

УДК 331.108

JEL Classification: M12, J50

DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-01>

РОЛЬ КРІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

THE ROLE OF KPI IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Шапошников К. С.

Доктор економічних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України,
начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів,
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0640-9934

Денисенко А. А.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0007-8057-9444

Кривенцов В. Е.

Аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0007-2504-1625

Kostiantyn Shaposhnykov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Head of the Research and Certification of Scientific Personnel Department,
SSI «Institute of Education Content Modernization» of the MES of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

Andrii Denysenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Kyiv, Ukraine

Viacheslav Kryventsov

Postgraduate Student,
Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Kyiv, Ukraine

В умовах стрімкої цифровізації та зростаючої глобальної конкуренції, ефективне управління персоналом набуває особливої значущості, оскільки воно дозволяє забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим актуальним стає комплексне розкриття ролі КРІ (ключові показники ефективності) в управлінні персоналом підприємства, що дозволить сформувати виважену систему оцінювання результатів діяльності працівників, забезпечити прозорість та об'єктивність у прийнятті управлінських рішень, а також сприяє підвищенню мотивації персоналу до досягнення стратегічних цілей. Метою статті є теоретичне обґрунтування значення КРІ як сучасного інструменту стратегічного управління персоналом підприємства. У процесі проведення дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, серед яких: аналіз і синтез, метод аналітичного групування, метод систематизації та спостереження. В сучасних умовах одним зі шляхів, що гарантує підвищення конкурентоспроможності є ефективне використання кадрового потенціалу. У зв'язку з цим зростає

потреба у точних, об'єктивних та прозорих інструментах оцінювання діяльності працівників, яким є система ключових показників ефективності — KPI. В розрізі управління персоналом KPI спрямована на оцінювання ефективності та продуктивності праці кожного окремого робітника, відділу чи підприємства в цілому, а також на формування дієвої системи мотивації. В ході дослідження визначено основні універсальні види KPI в управлінні персоналом, що можуть бути використані підприємствами будь-якої галузевої приналежності, зокрема: операційні KPI; фінансові KPI; KPI, що пов'язані зі з'ясуванням рівня залученості й задоволеності а також навчання й розвитку. В результаті проведеного аналізу було встановлено, що формування виваженої системи KPI в управлінні персоналом має ряд позитивних здобутків як для самих працівників, так і для підприємства, що сприяє підвищенню результативності трудової діяльності, формуванню чітких орієнтирів для розвитку, а також забезпечує зворотний зв'язок щодо досягнутих результатів. **Ключові слова:** ключові показники ефективності; мотивація; організація; продуктивність; результативність; управління персоналом.

In the context of rapid digitalization and growing global competition, effective personnel management is of particular importance, as it allows ensuring sustainable development and competitiveness of the enterprise. In this regard, a comprehensive disclosure of the role of KPI in the management of the enterprise's personnel becomes relevant, which will allow forming a balanced system of evaluating the results of employees' activities, ensuring transparency and objectivity in making management decisions, and also contributing to increasing the motivation of personnel to achieve strategic goals. The purpose of the article is to theoretically substantiate the importance of KPI as a modern tool for strategic personnel management of the enterprise. In the process of conducting the research, a complex of general scientific and special methods of cognition was applied, including: analysis and synthesis, analytical grouping method, systematization and observation method, etc. In modern conditions, one of the ways that guarantees increasing competitiveness is the effective use of the enterprise's human resources potential. In this regard, there is a growing need for accurate, objective and transparent tools for assessing employee performance, which is a system of key performance indicators - KPI. In the context of personnel management, KPI is aimed at assessing the efficiency and productivity of each individual employee, department or enterprise as a whole, as well as at forming an effective motivation system. The study identified the main universal types of KPI in personnel management that can be used by enterprises of any industry, in particular: operational KPI; financial KPI; KPI related to determining the level of involvement / satisfaction and training / development. As a result, it was determined that the formation of a balanced KPI system in personnel management has a number of positive benefits for both the employees themselves and the enterprise, which contributes to increasing the effectiveness of labor activities, forming clear guidelines for development. **Key words:** key performance indicators; motivation; organization; productivity; effectiveness; personnel management.

ВСТУП

В умовах стрімкої цифровізації та зростаючої глобальної конкуренції, ефективне управління персоналом набуває особливої значущості, оскільки воно дозволяє забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Сьогодні роботодавці орієнтовані на підвищення продуктивності праці, раціоналізацію витрат і формування високого рівня мотивації працівників. Наразі задля реалізації зазначених цілей активно впроваджуються ключові показники ефективності, зокрема Key Performance Indicators (KPI), що є сучасним інструментом об'єктивної оцінки результативності діяльності. Поступово KPI набувають значення невід'ємної складової управління людськими ресурсами підприємства, адже забезпечують можливість кількісного аналізу ефективності роботи окремих працівників, структурних підрозділів та організації загалом. Використання KPI сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, підвищує прозорість процесу оцінювання, а також формує в працівників чітке розуміння професійних орієнтирів і напрямів для особистісного та професійного зростання. У зв'язку з цим актуальним стає комплексне розкриття ролі KPI в управлінні персоналом підприємства, що дозволить сформулювати виважену систему оцінювання результатів діяльності працівників, забезпечити прозорість та

об'єктивність у прийнятті управлінських рішень, а також сприяти підвищенню мотивації персоналу до досягнення стратегічних цілей.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Питання управління персоналом завжди привертало увагу науковців й наразі набуває особливої актуальності, що обумовлено трансформацією трудових процесів внаслідок поглиблення цифрової трансформації та адаптації до обмежень, викликаних поширенням Covid-19. Відповідно перехід до гнучких моделей зайнятості, дистанційної роботи та цифрової взаємодії між працівниками та роботодавцем потребує оновлення усталених підходів до оцінювання результатів діяльності персоналу, одним з яких є KPI, що демонструє досить високий потенціал у підвищенні організаційної ефективності, мотивації та адаптації HR-політики до нових викликів часу. В цілому впровадження KPI у сферу управління персоналом відбулося відносно недавно, але дане питання вже стало об'єктом глибокого наукового аналізу вітчизняним дослідниками. Зокрема, у наукових розробках Вдовиченко Р. [10], Гавкалової Н. та Власенко Т. [3], Денисенко М. та Терещук Л. [2], Сардак О. [5] висвітлено окремі теоретичні підходи щодо управління персоналом в сучасних умовах. В працях Даниленко О. [1], Семенко Ю. [6], Шалевої О. [7] розкрито загальні особливості використання KPI як інстру-

менту забезпечення ефективної діяльності підприємства. Разом із тим, вважаємо необхідними подальші наукові дослідження в зазначеному напрямі.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування значення KPI як сучасного інструменту стратегічного управління персоналом. Відповідно основні завдання дослідження полягають у визначенні сутності KPI та доцільності їх використання для збільшення ефективності управління персоналом; з'ясуванні універсальних KPI управління персоналом, що можуть бути застосовані підприємствами різних сфер діяльності; поясненні позитивного впливу використання KPI на загальну результативність діяльності підприємства та його окремих працівників.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі проведення дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, серед яких: 1) аналіз і синтез, застосування яких дозволило визначити сутність KPI та їх значення в управлінні персоналом; 2) метод аналітичного групування, що став підґрунтям для виділення та характеристики універсальних KPI, що можуть бути використані в управлінні персоналом підприємств різних сфер діяльності; 3) метод систематизації та спостереження під час обґрунтування переваг, які отримують працівники та управлінці в результаті залучення KPI в управління персоналом.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах динамічного ринку управління персоналом набуває вирішального значення й стає одним з найбільш важливих напрямів діяльності підприємства, оскільки дозволяє результативніше досягати поставлених цілей та в цілому забезпечує стратегічний розвиток організації. Ефективне використання кадрового потенціалу перетворюється на головний чинник, що гарантує покращення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно сьогодні працівника, що є власником унікального людського капіталу, не можна розглядати лише як виконавця поставлених задач, адже він стає активним учасником створення доданої вартості, тому вкрай необхідним стає вивчення та аналіз його внеску у досягнення цілей компанії.

За нових обставин роль відділів управління персоналом підприємства суттєво трансформується: від технічної підтримки документообігу до повноцінного стратегічного партнера. У зв'язку з цим зростає потреба у точних, об'єктивних та прозорих інструментах оцінювання діяльності працівників. Одним із таких інструментів, що дозволяє кількісно визначити ефективність роботи персоналу, є система ключових показників ефективності – KPI.

У більш загальному розумінні KPI визначають як набір «фінансових та нефінансових показників, що позначаються на кількісно-якісній зміні результатів по відношенню до загальної стратегічної цілі» [9, с. 88]. Тобто система KPI дозволяє оцінювати результативність бізнес-процесів, забезпечує цільове управління та визначає показники ефективності, які пов'язані з головною стратегією організації. Якщо такий підхід використати крізь призму управління персоналу, тоді можна твердити, що в даному розрізі система KPI спрямована на:

- оцінювання ефективності та продуктивності праці кожного окремого робітника, відділу чи підприємства в цілому;
- формування дієвої системи мотивації.

Отже, систему KPI слід розглядати не тільки як сучасний і потужний інструмент, що здатний оцінювати ефективність та результативність діяльності окремих відділів, підрозділів чи організації загалом, але й як елемент управлінської парадигми, який оптимізує стратегічне управління персоналом. Отже, показники KPI, що можна віднести до останньої складової допомагають досягти цілеспрямованого моніторингу кадрових процесів та узгодити індивідуальні досягнення працівників із загальними цілями підприємства.

Кожне підприємство повинно формувати свою власну систему KPI для управління персоналом, яка має бути самобутньою та відображати не тільки специфіку галузі, в якій воно функціонує, але й розміри та цілі. Така унікальність обумовлена тим, що в різних сферах діяльності (наприклад матеріальне виробництво, освіта, охорона здоров'я чи сучасна IT-сфера) існують особливі вимоги до працівників, підходи до мотивації, методи контролю та форми взаємодії. Таким чином, система оцінювання результатів роботи персоналу має бути індивідуалізованою, а також враховувати особливості кадрових процесів: починаючи з підбору і адаптації працівників до їх навчання, розвитку та підтримання стабільності кадрового складу.

Проте, вважаємо доцільним окреслити основні універсальні види KPI в управлінні персоналом, які потребують подальшої конкретизації відповідно до визначеної галузі. Зокрема, ми виділяємо операційні KPI, що покликані вимірювати продуктивність та якість виконання роботи; фінансові KPI, які дозволяють оцінити економічну ефективність та результативність роботи персоналу; а також KPI, що пов'язані зі з'ясуванням рівня залученості й задоволеності, а також навчання й розвитку, які у своїй сукупності спрямовані на визначення рівня мотивації до праці та професійного зростання працівників, їх зацікавленості у власному розвитку та розвитку підприємства в цілому. Більш детальна характеристика універсальних видів KPI наведена

на рис. 1. Вважаємо, що представлена система універсальних KPI дозволить об'єктивно оцінити вклад кожного працівника у досягнення коротко-

та довгострокових цілей підприємства й забезпечить ефективне управління людськими ресурсами на всіх рівнях.

Операційні KPI	<ul style="list-style-type: none"> • рівень виконання поставлених планів та завдань • дотримання термінів виконання планів та завдань • кількість реалізованих проєктів чи планів, завдань
Фінансові KPI	<ul style="list-style-type: none"> • дохід на одного співробітника • вартість залучення та утримання персоналу • економія витрат як результат збільшення продуктивності праці
KPI залученості та задоволеності	<ul style="list-style-type: none"> • індекс задоволеності робітників • рівень плинності кадрів • кількість робітників, залучених у корпоративні ініціативи
KPI навчання та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • відсоток працівників, що пройшли атектацію, стажування чи підвищують кваліфікацію • кількість годин, проведених на тренінгах • динаміка зростання компетенцій працівників

Рис. 1. Характеристика загальних видів KPI в управлінні персоналом

Джерело: систематизовано авторами на основі [4, 7, 8]

В цілому формування системи KPI в управлінні персоналом має ряд позитивних здобутків як для самих працівників, так і для підприємства, що сприяє підвищенню результативності трудової діяльності, формуванню чітких орієнтирів для розвитку, а також забезпечує зворотний зв'язок щодо досягнутих результатів. Для працівників використання виважених ключових показників ефективності дозволяє розуміти прозору систему оцінювання результатів діяльності, що унеможливить ознаки опортуністичної поведінки й позначиться на збільшенні відповідальності за виконану роботу, й, крім того, створює умови для професійного зростання, що базується на аналізі сильних та слабких сторін власного людського капіталу; справедливого визнання досягнутих результатів, які корелюються з загальним цілями підприємства; більшої залученості до реалізації стратегічних завдань організації. Для підприємства – це інструмент оптимізації управлінських процесів, ефективність якого забезпечується завдяки впровадженню постійного моніторингу та об'єктивного аналізу даних та результатів трудової діяльності, а також шлях до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Отже, сьогодні KPI відіграють важливу роль в системі управління персоналом, слугуючи ефективним інструментом оцінювання результативності працівників. Їхнє цілеспрямоване та обґрунтоване застосування сприяє зростанню мотивації персоналу, підвищує прозорість визначення отриманих результатів роботи, стимулює

професійний розвиток, а також забезпечує досягнення корпоративних цілей. Крім того, впровадження KPI сприяє формуванню позитивного внутрішнього середовища, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність функціонування організації.

ДИСКУСІЯ ТА ВИСНОВКИ

Таким чином, KPI доцільно розглядати як важливий інструмент стратегічного управління персоналом, що дозволяє підвищити результативність кадрових рішень, формувати мотиваційне середовище та узгоджувати індивідуальні досягнення робітників із загальним цілями діяльності підприємства. Крім того, KPI виступають механізмом підвищення прозорості оцінювання, сприяючи формуванню довіри між працівниками та роботодавцями.

Проте, вважаємо за необхідне окреслити пріоритетні напрями подальших досліджень в межах даної проблематики, що передбачають з'ясування доцільності уніфікації та індивідуалізації KPI для різних категорій персоналу, а також визначення впливу мінливого зовнішнього середовища на KPI, що може позначатися на забезпеченні гнучкості критеріїв оцінювання ефективності чи навпаки зумовлює збереження цілісності прийнятої системи. Наукові пошуки у визначеному напрямі дозволять поглибити розуміння механізмів адаптації системи KPI до реальних умов функціонування підприємства й сприятимуть розробці більш ефективних моделей оцінювання та управління персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Danylenko, O.A. (2017). Vykorystannia ključovykh pokaznykiv diialnosti (KRI) v otsyntsi protsesu upravlinnia personalom orhanizatsi [Using key performance indicators (KPIs) in assessing the personnel management process of an organization]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka - Social and labor relations: theory and practice*. Vol. 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_20 [in Ukrainian].
2. Denysenko, M.P. & Tereshchuk, L.V. (2017). Upravlinnia personalu na pidprijemstvi [Personnel management at the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. Vol 7. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/12.pdf [in Ukrainian].
3. Havkalova, N.L. & Vlasenko, T.A. (2011). Upravlinnia efektyvnosti menedzhmentu personalu : monohrafiia [Managing the effectiveness of personnel management: [monograph]. Kharkiv : KhNEU. [in Ukrainian].
4. Nesterova, S.V. & Prystaia, V.V. (2023). Ključovi pokaznyky efektyvnosti (kpe) dlia otsinky perspektyvy vnutrishnikh biznes-protsesiv na suchasnomu vyrobnytstvi [Key performance indicators (KPIs) for assessing the prospects of internal business processes in modern production]. *Biznes-navihator - Business Navigator*, Vol. 2 (72), 62-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-9> [in Ukrainian].
5. Sardak, O.V. (2014). Doslidzhennia kontseptualnykh pidkhodiv u sferi stratehichnoho upravlinnia personalom [Research of conceptual approaches in the field of strategic personnel management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh - Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector*, Vol. 1, 226-235. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_24 [in Ukrainian].
6. Semenenko, Yu. (2023). Rol KPI ta OKR v efektyvnosti diialnosti kompanii [The role of KPI and OKR in the efficiency of the company's activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, Vol 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37> [in Ukrainian].
7. Shaleva, O. (2024). Systema KRI yak suchasnyi instrument upravlinnia biznes-protsesamy hotelnykh pidprijemstv [The KPI system as a modern tool for managing business processes in hotel enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, Vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147> [in Ukrainian].
8. Tsalko, T.R., & Nevmerzhytska, S.M. (2019). Systema ključovykh pokaznykiv efektyvnosti yak zaporuka efektyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy v kompanii [The system of key performance indicators as a guarantee of effective management of business processes in the company]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi - Problems of the system approach in economics*, Vol. 6 (74), Issue 2, 160-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46> [in Ukrainian].
9. Tsiutsiura, S.V., Kryvoruchko, O.V. & Tsiutsiura, M.I. (2012). Ključovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky ključovykh pokaznykiv dlia biudzhetnoi sfery [Key performance indicators. Principles of developing key indicators for the budget sphere]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system - Management of complex systems development*, Vol. 10, 87-91. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_17 [in Ukrainian].
10. Vdovychenko, R.P. (2012). Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom [Features of modern personnel management]. *Efektyvna ekonomika - Effective economy*, Vol. 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935> [in Ukrainian].