

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-70>

УДК 005.95/.96:005.21:005.52

ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ТА СИСТЕМА КРІ

IMPROVING ENTERPRISE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES: A PROCESS APPROACH AND KPI SYSTEM

Мирошниченко Ганна Борисівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

Штик Юлія В'ячеславівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3988-6641>

Myroshnychenko Ganna, Shtyk Yiliia

State University «Kyiv Aviation Institute»

У статті вдосконалено науково-методичні підходи до організації управління персоналом підприємства на засадах процесного менеджменту, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) у бізнес-процеси кадрового планування та розвитку персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Обґрунтовано комплексний підхід до реорганізації системи управління персоналом підприємства на основі процесного підходу. Визначено зміст та структуру двох ключових бізнес-процесів – «Кадрове планування» і «Розвиток персоналу». Запропоновано удосконалені алгоритми підбору персоналу із застосуванням цифрових інструментів перевірки даних та структурованих інтерв'ю. Розроблено систему КРІ для кожного бізнес-процесу, яка охоплює показники часу, якості, витрат та розвитку персоналу і забезпечує можливість прозорого моніторингу ефективності HR-служби.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, бізнес-процес, кадрове планування, розвиток персоналу, КРІ, процесний підхід, цифровізація, реінжиніринг, процесний менеджмент, сталий розвиток.

The article focuses on improving scientific and methodological approaches to organizing enterprise human resource management based on process management principles, as well as developing practical recommendations for implementing a Key Performance Indicators (KPI) system within the business processes of workforce planning and personnel development to enhance enterprise efficiency and competitiveness. The theoretical and methodological basis of the study includes modern concepts of process management and human resource management presented in the works of domestic and international scholars. The research applies methods of analysis and synthesis to generalize approaches to HR process organization, as well as induction and deduction to formulate conclusions on improving personnel management systems. Comparative analysis is used to examine functional and process approaches to HR management. The method of scientific abstraction allows identifying patterns of transformation of HR processes under digitalization. A graphical method is used to visualize business process models and the relationships between workforce planning and personnel development subprocesses. The study substantiates a comprehensive approach to restructuring the HR management system based on the process approach. The content and structure of key business processes, namely "Workforce Planning" and "Personnel Development," are defined. Improved recruitment algorithms using digital verification tools and structured interviews are proposed. A KPI system covering time, quality, cost, and development indicators is developed to ensure transparent monitoring of HR performance. The scientific novelty lies in integrating process-based models, digital HR tools, and KPI systems into a unified HR management framework. The practical significance lies in improving recruitment, reducing costs, increasing productivity, and supporting HR automation. The results also demonstrate the importance of integrating HR processes with the overall strategic management system of the enterprise, ensuring consistency between



operational activities and long-term development goals. Furthermore, the proposed approach contributes to enhancing the adaptability of enterprises to external challenges and strengthening their sustainable competitiveness in a dynamic business environment.

Keywords: human resource management, enterprise, business process, workforce planning, personnel development, KPI, process approach, digitalization, reengineering, process management, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток світової економіки характеризується високою динамічністю, цифровою трансформацією бізнес-середовища, глобалізацією ринків праці та зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств. У цих умовах управління персоналом виходить за межі адміністративної функції і стає стратегічним інструментом, що впливає на продуктивність праці, інноваційність і загальну ефективність діяльності підприємства.

Системи управління персоналом зазнають суттєвих змін під впливом цифровізації, автоматизації HR-процесів і розвитку HR-аналітики. Впровадження HRM-систем та цифрових інструментів трансформує підходи до кадрового планування, підбору та розвитку персоналу. Водночас без комплексного перегляду бізнес-процесів ці зміни часто не дають очікуваного ефекту через збереження застарілих структур і неузгодженість дій, що підсилює значення процесного підходу як основи системного вдосконалення.

Особливої актуальності проблема набуває для українських підприємств в умовах воєнної агресії, економічної нестабільності та змін на ринку праці. Дефіцит кадрів, міграція населення та необхідність швидкої адаптації підвищують вимоги до ефективності HR-менеджменту, тоді як традиційні підходи виявляються недостатньо гнучкими для оперативного реагування на зовнішні виклики.

Важливим напрямом удосконалення є впровадження системи KPI, що забезпечує прозорість і результативність управління персоналом. Поєднання KPI з процесним підходом дозволяє здійснювати кількісне оцінювання HR-процесів, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень та інтегрувати кадрові процеси у загальну систему управління підприємством, сприяючи зростанню його ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складність та багатогранність сучасної діяльності підприємств, а також цифровізація економіки, зміни на ринку праці та зростання ролі людського капіталу формують широке поле для досліджень у сфері управління персо-

налом. Наявні теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації щодо організації HR-процесів лише підсилюють науковий інтерес до проблематики вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом на засадах процесного підходу.

Питанням розвитку та організації систем управління персоналом присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. При цьому, дедалі частіше у дослідженнях, управління персоналом розглядається як динамічна система взаємопов'язаних процесів, що потребує постійного аналізу, оптимізації та адаптації до змін зовнішнього середовища. Зокрема, у роботах М. Армстронга досліджуються концептуальні засади стратегічного управління персоналом, де особлива увага приділяється інтеграції HR-функції в загальну систему менеджменту підприємства та орієнтації на результативність кадрових процесів [1].

У працях Д. Урлича розвиток HR-менеджменту розглядається через трансформацію ролі HR-служби від адміністративної до стратегічного партнера бізнесу, що забезпечує створення доданої вартості через ефективне управління людськими ресурсами [2]. Автор підкреслює необхідність переходу до процесно-орієнтованих моделей управління персоналом та використання сучасних інструментів оцінювання ефективності.

У дослідженнях Т. Давенпорта та Дж. Шорта значна увага приділяється процесному підходу як основі підвищення ефективності діяльності організацій. Автори обґрунтовують доцільність ідентифікації, опису та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити прозорість управління та покращити якість управлінських рішень [3].

У роботах Р. Каплана та Д. Нортон розкривається концепція збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління, що забезпечує вимірювання ефективності діяльності підприємства, у тому числі в частині управління персоналом [4]. Запропонований підхід став основою для формування сучасних систем KPI, які широко застосовуються в практиці управління.

Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу питанням удосконалення управ-

ління персоналом. Так, у роботах А.М. Колота досліджуються соціально-економічні аспекти розвитку трудового потенціалу та підвищення ефективності використання людських ресурсів [5]. У працях Л.В. Балабанової розглядаються питання формування системи управління персоналом підприємства, включаючи організацію кадрових процесів та їх оцінювання [6].

Разом з тим, аналіз наукових праць свідчить про те, що питання комплексного поєднання процесного підходу та системи ключових показників ефективності (KPI) в управлінні персоналом підприємства залишаються недостатньо розробленими. Більшість досліджень зосереджені або на загальних питаннях HR-менеджменту, або на окремих аспектах процесного управління чи оцінювання ефективності, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті. Виходячи із зазначеного, метою статті є вдосконалення науково-методичних підходів до організації управління персоналом підприємства на засадах процесного менеджменту, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) у бізнес-процеси кадрового планування та розвитку персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Теоретико-методологічну базу дослідження становлять сучасні концепції процесного менеджменту та управління персоналом, висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У ході дослідження використано методи аналізу та синтезу для систематизації існуючих підходів до організації кадрових процесів.

Виклад основного матеріалу. Процесний підхід до управління підприємством базується на концепції представлення діяльності організації у вигляді системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен із яких характеризується наявністю чітко визначених входів, виходів, ресурсного забезпечення та відповідального за його реалізацію (власника процесу) [7]. Такий підхід дозволяє розглядати підприємство не як сукупність окремих функціональних підрозділів, а як цілісну інтегровану систему, орієнтовану на досягнення кінцевого результату.

На відміну від традиційного функціонального підходу, який передбачає поділ управління за окремими напрямками діяльності, процесний підхід забезпечує більш ефективну

координацію дій між підрозділами, зменшує ймовірність виникнення міжфункціональних конфліктів, сприяє прискоренню горизонтального інформаційного обміну та підвищує рівень відповідальності за кінцевий результат виконання процесу [8]. Це особливо важливо в умовах зростання складності бізнес-середовища та необхідності швидкого реагування на його зміни.

У сфері управління персоналом впровадження процесного підходу дозволяє суттєво підвищити ефективність організації кадрових процесів, оскільки забезпечує їх структурованість, прозорість та керованість [1]. Зокрема, перехід до процесної організації HR-діяльності створює можливості для чіткого розмежування відповідальності між підрозділами під час виконання наскрізних операцій. Наприклад, процес підбору та прийому персоналу охоплює взаємодію кількох функціональних підрозділів – рекрутингу, служби безпеки, медичного та юридичного супроводу, що потребує узгодженості дій та чіткої координації.

Крім того, процесний підхід сприяє стандартизації кадрових процедур, що дозволяє зменшити залежність результатів від індивідуальних характеристик окремих працівників і забезпечити стабільність якості виконання операцій. Водночас створюються передумови для впровадження сучасних методів безперервного вдосконалення, зокрема бенчмаркінгу, який передбачає порівняння з кращими практиками, та реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованого на їх радикальне перепроектування з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності [9].

Важливою перевагою процесного підходу є також можливість інтеграції системи ключових показників ефективності (KPI) безпосередньо у структуру бізнес-процесів. На відміну від традиційного підходу, за якого показники ефективності встановлюються зовні та не завжди відображають реальний перебіг процесів, процесна модель дозволяє формувати KPI, прив'язані до конкретних етапів виконання операцій, що забезпечує більш об'єктивне оцінювання результативності та підвищує прозорість управління персоналом.

Система управління персоналом підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких спрямований на забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами та ефективне їх використання [5]. До ключових бізнес-процесів управління персоналом доцільно віднести: кадрове

планування; розвиток персоналу; використання та оцінювання персоналу; оплату праці й мотивацію працівників; забезпечення належних умов праці та соціального захисту; регулювання трудових і правових відносин.

Кадрове планування та розвиток персоналу відносяться до бізнес-процесів управління персоналом, які формують основу забезпечення підприємства необхідними компетенціями. Вони є взаємопов'язаними

та утворюють єдиний безперервний цикл роботи з персоналом, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу. Ефективність їх реалізації безпосередньо впливає на результати діяльності організації та її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На рис. 1 наведено схему бізнес-процесу кадрового-планування.

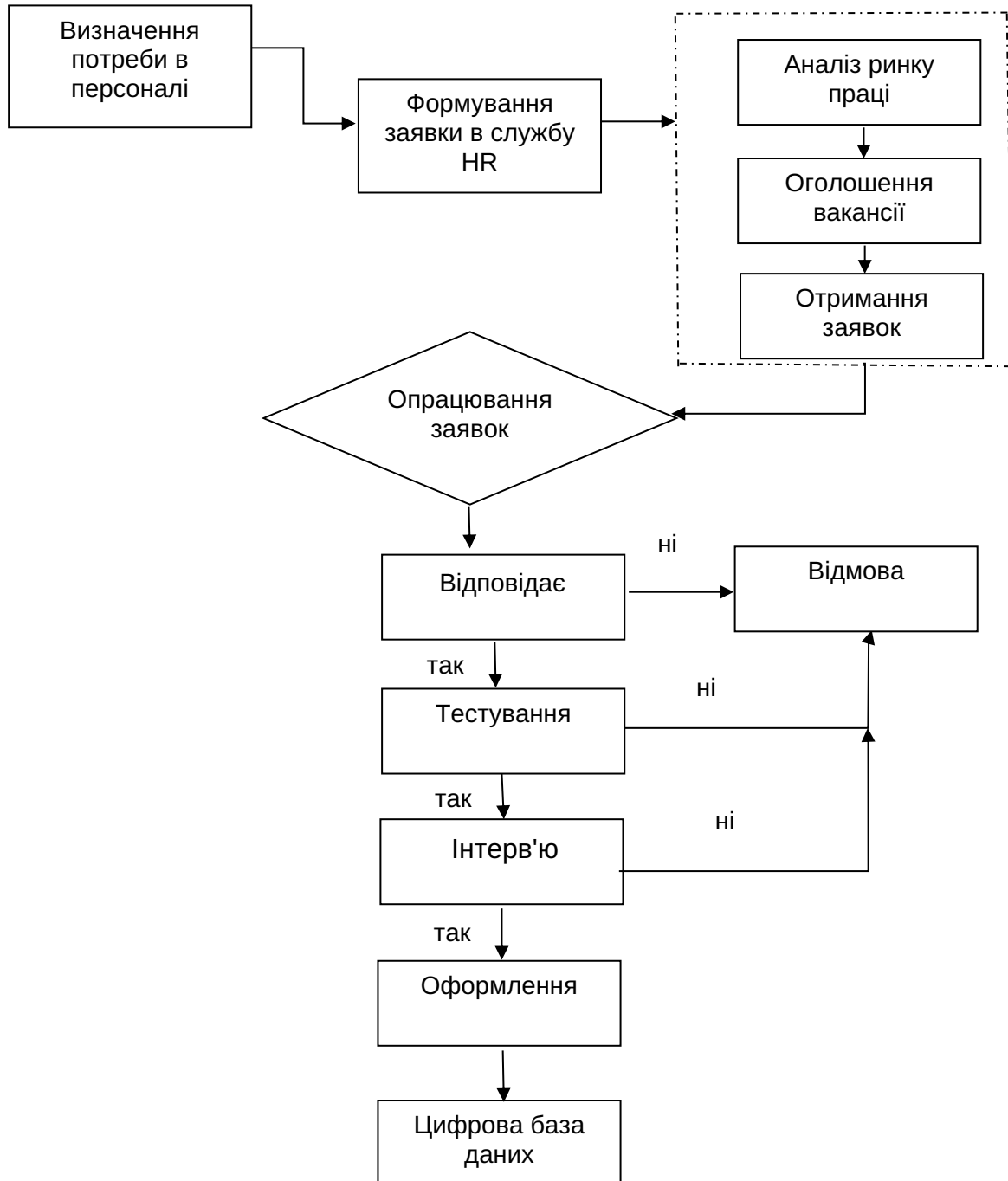


Рис. 1. Бізнес-процес «Кадрове планування» (BPMN-модель)

Джерело: власна розробка автора

Ініціювання процесу відбувається на етапі формування потреби в персоналі, що визначається відповідно до виробничих завдань і стратегічних планів розвитку підприємства. Наступним кроком є аналіз ринку праці, який дозволяє оцінити наявність необхідних фахівців, рівень оплати праці та умов конкуренції. На основі отриманої інформації формується та розміщується оголошення про вакансії, після чого здійснюється прийом заявок від кандидатів.

Важливим етапом є перевірка відповідності кандидатів встановленим вимогам. Кандидати, які пройшли первинний відбір, направляються на тестування та інтерв'ю з метою комплексної оцінки їх професійних і особистісних характеристик. У разі невідповідності приймається рішення про відмову.

Ключовою особливістю процесу є завершальний етап, пов'язаний не лише з оформленням трудових відносин, але й із формуванням і постійним оновленням бази даних персоналу. До цієї бази вноситься структурована інформація про кандидатів, включаючи результати відбору, рівень кваліфікації, професійний досвід та інші релевантні характеристики. Це забезпечує накопичення кадрового потенціалу підприємства та створює інформаційну основу для подальших процесів управління персоналом, зокрема відбору, розвитку та оцінювання працівників.

Таким чином, представлена BPMN-модель відображає не лише процес відбору персоналу, але й формування інтегрованої інформаційної системи кадрових ресурсів, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Незважаючи на чітку формалізацію бізнес-процесу кадрового планування, його практична реалізація на підприємствах часто супроводжується низкою обмежень, зокрема тривалістю процедур перевірки кандидатів, суб'єктивністю оцінювання та фрагментарністю збереження інформації. Це знижує оперативність прийняття кадрових рішень і ускладнює формування цілісної бази даних персоналу, що обґрунтовує необхідність удосконалення відповідного процесу.

В умовах цифровізації управління персоналом з'являються можливості для автоматизації окремих етапів відбору, інтеграції інформаційних ресурсів та накопичення структурованих даних про кандидатів. Зокрема, використання електронних реєстрів, цифрових інструментів оцінювання та централізованих баз даних дозволяє підвищити швидкість

обробки інформації, зменшити вплив людського фактору та забезпечити формування єдиного інформаційного середовища для подальшого використання кадрового потенціалу підприємства. Так, удосконалення етапу відбору персоналу шляхом розширення класичного підходу за рахунок впровадження цифрових та поведінкових інструментів оцінювання передбачається автоматизація первинної перевірки кандидатів через використання електронних реєстрів, що скорочує тривалість верифікації документів; застосування структурованого інтерв'ю на основі стандартизованих сценаріїв (STAR-метод), що підвищує об'єктивність оцінювання; врахування поведінкових і соціокультурних характеристик кандидатів; а також формування цифрового портфелю кожного кандидата на посаду, як складової бази даних персоналу, що забезпечує накопичення та подальше використання інформації про результати відбору. Це все сприяє підвищенню якості кадрового забезпечення та ефективності управління персоналом підприємства.

Сформована в результаті реалізації бізнес-процесу кадрового планування база даних персоналу створює інформаційну основу для наступного етапу системи управління персоналом – розвитку працівників. Якщо кадрове планування забезпечує залучення та первинний відбір кандидатів, то подальше підвищення ефективності діяльності підприємства безпосередньо залежить від цілеспрямованого розвитку їх професійних і особистісних компетенцій. У зв'язку з цим доцільним є розгляд бізнес-процесу «Розвиток персоналу», який спрямований на формування, підтримку та нарощування кадрового потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних цілей.

Метою бізнес-процесу «Розвиток персоналу» є забезпечення безперервного підвищення професійного рівня працівників відповідно до вимог міжнародних стандартів та очікувань роботодавців, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства. Основним вхідним елементом процесу виступає службова характеристика працівника, отримана за результатами виконання професійних обов'язків, тоді як виходом є обґрунтовані рекомендації щодо подальшого професійного використання, просування або необхідності додаткового навчання.

З урахуванням сучасних підходів до управління персоналом доцільно виокремити чотири взаємопов'язані субпроцеси розвитку персоналу [10]:

1. Соціально-психологічна адаптація, яка передбачає заходи з відновлення працездатності, розвитку командної взаємодії та управління стресом.

2. Планування ділової кар'єри, що полягає у формуванні індивідуальних траєкторій професійного зростання з урахуванням кваліфікаційних вимог і потенціалу працівника.

3. Навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, включаючи як формальні освітні програми, так і використання сучасних цифрових інструментів навчання

4. Контроль ділової кар'єри, який передбачає систематичне оцінювання досягнутого рівня компетентностей та коригування індивідуальних планів розвитку.

Разом з тим, традиційні підходи до розвитку персоналу часто характеризуються епізодичністю навчання, недостатнім урахуванням індивідуальних потреб працівників та відсутністю цілісної системи накопичення інформації про результати розвитку. Це обмежує можливості ефективного використання кадрового потенціалу та обґрунтовує необхідність удосконалення відповідного бізнес-процесу.

З метою підвищення ефективності процесу розвитку персоналу пропонується впровадження комплексу організаційно-методичних заходів. Зокрема, доцільним є використання матриці компетентностей для різних категорій персоналу, що дозволить забезпечити об'єктивність прийняття рішень щодо навчання та кар'єрного просування. Важливим напрямом є перехід до моделі безперервного навчання (70-20-10), яка поєднує практичний досвід, наставництво та формальну освіту. Крім того, доцільним є впровадження цифрових інструментів фіксації результатів навчання, зокрема системи мікрокваліфікацій, що сприятиме накопиченню та аналізу даних про професійний розвиток працівників. Важливим є також налагодження системного зворотного зв'язку щодо якості підготовки персоналу, що дозволить оперативно коригувати зміст і форми навчання.

Реалізація запропонованих заходів забезпечує перехід від фрагментарного до системного управління розвитком персоналу, підвищує прозорість процесу прийняття кадрових рішень та створює інформаційну основу для подальшого оцінювання ефективності управління персоналом.

Виходячи з цього, цілком доцільним є використання KPI (Key Performance Indicators) як інструменту кількісної та якісної оцінки ефек-

тивності бізнес-процесів системи управління персоналу. KPI дозволяють формалізувати очікувані результати, забезпечити прозорість управлінських рішень та здійснювати регулярний моніторинг прогресу працівників у розрізі професійного зростання, підвищення рівня компетентностей і результативності навчальних заходів.

Запровадження системи KPI також створює основу для інтеграції процесів розвитку та планування персоналу з загальною системою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівників із цілями організації та забезпечити вимірюваність внеску людського капіталу в досягнення ключових бізнес-результатів. З економічної точки зору персонал підприємства є не статтею витрат, а активом, що генерує додану вартість. Однак на відміну від матеріальних активів, ефективність використання людського капіталу важко оцінити без спеціальних вимірювальних інструментів. Саме цю функцію виконує система KPI [4] – вона робить невидимі економічні процеси у сфері HR видимими та керованими.

Витрати на персонал у структурі операційних витрат більшості підприємств становлять від 30 до 60%, тому навіть незначне підвищення ефективності кадрових процесів дає суттєвий фінансовий результат [11]. KPI забезпечують цей ефект через три економічні механізми: скорочення прямих витрат, запобігання прихованим втратам і зростання продуктивності праці.

Класична концепція збалансованої системи показників Каплана і Нортон [4] розглядає KPI не як самоціль, а як причинно-наслідковий ланцюг: підвищення компетентності персоналу → якість виконання контрактів → задоволеність клієнта → стабільний дохід підприємства. Саме цей ланцюг і покликана відстежувати запропонована система.

В таблиці 1 наведено ключові показники оцінки ефективності основних бізнес-процесів системи управління персоналом (кадрове планування та розвиток персоналу).

Запропонована система ключових показників ефективності (KPI) безпосередньо відображає концептуальні засади збалансованої системи показників, відповідно до якої ефективність організації розглядається через взаємопов'язані причинно-наслідкові зв'язки між чотирма ключовими перспективами: навчання і розвиток, внутрішні бізнес-процеси, клієнтська складова та фінансові результати [4].

Таблиця 1

Зведена таблиця КРІ бізнес-процесів системи управління персоналом підприємства

БП	Назва КРІ	Формула / спосіб вимірювання	Цільове значення	Періодичність	Відповідальний
КП	Час закриття вакансії	Дата оформлення – дата відкриття	≤ 21 день	Щомісяця	Керівник рекрутингу
КП	Відсоток вакансій, закритих у строк	$\frac{\text{Закрити вчасно вакансій}}{\text{Усього вакансій}}$	≥ 90%	Щомісяця	Керівник рекрутингу
КП	Якість відбору (Retention Rate)	$\frac{\text{Працівники > 1 року}}{\text{Прийняти працівники}}$	≥ 80%	Щоквартально	HR-директор
КП	Коеф-т відповідності кандидата	$\frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Кількість допущених до конкурсу}}$	≥ 75%	Щомісяця	Спеціаліст з відбору
КП	Вартість підбору одного працівника	$\frac{\text{сума витрат на рекрутинг}}{\text{кількість прийнятих}} \cdot \text{усього вакансій}$	≤ нормативу	Щоквартально	Фінансовий відділ
КП	Частка внутр. переміщень	$\frac{\text{кількість внутрішніх переміщень}}{\text{усього вакансій}}$	≥ 30%	Щоквартально	HR-директор
КП	Індекс задоволеності кандидата	Середній бал анкети зворотного зв'язку	≥ 8,0	Щомісяця	HR-аналітик
КП	Коеф-т виконання плану набору	$\frac{\text{кількість фактично прийнятих}}{\text{кількість запланованих вакансій}}$	≥ 95%	Щоквартально	Керівник рекрутингу
РК	Охоплення персоналу навчанням	$\frac{\text{кількість персоналу прои.навчання}}{\text{загальна кількість персоналу}}$	≥ 85%	Щорічно	Менеджер з навчання
РК	Результативність навчання	$\frac{\text{кількість атестованих}}{\text{кількість персоналу прои.навчання}}$	≥ 90%	Після навчання	Менеджер з навчання
РК	ROI навчання	$\frac{\Delta П - \text{витрати на навчання}}{\text{витрати на навчання}}$	≥ 150%	Щорічно	HR-директор
РК	Середній час до підвищення на посаді	Середня кількість місяців від прийому до підвищення	≤ 36 міс.	Щорічно	Куратор кар'єри
РК	Виконання індивідуального плану розвитку	$\frac{\text{кількість виконаних етапів}}{\text{кількість запланованих етапів}}$	≥ 70%	Щоквартально	Куратор кар'єри
РК	Індекс лояльності персоналу (eNPS)	% прихильників – % критиків	≥ +30	Двічі на рік	HR-аналітик

Джерело: уdosконалено авторами за [4; 10; 11]

В системи управління персоналом підприємства запропоновані KPI структуровані таким чином, що дозволяють відстежувати трансформацію інвестицій у людський капітал у вимірювані організаційні результати. Зокрема, показники блоку «кадрове планування» (КП) характеризують ефективність формування персоналу як базового ресурсу організації. Вони відображають оперативність закриття вакансій, якість підбору та економічну доцільність рекрутингових процесів, що забезпечує своєчасне укомплектування кадрового складу необхідної якості.

У свою чергу, показники блоку «розвиток кадрів» (РК) спрямовані на оцінювання довгострокової ефективності інвестицій у людський капітал, включаючи навчання, кар'єрний розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Вони дозволяють оцінити не лише факт проходження навчання, але й його результативність, вплив на продуктивність працівників та рівень їхньої лояльності до організації.

Таким чином, кожен із запропонованих KPI виконує функцію індикатора певної ланки причинно-наслідкового ланцюга «навчання та розвиток персоналу → ефективність внутрішніх процесів → стабільність кадрового складу → фінансові результати підприємства» [4]. Наприклад, підвищення охоплення навчанням та ефективності підготовки персоналу безпосередньо впливає на якість виконання посадових обов'язків, що, у свою чергу, скорочує витрати на помилки, підвищує продуктивність праці та зменшує плинність кадрів.

Важливою характеристикою запропонованої системи є її збалансованість між випереджальними та результуючими показниками. До випереджальних відносяться, зокрема, час закриття вакансій, охоплення навчанням та виконання індивідуальних планів розвитку, які дозволяють прогнозувати майбутні результати. Результуючі показники, такі як рівень плинності кадрів, *eNPS* та *ROI* навчання, відображають фактичний стан системи управління персоналом та ефективність реалізованих управлінських рішень.

Крім того, запропонована система KPI забезпечує вертикальну інтеграцію стратегічних і операційних цілей підприємства. Це означає, що кожен операційний показник безпосередньо пов'язаний із стратегічними орієнтирами організації, зокрема підвищенням конкурентоспроможності, стабільністю кадрового потенціалу та зростанням фінансової результативності.

Отже, розроблена система KPI не лише забезпечує кількісну оцінку ефективності бізнес-процесів управління персоналом, але й реалізує основний принцип збалансованої системи показників – перетворення нематеріальних активів (знань, компетенцій та мотивації персоналу) у вимірювані фінансові результати діяльності підприємства.

Висновок. Результати проведеного дослідження дозволили обґрунтувати інтегрований підхід до вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом підприємства, який поєднує методологію процесного менеджменту з інструментарієм цифровізації HR-функції та системою ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує формування цілісної та керованої моделі управління людським капіталом.

На концептуальному рівні доведено, що управління персоналом доцільно розглядати не як сукупність окремих функцій кадрової служби, а як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, у межах яких створюється додана вартість підприємства через залучення, розвиток та утримання працівників. Таким чином бізнес-процеси «кадрове планування» та «розвиток кадрів» визначено як ключові процеси, що формують основу кадрового потенціалу підприємства та забезпечують його стратегічну стійкість і конкурентоспроможність.

Дослідження бізнес-процесів кадрового планування та розвитку персоналу обґрунтувало доцільність їх структуризації як взаємопов'язаних підпроцесів із чітким визначенням входів, виходів і зон відповідальності, а також довело, що використання цифрових інструментів відбору, автоматизованих систем оцінювання та накопичення даних підвищує об'єктивність кадрових рішень, скорочує управлінські цикли та забезпечує формування єдиної інформаційної бази персоналу. Розроблена система KPI для HR-бізнес-процесів дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності, реалізуючи логіку збалансованої системи показників через встановлення причинно-наслідкових зв'язків між розвитком компетенцій персоналу, ефективністю внутрішніх процесів, стабільністю кадрового складу та фінансовими результатами підприємства. Доведено, що інтеграція KPI у структуру бізнес-процесів забезпечує поєднання випереджальних та результуючих показників, що підвищує аналітичну цінність системи управління персоналом та дозволяє не лише оцінювати поточний стан, але й прогнозувати

його зміну. Таким чином, забезпечується узгодження оперативного та стратегічного рівнів управління персоналом. Отже, запропонований інтегрований підхід до вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом формує

методологічну основу для підвищення ефективності кадрового менеджменту, оптимізації використання людського капіталу та посилення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2014. 827 с. URL: https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_j
2. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. *HR from the Outside In*. McGraw-Hill, 2012, 272 с.
3. Davenport T.H., Short J.E. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. *Sloan Management Review*. 1990. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>
4. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
5. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. Підручник.К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Мирошниченко Г.Б. Василюшин М.В., Удрас А.Д. Удосконалення бізнес- процесу інжинірингової служби підприємства *Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*. 2020. Випуск № 2(87). С.84-96
8. Власюк Г. О. Моделювання бізнес-процесів підприємства засобами BPM. *Вісник ЖДТУ*. 2021. №2. С. 117–124.
9. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* 2001. Osnovy. <https://mind.ua/books/211-reinzhiniring-korporaciyi-manifest-revolyuciyi-u-biznesi>
10. ISO 30414:2018. *Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting*. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
11. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2020: The social enterprise at work*. New York : Deloitte Insights, 2020. 120 p.

REFERENCES:

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page. 827 p. URL: https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_j
2. Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York, NY: McGraw-Hill. 272p.
3. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). *The new industrial engineering: Information technology and business process redesign*. *Sloan Management Review*, 31(4), 11–27. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* Boston, MA: Harvard Business School Press. 322 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
5. Kolot, A. M. (2003). *Social and labor relations: Theory and practice of regulation [Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehulivannia]*. Kyiv: KNEU. 231p.
6. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). *Personnel management [Upravlinnia personalom]*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury.468p.
7. Myroshnychenko, H. B., Vasylyshyn, M. V., & Udras, A. D. (2020). *Improvement of the business process of the enterprise engineering service [Udoskonalennia biznes-protsesu inzhynirynhovoi sluzhby pidpriemstva]*. *Bulletin of Donetsk State University of Management. Series "Economics"*, 2(87), 84-96.
8. Vlasiuk, H. O. (2021). *Modeling of enterprise business processes using BPM tools [Modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva zasobamy BPM]*. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, 2, 117–124.

9. Hammer, M., & Champy, J. (2001). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness. 233 p. <https://mind.ua/books/211-reinzhiniring-korporaciyi-manifest-revolyuciyi-u-biznesi>
10. International Organization for Standardization. (2018). ISO 30414:2018 Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting Geneva: ISO.
11. Deloitte. (2020). Global human capital trends 2020: The social enterprise at work. New York, NY: Deloitte Insights. 120 p.

Дата надходження статті: 04.04.2026

Дата прийняття статті: 24.04.2026

Дата публікації статті: 05.05.2026