

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0330>

УДК 65.012.3:005.96

JEL Classification: M12, J24, M52

Кулик Вікторія Анатоліївна

д.е.н.

професор кафедри менеджменту і логістики

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0002-3271-7845

e-mail: feur.Kulyk@nupp.edu.ua

Бехтер Олександр Сергійович

аспірант

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Полтава, Україна

ORCID ID: 0009-0003-0827-4604

e-mail: oleksandr.bekhter@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КРІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті досліджено сучасні інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) як важливого інструменту управління підприємством. В умовах зростаючої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зміни ціннісних орієнтирів працівників, традиційні методи стимулювання дедалі більше втрачають свою ефективність. Натомість, застосування КРІ як основи для формування справедливої та прозорої системи оцінювання результатів діяльності співробітників дає змогу забезпечити як особисту зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства, так і гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. У ході дослідження проаналізовано новітні підходи до побудови системи мотивації, зокрема такі, що базуються на інтеграції цифрових платформ, автоматизації оцінювання, застосуванні гейміфікації, динамічному коригуванні КРІ залежно від фази розвитку компанії. Це дозволяє не тільки оптимізувати процеси оцінки, але й підвищити залученість та інтерес співробітників до виконання завдань. Наведено приклади практичного впровадження КРІ-орієнтованих стратегій в українських та зарубіжних компаніях, що демонструють їхню ефективність. Обґрунтовано переваги таких підходів у контексті підвищення ефективності управлінських рішень, зниження плинності кадрів, посилення залученості персоналу до досягнення корпоративних результатів. Системне впровадження КРІ сприяє формуванню орієнтованої на результат корпоративної культури. У результаті зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до формування системи мотивації, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптацію КРІ до специфіки діяльності підприємства та забезпечення прозорості в системі оцінювання працівників. Це забезпечує максимальний вплив на продуктивність та лояльність персоналу. Стаття може бути корисною для фахівців у галузі менеджменту, HR-менеджерів, керівників підприємств, а також дослідників, які вивчають проблематику ефективного управління персоналом у сучасних умовах.

Ключові слова: мотивація; КРІ; персонал; ефективність управління; інноваційні стратегії; оцінювання результативності; управління підприємством.

ВСТУП

У сучасному динамічному світі, що характеризується стрімким технологічним розвитком, посиленням глобальної конкуренції та трансформацією соціально-економічних відносин, ефективне управління персоналом стає однією з найважливіших передумов сталого розвитку та успіху будь-якого підприємства. В умовах, коли людський капітал визнається ключовим активом, а цифровізація бізнес-процесів змінює традиційні парадигми взаємодії, традиційні підходи до мотивації та стимулювання праці

виявляються дедалі менш ефективними. Застарілі системи оцінки та винагороди не здатні повною мірою враховувати індивідуальні особливості, прагнення до самореалізації та зміни ціннісних орієнтирів сучасних працівників, які шукають не лише матеріальної стабільності, але й прозорості, справедливості та визнання своїх досягнень.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійної зміни ринкового середовища підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності, серед яких ключове місце займає ефективне управління персоналом. Роль людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку організацій суттєво зросла, а отже, постає потреба у вдосконаленні систем мотивації працівників з урахуванням інноваційних тенденцій та інструментів.

Традиційні моделі стимулювання, що базуються переважно на матеріальному заохоченні, виявляються недостатньо ефективними у довгостроковій перспективі. Вони не враховують потреб сучасного працівника в особистісному зростанні, самореалізації, визнанні та участі у прийнятті управлінських рішень. Це створює розрив між очікуваннями працівників і реальними управлінськими підходами, що, своєю чергою, призводить до зниження мотивації, залученості та продуктивності.

Одним з перспективних інструментів подолання цієї проблеми є впровадження систем мотивації, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, зокрема через механізм КРІ (ключові показники ефективності). Однак у практиці вітчизняних підприємств досі спостерігається фрагментарне або формальне використання КРІ, без належного врахування індивідуальних характеристик працівників, особливостей організаційної культури та стратегічних цілей компанії.

Виникає потреба в теоретичному обґрунтуванні та практичному напрацюванні інноваційних підходів до мотивації персоналу на основі КРІ, що дозволять не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити комплексний розвиток організації через активну участь працівників у досягненні її місії та бачення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу, а також інструментів її забезпечення, залишається у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, наукові праці А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума заклали фундаментальні основи класичних теорій мотивації, які донині використовуються для пояснення поведінки працівників. Проте реалії сучасного ринку праці потребують оновленого підходу, що враховує динаміку розвитку інформаційних технологій, зміну поколінь у трудовій сфері та потребу в адаптивності бізнесу.

Протягом останніх 5–7 років інтенсивно досліджується ефективність впровадження КРІ як основи сучасних систем управління персоналом. Наприклад, у працях Дж. Армстронга та Р. Каплана розкрито роль системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) як стратегічного інструменту мотивації та оцінювання працівників. Зазначається, що КРІ не лише забезпечують вимірюваність результатів, а й формують основу для побудови системи зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.

Українські науковці, зокрема О. Амоша, О. Гусак, І. Петрова та інші, звертають увагу на адаптацію КРІ-систем до вітчизняного ринку праці та особливостей українських підприємств. У їхніх дослідженнях підкреслюється важливість гнучкого підходу до визначення цільових показників, а також поєднання кількісних і якісних методів оцінювання результатів праці.

Однак, незважаючи на наявність великої кількості досліджень, значна частина з них має теоретичний характер, і бракує глибоких практичних кейсів щодо інтеграції КРІ у мотиваційні системи саме на рівні середніх і малих підприємств. Саме це зумовлює

актуальність подальшого дослідження інноваційних підходів до мотивації персоналу з урахуванням специфіки українських підприємств та глобальних управлінських трендів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері мотивації персоналу та впровадження KPI-систем, у науковій літературі недостатньо уваги приділено питанням практичної інтеграції інноваційних підходів до мотивації у контексті реалій українського бізнес-середовища. Зокрема, бракує узагальнених моделей, які б враховували специфіку вітчизняного підприємництва, обмеженість ресурсів, культурні чинники та необхідність адаптації до нестабільного економічного середовища. Також малодослідженими залишаються питання ефективності поєднання KPI з нематеріальними мотиваторами, зокрема індивідуалізованими підходами до стимулювання працівників.

Мета статті. Метою статті є дослідження та обґрунтування інноваційних підходів до мотивації персоналу на основі KPI як інструменту підвищення ефективності управління підприємством, з урахуванням сучасних викликів, специфіки функціонування українських підприємств та світових тенденцій у сфері управління персоналом.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

У сучасному управлінні підприємством особливого значення набуває людський капітал як головний рушій стратегічного розвитку. Саме працівники створюють інновації, підтримують клієнтоорієнтованість, визначають темпи адаптації організації до зовнішніх змін. Проте ефективність залучення персоналу до досягнення цілей підприємства прямо залежить від чіткості, справедливості та прозорості системи мотивації. Саме тому останніми роками серед актуальних управлінських тенденцій виокремлюється використання KPI (ключових показників ефективності) як базового елементу мотиваційних стратегій [1].

Застосування KPI у системі стимулювання працівників дозволяє пов'язати їхню індивідуальну продуктивність із досягненням стратегічних цілей організації. Однак традиційна модель використання KPI зводиться здебільшого до жорсткого контролю за показниками — кількістю виконаних завдань, обсягом продажів, строками виконання робіт, що має свої обмеження. Такий підхід часто ігнорує нематеріальні аспекти мотивації — потребу в самореалізації, визнанні, розвитку, емоційній залученості, що особливо актуально в умовах переходу до економіки знань [2].

Попри визнання KPI як одного з базових інструментів сучасного управління, практика їх застосування засвідчує чимало обмежень і навіть ризиків. Часто прагнення досягти запланованих показників призводить не до зростання ефективності, а до викривлення самої логіки роботи. Там, де ключовим критерієм успіху стає кількість, страждає зміст. У банківській сфері оператор, вимушений обробляти певну кількість дзвінків за день, скорочує час консультації, іноді не даючи клієнту вичерпної відповіді. У результаті клієнт залишається незадоволеним, а банк — з втраченим шансом на довгострокову лояльність. Показники виконані, але якість сервісу падає. Це типовий приклад, коли KPI у своїй класичній формі не враховує складних нематеріальних аспектів роботи.

Високі вимоги до цифрової продуктивності чинять значний психологічний тиск. Постійна потреба «доводити результативність» щодня, орієнтуючись лише на цифри, призводить до зростання стресу та емоційного виснаження. Працівники можуть відчувати, що їхня цінність визначається виключно виконанням планів. Це ігнорує інші важливі аспекти їхньої роботи, такі як зусилля, креативність та взаємодія в команді. Такий підхід створює атмосферу хронічної напруги, що може спричинити професійне вигорання. Дослідження Deloitte підтверджує: понад 77% працівників стикалися з

вигоранням саме через надмірне навантаження, у тому числі зумовлене жорсткою системою KPI.

Варто враховувати й стратегічні ризики. Коли працівники зосереджені виключно на власних показниках, формується так зване «тунельне мислення». Вони починають бачити лише вузьку ділянку своєї роботи й втрачають відчуття загальної мети компанії. Це породжує конкуренцію всередині команди, знижує рівень співпраці, гальмує інноваційність. Така фрагментація зусиль суперечить самій ідеї стратегічного розвитку, де потрібна синергія й командна узгодженість.

Статичність ключових показників ефективності (KPI) є значною проблемою, особливо в умовах кризи. Якщо в стабільному середовищі KPI є об'єктивним інструментом оцінки, то під час трансформацій чи економічної нестабільності вони швидко втрачають свою ефективність і стають демотиватором. Коли працівники розуміють, що цілі є недосяжними з причин, які від них не залежать, у них з'являється почуття несправедливості та марності власних зусиль. У такій ситуації KPI втрачає свою стимулюючу функцію і підриває довіру до системи управління.

Подібні маніпуляції показниками є поширеною проблемою, що демонструє вразливість KPI як системи, де акцент зроблено виключно на кількісні метрики. Критичний аналіз показує, що традиційна модель KPI має серйозні недоліки. Вона може призводити до надмірної формалізації процесів, вигорання працівників та руйнування корпоративної культури.

Сучасні виклики — цифровізація бізнесу, зміна поколінь на ринку праці, гібридні та дистанційні формати зайнятості — вимагають нових, адаптивних моделей управління персоналом. На перший план виходить завдання поєднати результативність із гнучкістю, прозорість оцінювання з мотиваційною привабливістю, а KPI — із сучасними інструментами управління та цифровими платформами [3]. Інноваційність у цьому аспекті полягає не лише в зміні інструменту, а у зміні логіки: від контролю до співпраці, від оцінки минулого до проектування майбутнього результату.

Одним із ключових напрямів є інтеграція KPI з системою OKR (Objectives and Key Results). На відміну від KPI, OKR більше орієнтовані на визначення амбітних, надихаючих цілей і прив'язку до ключових результатів, які не завжди є строго кількісними. Поєднання цих двох підходів дозволяє забезпечити і структурованість, і гнучкість: KPI — як стабільний вимір продуктивності, OKR — як орієнтир на стратегічний розвиток [4]. Наприклад, компанія може поставити OKR: «Збільшити обсяг продажів на 20% за квартал», а як KPI використовувати показники, які відстежують прогрес: кількість лідів, рівень конверсії, середній чек. Практика компаній Google, LinkedIn, Spotify показала, що поєднання KPI та OKR підвищує залученість працівників та сприяє сталому зростанню [5]. При цьому комбінований підхід дозволяє організаційно рухатися до великих цілей (через OKR), одночасно забезпечуючи надійну операційну «віддачу» (через KPI). Успішне поєднання KPI й OKR передбачає, що KPI вимірюють прогрес щодо OKR, а OKR додають стратегічну глибину практичним KPI. Українська авіакомпанія SkyUp використовує платформу Viva Goals, яка поєднує OKR і KPI у єдиній системі. Це дозволяє компанії бути адаптивною в мінливому середовищі, залучати співробітників до процесу, а також забезпечувати прозорість у прогресі.

Крім того, усе більшої популярності набуває використання цифрових HR-платформ (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR), які дозволяють здійснювати автоматизований моніторинг виконання KPI, створювати динамічні дашборди, забезпечувати прозорий фідбек. Наприклад, у компанії Siemens система Performance Management була інтегрована з цифровим порталом, де працівники мали постійний

доступ до своїх цілей, статусу виконання, коментарів від керівників і колег. Це не лише покращило якість оцінювання, а й сформувало культуру зворотного зв'язку та довіри [6].

При цьому, варто враховувати і ризики, оскільки цифрові HR-системи збирають величезні обсяги інформації, від продуктивності та дотримання дедлайнів до історії навчання, що створює ризик витоку та зловживань у разі неналежного захисту. Це, своєю чергою, підриває довіру працівників і несе репутаційні ризики для компанії.

Також значним викликом є адаптація персоналу до нових технологій. Не всі категорії працівників однаково швидко пристосовуються до цифрових HR-порталів. Особливо для старшого покоління, менш обізнаного з сучасними технологіями, перехід на повністю цифрову модель може стати джерелом стресу та демотивації. Ефективність нової системи безпосередньо залежить від того, наскільки компанія забезпечує якісний супровід, навчання та підтримку під час впровадження.

Таким чином, цифровізація HR-процесів хоч і відкриває нові можливості для прозорого та гнучкого управління, водночас вимагає зваженого підходу. Необхідно не лише гарантувати захист персональних даних та уникнути надмірного контролю, а й враховувати вікову та культурну різноманітність колективу, щоб забезпечити успішну та безболісну інтеграцію.

Інноваційний підхід до мотивації також передбачає персоналізацію KPI. Йдеться про адаптацію показників до посади, рівня відповідальності, компетенцій і кар'єрних амбіцій працівника. Наприклад, для молодих спеціалістів можуть застосовуватись KPI, що акцентують увагу на навчанні та розвитку, тоді як для керівного складу — на досягненні стратегічних цілей та оптимізації процесів. Такий підхід сприяє відчуттю індивідуального внеску кожного співробітника в успіх компанії, що є потужним мотиваційним фактором [7].

Водночас персоналізація KPI має і певні ризики. По-перше, вона може створювати відчуття нерівності, якщо окремі працівники отримують простіші чи більш гнучкі показники, тоді як інші зіштовхуються зі складнішими цілями. По-друге, адміністрування персоналізованих KPI у великих організаціях є доволі ресурсозатратним і може призвести до бюрократизації процесу. Крім того, надмірна індивідуалізація здатна розмити стратегічну цілісність, коли працівники фокусуються на власних завданнях і втрачають відчуття командної узгодженості. Ще одним викликом стає ризик заниження планки, коли співробітники намагаються сформулювати для себе простіші цілі задля гарантованого виконання.

Ще одним важливим та перспективним напрямом у побудові інноваційної системи мотивації персоналу є гейміфікація процесу досягнення KPI. Сутність цього підходу полягає у використанні ігрових механік — таких як візуалізація прогресу, нагороди, бали, значки, рівні, рейтинги — у серйозних бізнес-процесах, зокрема у сфері управління персоналом. Такий підхід особливо ефективний у випадках, коли працівники стикаються з рутинними, повторюваними завданнями, що швидко знижують рівень мотивації. Гейміфікація сприяє підвищенню емоційної залученості, формує позитивне ставлення до виконання завдань та створює атмосферу «здорової» конкуренції. Компанія Cisco, зокрема, є яскравим прикладом успішного впровадження такого підходу. Їхня внутрішня система «MyKPI Challenge» дозволяла співробітникам набирати бали за різні прояви активності — виконання планових завдань, взаємодію з колегами, участь у навчальних програмах. Цей підхід був не лише мотиваційним інструментом, а й платформою для розвитку навичок, командної згуртованості та внутрішнього бренду роботодавця. Результатом стало зростання продуктивності відділів продажу на 18%, що підтверджує практичну ефективність гейміфікаційних стратегій у бізнесі [8].

Попри очевидні переваги, гейміфікація має і свої обмеження. Надмірне використання ігрових механік може призвести до інфантилізації робочих процесів, коли серйозні завдання сприймаються занадто поверхнево, а головним стає не якість роботи, а «заробляння балів». Для частини співробітників, особливо старшого покоління, ігрові елементи можуть виглядати неприродно або навіть демотивуюче, якщо вони не відповідають їхньому стилю роботи. Існує також ризик, що працівники будуть зосереджуватись на досягненні саме «ігрових» цілей, втрачаючи з поля зору стратегічні пріоритети компанії. У таких умовах гейміфікація може перетворитися на самоціль і дати протилежний ефект — замість підвищення залученості спричинити втому та недовіру до системи мотивації.

Не менш важливим чинником ефективної KPI-мотивації є активне залучення працівників до процесу формування показників ефективності. На відміну від директивного підходу, коли KPI встановлюються виключно менеджментом, партисипативна модель передбачає співпрацю між керівництвом і персоналом. Така взаємодія створює відчуття спільної відповідальності за результати, сприяє внутрішній мотивації та знижує рівень опору організаційним змінам. Працівники, які беруть участь у визначенні своїх цілей, краще розуміють очікування керівництва та легше ідентифікують власний вклад у досягнення стратегічних пріоритетів компанії. В українському контексті вже є приклади успішного застосування подібної практики — зокрема, у сфері інформаційних технологій та фінансових послуг. Деякі компанії залучають персонал до розробки індивідуальних KPI під час щоквартальних зустрічей або оцінювання за моделлю 360°, що дозволяє адаптувати показники під реальні робочі ситуації. Як наслідок — спостерігається скорочення плинності кадрів, підвищення рівня довіри до керівництва, посилення лояльності та зростання командної ефективності, що робить такий підхід до формування KPI не лише демократичним, але й стратегічно виправданим [9].

Однак, варто пам'ятати, що партисипативний підхід до формування KPI має і свої потенційні слабкі місця. Існує ризик надмірної суб'єктивності, коли співробітники схильні формулювати для себе більш «зручні» або спрощені цілі, що не завжди відповідають стратегічним інтересам організації. У великих компаніях цей підхід може призвести до фрагментації показників: різні відділи починають працювати за власною логікою, і узгодити їх у єдину систему стає складніше. Крім того, постійна потреба враховувати думку працівників іноді провокує конфлікти між персоналом і керівництвом, особливо тоді, коли запропоновані співробітниками KPI не збігаються з баченням топ-менеджменту. У таких ситуаціях партисипативність може стати джерелом напруги замість інструменту мотивації.

Окремо варто відзначити важливість динамічного перегляду KPI. У стабільній економічній ситуації показники можуть бути фіксованими, однак в умовах кризи або трансформації бізнесу їх необхідно оперативно адаптувати. Інноваційна мотиваційна система має бути гнучкою: передбачати щоквартальний перегляд метрик, можливість зміни ваги KPI, додавання або видалення показників відповідно до зміни фокусу діяльності компанії [10].

Важливо враховувати поколіннєві відмінності при розробці систем мотивації. Для покоління Z та міленіалів основними мотиваторами є не тільки фінансова винагорода, а й можливості для навчання, розвитку та робота в середовищі, що відповідає їхнім цінностям. Тому для цієї групи працівників показники KPI все частіше включають оцінку креативності, інноваційності та командної співпраці. Водночас для старших поколінь більшу вагу мають класичні метрики, такі як надійність, стабільність і

досягнення результатів у визначені терміни. Отже, сучасна система мотивації має бути гнучкою, щоб задовольнити різноманітні потреби різних поколінь співробітників.

На основі викладеного доходимо до висновку, що ефективна сучасна мотиваційна система на основі KPI має відповідати таким критеріям:

- бути адаптивною до внутрішніх і зовнішніх змін;
- враховувати не лише кількісні, а й якісні показники;
- бути персоналізованою;
- передбачати цифрову підтримку;
- бути прозорою та сприйнятною працівниками як справедлива;
- підтримувати баланс між результативністю та добробутом працівників;
- мати вбудовані механізми зворотного зв'язку та перегляду;
- інтеграція зі стратегічними цілями — KPI мають поєднуватися з OKR, ESG або іншими орієнтирами розвитку, а не існувати окремо;
- культурна та поколіннева чутливість — урахування різних мотиваційних потреб співробітників різного віку, досвіду, цінностей;
- системність і комплексність — KPI мають бути частиною цілісної моделі HR-управління, а не ізольованим інструментом.

Таким чином, запропонований підхід до формування мотиваційної системи базується на інтеграції класичних інструментів KPI з інноваційними рішеннями: цифровими платформами, персоналізацією, гейміфікацією та принципами адаптивного управління. Новизна підходу полягає в системності, міждисциплінарному поєднанні інструментів та орієнтації на стратегічну синергію між результатами працівників і розвитком організації. Це дозволяє підвищити не лише ефективність управління, а й рівень організаційної культури, утримати талановитих фахівців, забезпечити конкурентні переваги у динамічному середовищі.

Водночас слід наголосити, що всі ці інструменти не є універсальною «панацеєю». Аналіз наукових і практичних підходів показує, що кожен із підходів має не лише очевидні переваги, але й потенційні ризики: від зростання контролю та проблеми конфіденційності даних до інфантилізації робочих процесів чи конфліктів між стратегічними й індивідуальними цілями. Тому ефективність сучасної мотиваційної системи має визначатись не стільки набором інструментів, скільки здатністю організації гнучко балансувати між можливостями та обмеженнями, урахувати ризики й забезпечувати прозорі механізми їх подолання.

Зважаючи на це, важливим є питання того, яким буде розвиток KPI-мотивації у майбутньому. Якщо раніше система сприймалась як жорсткий інструмент контролю, то тепер вона поступово трансформується в динамічну платформу підтримки, розвитку та стратегічного партнерства між компанією і працівником. Саме поєднання класичних показників (результативність, продуктивність) із новими інструментами (OKR, цифрові HR-платформи, аналітика даних, гейміфікація) формує основу для майбутніх моделей управління персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.

У сучасних умовах стратегічного розвитку підприємств людський капітал виступає ключовим фактором успіху, а ефективна система мотивації персоналу — необхідною передумовою для досягнення корпоративних цілей. Аналіз показав, що застосування KPI у мотиваційних стратегіях є важливим інструментом, який дозволяє зв'язати індивідуальну продуктивність працівників із загальною ефективністю організації. Проте традиційний підхід до використання KPI, орієнтований здебільшого на жорсткий контроль кількісних

показників, потребує вдосконалення для врахування нематеріальних мотиваційних чинників, що набувають особливої ваги в економіці знань.

Сучасні виклики, такі як цифровізація бізнесу, зміна поколінь і гібридні формати роботи, демонструють, що класичні мотиваційні системи потребують трансформації. Поєднання KPI з OKR виглядає перспективним, оскільки дозволяє збалансувати вимірюваність результатів і орієнтацію на стратегічні цілі. Однак ця інтеграція не позбавлена ризиків, зокрема ризику надмірної складності та перевантаження працівників, що потребує ретельного управління.

Використання цифрових HR-платформ підвищує прозорість і оперативність оцінювання, але залежність від технологій також може породжувати виклики у вигляді технічних збоїв, інформаційної перевантаженості та втрати персонального контакту, що особливо важливо для підтримки мотивації. Тому цифрові рішення мають бути інтегровані з урахуванням людського фактора.

Персоналізація KPI та гейміфікація справді відкривають нові можливості для мотивації, проте їхня ефективність значною мірою залежить від корпоративної культури і готовності працівників до нововведень. Існує ризик, що гейміфікація може сприйматись як маніпуляція або розважальний елемент, що знижує серйозність поставлених завдань.

Активне залучення працівників до формування KPI є позитивним кроком у напрямі підвищення відповідальності і лояльності, однак воно вимагає балансу між демократизацією процесу і збереженням управлінського контролю, щоб уникнути хаосу чи демотивації через надмірну автономію.

Нарешті, динамічний перегляд KPI — важлива складова адаптивної мотиваційної системи, особливо в умовах нестабільності. Водночас, часті зміни можуть викликати невизначеність і втрату фокусу, тому гнучкість системи повинна супроводжуватись чіткими комунікаціями і підтримкою з боку менеджменту.

Отже, хоча інноваційні підходи до мотивації персоналу на базі KPI, OKR, цифрових платформ, персоналізації та гейміфікації мають значний потенціал, їх впровадження потребує уважного балансу між технологіями, культурою та людським фактором. Модернізація системи KPI сьогодні розглядається не лише як інструмент управління персоналом, а як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Ефективна модель мотивації, що поєднує кількісні та якісні показники, дозволяє організаціям не просто контролювати виконання завдань, а й формувати культуру інноваційності, відповідальності та співпраці. Це стає основою стійкості бізнесу в умовах цифровізації, турбулентності ринків і високої мобільності робочої сили.

Подальші дослідження і практичні експерименти мають бути спрямовані на розвиток комплексних моделей мотивації, що поєднують кількісні й якісні аспекти ефективності, а також здатні гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
2. Pink, D. H. (2018). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
3. Marr, B. (2021). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*. Kogan Page.
4. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.
5. Harvard Business Review. (2020). *HBR's 10 must reads on managing people*. Harvard Business Review Press.
6. McKinsey & Company. (2021). Performance management that puts people first. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>

7. Parmenter, D. (2019). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. Wiley.
8. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, March–April 2018 Issue.
9. Гусак О.В. (2020). Personnel performance evaluation system based on KPIs in IT companies. *Bulletin of Economics and Management*, (3), 112–117.
10. Петрова І.Ю. (2019). KPI as an adaptive management tool in conditions of instability. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*, 4(22), 47–52

Viktoriiia Kulyk

Doctor of Economics

Professor of the Department of Management and Logistics,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
Poltava, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-3271-7845

e-mail: feup.Kulyk@nupp.edu.ua**Oleksandr Bekhter**

Graduate Student

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
Poltava, Ukraine

ORCID ID: 0009-0003-0827-4604

e-mail: oleksandr.bekhter@gmail.com**INNOVATIVE APPROACHES TO STAFF
MOTIVATION BASED ON KPIs AS A FACTOR IN IMPROVING
THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

Abstract. This article explores modern innovative approaches to employee motivation based on the use of Key Performance Indicators (KPIs) as a vital management tool within enterprises. In the context of increasing competition, the digitalization of business processes, and shifting employee value orientations, traditional incentive methods are gradually losing their effectiveness. Instead, applying KPIs as the foundation for establishing a fair and transparent system of performance evaluation enables both the personal engagement of employees in achieving the strategic goals of the enterprise and flexible adaptation to changes in the external environment. The study analyzes advanced methods for designing motivation systems, including those based on the integration of digital platforms, the automation of performance assessment, the application of gamification, and the dynamic adjustment of KPIs depending on the company's development stage. This not only optimizes evaluation processes but also increases employee engagement and interest in task execution. Practical examples of KPI-oriented strategy implementation in both Ukrainian and international companies are provided, demonstrating their effectiveness. The advantages of these approaches are substantiated in terms of improving the efficiency of management decisions, reducing employee turnover, and enhancing personnel involvement in achieving corporate results. The systemic implementation of KPIs contributes to the formation of a result-oriented corporate culture. As a result, the article concludes on the necessity of a comprehensive approach to motivation system design, which involves combining material and non-material incentives, adapting KPIs to the specific activities of the enterprise, and ensuring transparency in the employee evaluation system. This approach ensures maximum impact on staff productivity and loyalty. This work can be valuable for management professionals, HR managers, enterprise leaders, and researchers studying the problematics of effective personnel management in modern conditions.

Keywords: motivation; KPIs; personnel; management effectiveness; innovative strategies; performance evaluation; enterprise management.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
2. Pink, D. H. (2018). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
3. Marr, B. (2021). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*. Kogan Page.
4. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.
5. Harvard Business Review. (2020). *HBR's 10 must reads on managing people*. Harvard Business Review Press.
6. McKinsey & Company. (2021). *Performance management that puts people first*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
7. Parmenter, D. (2019). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. Wiley.

8. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, March–April 2018 Issue.
9. Husak, O. V. (2020). Personnel performance evaluation system based on KPIs in IT companies. *Bulletin of Economics and Management*, (3), 112–117.
10. Petrova, I. Y. (2019). KPI as an adaptive management tool in conditions of instability. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*, 4(22), 47–52

Стаття надійшла до редакції 30.07.25

Рецензовано 13.08.25

Опубліковано 27.08.2025 р.



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