

DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0121>

УДК 005.95/96:005.53:004

JEL Classification: M12, D81, O33

Акіліна Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

Ільїч Людмила Миколаївна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8594-1824
e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua

Михацька Алла Валер'янівна

кандидат педагогічних наук
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8886-7877
e-mail: a.mykhatska@kubg.edu.ua

КАДРОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЧАСОВОЇ КООРДИНАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ФОРМУВАННЯ ВІДКЛАДЕНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЕФЕКТІВ

Анотація. У статті обґрунтовано доцільність переосмислення кадрового адміністрування як механізму узгодження управлінських рішень у часі. Вихідною тезою є те, що в сучасній управлінській практиці кадрове адміністрування переважно трактується як допоміжна технічна функція, зосереджена на дотриманні нормативних вимог і документальному супроводі кадрових процесів. Натомість запропоновано розглядати його як інституційне середовище, у межах якого управлінські наміри набувають адміністративної форми, фіксуються в кадрових процесах і згодом трансформуються у відкладені організаційні ефекти. Ключовим елементом запропонованого підходу є врахування часової дистанції між моментом ухвалення рішення та проявом його наслідків. Така розбіжність пояснює накопичувальний характер кадрових проблем, які часто виявляються із запізненням і не можуть бути зведені до окремих процедурних помилок. Відкладені ефекти розглядаються як закономірний результат послідовного нашарування управлінських рішень у межах різних кадрових процесів та на різних рівнях управління. На цій основі сформульовано узагальнену аналітичну модель кадрового адміністрування. Вона поєднує в межах однієї логіки управлінські рішення, перебіг кадрових процесів, часові горизонти та організаційні наслідки. Йдеться не про перелік окремих факторів, а про спробу вибудувати причинно-наслідкову конструкцію, у якій рішення розглядаються як точки запуску довготривалих змін. Пояснювальні можливості моделі продемонстровано на трьох різних кейсах: нормативному впорядкуванні посад, масових вивільненнях персоналу та диджиталізації кадрових процедур. Кожен із них висвітлює окремих аспект управлінської дії. Аналіз показує, що адміністративні рішення поступово формують конфігурацію кадрової системи. У кризових ситуаціях вони визначають характер і масштаб наслідків для організації. У цифровому середовищі додається ще один вимір. З'являється ризик алгоритмічної формалізації оцінювання, коли показники починають впливати на зміст рішень. Паралельно зростають вимоги до захисту персональних даних і контролю за їх використанням. У такій інтерпретації модель дозволяє розглядати кадрове адміністрування як динамічний процес, у якому кожне рішення має відкладений ефект і може трансформувати середовище управління. Зроблено висновок про доцільність розгляду кадрового адміністрування як цілісного механізму координації рішень у часі, що розширює аналітичні можливості дослідження управління персоналом, дозволяє інтегрувати стабілізаційні, кризові та цифрові

управлінські ситуації в єдину концептуальну рамку та створює основу для подальших емпіричних досліджень відкладених організаційних ефектів у різних секторах економіки.

Ключові слова: кадрове адміністрування; управлінські рішення; відкладені організаційні ефекти; кадрові процеси; ризики; управління персоналом.

ВСТУП

У сучасних організаціях кадрове адміністрування традиційно сприймається як допоміжна або суто технічна функція, пов'язана з оформленням кадрових питань та дотриманням нормативних вимог. Тобто кадрове адміністрування розглядається переважно як інструмент реалізації вже ухвалених управлінських рішень, а не як самостійний елемент управлінської системи. Водночас практика управління персоналом свідчить, що саме через кадрове адміністрування управлінські наміри набувають конкретної форми, а потім трансформуються в реальні організаційні наслідки, які не завжди є очевидними в момент ухвалення рішень.

Однією з ключових особливостей кадрового адміністрування є його часовий вимір. Управлінські рішення у сфері роботи з персоналом ухвалюються в різні моменти, на різних рівнях управління і в межах різних кадрових процесів, тоді як їхні наслідки часто проявляються пізніше та поза межами того процесу, в якому рішення було сформульоване. У результаті кадрові проблеми нерідко мають відкладений характер і не зводяться до помилок окремих процедур. Це ускладнює оцінювання ефективності кадрового адміністрування за формальними показниками та потребує концептуального переосмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних дослідженнях кадрове адміністрування так само переважно розглядається в ракурсі правового забезпечення трудових відносин і документального супроводу кадрових процесів. Значний внесок у формуванні такого бачення зроблено у працях О. Тур та співавторів [1]–[3]. Зазначені дослідження трактують кадрове адміністрування як інструмент реалізації норм трудового законодавства і впорядкування соціально-трудова відносин. Зокрема підкреслюється, що «важливою частиною системи кадрового адміністрування ... є діловодство, що виконує роль посередника між законодавством про працю і системою управління персоналом» [1], а управління трудовими ресурсами «здійснюється на основі кадрового адміністрування ... через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів ... та ведення кадрової документації з дотриманням трудового законодавства» [2]. У межах такого підходу кадрове адміністрування аналізується переважно як сукупність процедур і правових дій, тоді як його роль у координації управлінських рішень, рознесених у часі, залишається поза увагою дослідників. Водночас, в окремому дослідженні, де приділено увагу документальному забезпеченню оцінювання персоналу, дослідники наголошують, що «оцінювання працівників є важливим в кадровому адмініструванні, оскільки у результаті оцінювання служба персоналу та загалом керівництво отримують дані, які документально засвідчені, що в подальшому використовуються для обґрунтування управлінських рішень» [3], тобто кадрове діловодство вже починає розглядатися ними як інструмент легітимації управлінських дій.

К. Ущатовський і Ю. Костін [4] розглядають управлінське рішення в кадровій сфері як свідомий вибір із кількох альтернатив, спрямований на узгодження інтересів працівників і підприємства. Вони пропонують його класифікацію з урахуванням значущості працівника та впливу рішення на розвиток кадрового потенціалу організації. І. Грицяк [5] показує, що в умовах стратегічного управління кадрові рішення мають враховувати не лише поточні потреби, а й середньо- та довгострокові цілі розвитку організації, особливо в періоди її нестабільності. Отже, у наукових працях кадрові рішення вже розглядаються ширше, ніж

просто оперативні дії, проте питання того, як саме вони узгоджуються у часі через кадрове адміністрування, залишається ще недостатньо опрацьованим.

З урахуванням науково-технічного прогресу та викликів воєнного часу, сучасний напрям досліджень пов'язаний із диджиталізацією кадрового адміністрування. В дослідженні О. Тур та співавторів зазначається, що «диджиталізація кадрового адміністрування та документообігу є важливою зміною ... та набуває експоненційного поширення» [6], а впровадження цифрових рішень стає «обов'язковим і важливим кроком для ефективного функціонування підприємства» [6]. Авторський колектив Т. Глушко, розвиваючи зазначену тематику, в своєму дослідженні підкреслює, що «HR-технології у віддаленому форматі виступають не лише інструментом трансформації кадрового адміністрування, а й основою нової моделі управління персоналом, яка відповідає вимогам цифрової доби» [7] та умовам нестабільності. У зазначених дослідженнях про диджиталізацію кадрового адміністрування акцент робиться переважно на її перевагах і підвищенні ефективності, тоді як ризиковий вимір цифрових змін знаходиться поза увагою. Тема ризиків розглядається у дослідженні Т. Білорус та О. Бурмістрової [8]. Ними запропоновано методичний підхід до оцінювання кадрових ризиків у процесі підготовки, прийняття та реалізації кадрових управлінських рішень, з урахуванням параметрів ймовірності та важливості ризику. Автори прямо зазначають, що такий підхід дозволяє «визначити групові ... та інтегральний рівень кадрових ризиків; оцінити ступінь кризовості ситуації ... відслідковувати вплив на інтегральний показник окремих кадрових ризиків; розробити дієву програму заходів щодо мінімізації та попередження настання кадрових ризиків в організації», що вводить у поле дослідження системну «ризикову оптику» [8] кадрових рішень, тобто виводить аналіз управління персоналом за межі суто процедурного підходу.

Слід зазначити, що у більшості робіт кадрове адміністрування розглядається лише через функції та процедури. Недостатньо уваги приділяється тому, як адміністративна практика поєднує управлінські рішення, рознесені у часі, та впливає на формування відкладених наслідків для кадрової системи, що й зумовлює потребу в концептуальному підході, який дозволив би розглядати кадрове адміністрування не як сукупність ізольованих дій, а як механізм координації управлінських рішень у часі.

Мета статті полягає в тому, щоб розкрити кадрове адміністрування як механізм координації управлінських рішень у часі та показати, як через нього формуються відкладені організаційні наслідки. Для цього у статті запропоновано узагальнену аналітичну модель кадрового адміністрування та продемонстровано її пояснювальні можливості на прикладних кейсах управлінських рішень у кадровій сфері.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У цьому дослідженні запропоновано інше концептуальне розуміння призначення кадрового адміністрування. Воно розглядається не як сукупність окремих процедур, а як механізм узгодження управлінських рішень у часі. Свій аналітичний фокус автори дослідження зосереджують на тому, як рішення, ухвалені в межах різних кадрових процесів і на різних управлінських рівнях, реалізуються через адміністративну практику та породжують відкладені організаційні ефекти. Для цього запропоновано узагальнену концептуальну модель кадрового адміністрування, логіку якої ілюстровано на трьох контрастних кейсах.

Кадрове адміністрування не має зводитися лише до набору процедур чи до формального дотримання регламентів. Воно повинно проявлятися в тому, як організація працює з кадровими процесами в часі. Саме тут управлінські рішення перестають бути декларативними й перетворюються на щоденну адміністративну практику. Їхні наслідки

часто не видно одразу. Кадрові процеси охоплюють увесь цикл взаємодії з персоналом від планування потреби в працівниках до припинення трудових відносин. Але вони не існують окремо один від одного. Ці процеси поєднують рішення, прийняті в різний час і на різних рівнях, саме тому намір, сформульований в одному процесі, може проявитися результатом у зовсім іншому процесі. Зазначене можна продемонструвати на прикладі процесів найму та адаптації. Найм зазвичай сприймається як реакція на поточну потребу в персоналі, але насправді він закладає основу майбутньої кадрової структури. Помилки на цьому етапі, як правило, не дають швидкого ефекту, проте з часом відбиваються на навантаженні, мотивації чи плинності кадрів. Адаптація працівників також не обмежується періодом введення в посаду. Вона впливає на те, як швидко працівник включається в роботу і чи залишиться він працювати в організації. Аналіз процесів оцінювання, розвитку та мотивації дає керівництву розуміння того, до чого призвели раніше ухвалені рішення. Якщо ці процеси формальні, то управлінська система втрачає здатність до саморегулювання. Висока плинність кадрів або втрата ключових фахівців зазвичай є наслідком не одного кроку, а цілої низки невдалих рішень, прийнятих раніше. Саме у такій логіці кадрове адміністрування постає як механізм узгодження управлінських рішень у часі. Саме ця розтягнутість у часі між рішенням і його наслідками робить оцінювання кадрового адміністрування складним. Концептуальна схема (рис. 1) показує, як пов'язані між собою рішення, кадрові процеси та їхні відкладені організаційні ефекти.

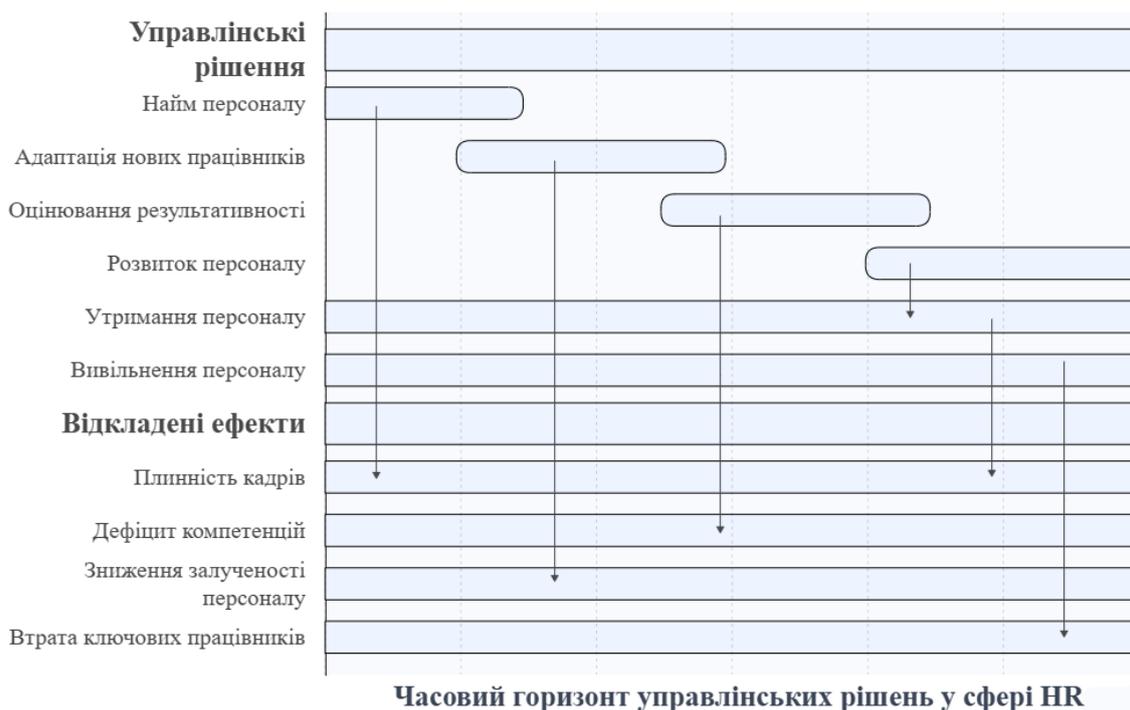


Рис. 1. Кадрове адміністрування як механізм узгодження управлінських рішень у часі
Джерело: за авторським текстом згенеровано на платформі Napkin.ai

У запропонованій моделі кадрове адміністрування вибудовується навколо кількох взаємопов'язаних елементів. Вихідною точкою є управлінські рішення, у яких формулюються наміри щодо роботи з персоналом. Ці рішення не діють самі по собі, а реалізуються через кадрові процеси, які надають їм адміністративної форми й вбудовують у повсякденну практику організації. Таким чином, кадрові процеси виступають інституційним середовищем реалізації управлінських намірів. Водночас модель враховує

часову дистанцію між моментом ухвалення рішень і проявом їх наслідків, що дозволяє зрозуміти різні часові горизонти управління. Ця часова розбіжність є принциповою характеристикою моделі. Саме вона пояснює виникнення ефектів, які не співпадають у часі з моментом прийняття рішення, тобто можуть бути відкладеними.

Модель допомагає відійти від загальних міркувань про кадрові процеси і подивитися на конкретні адміністративні рішення, через які кадрове адміністрування реально працює в організації. Вона потрібна не лише для опису, а й для пояснення. Завдяки їй можна побачити, як рішення пов'язані з їх наслідками і чому ці наслідки з'являються не одразу. На цьому рівні стає зрозуміло, що важливе не тільки саме рішення, а й те, як воно оформлюється, впроваджується і підтримується в повсякденній роботі. Далі модель розглядається через кілька кейсів. Вони подаються не як повноцінне емпіричне порівняння, а як приклади роботи моделі в різних управлінських ситуаціях.

Показовим кейсом є запровадження з 2026 року єдиної обов'язкової Методики класифікації посад державної служби [9]. На перший погляд це рішення має суто впорядковувальний характер. Йдеться про уніфікацію штатних розписів і формалізацію місця кожної посади в організаційній структурі. Водночас у межах кадрового адміністрування така класифікація означає фіксацію управлінських ролей, рівнів відповідальності та меж повноважень, що безпосередньо впливає на роботу всієї кадрової системи. Реалізація цього рішення не зводиться до одноразової адміністративної дії. Процес класифікації потребує участі різних суб'єктів кадрового адміністрування, узгодження позицій між кадровими службами, керівниками структурних підрозділів і зовнішніми органами контролю. У цій взаємодії кадрове адміністрування виконує координаційну функцію, поєднуючи рішення, прийняті в різний час і на різних управлінських рівнях. Особливо чітко в цьому кейсі проявляється часовий вимір адміністративних наслідків. Короткостроковий ефект класифікації є доволі очевидним. Оновлюються штатні розписи, змінюється кадрова документація, фіксуються нові коди посад. Але суттєві довгострокові наслідки цього рішення можна побачити значно пізніше. У практичному вимірі такі зміни проявляються не лише у формальному перегляді штатних розписів, а й у коригуванні кар'єрних траєкторій, умов проведення конкурсів, підходів до оцінювання результативності та логіки формування оплати праці.

Фактично класифікація посад задає нові рамки управлінських очікувань щодо ролі посади в організації, що з часом відбивається на кадрових рішеннях, які впливають на всю систему управління персоналом. Вони проявляються через зміну внутрішньої ієрархії, перерозподіл управлінської відповідальності, коригування кар'єрних очікувань і сприйняття статусу посади всередині організації. Тобто запровадження Методики класифікації посад добре ілюструє ту особливість кадрового адміністрування, яку було візуалізовано на рис. 1. Управлінський намір, сформульований як рішення про уніфікацію, реалізується через низку кадрових процесів і з часом породжує системні організаційні зміни. Якість кадрового адміністрування визначається не самим фактом запровадження правил, а здатністю організації інтегрувати це рішення в загальну логіку управління персоналом і врахувати його довгострокові ефекти.

Водночас кадрове адміністрування особливо виразно проявляється не лише в умовах упорядкування кадрової системи, а й у ситуаціях організаційної напруги. Якщо в розглянутому вище кейсі управлінське рішення було спрямоване на систематизацію та уніфікацію, то масові вивільнення персоналу створюють протилежний контекст. Тут починає зростати значення часової координації управлінських дій. На відміну від планових структурних змін, скорочення персоналу зазвичай відбуваються в умовах дефіциту часу. Також слід врахувати підвищення соціальної напруги та обмеженість

вибору управлінських варіантів. У таких обставинах кадрове адміністрування вже не може залишатися допоміжною функцією. Воно фактично визначає, чи перетвориться рішення про скорочення на контрольований процес, чи матиме відкладені негативні наслідки для організації та працівників. Не випадково у міжнародній практиці масові вивільнення розглядаються не як разова управлінська дія, а як процес, розтягнутий у часі, що потребує послідовного адміністративного супроводу. Підходи, які закріплені в стандартах МОП [10], [11] та Директиві 98/59/ЄС [12], виходять із необхідності завчасного інформування, консультацій роботодавця із представниками працівників і пошуку альтернатив скороченню. Ці механізми виконують стримувальну функцію, дозволяючи інтегрувати управлінське рішення в ширший соціальний контекст і зменшити його руйнівні наслідки.

В українській практиці масових вивільнень ця логіка реалізується значно слабше. Формально необхідні процедури існують, однак скорочення часто зводяться до технічного виконання законодавчих вимог. Проект нового Трудового кодексу у разі його прийняття може додатково звузити координаційну роль консультаційних механізмів у процесі масових вивільнень, оскільки передбачає спрощення процедур припинення трудових відносин. Кадрове адміністрування в такій моделі фіксує сам факт звільнення, але майже не впливає на темп, зміст і наслідки управлінського рішення. З часом це може проявитися у втраті довіри з боку працівників, зниженні їх залученості, ускладненні повторного найму та додатковому навантаженні на систему зайнятості. Саме тому масові вивільнення персоналу є показовим прикладом для перевірки концептуальної моделі кадрового адміністрування. Він демонструє, що якість управлінського рішення визначається не лише економічною доцільністю. Значно важливішою, з точки зору наслідків, є здатність кадрового адміністрування вписати це рішення в часовий і соціальний контекст. За відсутності такої координації управлінські дії реалізуються фрагментарно, а кадрова система поступово втрачає цілісність. У поєднанні з кейсом нормативного впорядкування кадрових процесів цей приклад показує роботу тієї самої моделі в різних умовах.

Найближчим часом значна частина кадрових процесів перейде в цифрове середовище. Сама природа управлінського рішення від цього не зміниться. Зміниться інше: як саме рішення фіксується, як воно відтворюється в системі, і як ця фіксація впливає на подальшу кадрову практику. Диджиталізація зазвичай дає очевидні вигоди. Процедури стають швидшими, простіше відстежувати етапи, більше даних лишається в журналах і звітах. Але разом із цим з'являються ризики, які на старті часто не помічають. Частина з них закладена в самій логіці цифрового інструменту, а не в людських помилках.

Третій кейс стосується впровадження українських HRM-систем для автоматизації кадрового адміністрування. Йдеться про штатний розклад, облік відпусток, оцінювання результативності, формування звітності. На поверхні це виглядає як зручна оптимізація документообігу та дисципліна в даних. У межах запропонованої моделі картина інша: система поступово перетворюється на середовище, де алгоритми й індикатори починають впливати на зміст управлінських рішень. Зокрема, автоматично сформовані показники легко створюють ефект «об'єктивності». Проблема в тому, що такі індикатори нерідко будуються на обмежених або надто формалізованих даних. Пізніше це повертається практичними наслідками. Ці самі цифри починають працювати як аргументи в рішеннях про просування, преміювання або звільнення працівників. Така надмірна формалізація зменшить гнучкість управління і ускладнить врахування індивідуальних обставин працівників. Окремим питанням залишається обробка великих масивів персональних даних, що підвищує вимоги до захисту інформації та контролю доступу. У результаті ми знову спостерігаємо

сформовані кадровим адмініструванням відкладені організаційні ефекти, які потребують окремого аналізу. Узагальнений ризиковий вимір цього процесу подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Ризики диджиталізації кадрового адміністрування
та їх відкладені організаційні ефекти**

Тип ризику	Як проявляється	Можливий відкладений ефект	Механізми зниження ризику
Ілюзія об'єктивності даних	Автоматичне формування показників результативності без критичного аналізу їх змісту	Помилкові рішення щодо просування, преміювання або звільнення працівників	Поєднання цифрового аналізу з експертною оцінкою, регулярний перегляд критеріїв
Надмірна формалізація	Жорстке застосування алгоритмів і шаблонів без урахування контексту	Зниження управлінської гнучкості, демотивація персоналу	Можливість управлінського перегляду рішень, індивідуалізація підходів
Алгоритмічне закріплення упереджень	Використання історичних або неповних даних для побудови цифрових індикаторів	Накопичення системних помилок і відтворення управлінських перекосів	Прозорість критеріїв оцінювання, періодичний аудит алгоритмів і джерел даних
Кіберризика та ризики захисту даних	Обробка великих масивів персональних даних у цифрових системах	Втрата довіри, репутаційні та правові наслідки	Регламентація доступу, аудит безпеки, технічний і організаційний захист даних

Джерело: узагальнено авторами на основі результатів дослідження

Таким чином, диджиталізація не зводиться до заміни паперових форм на електронні. Вона поступово змінює те, як рішення зберігаються, як до них повертаються і як вони впливають на подальші дії організації. Цифрові показники і звіти починають визначати логіку наступних кадрових кроків, а їх наслідки стають помітними лише з часом. Це ще раз підтверджує доцільність розгляду кадрового адміністрування як механізму узгодження рішень у часі, а не як набору окремих процедур.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У статті обґрунтовано доцільність переосмислення кадрового адміністрування як механізму узгодження управлінських рішень у часі. На відміну від традиційного підходу, що зводить його до процедурного або нормативного супроводу кадрових процесів, авторами запропонована модель, як дозволяє розглядати кадрове адміністрування як інституційне середовище, де управлінські наміри набувають адміністративної форми та породжують відкладені організаційні ефекти. Ключовою характеристикою такого підходу є врахування часової дистанції між моментом ухвалення рішення та проявом його наслідків. Саме ця розбіжність пояснює, чому кадрові проблеми часто мають накопичувальний характер і не можуть бути зведені до окремих процедурних помилок. Відкладені ефекти виявляються системною властивістю кадрового адміністрування, а не випадковим результатом управлінських дій.

Пояснювальні можливості моделі продемонстровано на трьох різних кейсах: нормативному впорядкуванні посад, масових вивільненнях персоналу та диджиталізації кадрових процедур. Кожен із них висвітлює окремий аспект управлінської дії. Аналіз показує, що адміністративні рішення поступово формують конфігурацію кадрової системи. У кризових ситуаціях вони визначають характер і масштаб наслідків для організації. У цифровому середовищі додається ще один вимір. З'являється ризик алгоритмічної формалізації оцінювання, коли показники починають впливати на зміст рішень. Паралельно

зростають вимоги до захисту персональних даних і контролю за їх використанням. У такій інтерпретації модель дозволяє розглядати кадрове адміністрування як динамічний процес, у якому кожне рішення має відкладений ефект і може трансформувати середовище управління.

Ми виходимо з того, що розгляд цих трьох ситуацій разом дозволяє по-іншому побачити управління персоналом. Стабілізаційні рішення, кризові заходи та цифрові інструменти не функціонують окремо. Вони взаємодіють і створюють відкладені ефекти, які проявляються через певний час. Саме ця часовість, на нашу думку, є ключем до розуміння багатьох організаційних проблем.

Подальші дослідження мають перевірити модель на емпіричному матеріалі. Йдеться не лише про кількісні показники, а й про аналіз конкретних управлінських кейсів. Лише поєднання цих підходів дозволить оцінити, наскільки запропонована інтерпретація відповідає реальній практиці. Окремої уваги потребує розроблення індикаторів, які дозволять фіксувати відкладені ефекти кадрових рішень у різних секторах економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тур, О., Тур, О., & Тюха, І. (2022). Вплив трудового законодавства на кадрове адміністрування та діловодство в організації. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-19>
2. Тур, О., Тюха, І., & Шереметинська, О. (2022). Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-29>
3. Тур, О., Турчина, М., & Бойко, І. (2025). Застосування діловодства при оцінці персоналу в кадровому адмініструванні. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-48>
4. Ущатовський, К.В., & Костін, Ю.Д. (2010). Сутність прийняття рішень у кадровому менеджменті підприємства та їх класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*, (5), Т. 4. С. 214-220. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/214-220.pdf
5. Грицяк, І. (2025). Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41>
6. Тур, О., Тур, О., & Петренко, Д. (2024). Використання діджитал-технологій в кадровому адмініструванні та в документообігу. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-33>
7. Глушко, Т., Барсегян, А., & Полупанов, Б. (2025). HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 26(75 (2)), 20-31. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237)
8. Білорус, Т. В., & Бурмістрова, О. О. (2021). Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка*. (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.74>
9. Національне агентство України з питань державної служби. (2025). *Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби: Наказ від 30 грудня 2025 року № 164-25*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-26#Text>
10. International Labour Organization. (1982a). *Termination of Employment Convention (No. 158)*. <https://www.ilo.org/media/137211/download>
11. International Labour Organization. (1982b). *Termination of Employment Recommendation (No. 166)*. <https://www.ilo.org/resource/other/r166-termination-employment-recommendation-1982>
12. Council of the European Union. (1998). *Council Directive 98/59/EC of 20 July 1998 on the approximation of the laws of the Member States relating to collective redundancies. Official Journal of the European Communities, L 225, 16–21*. <http://data.europa.eu/eli/dir/1998/59/oj>

Olena Akilina

PhD in Economics

Associate Professor of the Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-9968-4921

*e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua***Liudmyla Ilich**

Doctor of Economic Sciences

Professor Professor of the Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-8594-1824

*e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua***Alla Mykhatska**

PhD in Pedagogic Sciences

Associate Professor of the Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-8886-7877

*e-mail: a.mykhatska@kubg.edu.ua***HR ADMINISTRATION AS A MECHANISM FOR
THE TEMPORAL COORDINATION OF MANAGERIAL DECISIONS
AND THE FORMATION OF DELAYED ORGANIZATIONAL EFFECTS**

Abstract. The article substantiates the necessity of rethinking HR administration as a mechanism for coordinating managerial decisions over time. The starting premise is that in contemporary management practice HR administration is predominantly interpreted as an auxiliary technical function focused on compliance with regulatory requirements and the documentary support of personnel processes. Instead, it is proposed to consider it as an institutional environment within which managerial intentions acquire an administrative form, become embedded in HR processes, and subsequently transform into delayed organizational effects. A key element of the proposed approach is the consideration of the temporal distance between the moment a decision is made and the manifestation of its consequences. The gap identified above becomes visible not at the level of formal policy, but in everyday HR practice. Personnel problems rarely emerge at the exact moment when a decision is taken. They surface later. Sometimes months later. What initially appears to be a technical mistake in documentation or compliance may in fact reflect a chain of earlier managerial choices embedded in recruitment criteria, performance metrics, or promotion rules. These decisions accumulate and interact. In that sense, delayed organizational effects are not exceptional events. They are a structural feature of how HR systems operate. This article therefore proposes a generalized analytical model of HR administration. The model does not treat decisions as isolated acts, nor does it assume that HR procedures are neutral mechanisms. Instead, it examines how specific managerial choices become embedded in HR routines, how they unfold across different time horizons, and how their consequences may remain latent until activated by subsequent actions. We are particularly interested in the temporal dimension. Short-term efficiency gains, for example, may generate long-term constraints that are not immediately apparent. The model is examined through three empirical situations. The regulatory classification of positions shows how administrative structuring shapes the institutional architecture within which future staffing decisions are made. Collective redundancies highlight a different issue. Here, the sequencing and pace of implementation can significantly influence employee morale, public perception, and organizational stability, even when legal requirements are formally satisfied. Digital transformation introduces additional layers of complexity. Algorithmically generated performance indicators may appear objective, yet they often rely on standardized datasets or simplified assumptions. At the same time, the governance of personal data becomes a strategic concern, especially in environments where employee profiles are continuously updated and cross-referenced. From this standpoint, HR administration can be understood as a process of coordinating decisions over time rather than merely executing procedures. A single decision rarely stands alone. It modifies the context in which subsequent decisions are taken. We argue that adopting this temporal and systemic perspective broadens the analytical scope of personnel management research. It allows stabilization efforts, crisis interventions, and digitally mediated practices to be analyzed within a shared conceptual structure. It also opens space for empirical inquiry into delayed organizational effects across sectors where institutional constraints and managerial cultures differ.

Keywords: HR administration; managerial decisions; delayed organizational effects; HR processes; risks; personnel management.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Tur, O., Tur, O., & Tiukha, I. (2022). Influence of labor legislation on personnel administration and records management in the organization. *Economy and Society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-19> [in Ukrainian]
2. Tur, O., Tiukha, I., & Sheremetynska, O. (2022). Labor law and personnel administration in the HR management system. *Economy and Society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-29> [in Ukrainian]
3. Tur, O., Turchyna, M., & Boiko, I. (2025). Application of records management in personnel assessment in personnel administration. *Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-48> [in Ukrainian]
4. Ushchapovskyi, K. V., & Kostin, Yu. D. (2010). Essence of decision-making in personnel management of an enterprise and their classification. *Herald of Khmelnytskyi National University*, (5), vol. 4, 214–220. Retrieved from https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/214-220.pdf [in Ukrainian]
5. Hrytsiak, I. (2025). Staffing for the implementation of enterprise development strategy under martial law: Challenges, resources, digital solutions. *Economy and Society*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41> [in Ukrainian]
6. Tur, O., Tur, O., & Petrenko, D. (2024). Use of digital technologies in personnel administration and document management. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-33> [in Ukrainian]
7. Hlushko, T., Barsehian, A., & Polupanov, B. (2025). HR technologies as a tool for digital transformation of personnel administration in a remote environment. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(75 (2)), 20–31. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237) [in Ukrainian]
8. Bilorus, T. V., & Burmistrova, O. O. (2021). Risks in making personnel management decisions: A theoretical and methodological approach. *Efficient Economy*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.74> [in Ukrainian]
9. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025, December 30). *On approval of the Methodology for conducting the classification of civil service positions*: Order No. 164-25. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-26#Text> [in Ukrainian]
10. International Labour Organization. (1982). *Termination of Employment Convention (No. 158)*. Retrieved from <https://www.ilo.org/media/137211/download>
11. International Labour Organization. (1982). *Termination of Employment Recommendation (No. 166)*. Retrieved from <https://www.ilo.org/resource/other/r166-termination-employment-recommendation-1982>
12. Council of the European Union. (1998). Council Directive 98/59/EC of 20 July 1998 on the approximation of the laws of the Member States relating to collective redundancies. *Official Journal of the European Communities*, L 225, 16–21. <http://data.europa.eu/eli/dir/1998/59/oj>

Стаття надійшла до редакції 09.01.26

Рецензовано 23.01.26

Опубліковано 06.02.2026 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.