

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

13 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

13 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 005.95/.96:005.521

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-07

ЕФЕКТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

Гудима О.В.*

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0004-3863-3193

** Email автора для листування: ogudyma1967@ukr.net*

Анотація. У статті досліджено сутність та роль контролінгу персоналу як стратегічного інструменту управління сучасним підприємством. Розглянуто витрати на персонал як один із ключових чинників формування собівартості та загальної ефективності бізнесу. Автор аналізує функціональні напрями контролінгу: інформаційно-супроводжувальну, планову, директивну та контрольну-аналітичну функції. Дослідження використовує багатовимірну методологічну основу, що включає системний аналіз, функціональне моделювання та підхід порівняльного тематичного дослідження. Синтезуючи сучасні теорії управління з емпіричними даними промислових підприємств, дослідження оцінює зв'язок між стратегічним плануванням та оперативним моніторингом продуктивності праці та витрат. Дослідження переосмислює контролінг персоналу як складну внутрішню систему планування та регулювання, яка перетворює корпоративні стратегії високого рівня на дієві ініціативи у сфері управління персоналом. Автор визначає та детально описує чотири основні функціональні сфери: функцію інформаційної підтримки (створення надійної аналітичної бази даних), функцію планування (прогнозування якісних та кількісних потреб у робочій силі), директивну функцію (розробка коригувальних заходів для негативних тенденцій) та контрольну-аналітичну функцію (перевірка ефективності відповідно до стратегічних орієнтирів). Акцентовано увагу на диференціації стратегічного та оперативного контролінгу, а також методиці аналізу кількісних та якісних показників кадрового складу. У роботі наведено практичний приклад оптимізації робочого часу через запровадження гнучких графіків та мінімізацію непродуктивних витрат. Обґрунтовано необхідність створення інтегрованих інформаційно-довідкових систем для автоматизації обліку та аналізу витрат на персонал. Зроблено висновок, що ефективний контролінг має поєднувати фінансовий прагматизм із соціально-психологічними аспектами розвитку людського потенціалу.

Ключові слова: контролінг персоналу, управління витратами, кадровий потенціал, стратегічне планування, оперативний контролінг, продуктивність праці, людський капітал, гнучкий графік роботи, оптимізація витрат, інформаційні системи в HR.

JEL класифікатор: M12, M54, J24.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перманентна трансформація світогосподарських зв'язків та волатильність ринкової кон'юнктури зумовлюють зростання значущості людських ресурсів як інтелектуального активу, що трансформувалися з категорії «витрат» у категорію стратегічного активу підприємства. Проте управління цим активом залишається одним із найскладніших аспектів менеджменту через високу частку неочевидних витрат та складність прогнозування поведінки персоналу.

Основна суперечність полягає в тому, що попри критичну важливість витрат на персонал (які часто становлять лівову частку загальних операційних витрат), багато підприємств досі використовують застарілі методи кадрового обліку, які не дають можливості оперативно реагувати на відхилення. Традиційне управління кадрами часто фокусується лише на адмініструванні, тоді як бізнесу необхідний інструмент, що поєднує стратегічне планування з фінансовим моніторингом.

Необхідність запровадження ефективного контролінгу персоналу зумовлена низкою проблем:

- складність планування, бо навіть при стабільному штаті витрати можуть коливатися через плінність, лікарняні, понаднормові та витрати на навчання;
- інформаційний розрив, адже керівники часто не мають цілісної картини щодо співвідношення «витрати / продуктивність» у розрахунку на одного працівника;
- відсутність гнучкості, оскільки жорсткі системи контролю часто призводять до демотивації, що підвищує приховані витрати підприємств.

Отже, створення та інтеграція механізмів контролінгу, які б інтегрували кількісні показники (бюджети, графіки) та якісні характеристики (компетенції, мотивація), є критично важливою науково-практичною задачею для забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Механізми імплементації системи контролінгу та управління витратами на персонал перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в загальну систему управління підприємством ґрунтовно досліджено у працях С. В. Коробки [11], Т. І. Дем'яненко [7] та А. Капліної [8], які акцентують увагу на необхідності адаптації цієї концепції до реалій української економіки.

Проблематика управління витратами через призму контролінгу в умовах обмеженості ресурсів та цифрової трансформації висвітлена у дослідженнях А. Г. Корбутяк і Н. Я. Сокровольської [10], а також С. В. Сазонової і Д. М. Новикова [13]. Питання інформаційно-облікового забезпечення та використання специфічних інструментів контролінгу для різних рівнів менеджменту (операційного, інвестиційного та стратегічного) детально проаналізовано Т. Королюк і С. Співак [12], а також Н. А. Телічко, Г. І. Дідур та О. І. Мельничук [16].

Окремий масив досліджень присвячений саме кадровому аспекту. Зокрема, А. Є. Аванесьян [1] та В. В. Титок і О. М. Ємельянова [17] розглядають кадровий контролінг як інструмент формування сталого колективу та ефективного управління персоналом на галузевому рівні. Критерії оцінки персоналу та методи управління витратами на людські ресурси представлені у роботах Л. О. Чорної [18] та навчальних курсах К. В. Смірної [15] і Л. О. Ющишиної [19]. Водночас роль контролінгу в системі економічної та фінансової безпеки підприємства досліджували В. В. Бойко [4] та О. Келманович [9].

Попри значну кількість напрацювань, питання інтеграції гнучких методів організації робочого часу як інструменту оптимізації витрат на персонал у системі контролінгу потребує подальшого поглибленого вивчення.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до управління підприємством, де персонал розглядається як ключовий ресурсний чинник, що потребує безперервного циклу «планування - контроль - аналіз - коригування».

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дали змогу забезпечити досягнення поставленої мети:

- метод діалектичного аналізу: для вивчення еволюції концепції контролінгу від простого обліку витрат до стратегічного управління людським потенціалом;
- системно-структурний аналіз: застосовано при розмежуванні функцій контролінгу (планової, директивної, контрольної) та рівнів його реалізації (стратегічний та оперативний);
- метод порівняння: використано для зіставлення фактичних показників діяльності із середньогалузевими значеннями та плановими орієнтирами.

Методологія оцінки ефективності витрат базується на інтеграції кількісних та якісних метрик.

Кількісний аналіз: розрахунок прямих витрат на персонал (ФОП, соціальні внески, навчання) та їх співвідношення з валовим доходом. Ключовим показником визначено обсяг реалізації на одного співробітника.

Якісний аналіз: оцінка компетенцій, плинності кадрів, рівня задоволеності та продуктивного використання робочого часу.

Кейс-метод: для підтвердження теоретичних положень використано метод практичного моделювання на прикладі німецького підприємства, що дозволило продемонструвати ефективність гнучких графіків як інструменту оптимізації витрат.

Дослідження проводилося у три логічні етапи:

1. Ідентифікація та класифікація: Визначення складових витрат на оплату праці та систематизація функціональних засад кадрового контролінгу.
2. Діагностика та моделювання: Аналіз причин непродуктивних витрат часу (запізнення, прогули) та розробка механізмів їх нейтралізації без застосування каральних санкцій.
3. Синтез рішень: Формування вимог до інформаційно-довідкової системи, яка забезпечує автоматизацію збору даних та обґрунтування управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета роботи полягає у розкритті теоретичних засад контролінгу персоналу як комплексного механізму регулювання витрат та обґрунтуванні прикладних засобів їх оптимізації в межах системи управління підприємством щодо використання людських ресурсів через впровадження сучасних методів планування, аналізу та автоматизації кадрових процесів.

Для реалізації поставленої мети було визначено та розв'язано низку завдань, зокрема: визначено сутність контролінгу персоналу як системи внутрішньо-фірмового планування та моніторингу, що трансформує стратегічні цілі компанії у конкретні показники ефективності працівників; класифіковано функціональні напрями контролінгу в системі управління кадрами, виділивши інформаційну, планову, директивну та аналітичну складові; здійснено порівняльний аналіз стратегічного та оперативного контролінгу, визначивши їхні ключові пріоритети та взаємозв'язок у процесі розвитку кадрового потенціалу; визначено систему кількісних та якісних показників, з метою обґрунтування управлінських рішень у сфері кадрових витрат та проведення комплексного моніторингу продуктивності праці.

На прикладі практичного кейсу змодельовано процес виявлення непродуктивних витрат робочого часу та запропонувати механізми їх мінімізації (зокрема, через впровадження гнучких графіків роботи). Окрім того, в статті обґрунтовано вимоги до інформаційно-довідкової системи

обліку витрат, яка б дозволила підприємству автоматизувати аналіз відхилень та прогнозувати витрати на розвиток кадрового потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансове забезпечення кадрового потенціалу є одним із ключових чинників, які визначають загальний обсяг витрат підприємства. Однак навіть за стабільного штату співробітників планування витрат на персонал залишається складним завданням. Створюючи цінність для лідерів бізнесу та його засновників у якісній і своєчасній інформації про стан кадрів потрібен ефективний контролінг персоналу [17, с. 245].

Сучасна концепція контролінгу персоналу представляє собою систему внутрішньо-фірмового планування та контролю в області розвитку людського потенціалу [8]. Вона спрямована на перетворення стратегій у конкретні плани та практичні заходи, а також формування ключових принципів менеджменту кадрового потенціалу. Ця практика передбачає розробку та впровадження інструментів, які сприяють поліпшенню чинників інтенсифікації трудової діяльності [3, с. 14]. Визначальною метою контролінгу персоналу є забезпечення постійного зворотного зв'язку між плануванням, аналізом виконання планів та оцінюванням відхилень від них.

Виділяють такі функціональні напрями контролінгу в системі управління кадрами [7, с. 150]:

1. Інформаційно-супроводжувальна функція полягає у формуванні комплексної бази даних, що відображає ключові показники діяльності: ефективність роботи штату, фінансові витрати на оплату праці та загальну прибутковість у розрахунку на одного співробітника тощо. Зазвичай ця функція реалізується у вигляді побудови бази даних персоналу підприємства з можливістю формування необхідних звітів.

2. Планова функція спрямована на формування інформаційної бази, що включає прогностичні, цільові та нормативні показники. Наприклад, це включає визначення потреби в співробітниках (кількість, рівень кваліфікації) для забезпечення стратегічних планів із розширення продуктової лінійки [16].

3. Директивна функція полягає у розробці пропозицій для нейтралізації негативних тенденцій. Наприклад, якщо спостерігаються відхилення між плановими та фактичними витратами на навчання одного працівника, служба контролінгу підказує відділу кадрів і фінансовому департаменту можливі коригування у планах та бюджетах.

4. Контрольно-аналітична функція базується на верифікації результатів щодо встановлених цільових орієнтирів відносно персоналу [4, с. 45]. Якщо відхилення залишаються в межах допустимого інтервалу, дії для корекції не потрібні. Однак у випадку негативної тенденції служба контролінгу інформує відповідні підрозділи підприємства про можливі ризики. Наприклад, якщо плінність кадрів залишається в допустимих межах (4-5%), але характеризується позитивною динамікою, про це повідомляють управлінню кадрів для вжиття відповідних заходів.

Служба контролінгу персоналу охоплює широкий спектр завдань, що дозволяє виділити два основних напрями: глобальний та прикладний контролінг [14, с. 44]. Глобальний (стратегічний) контролінг фокусується на узгодженні перспектив роботи з персоналом із загальною стратегією управління компанією. Наприклад, при масштабуванні бізнесу на нові території або вдосконаленні продуктової лінійки необхідно передбачити заходи з залучення або навчання висококваліфікованих фахівців.

Прикладний (оперативний) контролінг, у свою чергу, зосереджується на реалізації тактичних заходів у контексті реалізації стратегічних пріоритетів. На цьому рівні основним пріоритетом виступає забезпечення економічної ефективності використання персоналу компанії [19, с. 87]. Складові стратегічного й оперативного контролінгу систематизовано у табл. 1.

Функціональне спрямування стратегічного та оперативного контролінгу персоналу

Оперативний контролінг	Стратегічний контролінг
1. Підбір персоналу	1. Розробка стратегії розвитку персоналу, що базується на загальній стратегії компанії
2. Розподіл персоналу	2. Стратегічне планування кількісних та якісних параметрів розвитку компетенцій персоналу з ключовими стратегічними напрямками: від виробничих потужностей до клієнтського досвіду та оптимізації бізнес-процесів.
3. Підвищення кадрового потенціалу	3. Моніторинг прогресу реалізації стратегічних пріоритетів з персоналу
4. Керівництво персоналом	
5. Сервіс для працівників	
6. Маркетинг персоналу	
7. Мотивація співробітників	
8. Звільнення	

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5-6; 11-13]

Як видно з таблиці, контролінг охоплює всі витрати та заходи в управлінні персоналом як на тактичному, так і стратегічному рівнях (планування, підбір, розвиток, розкриття потенціалу, використання персоналу, управління ним і звільнення). Кожен із цих аспектів включає обов'язкові етапи: планування, контроль, аналіз та управління.

Контролінг персоналу орієнтований на максимізацію ефективності персоналу та розвиток гнучких процесів, зменшення кількості прогулів та оптимізацію витрат на персонал [17, с. 246]. Крім того, він забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів та покращення економічної результативності підприємства.

Для ефективного управління витратами на персонал необхідно розуміти граничні допустимі значення ключових показників діяльності підприємства. Це дозволяє об'єктивно оцінювати поточний стан справ на підприємстві. Всі процеси контролінгу персоналу починаються з аналізу витрат. Поряд із фінансовими даними варто звертати увагу на структуру колективу (віковий склад, кваліфікацію). Також корисними можуть стати дані про професійну активність працівників: зауваження чи заохочення, нагороди, участь у запропонованні інновацій та покращень. Такі характеристики допомагають оцінити і спрямувати зусилля на реальні покращення.

Систематизація цих даних є важливим завданням контролінгу персоналу, адже це дозволяє чітко визначати цілі й прогнозувати очікувані результати. Успішне впровадження контролінгу потребує чіткого усвідомлення того, яких результатів можна досягнути завдяки цьому інструменту.

Типовими характеристиками, по яким оцінюється персонал є кількісні та якісні характеристики [15, с. 49].

Кількісні та структурні показники відіграють ключову роль у визначенні структури кадрового складу. Вибір цих показників залежить від масштабів підприємства та мети, з якою збираються дані. Після збору інформації доцільно провести її порівняння з аналогічними показниками підприємств подібного профілю й розміру. Це дозволяє оцінити співвідношення основних і допоміжних працівників, чисельність адміністративного персоналу, вікову структуру колективу та інші важливі характеристики у співставленні із середніми галузевими значеннями.

Якісні показники, своєю чергою, сприяють більш ефективному кадровому плануванню. Аналіз здібностей та потенціалу працівників дає змогу об'єктивніше підходити до підбору претендентів на нові посади, розподілу функціональних завдань і делегування повноважень [18, с. 86]. Крім того, якісна інформація є корисною для планування перерозподілу кадрів у разі непередбачених ситуацій, таких як раптове підвищення попиту на певну продукцію або необхідність тимчасової заміни працівників, які пішли у відпустку чи звільнилися.

Інформація про дії працівників і пов'язані події дає змогу отримати уявлення про моделі поведінки персоналу. Тривалий збір таких даних і їх порівняння з іншими підприємствами дозволяють виділити типові особливості поведінки працівників організації. Наприклад, аналіз даних про події може продемонструвати важливі аспекти трудового процесу: рівень травматизму свідчить про ставлення персоналу до техніки безпеки, а показник плинності кадрів – про рівень задоволеності роботою.

Доцільно розглянути значущість кадрового контролінгу на практичному прикладі.

Директор м'ясопереробного заводу зіткнувся з проблемою частих запізнь працівників і вирішив знайти спосіб їх мінімізувати. Першим кроком стало чітке формулювання цілей, що вимагало аналізу масштабу проблеми, зокрема частоти та тривалості запізнь. Працівників виробничого цеху та відділу продажів проінформували про намір знизити кількість запізнь. Протягом січня ретельно фіксувалися випадки пізнього приходу на роботу та надмірно тривалих обідніх перерв. Зібрані дані узагальнили, поділивши на кількість співробітників підприємства. У результаті з'ясувалося, що середній показник запізнь одного працівника становить 10 хвилин на день. Для 15 співробітників при 20 робочих днях це дорівнює втраті 50 робочих годин щомісяця.

Перед тим як приймати рішення, керівник поставив конкретну мету – на першому етапі скоротити час запізнь на 50%. Як свідчив досвід інших підприємств із подібними проблемами, застосування штрафів мало значний ефект лише в окремих випадках і не давало довготривалого результату.

Тому було вирішено обійтися без покарань і спочатку з'ясувати причини запізнь. Серед можливих факторів розглядали тривалий шлях до роботи, незручне транспортне сполучення, відсутність мотивації чи особисті обставини, наприклад необхідність супроводу дітей до школи. Після детального аналізу причин керівник разом із працівниками розробив план дій для покращення ситуації. Зокрема, на підприємстві запровадили гнучкий робочий графік.

Таке рішення надає чимало переваг, серед яких:

- висока клієнтоорієнтованість;
- ефективне використання виробничих потужностей;
- зростання мотивації персоналу завдяки можливості обирати зручні вихідні дні;
- раціоналізація роботи обладнання.

Недоліки, наприклад, суперечки щодо графіків роботи чи збільшення адміністративних витрат, компенсуються суттєвим зменшенням витрат на персонал за рахунок скорочення кількості запізнь і прогулів.

Облік витрат дозволяє отримати чіткіше уявлення про структуру інвестиції в людський капітал, що стає основою для подальшого планування їхнього скорочення [10]. Однак варто пам'ятати, що необдумані заходи зі зниження витрат можуть негативно вплинути на виробничі процеси або завдати шкоди мотивації працівників. Щоб цього уникнути, доцільно залучити самих співробітників до розробки стратегії економії.

Для ефективного зменшення витрат важливо зібрати всі ключові дані, а саме:

- розмір заробітної плати за стандартний робочий час;
- середню суму оплат за понаднормові години;
- можливі надбавки, наприклад, за роботу у незручний час;
- додаткові витрати, передбачені законодавством і тарифними договорами (соціальні внески, компенсації за тимчасову непрацездатність, відпустки, тринадцята зарплата тощо);

- спеціалізовані виплати: відрахування на пенсійне страхування, бонуси на честь особистих подій працівників (дні народження тощо), харчування персоналу;
- очікувані витрати на підбір персоналу (публікація вакансій, проведення співбесід, навчання нових співробітників тощо);
- інвестиції у професійний розвиток людського ресурсу через систему безперервної освіти;
- прогнозовані витрати на управління кадровими процесами.

Лише після збору та аналізу всіх показників витрат на трудові ресурси можна розробити ефективні заходи для їх оптимізації. Виробничі характеристики дають змогу оцінювати продуктивний і непродуктивний робочий час. Існує чимало факторів, що спричиняють непродуктивне використання часу, серед яких: простоя, хвороби працівників, відпустки, санаторне лікування, нещасні випадки на виробництві, несприятливі погодні умови під час роботи просто неба тощо. Урахувати всі ці різноманітні чинники для кожного окремого працівника, особливо на великих підприємствах, часто важко або навіть неможливо. Для цього зазвичай проводять структурний аналіз персоналу з метою визначення продуктивності різних робочих груп.

Ситуації, коли запізнення або відсутність одного працівника компенсується зусиллями його колег, є поширеними й допомагають уникнути негативного впливу на роботу відділу. Такий підхід дозволяє підтримувати загальний рівень ефективності на високому рівні без упровадження жорстких обмежень для працівників, зберігаючи водночас мобільність і гнучкість усередині робочих груп.

Однак, важливо зазначити, що виробничі характеристики мають значення лише у порівняльному контексті. Тому доцільно зіставляти отримані показники із середніми галузевими результатами та найкращими практиками. Ці дані обґрунтовуються розрахунковими даними на підставі інформації про персонал. Наприклад, обчислити обсяг реалізації на одного співробітника нескладно:

$$\text{Обсяг реалізації на одного співробітника} = (\text{€}540\,000 \text{ (валовий оборот)}) / (12 \text{ працівників}) = \text{€}45\,000.$$

Надані цифри самі по собі не дають великої інформативності, проте ситуація кардинально змінюється, якщо до них додати обов'язкові витрати, які пов'язані з утриманням персоналу. Це, зокрема, заробітна плата, виплати за лікарняними та декретними відпустками, витрати на спеціальний одяг, навчання та підвищення кваліфікації працівників тощо. У результаті стає очевидно, що значна частина витрат спрямовується саме на витрати, пов'язані з персоналом.

$$\text{Розрахунок витрат на одного співробітника: } (\text{€}480\,000 \text{ (загальні витрати на персонал)}) / (12 \text{ співробітників}) = \text{€}40\,000.$$

Спираючись на ці дані, керівникам підприємств необхідно приймати рішення: або збільшувати обсяг продажів на одного працівника, або зменшувати витрати на персонал після аналізу і порівняння окремих статей витрат. Водночас не варто ігнорувати інформацію про непродуктивний робочий час.

Наприклад, керівництво може реалізувати такі дії:

- введення гнучкого робочого графіка, що сприятиме збільшенню продуктивних годин порівняно з оплачуваним часом;
- цільове підвищення кваліфікації співробітників та якісне планування їх залучення для оптимізації трудових процесів;
- підвищення задоволеності працею, що допоможе зменшити кількість прогулів і знизити плинність кадрів;
- запровадження концепції оплати, орієнтованої на досягнення результатів.

Для успішного впровадження цих заходів доцільно звернутися до консультативної допомоги професіоналів із відповідних компаній або скористатися досвідом інших організацій.

Також важливо створити інформаційно-довідкову систему обліку витрат на персонал [12, с. 61]. Без систематичного відстеження витрат важко оцінити ефективність вжитих заходів і

визначити необхідність їх коригування. Ефективний контролінг персоналу є ключовою складовою грамотного управління підприємством. Навіть у разі невеликого масштабу бізнесу доцільно вести регулярний облік даних про персонал.

Керування значними обсягами даних вимагає значних ресурсів і часу. Простих дій, таких як нарахування заробітної плати, складання статистики чи облік соціальних виплат, уже недостатньо. Завдяки сучасним програмам можна створити власну інформаційно-довідкову систему для обліку витрат на персонал. Вона допоможе структурувати інформацію про працівників у бази даних, що полегшить її обробку та аналіз. Така система повинна охоплювати щонайменше такі функціональні можливості:

- управління нарахуванням заробітної плати;
- організація преміювання (за раціоналізаторські рішення, безаварійну роботу, скорочення використання ресурсів тощо);
- тактичне планування витрат на персонал;
- попередній розрахунок витрат на працівників (наприклад, вплив підвищення тарифної ставки);
- аналіз витрат на персонал (порівняння запланованих і фактичних даних, сегментування витрат за періодами або підрозділами);
- система обліку робочого часу (розрахунок неправильно використаного часу за співробітниками та відділами) [1, с. 9];
- складання статистичних звітів щодо персоналу (аналіз запланованих і звітних даних);
- управління процесом підбору персоналу;
- облік витрат на відрядження;
- адаптація до змін у законодавстві чи умовах тарифних договорів;
- організація навчання та планування кар'єри;
- створення чек-листів для оцінки ефективності роботи персоналу.

Інтеграція таких функцій забезпечить ефективність процесів управління персоналом, покращивши точність обліку та зменшивши ймовірність помилок.

Завдяки змінам у технологіях та виробничих процесах значення людських ресурсів у забезпеченні економічної ефективності підприємств суттєво збільшилося, що зробило контролінг персоналу невід'ємною складовою сучасного управління кадрами. Інтеграція новітніх технологій спрощує ведення кадрової документації, водночас створюючи можливість зосередитися на інших важливих завданнях. Отримуючи повний доступ до даних про стан людських ресурсів у компанії, легше ухвалювати зважені та результативні рішення щодо підвищення продуктивності працівників і оптимізації витрат. Утім, важливо підкреслити, що контролінг персоналу не має перетворюватися на жорстку стандартизовану систему, яка зводиться лише до аналізу фінансових і управлінських показників. Впровадження соціально-психологічних характеристик співробітників дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку та управління ключовим ресурсом підприємства – його персоналом.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було науково доведено та підтверджено фактами, що в умовах динамічного ринкового середовища контролінг персоналу є не просто інструментом обліку, а критично важливою системою стратегічного управління, що забезпечує економічну стійкість підприємства.

Доведено, що ефективний контролінг охоплює повний цикл управління людськими ресурсами – від стратегічного планування компетенцій до оперативного аналізу відхилень у витратах. Впровадження чотирьох ключових функцій (інформаційної, планової, директивної та контрольної) дозволяє трансформувати управління кадрами з адміністративного процесу в аналітичний. Встановлено, що ключем до зниження витрат на персонал є не механічне скорочення штату або ФОП, а аналіз і мінімізація непродуктивного робочого часу. Практичний

кейс довів, що впровадження гнучких графіків роботи та усунення причин запізнь дозволяє суттєво підвищити продуктивність без застосування деструктивних штрафних санкцій.

Визначено, що об'єктивна оцінка стану кадрів можлива лише за умови інтеграції кількісних показників (виторг та витрати на одного співробітника) із якісними характеристиками (плинність, мотивація, рівень травматизму). Це створює надійне підґрунтя для прийняття раціональних менеджерських рішень. Обґрунтовано, що сучасний контролінг неможливий без створення інтегрованих інформаційно-довідкових систем. Автоматизація збору та обробки даних (нарахування зарплати, облік часу, прогнозування витрат на навчання) мінімізує ймовірність помилок та вивільняє ресурс менеджменту для вирішення стратегічних завдань. Підкреслено, що контролінг не має бути жорсткою наглядовою системою. Його ефективність зростає, коли фінансовий аналіз поєднується з увагою до соціально-психологічного клімату, що сприяє перетворенню персоналу з «джерела витрат» на головний «стратегічний актив» компанії.

Таким чином, розроблена система заходів із впровадження контролінгу дозволяє підприємству не лише оптимізувати бюджет, а й створити гнучку, адаптивну модель управління людським капіталом, що є запорукою його довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесьян А. Є. Кадровий контролінг як ефективний інструмент управління персоналом судноремонтних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 7–12. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-1>
2. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Довгань В. В. Управління витратами інноваційного підприємств в рамках системи контролінгу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 7–11. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1>
3. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 12–16. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-02)
4. Бойко В. В., Вінник В. О. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 9. С. 40–47. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.5>
5. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>
6. Войченко Т. О., Галькевич М. В., Радченко О. А. Ефективність управління витратами у транспортних компаніях: роль маркетингового контролінгу у забезпеченні конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-103>
7. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2 (81). С. 149–152. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18>
8. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
9. Келманович О. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 517–522. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-82>
10. Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48>

11. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 5. С. 65–71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>
12. Королюк Т., Співак С. Сутність, значення та обліково-інформаційне забезпечення процесу контролінгу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 78 (5–6). С. 58–64. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.058.
13. Сазонова С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 201–208. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>
14. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 13–14. С. 43–47. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.43>
15. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
16. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>
17. Титок В. В., Ємельянова О. М. Контролінг персоналу як інструмент формування сталого персоналу в організації. *Prospects of modern science and education : V International Scientific and Practical Conference (February 07–10, 2023)*. Stockholm, Sweden, 2023. С. 244–247. <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.5>
18. Чорна Л. О., Швед В. В., Хідіров Д. С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 84–90. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-13>
19. Ющишина Л. О. Управління витратами : курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 162 с.

REFERENCES

- Avanesian, A. Ye. (2025). Kadrovyi kontrolinh yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom sudnoremontnykh pidpryemstv [Personnel controlling as an effective tool for personnel management of ship repair enterprises]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 2(11), 7–12. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-1> [in Ukrainian].
- Andrushkevych, N. V., Fimiar, S. V., & Dovhan, V. V. (2025). Upravlinnia vytratamy innovatsiinoho pidpryemstv v ramkakh systemy kontrolinhu [Cost management of an innovative enterprise within the controlling system]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 1(10), 7–11. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1> [in Ukrainian].
- Bieliaieva, N. S., & Khmurova, V. V. (2021). Osoblyvosti zabezpechennia kontrolinhu ta realizatsii yoho v systemi upravlinnia pidpryemstvom [Features of ensuring controlling and its implementation in the enterprise management system]. *Modern Economics*, 26, 12–16. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-02) [in Ukrainian].
- Boiko, V. V., & Vinnyk, V. O. (2021). Instrumenty kontrolinhu v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Controlling tools in the system of economic security of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 9, 40–47. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.5> [in Ukrainian].
- Bortnik, S. M., & Ostapchuk, M. Yu. (2024). Zmina funktsii kontrolinhu v upravlinni pidpryemnytskoiu diialnistiu v suchasnykh umovakh [Changing controlling functions in business management in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119> [in Ukrainian].

- Voichenko, T. O., Halkevych, M. V., & Radchenko, O. A. (2024). Efektyvnist upravlinnia vytratamy u transportnykh kompaniyakh: rol marketynhovoho kontrolinhu u zabezpechenni konkurentospromozhnosti [Efficiency of cost management in transport companies: the role of marketing controlling in ensuring competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-103> [in Ukrainian].
- Demianenko, T. I. (2022). Neobkhdnist vprovadzhennia systemy kontrolinhu na pidpryemstvakh Ukrainy [The necessity of implementing a controlling system at Ukrainian enterprises]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, 2(81), 149–152. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18> [in Ukrainian].
- Kaplina, A. (2021). Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpryemstvom [Controlling as an enterprise management tool]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> [in Ukrainian].
- Kelmanovych, O. (2024). Kontrolinh v systemi zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Controlling in the system of ensuring financial and economic security of the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 330(3), 517–522. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-82> [in Ukrainian].
- Korbutiak, A. H., & Sokrovolska, N. Ya. (2022). Suchasni instrumenty kontrolinhu vytrat v umovakh obmezhenosti resursiv [Modern cost controlling tools in conditions of limited resources]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48> [in Ukrainian].
- Korobka, S. V. (2021). Teoretychni aspekty vprovadzhennia kontrolinhu v systemu upravlinnia pidpryemstvom [Theoretical aspects of implementing controlling into the enterprise management system]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 5, 65–71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8> [in Ukrainian].
- Koroliuk, T., & Spivak, S. (2022). Sutnist, znachennia ta oblikovo-informatsiine zabezpechennia protsesu kontrolinhu [Essence, significance and accounting and information support of the controlling process]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Journal*, 78(5–6), 58–64. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.058. [in Ukrainian].
- Sazonova, S. V., & Novykov, D. M. (2023). Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpryemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Controlling of strategic management at enterprises in the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 15, 201–208. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24> [in Ukrainian].
- Sitkovska, A. O. (2022). Kontrolinh yak instrument stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnoho pidpryemstva [Controlling as a tool for strategic management of the competitiveness of an agricultural enterprise]. *Ahrosvit*, 13–14, 43–47. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.43> [in Ukrainian].
- Smirnova, K. V. (2022). *Kadrovyi menedzhment: konspekt lektsii* [Personnel Management: lecture notes]. Odesa: Odesa State Environmental University [in Ukrainian].
- Telichko, N. A., Didur, H. I., & Melnychuk, O. I. (2025). Suchasni instrumenty kontrolinhu vytrat u systemi operatsiinoho, investytsiinoho ta stratehichnoho menedzhmentu [Modern cost controlling tools in the system of operational, investment and strategic management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106> [in Ukrainian].
- Tytok, V. V., & Yemelianova, O. M. (2023). Personnel controlling as a tool for forming sustainable personnel in the organization. *Prospects of modern science and education: V International Scientific and Practical Conference*. Stockholm, Sweden, 244–247. <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.5>

- Chorna, L. O., Shved, V. V., & Khidirov, D. S. (2024). Do pytannia pro kryterii ta vydy otsinky personalu [On the issue of criteria and types of personnel assessment]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilskyi Scientific Bulletin*, 1(29), 84–90. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-1> <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-13> [in Ukrainian].
- Yushchyshyna, L. O. (2023). *Upravlinnia vytratamy: kurs leksii* [Cost Management: a course of lectures]. Lutsk: Volyn National University named after Lesya Ukrainka [in Ukrainian].

EFFECTIVE PERSONNEL CONTROLLING AND COST MANAGEMENT

Olha Hudyma

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

In the current landscape of global economic instability and rapid technological transformation, personnel costs have emerged as one of the most significant and volatile components of an enterprise's total expenditure structure. Traditional administrative approaches to human resource management often fail to provide the analytical depth required for sustainable financial health. Consequently, there is an urgent need for an integrated system of personnel controlling that bridges the gap between financial objectives and human capital development. This article addresses the theoretical foundations and practical implementation of controlling mechanisms designed to optimize labor-related expenses while enhancing overall organizational performance.

The research utilizes a multidimensional methodological framework, incorporating systems analysis, functional modeling, and a comparative case study approach. By synthesizing contemporary management theories with empirical data from industrial enterprises, the study evaluates the nexus between strategic planning and operational monitoring of labor productivity and expenditure.

The study redefines personnel controlling as a sophisticated internal planning and regulatory system that transforms high-level corporate strategies into actionable HR initiatives. The author identifies and details four primary functional domains: the information-support function (creating a robust analytical database), the planning function (forecasting qualitative and quantitative labor needs), the directive function (developing corrective measures for negative trends), and the control-analytical function (verifying performance against strategic benchmarks).

A significant portion of the research is dedicated to the bifurcation of controlling into strategic and operational levels. Strategic controlling focuses on aligning human potential with long-term business scaling and innovation, while operational controlling targets tactical efficiency and the immediate optimization of the payroll fund. Through the analysis of a practical case study involving a meat-processing facility, the article demonstrates that non-punitive measures—such as the introduction of flexible work arrangements and the mitigation of «unproductive time» – yield superior results in cost reduction compared to traditional disciplinary sanctions. Furthermore, the research highlights the imperative of digital transformation, advocating for integrated information-accounting systems that automate payroll management, training investments, and recruitment analytics.

The findings confirm that effective personnel controlling is not merely a cost-cutting tool but a vital strategic system that ensures economic resilience. The transition from viewing personnel as a «cost center» to treating them as a «strategic asset» is facilitated by the integration of quantitative financial metrics with qualitative socio-psychological assessments. Ultimately, the implementation of an automated, flexible controlling system allows enterprises to optimize their budgets without compromising employee motivation or workplace culture, thereby securing a long-term competitive advantage in the marketplace.

Keywords: personnel controlling, human capital management, labor cost optimization, strategic HR planning, operational efficiency, HR analytics, digital HR systems, labor productivity, social-psychological climate..