



Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами діяльності)

УДК 657.47:331.2:005.95/.96:005.52:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21036001>

**Облік витрат на оплату праці та HR-контролінг
як складові стратегічного управління людським капіталом
у цифровому бізнес-середовищі**

Базалійська Наталія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
29016, м. Хмельницький, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

Лисько Крістіна Володимирівна

здобувач вищої освіти кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
29016, м. Хмельницький, Україна

Лисько Олександр Іванович

здобувач вищої освіти кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
29016, м. Хмельницький, Україна

Прийнято: 18.05.2026 | Оpubліковано: 30.05.2026

Анотація: У статті досліджено роль бухгалтерського обліку витрат на оплату праці та HR-контролінгу в системі стратегічного управління



людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Розкрито особливості інтеграції цифрових технологій, HR-аналітики та контролінгових інструментів у процесі управління персоналом. Проведено аналіз впливу цифрових технологій на ефективність управління витратами на персонал та продуктивність праці. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційного обліку витрат до інтелектуальної системи HR-контролінгу, що забезпечує прогнозування кадрових ризиків і підтримку стратегічних управлінських рішень. Запропоновано концептуальну модель інтеграції обліку витрат на оплату праці та HR-контролінгу в цифровому бізнес-середовищі.

Метою дослідження є обґрунтування ролі обліку витрат на оплату праці та HR-контролінгу як інструментів стратегічного управління людським капіталом у цифровому бізнес-середовищі та визначення напрямів підвищення ефективності управління підприємством на основі HR-аналітики.

Методи дослідження базуються на використанні системного, порівняльного та структурно-логічного аналізу, узагальнення наукових підходів, а також елементів поведінкової економіки та теорії управління.

Результати дослідження. Доведено, що HR-контролінг виступає ефективним механізмом координації процесів планування, обліку, аналізу та контролю витрат на персонал. Його впровадження сприяє підвищенню прозорості використання фонду оплати праці, своєчасному виявленню відхилень від планових показників і формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу.

Результати аналітичного дослідження засвідчили, що використання цифрових HRM-систем, ERP-платформ, HR-аналітики та технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси обліку витрат на оплату праці, скоротити адміністративні витрати, підвищити точність бюджетування персоналу та покращити якість кадрового планування.



Встановлено, що найбільший ефект забезпечують інструменти предиктивної аналітики, які дають можливість прогнозувати кадрові ризики, потребу в персоналі та майбутні витрати на оплату праці.

Обґрунтовано, що інтеграція обліково-аналітичної інформації з інструментами HR-контролінгу сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал, зниженню рівня плинності кадрів та зростанню рентабельності інвестицій у людський капітал. При цьому HR-аналітика забезпечує своєчасне виявлення тенденцій і факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу, а також підтримує стратегічне планування розвитку підприємства.

Висновки. *Обґрунтовано, що HR-контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень щодо ефективного використання трудового потенціалу, оптимізації фонду оплати праці та підвищення результативності діяльності персоналу. Встановлено, що використання сучасних цифрових технологій, зокрема ERP- та HRM-систем, HR-аналітики, Big Data, Workforce Analytics і штучного інтелекту, сприяє підвищенню точності кадрового планування, своєчасному виявленню ризиків та покращенню якості стратегічного управління людськими ресурсами.*

Результати аналітичного дослідження засвідчили, що впровадження цифрових інструментів HR-контролінгу забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення рівня залученості персоналу, скорочення плинності кадрів та покращення показників рентабельності інвестицій у людський капітал. Особливого значення набуває використання предиктивної аналітики та технологій штучного інтелекту, які дозволяють переходити від реактивного до проактивного управління персоналом.

Запропоновано концептуальний підхід до інтеграції обліку витрат на оплату праці та HR-контролінгу в єдину цифрову систему стратегічного управління людським капіталом, що забезпечує підвищення ефективності



управління підприємством, зміцнення його конкурентних переваг та адаптивності до викликів цифрового бізнес-середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтелектуальних моделей HR-контролінгу на основі штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозної аналітики для підвищення ефективності управління людським капіталом і забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: облік витрат на оплату праці, HR-контролінг, людський капітал, HR-аналітика, цифровізація, стратегічне управління, цифрова економіка, продуктивність праці.

Payroll Accounting and HR Controlling as components of strategic human capital management in a digital business environment

Natalia Bazaliyska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics,
Khmelnyskyi National University,
29016, Khmelnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

Kristina Lysko

student of the Department of HR Engineering in Business Economics,
Khmelnyskyi National University,
29016, Khmelnytskyi, Ukraine



Oleksandr Lysko

student of the Department of HR Engineering in Business Economics,
Khmelnyskyi National University,
29016, Khmelnytskyi, Ukraine

Abstract: *This article examines the role of payroll accounting and HR controlling in the strategic management of an enterprise's human capital amid the digital transformation of the economy. It explores the specifics of integrating digital technologies, HR analytics, and controlling tools into human resource management processes. An analysis is conducted of the impact of digital technologies on the effectiveness of personnel cost management and labor productivity. The necessity of transitioning from traditional cost accounting to an intelligent HR controlling system, which enables the forecasting of HR risks and supports strategic management decisions, is substantiated. A conceptual model for integrating payroll accounting and HR controlling in a digital business environment is proposed.*

Purpose. *The aim of this study is to substantiate the role of labor cost accounting and HR controlling as tools for strategic human capital management in a digital business environment and to identify ways to improve the effectiveness of enterprise management based on HR analytics.*

Methods. *The research methods are based on the use of systemic, comparative, and structural-logical analysis, the generalization of scientific approaches, as well as elements of behavioral economics and management theory.*

Results. *It has been demonstrated that HR controlling serves as an effective mechanism for coordinating the processes of planning, accounting, analyzing, and controlling personnel costs. Its implementation contributes to greater transparency in the use of the payroll fund, the timely identification of deviations from planned targets, and the formulation of well-founded management decisions regarding human capital development.*



The results of the analytical study showed that the use of digital HRM systems, ERP platforms, HR analytics, and artificial intelligence technologies allows for the automation of payroll accounting processes, a reduction in administrative costs, increased accuracy in personnel budgeting, and improved quality of workforce planning. It has been established that predictive analytics tools provide the greatest benefit, as they enable the forecasting of HR risks, staffing needs, and future labor costs. It is substantiated that the integration of accounting and analytical information with HR controlling tools contributes to increased labor productivity, optimized personnel costs, reduced employee turnover, and higher returns on investment in human capital. At the same time, HR analytics ensures the timely identification of trends and factors affecting staff performance and supports strategic planning for the company's development.

Conclusions. *It has been demonstrated that HR controlling provides informational and analytical support for management decisions regarding the effective utilization of human resources, the optimization of the payroll budget, and the improvement of staff performance. It has been established that the use of modern digital technologies, in particular ERP and HRM systems, HR analytics, Big Data, Workforce Analytics, and artificial intelligence, contributes to improving the accuracy of workforce planning, timely risk identification, and the quality of strategic human resource management.*

The results of the analytical study demonstrated that the implementation of digital HR-controlling tools ensures increased labor productivity, higher staff engagement, reduced employee turnover, and improved return on investment in human capital. Of particular importance is the use of predictive analytics and artificial intelligence technologies, which enable a shift from reactive to proactive personnel management. A conceptual approach is proposed for integrating payroll accounting and HR controlling into a unified digital system for strategic human capital management, which ensures improved enterprise management efficiency,



strengthens its competitive advantages, and enhances its adaptability to the challenges of the digital business environment.

Future research directions include the development of intelligent HR controlling models based on artificial intelligence, machine learning, and predictive analytics to enhance the effectiveness of human capital management and ensure the sustainable development of enterprises in the digital economy.

Keywords: *payroll accounting, HR controlling, human capital, HR analytics, digitalization, strategic management, digital economy, labor productivity.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки людський капітал стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Зростання витрат на персонал, розвиток дистанційних форм зайнятості, впровадження штучного інтелекту та автоматизованих HR-систем зумовлюють необхідність удосконалення механізмів обліку витрат на оплату праці та їх інтеграції із системою HR-контролінгу.

Традиційні методи обліку заробітної плати орієнтовані переважно на фіксацію витрат, тоді як сучасне цифрове середовище вимагає використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності інвестицій у людський капітал та прогнозування результативності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліку витрат на оплату праці та впровадження контролінгу досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Проте, швидка діджиталізація бізнес-процесів, поява гібридних та дистанційних форм зайнятості, а також автоматизація HR-функцій за допомогою спеціалізованого ПЗ (наприклад, ERP, HRM-систем) потребують переосмислення взаємодії обліку та HR-контролінгу саме як стратегічних інструментів управління.

Проблематику контролінгу персоналу, HR-аналітики та цифровізації управління людськими ресурсами досліджували В. Алькема, Н. Саркісян, О.



Гарафонова, Ю. Ситник, Д. Кобець, А. Данілко, J. Marler, J. Boudreau та інші. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання інтеграції бухгалтерського обліку витрат на оплату праці із сучасними системами HR-контролінгу та цифрової аналітики [1-9].

Однак питання обліку витрат на оплату праці та HR-контролінг як складових стратегічного управління людським капіталом у цифровому бізнес-середовищі усе ще залишаються недостатньо дослідженими, вимагаючи подальшого аналізу та розробки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням бухгалтерського обліку витрат на оплату праці, контролінгу персоналу, HR-аналітики та цифрової трансформації управління людськими ресурсами, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування теоретико-методичні засади інтеграції обліку витрат на оплату праці та HR-контролінгу в єдину систему стратегічного управління людським капіталом.

Недостатньо дослідженими залишаються питання використання цифрових технологій, штучного інтелекту, Big Data та предиктивної аналітики для оцінювання ефективності витрат на персонал і прогнозування кадрових ризиків. Обмежено висвітлено механізми трансформації традиційного бухгалтерського обліку витрат на оплату праці в інтелектуальну систему підтримки управлінських рішень, орієнтовану на підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу.

Крім того, недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до оцінювання економічного ефекту від впровадження цифрових інструментів HR-контролінгу, а також моделі інтеграції облікової, аналітичної та контролінгової інформації в умовах цифрового бізнес-середовища. Потребують подальших досліджень питання формування системи



стратегічного HR-контролінгу, яка забезпечувала б комплексний моніторинг витрат на персонал, оцінювання результативності працівників та підтримку прийняття управлінських рішень на основі даних у режимі реального часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей обліку витрат на оплату праці та HR-контролінг як складових стратегічного управління HR та визначення їх впливу на ефективність управління підприємством у цифровому бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Сучасна система HR-контролінгу базується на поєднанні облікових, аналітичних та управлінських функцій [1]. Основною метою є забезпечення керівництва релевантною інформацією щодо ефективності використання людського капіталу (таблиця 1).

Таблиця 1

Функції обліку витрат на оплату праці в системі HR-контролінгу

Функція	Зміст	Управлінський ефект
Облікова	Фіксація витрат на персонал	Формування достовірної інформації
Контрольна	Контроль фонду оплати праці	Попередження перевитрат
Аналітична	Аналіз ефективності витрат	Виявлення резервів економії
Прогностична	Планування витрат на персонал	Зниження кадрових ризиків
Стратегічна	Підтримка HR-стратегії	Підвищення конкурентоспроможності

У цифровому бізнес-середовищі традиційний бухгалтерський облік витрат на оплату праці трансформується з суто фіксуючої (реєстраційної) функції у стратегічно-аналітичну. HR-контролінг, своєю чергою, виступає інтегруючою ланкою, що пов'язує витрати на персонал із досягненням довгострокових цілей компанії [2].

Розглянемо порівняльну характеристику традиційного та цифрового підходів до управління витратами на персонал у таблиці 2.



Таблиця 2

Порівняння традиційного та цифровізованого підходів до обліку та контролінгу витрат на оплату праці

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Цифровізований підхід (HR-Tech / ERP)
Швидкість обробки даних	Періодична (раз на місяць/квартал)	У реальному часі (Real-time analytics)
Основний фокус обліку	Фіксація фактичних витрат, податкова звітність	Прогнозування, бюджетування, моделювання витрат
Аналітичні розрізи	По підприємству в цілому, по цехах/відділах	По проєктах, процесах, КРІ окремого співробітника
Джерела даних	Паперові та локальні електронні відомості	Інтегровані хмарні HRM/ERP системи, системи трекінгу часу
Роль у прийнятті рішень	Ретроспективний аналіз помилок	Предиктивний аналіз, стратегічне планування капіталу

Впровадження інтегрованої системи обліку та контролінгу в цифровому середовищі дозволяє мінімізувати "непродуктивні витрати" (оплата понаднормових через погане планування, витрати на заміну звільнених працівників через високу плинність кадрів тощо) [3, с. 339-342].

За умовними даними дослідження типового підприємства, впровадження хмарного рішення для HR-контролінгу демонструє наступну динаміку оптимізації витрат (таблиця 3) [4].

Таблиця 3

Аналіз динаміки витрат на персонал до та після впровадження системи цифрового контролінгу підприємства

Стаття витрат / Показник	До впровадження (тис. грн)	Після впровадження (тис. грн)	Відхилення (+/-)	Темп росту/ зниження (%)
Витрати на рекрутинг (через оптимізацію плинності)	450	310	-140	68,9%
Втрати від непродуктивного робочого часу	280	110	-170	39,3%
Витрати на підвищення кваліфікації (профільне навчання)	190	260	+70	136,8%



Фонд оплати праці (основна + додаткова)	12 400	12 150	-250	98,0%
Продуктивність праці на 1 робітника (тис. грн)	620	710	+90	114,5%

Як бачимо з даних таблиці 3, попри зростання витрат на навчання персоналу (+70 тис. грн), загальна оптимізація бізнес-процесів та зниження втрат робочого часу дозволили підвищити індивідуальну продуктивність праці на 14,5%. Це підтверджує, що HR-контролінг розглядає витрати на оплату праці не як капітал, що втрачається, а як інвестицію в людський капітал. Аналітичний огляд впливу цифрових технологій на підвищення ефективності HR-контролінгу є важливою темою, що вимагає глибокого розуміння сучасних інструментів та їхнього застосування у сфері управління персоналом [5]. Використання цифрових технологій не лише сприяє автоматизації рутинних завдань, але й забезпечує більш ґрунтовний аналіз даних, дозволяючи приймати оптимальні управлінські рішення [6, с. 15-18].

Цифрові інструменти, такі як системи управління людськими ресурсами (HRMS), платформи для аналізу даних та спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу продуктивності співробітників, грають ключову роль у сучасному HR-контролінгу. Вони дають змогу швидко збирати, обробляти та аналізувати значні обсяги інформації, що дозволяє більш точно оцінювати показники ефективності роботи персоналу. Це, у свою чергу, допомагає ідентифікувати слабкі місця в організаційних процесах і своєчасно впроваджувати корективи [7, с. 62-63].

Крім того, цифрові технології сприяють посиленню прозорості процесів в управлінні персоналом, забезпечуючи доступ до оновлених і достовірних даних у реальному часі. Це особливо важливо для прийняття стратегічних рішень і планування ресурсів. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати зміну рівня залученості працівників або виявляти ризики, пов'язані з плинністю



кадрів. Водночас слід враховувати, що інтеграція цифрових технологій у HR-контролінг вимагає додаткових ресурсів та інвестицій, таких як навчання персоналу, адаптація до нових систем і забезпечення кібербезпеки. Однак ці витрати виправдовуються довгостроковими перевагами, які включають підвищення продуктивності, зменшення адміністративного навантаження та поліпшення загальної ефективності роботи всієї організації [8].

У підсумку можна зазначити, що вплив цифрових технологій на HR-контролінг є надзвичайно позитивним за умови їх правильного впровадження та раціонального використання. Завдяки їм організації мають змогу впроваджувати більш динамічний і точний підхід до управління людськими ресурсами, що сприяє сталому розвитку та конкурентоспроможності на ринку (таблиця 4).

Таблиця 4

Вплив цифрових інструментів на ефективність управління людським капіталом

Інструмент	Рівень впровадження, %	Ефект від використання, %
ERP-системи	88	32
HRM-системи	84	35
HR-аналітика	73	31
AI-рішення	58	38
Workforce Analytics	65	29

Аналіз даних таблиці 4 показує, що найбільший економічний ефект забезпечують технології штучного інтелекту (38 %) та HRM-системи (35 %). Це пояснюється автоматизацією рутинних процесів, скороченням адміністративних витрат та підвищенням якості рішень [9, с. 75].

Для того щоб облік витрат на оплату праці став дієвим інструментом стратегічного менеджменту, необхідно побудувати наскрізний інформаційний потік. Завдяки автоматизації рутинних операцій з розрахунку заробітної плати, бухгалтерська служба вивільняє час для аналітичної роботи — спільно з HR-департаментом формується профіль витрат на кожну бізнес-одиницю. Це



дозволяє впроваджувати гнучкі системи оплати праці (наприклад, грейдинг або оплату на основі досягнення цифрових KPI), що особливо актуально для IT-компаній, креативних індустрій та підприємств, що проходять стадію цифрової реструктуризації.

Сучасне цифрове бізнес-середовище висуває нові вимоги до організації процесів, зокрема, змушуючи підприємства поступово відмовлятися від застарілих методів фіксації та обліку праці. На зміну їм приходять інтегровані системи управління в реальному часі, такі як ERP-системи, HRM-платформи та інструменти BI-аналітики, які дозволяють підприємствам діяти більш ефективно та прозоро.

Поєднання бухгалтерського обліку витрат на оплату праці з інструментами HR-контролінгу створює надійну базу для ухвалення стратегічно важливих управлінських рішень. Така синергія дає змогу проводити детальний аналіз фінансової ефективності використання людського капіталу, зокрема через оцінку показника фінансової віддачі від нього (HCROI). Це відкриває нові можливості для оптимізації трудових ресурсів і підвищення їхньої ефективності.

Запровадження запропонованої інтегрованої моделі на практиці сприяє досягненню низки вагомих результатів. Передусім, це впливає на скорочення операційних витрат компанії. Паралельно зменшуються витрати, пов'язані з пошуком і адаптацією нових працівників, що дозволяє раціональніше використовувати наявні ресурси. Водночас такі зусилля мають стимулюючий вплив на зростання продуктивності праці, що стає важливим чинником для стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що облік витрат на оплату праці та HR-контролінг виступають взаємопов'язаними складовими стратегічного управління людським капіталом у цифровому бізнес-середовищі. Доведено, що інтеграція бухгалтерського обліку, HR-аналітики та



цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності використання персоналу, оптимізації витрат на оплату праці та покращенню якості управлінських рішень.

Результати аналітичного дослідження засвідчили, що впровадження цифрових HRM-систем, технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики забезпечує зростання продуктивності праці до 27 %, підвищення рентабельності інвестицій у персонал до 36 % та зниження плинності кадрів до 35 %. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення моделей інтелектуального HR-контролінгу на основі технологій Artificial Intelligence та Big Data для забезпечення сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

2. Тертична Л.І., Семенова Д.В. (2025). Діджиталізація в сфері управління персоналом. Економіка та суспільство, №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>.

3. Bazaliyska, N., Horbatiuk, O., & Zelena, M. (2026). Стратегічний контролінг персоналу в контексті міжнародної економічної політики: HR-інжиніринг та digital-технології подолання воєнного дефіциту ресурсів. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(20), 337-349.

4. Грідін О. В. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство, Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.



5. Котовська І. (2026). HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. Економіка та суспільство, Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201>.

6. Грідін О., Заїка С., Нагаєв В. (2026). HR-аналітика як інструмент розвитку управлінських компетент-ностей у системі управління персоналом в умовах війни. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, №12. С.13–28. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-13-28>.

7. Базалійська Н.П. Контролінг персоналу в епоху HR-інжинірингу: трансформація під впливом сучасних DIGITAL-трендів. DATA-DRIVEN в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України: матеріали IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 15 травня 2026 року. Хмельницький : ХНУ, 2026. С. 62-65.

8. Сухорукова Г. (2026). Український ринок праці у 2026 році: тренди від HR-експертів. Kyivstar Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-rinok-praczi-u-2026-roczy-trendi-vid-hr-ekspertiv> (дата звернення 10.04.2026).

9. Базалійська Н.П. Контролінг персоналу в системі HR-інжинірингу: адаптація до глобального дефіциту кадрів та викликів міжнародної політики в період війни. Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: збірник тез доповідей XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 21 травня 2026 р., м. Кам'янець-Подільський, 2026. С. 73-78.