. Зокрема, Л. Даєр і Т. Рівс [14] запропонували класифікацію результатів стратегічного УЛР, поділивши їх на чотири групи: результати з точки зору працівників (задоволеність працею, відданість організації, абсентеїзм, плинність кадрів); організаційні результати (продуктивність, якість, задоволеність клієнтів); фінансові результати (прибуток, рентабельність

активів); показники ринкової вартості організації. Крім того, в теорії менеджменту враховуються так звані «м'які» показники, пов'язані зі ставленням і поведінкою працівників, зокрема рівень задоволеності, відданості організації та креативності [20]. Проте такі індикатори не завжди безпосередньо пов'язують HR-практики з кінцевими результатами діяльності, а часто відображають лише ефективність внутрішніх процесів УЛР [8].

Для встановлення впливу УЛР на фінансові результати необхідно послідовно аналізувати ланцюг взаємозв'язків: від впливу на людські ресурси (компетенції, мотиви, поведінка працівників) до проміжних результатів (продуктивність, якість), що зрештою трансформуються у фінансові індикатори.

П. Боселі, Г. Дітц і К. Бон підкреслюють, що аналіз ефективності УЛР має ґрунтуватися на двох ключових припущеннях [21]. Перше пов'язане з ідеєю сталого розвитку та виживання організації, згідно якої внутрішні ресурси мають забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті людські ресурси розглядаються як один із найважливіших стратегічних активів, що узгоджується з ресурсно-орієнтованим підходом [7; 18]. Друге припущення полягає у визнанні того, що працівники є керованими й здатними до розвитку. Практики УЛР можуть підвищувати цінність людського капіталу через освіту, професійний розвиток, ротацію, коучинг, впливаючи на поведінку працівників у напрямі, що відповідає стратегічним цілям організації.

Водночас важливим є чітке визначення самого

поняття ефективності та меж його застосування, оскільки різні дослідники можуть включати до нього різні аспекти діяльності організації [20]. Зокрема, Р. Шулер і С. Джексон [11] запропонували оцінювати ефективність УЛР за показниками, пов'язаними з корпоративними фінансами і продуктивністю персоналу, враховувати рівень технічних і стратегічних компетентностей, управлінських навичок, обсяги продажів та темпи зростання організації. Схожий підхід пропонував Д. Ульріх [22], який визначив систему показників оцінювання впливу УЛР на ефективність: індикатори, пов'язані з процесами найму, відбору та розміщення персоналу, його навчання і розвитку, ефективністю систем винагородження, умов праці, безпеки та трудових відносин в організації.

Спираючись на концепцію збалансованої системи показників Balanced Scorecard, Б. Бекер і М. Хуселід [23] розробили підхід HR Scorecard, спрямований на вимірювання кадрової складової організаційної ефективності. У межах моделі пропонується декомпозиція бізнес-стратегії на стратегії, політики та практики УЛР. Результати розглядаються як очікувані наслідки реалізації політик і практик, а стратегічна карта УЛР визначає компетенції та поведінкові характеристики персоналу, необхідні для реалізації корпоративної стратегії (табл. 1). Відповідно, процес оцінювання передбачає ідентифікацію релевантних HR-практик, забезпечення їх узгодженості, вимірювання ступеня впровадження та встановлення зв'язку з організаційними результатами.

Таблиця 1

Система показників HR Scorecard для вимірювання впливу управління людськими ресурсами на організаційну ефективність: концептуальний приклад

Стратегічні цілі	Цілі УЛР	КРІ	Формула	Цільове значення
Підвищення продуктивності	Розвиток компетенцій	Продуктивність	Обсяг виробництва / к-сть працівників	+10 % за рік
Скорочення витрат	Оптимізація кадрових витрат	Витрати на персонал	Загальні витрати на персонал / дохід	≤ 25 %
Зростання якості роботи	Підвищення рівня кваліфікації	Охоплення навчанням	Працівників, що пройшли тренінги / загальна к-сть	≥ 80 %
Підвищення стабільності персоналу	Зменшення плинності кадрів	Рівень плинності	Звільнені / середньооблікова чисельність	≤ 8 %
Підвищення залученості персоналу	Формування позитивного клімату	Індекс залученості	Результати опитування співробітників	≥ 75 %

Джерело: розроблено авторами.

Іншу парадигму оцінювання ефективності УЛР запропонував Д. Гест [16], наголосивши на інтеграції різних типів даних для вимірювання внеску людських ресурсів в результати діяльності. Автор виокремлює організаційні критерії (ресурси), реляційні критерії (очікування стейкхолдерів) та критерії людських ресурсів (поведінка працівників для досягнення організаційних цілей). У цьому контексті важливим завданням є вимірювання економічної вартості людського капіталу з використанням кількісних і якісних індикаторів, зокрема рентабельності інвестицій у персонал (ROI), чистого доходу на одного працівника, рівня компетенцій, задоволеності, якості трудового життя тощо.

Для оцінювання вартості людського капіталу

можуть бути використані різні методи, зокрема прогнозування майбутніх доходів з їх дисконтуванням та розподілом між людськими ресурсами, визначення вартості альтернативного використання працівників (opportunity cost), оцінювання тривалості перебування персоналу в організації, розрахунок вартості займаних посад у різні періоди кар'єри, а також аналіз якості найму й задоволеності менеджерів результатами підбору персоналу [16].

Дослідження А. Вілкінсона, Н. Бекона, С. Снела, Д. Лепака [24], присвячене оцінюванню результатів УЛР у контексті ефективності компаній, показало, що стратегічне узгодження HR-функції з цілями організації потребує застосування спеціальних методів

оцінювання її внеску. Автори виокремили два основні напрями: перший орієнтований на використання фінансових показників для визначення впливу людського капіталу на результати бізнесу; другий передбачає аналіз політик і практик УЛР та їхнього впливу на поведінку працівників, що забезпечують реалізацію корпоративних стратегій.

Загалом дослідження ефективності УЛР характеризуються різноманітністю підходів, критеріїв аналізу, часових горизонтів та систем показників, використаням фінансових індикаторів тощо. Зокрема, цікаву логіку вимірювання запропонували В. Касіо і Дж. Бодро [6], які розробили комплекс параметрів УЛР, що охоплює три виміри: ефективність (efficiency), результативність (efficacy), вплив (impact). Ефективність відображає раціональність використання ресурсів у процесі УЛР. Результативність характеризує вплив на

працівників, зокрема на поведінку та мотивацію. Вплив оцінює зміни в організаційній результативності, що виникають завдяки реалізації HR-стратегії. Водночас автори підкреслюють, що не всі показники мають стратегічне значення, а ефективне процесів не завжди гарантує досягнення організаційних результатів, тому система вимірювання має ґрунтуватися на стратегічному підході до УЛР.

Узагальнюючи результати попередніх досліджень, П. Боксхол і Дж. Парсел [3] пропонують причинно-наслідкову модель, яка синтезує основні підходи до пояснення взаємозв'язку між HR-практиками та результатами діяльності організацій (рис. 1). Модель відображає логіку залежності практик УЛР, характеристик персоналу, організаційних процесів та показників ефективності.

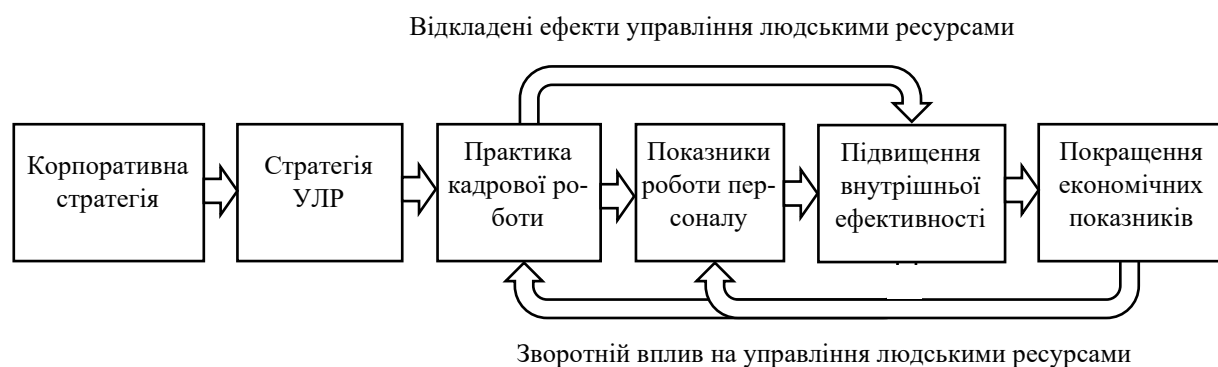


Рис. 1. Модель впливу управління людськими ресурсами на організаційну ефективність

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

У моделі, запропонованій Боксхолом і Дж. Парселом, враховується зворотній вплив – організаційна ефективність також здатна впливати на систему УЛР. Водночас модель передбачає послідовний причинно-наслідковий процес: корпоративні стратегії трансформуються у стратегії УЛР, які визначають HR-практики, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

М. Армстронг і С. Тейлор [1] сформувавши систему показників оцінювання використання персоналу, інвестицій в людські ресурси та результативності цих інвестицій, а також ефективності процесів і програм у сфері УЛР. Авторами пропонується кілька груп індикаторів:

а) демографічні, що характеризують структуру людських ресурсів (постійні і тимчасові працівники, підрядники, стажери тощо);

б) фінансові, які відображають витрати й економічні результати УЛР у грошовому вимірі (витрати на соціальне страхування, медичну допомогу, рентабельність додаткових витрат на оплату праці);

в) операційні, що оцінюють результативність УЛР за такими параметрами, як кількість і якість продукції, терміни виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів;

г) показники організаційного клімату, які характеризують стан робочого середовища та рівень

соціальної відповідальності організації.

Інший підхід до аналізу ефективності відстоюють К. Брюстер, К. Чанг, П. Спарроу [25], які розглядають її як багатовимірний конструкт. У цьому контексті виділяють дві сфери оцінювання: перша – операційна ефективність, що відображає результати діяльності окремих функціональних підрозділів (маркетингу, логістики, виробництва, УЛР тощо); друга – організаційна ефективність, яка охоплює узагальнені результати діяльності підприємства, зокрема рентабельність, вартість бізнесу, задоволеність стейкхолдерів. Попри відмінності, ці виміри тісно взаємопов'язані та формують цілісну систему оцінювання ефективності (рис. 2).

На думку К. Брюстера, К. Чанга і П. Спарроу [25], результати діяльності окремих функціональних підрозділів не обов'язково є взаємозалежними, а тому потребують специфічних підходів до вимірювання ефективності. Аналогічно, показники організаційної ефективності мають визначатися за допомогою спеціалізованих методів оцінювання. Отже, результати діяльності організації формуються внаслідок взаємодії різних функціональних сфер, а не лише однієї – УЛР. Це створює певні методологічні труднощі для визначення внеску HR-функції у загальну ефективність. У зв'язку з цим удосконалення підходів, здатних вимірювати вплив УЛР на організаційні результати розглядається як одне з ключових завдань сучасних досліджень у

даній сфері. Дієвість таких інструментів оцінювання сприяла б трансформації теорії та практики УЛР у повноцінну стратегічну модель менеджменту, підвищуючи статус кадрової функції та зменшуючи критику щодо її суб'єктивності. З практичної точки зору це

дозволить організаціям раціональніше розподіляти ресурси, уникати неефективних управлінських практик, спрямовувати інвестиції в сфери, що забезпечують найвищу результативність.

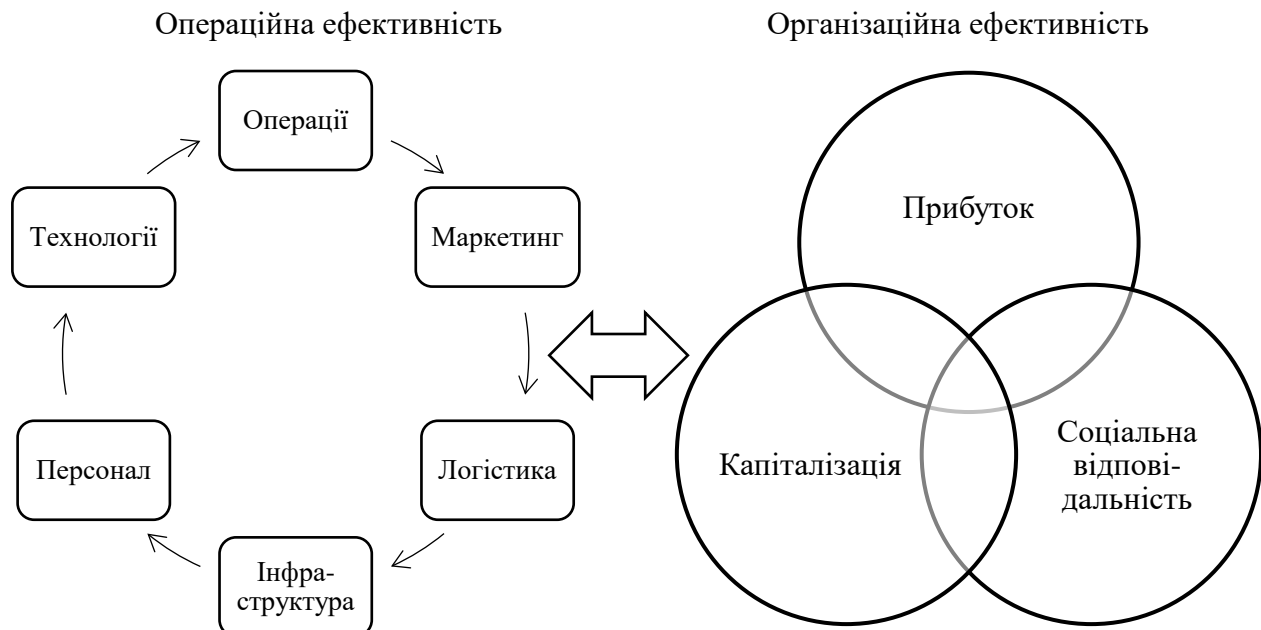


Рис. 2. Операційна та організаційна ефективність управління людськими ресурсами
Джерело: розроблено авторами на основі [25]

Висновки. Стратегічно орієнтоване УЛР, належним чином обгрунтоване теоретично, може бути дієвим механізмом узгодження корпоративної стратегії з практиками УЛР, сприяючи досягненню організаційних результатів. У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню того, як HR-практики впливають на ефективність організацій через причинно-наслідковий ланцюг змінних, таких як ставлення (лояльність) працівників, їхня поведінка, плінність кадрів та індивідуальна результативність (продуктивність).

Контент-аналіз теоретичної бази свідчить, що концепції стратегічного УЛР поєднують макроперспективу стратегічного управління організаціями та мікроперспективу УЛР, проте їх інтеграція не завжди є збалансованою. Це свідчить про те, що теоретичний розвиток стратегічного УЛР все ще перебуває на етапі становлення, а трансформація концепцій УЛР є складним і тривалим процесом.

Наявні підходи – різноманітні та подекуди фрагментарні – формують теоретичну основу для розуміння механізмів інтеграції людського капіталу у бізнес-стратегії, а це сприяє впровадженню ефективних практик УЛР, орієнтованих на досягнення високих показників організаційної ефективності. Водночас вимірювання доданої вартості людського капіталу або впливу HR-функції на результати бізнесу залишається невирішеним завданням, насамперед через методологічні обмеження, пов'язані з необхідністю виокремлення внеску окремих функціональних підрозділів у загальну ефективність організації.

Таким чином, проблематика взаємозв'язку між

УЛР та організаційною ефективністю характеризується теоретичними й методологічними труднощами, що потребують подальшого розвитку теоретичних концепцій і емпіричних досліджень. Як зазначає П. Боселі [8], домінуючі теоретичні підходи все ще мають недостатню пояснювальну здатність через обмеження існуючих парадигм, які не завжди дозволяють адекватно відобразити складність соціально-економічної реальності.

Проведене дослідження засвідчує наявність певного розриву між теоретичними підходами та практикою стратегічного УЛР у контексті його впливу на організаційну ефективність. Це поняття є багатограним і складним, що потребує подальших наукових розвідок.

Сучасні теоретичні підходи також підкреслюють важливість оцінювання та моделювання процесів сприйняття працівниками того, як і з якою метою впроваджуються практики УЛР, оскільки саме це визначає їхні установки та поведінкові реакції, що впливають на результативність бізнесу.

Отже, теоретична сфера стратегічного УЛР розвивається в напрямі уточнення природи організаційної ефективності та формування теорій з більшою пояснювальною здатністю щодо взаємозв'язку між практиками УЛР і результатами діяльності сучасних організацій.

Декларація щодо використання інструментів ШІ. Під час підготовки цієї статті інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2026) використовувалися для цілей пошуку літератури

за темою. Жодних згенерованих штучним інтелектом даних, частин тексту статті, а також джерел літератури, не використовувалося. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398622081>
2. Boxall P. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. 1996. Vol. 6, No. 3. Pp. 59-75. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>
3. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. London : Red Globe Press, 2021. URL: <https://www.bloomsbury.com/uk/strategy-and-human-resource-management-9781350309869/>
4. Jiang K., Lepak D.P. Toward a unifying framework of strategic human resource management. *Academy of Management Annals*. 2019. Vol. 13(1), Pp. 1-37. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0096>
5. Battaglio R.P. *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2015. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781483395784>
6. Cascio W.F., Boudreau J.W. *Investing in People : Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson, 2023. URL: <https://www.vitalsource.com/en-ca/products/investing-in-people-john-w-boudreau-wayne-f-v9781586446123>
7. Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 1994. Vol. 5(2). Pp. 301-326. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
8. Boselie P. *Strategic Human Resource Management : A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill Higher Education, 2010. URL: <https://studylib.net/doc/28293056/strategic-human-resource-management-a-balanced-approach-3e?p=96>
9. Fombrun C., Tichy N., Devanna M. *Strategic Human Resource Management*. New York : John Wiley & Sons, 1984. URL: <https://archive.org/details/strategichumanre00fomb/page/n17/mode/2up>
10. Walton R. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63(2). Pp. 77-84. URL: <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
11. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1(3). Pp. 207-219. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
12. Peters T., Waterman R. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper & Row, 1982.
13. 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(4). Pp. 802-835. DOI: <https://doi.org/10.2307/256713>
14. Dyer L., Reeves T. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*. 1995. Vol. 6(3). Pp. 656-670. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
15. Fleetwood S., Hesketh A. HRM-performance research: undertheorized and lacking explanatory power. *International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 17(12). Pp. 1977-1993. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190601041026>
16. Guest D.E. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21(1). Pp. 3-13. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
17. Purcell J., Hutchinson S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. 2007. Vol. 17(1). Pp. 3-20. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
18. Paauwe J. *HRM and Performance : Achieving Long-Term Viability*. Oxford : Oxford University Press, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199273904.001.0001>
19. Wright P.M., Boswell W.R. Desegregating HRM : a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*. 2002. Vol. 28. Iss. 3 Pp. 247-276. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)
20. Wright P.M., Nishii L. *Strategic Human Resource Management and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis*. CAHRS Working Paper 06-05. Cornell University, Ithaca, NY, 2006. URL: <https://hdl.handle.net/1813/77351>
21. Boselie P., Dietz G., Boon C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 2005. Vol. 15(3). Pp. 67-94. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
22. Ulrich D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*. 1997. Vol. 36(3). Pp. 303-320. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM4>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM4>3.0.CO;2-#)
23. Becker B.E., Huselid M.A. HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human*

Resource Management. 1997. Vol. 36(1). Pp. 39-47. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X)

24. Wilkinson A., Bacon N., Snell S., Lepak D. The SAGE Handbook of Human Resource Management. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529714852.n3>

25. Brewster C., Chung C., Sparrow P. Globalizing Human Resource Management. 3rd ed. London: Routledge, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315668611>

References:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th ed. London: Kogan Page. Retrieved from: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398622081> [in English].

2. Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. Vol. 6. No. 3. Pp. 59-75. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x> [in English].

3. Boxall, P., & Purcell, J. (2021). *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. London : Red Globe Press. Retrieved from: <https://www.bloomsbury.com/uk/strategy-and-human-resource-management-9781350309869/> [in English].

4. Jiang, K., & Lepak, D.P. (2019). Toward a unifying framework of strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, Vol. 13(1). Pp. 1-37. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0096> [in English].

5. Battaglio, R.P. (2015). *Public Human Resource Management : Strategies and Practices in the 21st Century*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, DOI: <https://doi.org/10.4135/9781483395784> [in English].

6. Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2023). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 3rd ed. Upper Saddle River : Pearson. Retrieved from: <https://www.vitalsource.com/en-ca/products/investing-in-people-john-w-boudreau-wayne-f-v9781586446123> [in English].

7. Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5(2). Pp. 301-326. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020> [in English].

8. Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London : McGraw-Hill Higher Education. Retrieved from: <https://studylib.net/doc/28293056/strategic-human-resource-management-a-balanced-approach-3e?p=96> [in English].

9. Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York : John Wiley & Sons. Retrieved from: <https://archive.org/details/strategichumanre00fomb/page/n17/mode/2up> [in English].

10. Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, Vol. 63(2). Pp. 77-84. Retrieved from: <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace> [in English].

11. Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, Vol. 1(3). Pp. 207-219. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740> [in English].

12. Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row. [in English].

13. Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4). Pp. 802-835. DOI: <https://doi.org/10.2307/256713> [in English].

14. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6(3). Pp. 656-670. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199500000041> [in English].

15. Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2006). HRM-performance research: undertheorized and lacking explanatory power. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17(12). Pp. 1977-1993. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190601041026> [in English].

16. Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance : still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 21(1). Pp. 3-13. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x> [in English].

17. Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17(1). Pp. 3-20. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x> [in English].

18. Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance : Achieving Long-Term Viability*. Oxford : Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199273904.001.0001> [in English].

19. Wright, P.M., & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM : a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, Vol. 28(3). Pp. 247-276. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9) [in English].

20. Wright, P.M., & Nishii, L. (2006). *Strategic Human Resource Management and Organizational Behaviour :*

Integrating Multiple Levels of Analysis. CAHRS Working Paper 06-05. Cornell University, Ithaca, NY, Retrieved from: <https://hdl.handle.net/1813/77351> [in English].

21. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15(3). Pp. 67-94. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x> [in English].

22. Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, Vol. 36(3). Pp. 303-320. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM4>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM4>3.0.CO;2-#) [in English].

23. Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1997). HR as a source of shareholder value : research and recommendations. *Human Resource Management*, Vol. 36(1). Pp. 39-47. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X) [in English].

24. Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (2020). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. 2nd ed. London : SAGE Publications, DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529714852.n3> [in English].

25. Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2024). *Globalizing Human Resource Management*. 3rd ed. London : Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315668611> [in English].

Дата надходження статті: 23.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.