© З. С. Пестовська

Отримано: 06 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 11 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 16 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: at@duan.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-9536-8008

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-69-75

Пестовська З. С. Методологія прийняття управлінських рішень на основі поєднання фінансово-облікових показників і поведінкових метрик персоналу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 69–75.

УДК: 005.332.1:005.95]:657.1

JEL-класифікація: M12, M41, O15

Пестовська Зоя Станіславівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля

МЕТОДОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ПОЄДНАННЯ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПОКАЗНИКІВ І ПОВЕДІНКОВИХ МЕТРИК ПЕРСОНАЛУ

У статті обґрунтовано необхідність трансформації підходів до прийняття управлінських рішень від суто фінансового аналізу до інтегрованої моделі, що поєднує поведінкові та фінансово-облікові метрики. Доведено, що класичні фінансові показники є індикаторами, що запізнюються, тоді як поведінкові метрики персоналу є провідними драйверами майбутніх фінансових результатів. Запропоновано методологічний підхід, що розглядає людський капітал як актив через капіталізацію витрат на нього на рахунку 39 і використання позабалансових рахунків. Розроблено модель списання інвестицій у персонал на основі коефіцієнта ефективності компетенцій, що дозволяє монетизувати «м'які» навички.

Ключові слова: *прийняття управлінських рішень, людський капітал, поведінкові метрики, HR-аналітика, фінансово-облікові показники, управлінський облік.*

Zoya Pestovska,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management, Alfred Nobel University

METHODOLOGY OF MANAGEMENT DECISION-MAKING BASED ON THE COMBINATION OF FINANCIAL-ACCOUNTING INDICATORS AND BEHAVIORAL METRICS OF PERSONNEL

This article substantiates the strategic necessity of transforming management approaches from purely financial analysis to an integrated model that combines behavioral and financial-accounting metrics. The study identifies a methodological gap in modern management: traditional financial indicators, such as ROI, ROE, and EBITDA, are lagging indicators that reflect past performance but fail to predict future risks like employee burnout or the hidden drivers of financial growth embedded in personnel behavior. The author proposes a human-centric approach where financial results are viewed as a direct consequence of employee behavior and efficiency.

The methodology treats human capital not as a current expense but as a strategic asset. Central to this approach is the integration of HR Scorecard tools into the accounting system. The article suggests a practical mechanism for capitalizing training costs using account 39 "Deferred expenses" and subsequently expensing them based on the Competency Efficiency Coefficient (CEC). This coefficient measures how effectively an employee applies acquired knowledge in practice, turning subjective assessments into objective financial data. To ensure transparency for top management, the study proposes using off-balance sheet accounts (02 "Assets in safekeeping" or 04 "Contingent assets and liabilities") to track the estimated value of intellectual potential per employee. Furthermore, a system of analytical sub-accounts for accounts 92 "Administrative expenses" and 93 "Selling expenses" is introduced to separate fixed personnel costs from behavioral bonuses and investment components. The proposed methodology enables managers to quantify the financial return on investments in mental health, corporate culture, and training, thereby bridging the gap between behavioral economics and traditional financial management.

Keywords: *managerial decision-making, human capital, behavioral metrics, HR analytics, financial and accounting indicators, management accounting.*

Постановка проблеми. Традиційні моделі управління, що базуються виключно на фінансових показниках (ROI, EBITDA, ROE, ROA), у сучасних умовах демонструють обмеженість. Вони констатують минулий результат, але не пояснюють його причин. Тому вважаємо актуальним перехід до комплексного людиноцентричного підходу, де фінансові результати розглядаються як наслідок поведінки і ефективності персоналу. Наука і практика доводять, що рішення приймаються не раціональними роботами, а людьми, схильними до різних упереджень і нераціональної поведінки. Багато систем прийняття рішень ігнорують психологічний стан, рівень залученості та мотивацію працівників. Тому поєднання фінансових метрик із

поведінковими дозволить прогнозувати ризики (наприклад, ризик вигорання ключових менеджерів), які безпосередньо впливають на фінансові результати компанії. Для керівників важливо розуміти, яку фінансову віддачу вони отримають, інвестуючи у ментальне здоров'я або навчання персоналу. І це розуміння потребує наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Мета і завдання цієї роботи вимагають глибокого міждисциплінарного підходу, а, отже, і ґрунтовного огляду літератури. Еволюції управлінського обліку присвятили свої дослідження K. Chang, A. A. Lasyoud, O. D. Diaeldin; A. Davila, G. Foster; Т. Шрам, Т. Пінчук, М. Бородіна; таку його частину, як облік віддачі людського капіталу, розглядали L. Bassi, D. McMurrer; B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich; J. Fitz-enz; S. Kumar, S. Satpathy, R. Krishnan, Tamilarasu; D. Madsen; А. В. Гриліцька; І. Т. Райковська, В. А. Шпак, Я. А. Кірієнко; питанням HR-аналітики в стратегічному і тактичному розрізах присвячено роботи M. Faiz, N. Sarwar, A. Tariq, R. J. Vinicius Dias, M. Ali Memon; О. В. Грідін; Т. Костишина, О. Тужилкіна, А. Костишина; Л. В. Шаульська, М. О. Кримова; питанням поведінкової економіки присвячено класичні праці J. S. Basel, N. Dalla Via; M. Hanlon, K. Yeung, L. Zuo; D. Kahneman, але, на нашу думку, існуючі на сьогодні підходи і напрацювання потребують подальшого розвитку і систематизації, шо і обґрунтовує мету даної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета: розробити методологічний підхід до формування управлінських рішень, що забезпечує синергетичний ефект від використання фінансово-облікових і поведінкових метрик. Завдання: визначити ключові метрики з обох груп; розробити модель їх інтеграції; апробувати методологію на прикладі конкретного управлінського рішення.

Виклад основного матеріалу. Аналіз еволюції управлінського обліку [1] демонструє, що класичні моделі, орієнтовані на виробничі витрати і фінансову звітність, не відповідають вимогам сучасності. У контексті людського капіталу, релевантними фінансово-обліковими показниками для прийняття рішень є не лише прямі витрати на персонал (зарплата), але й показники, що відображають інвестиційну функцію: CAPEX (CAPital EXpenditure, капітальні вкладення) персоналу, тобто витрати на навчання, розвиток, рекрутинг, які мають бути розглянуті як довгострокові інвестиції, а не лише як поточні адміністративні чи виробничі витрати; LTV (LifeTime Value, *пожиттєва цінність*) співробітника по аналогії з LTV клієнта вимагає розрахунку очікуваної фінансової віддачі від працівника протягом часу його перебування в компанії.

Праці, присвячені вимірюванню віддачі від людського капіталу, підтверджують, що людський капітал є не витратою, а активом, який генерує прибуток [2; 3]. Відбувається перехід від констатації зв'язку (наприклад, хороші продавці – високі продажі) до грошової оцінки конкретних поведінкових метрик – навичок, залученості, досвіду, компетенцій, плинності. Крім цього, концепція HR Scorecard встановлює, що стратегічна ефективність HR-функції вимірюється її впливом на операційні результати, які, своєю чергою, визначають фінансовий успіх. Це підтверджує, що поведінкові метрики є провідними індикаторами, які прогнозують майбутні фінансово-облікові показники, а не лише відображають минулі дії [4]. Багато науковців підкреслюють стратегічну необхідність об'єднання фінансово-облікових показників і поведінкових метрик для цілісності та обґрунтованості управлінських рішень. Так, класична модель Balanced Scorecard (BSC) вважається найефективнішою для забезпечення балансу між фінансовою і навчальною перспективами, тому що вимагає, щоб кожне управлінське рішення мало чітко визначену причинно-наслідкову логіку від розвитку персоналу до фінансових результатів [5]. Таким чином, методологія прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на концепції ROI людського капіталу, використовуючи HR Scorecard як основу. Фінансово-облікові показники мають виступати в ролі індикаторів, що запізнюються, наслідкових (оцінка кінцевого результату), а поведінкові метрики – в ролі провідних індикаторів (прогнозування). Кінцеве управлінське рішення (наприклад, про інвестиції в персонал) має бути кількісно обґрунтоване через прогнозування економічного ефекту від цілеспрямованої зміни поведінкових метрик.

Аналіз вітчизняних джерел виявляє певний методологічний розрив між потребами бізнесу і наявними практиками управління персоналом в Україні. Ключовим аргументом для інтеграції поведінкових метрик і фінансово-облікових показників є доведення позитивної фінансової віддачі від інвестицій у персонал (ROI). Значна частина українських компаній все ще покладається на інтуїтивні рішення, а не на аналітичні інструменти [6]. HR-аналітика дозволяє синхронізувати поведінкові індикатори із загальними бізнес-цілями [7], а також оцінює економічну доцільність інвестицій у персонал, наприклад, через аналіз ефективності навчальних програм, що прямо корелює зі зниженням витрат на рекрутинг і підвищенням продуктивності [8; 9; 10]. Класичні праці з поведінкової економіки доводять, що управлінське рішення, навіть прийняте на основі якісних фінансово-облікових показників, може бути ірраціональним або неефективним через когнітивні упередження менеджера [11; 12; 13]. На думку багатьох авторів, об'єднання облікової інформації з потребами управління найкраще реалізується через інструменти фінансового

контролінгу [14; 15; 16], HR-аналітика має легко вивантажуватися у фінансові моделі (наприклад, у систему бюджетування чи сценарного моделювання).

Українські науковці одностайно підтверджують, що традиційний облік не відображає реальної вартості людського капіталу, що є найбільшим бар'єром для прийняття адекватних стратегічних рішень [17; 18; 15]. Для включення поведінкових метрик у фінансові моделі необхідно застосувати методи оцінки людського капіталу. Хоча методи оцінки (вартість заміщення, історична вартість, економічна цінність) різняться, вони надають вартісну базу для поведінкових метрик [18; 19]. Наприклад, якщо метрика «плинність» зростає, облік людського капіталу дозволяє розрахувати, наскільки зростає «вартість заміщення» співробітника, надаючи рішенню фінансового виміру.

Конкретним пропозиціям щодо фінансового обліку людського капіталу і суперечливим питанням щодо визнання його активом присвятили свої роботи Т. В. Гільорме, І. М. Бурденко, Н. В. Гололобова, Т. В. Шрам, Т. А. Пінчук, М. В. Бородіна, Д. М. Ядранський, Т. А. Бутинець, Т. В. Давидюк, І. В. Жиглей, І. В. Замула [20; 21; 15; 23; 24]. Після їх вивчення можемо зробити висновок, що для успішної інтеграції поведінкові і облікових даних потрібні такі кроки:

– управлінські питання, потреби чи проблеми формулюються фінансовою мовою (наприклад, «Як підвищити прибуток на співробітника»);

– фінансові показники, які треба удосконалити, зіставляють з поведінковими метриками, які є їх драйверами (рівень залученості – витрати на помилки, брак);

– застосування регресійних моделей для встановлення кількісного зв'язку;

– переведення аналітичного результату в управлінське рішення;

– прийняття рішення на основі доказів;

– оцінка впливу – вимірювання фактичної зміни фінансових показників.

Ефективність рішень залежить від їх інтеграції в автоматизовані системи і здатності менеджера інтерпретувати отриману інформацію. Дослідження підтверджують прямий кореляційний зв'язок між інвестиціями в людський капітал і покращенням фінансових результатів**,** отже, поведінкові метрики є важливими змінними для фінансового моделювання [25]. Той обсяг інформації, який вдалося зібрати і критично проаналізувати, дає можливість запропонувати методологію прийняття управлінських рішень, що містить такі елементи:

– причинно-наслідкову матрицю, яка має зв'язати у грошовому вимірі поведінкові метрики як провідні індикатори з фінансово-обліковими показниками як такими, що запізнюються [3; 4];

– переведення кожної поведінкової метрики (залученість, лояльність) у вартісну оцінку (вартість незалученості, вартість плинності, вартість кваліфікаційного розриву) для прямого включення у фінансову модель [13];

– сценарний аналіз, який використовує інтегровані дані, щоб мінімізувати когнітивні упередження менеджменту, що досягається через використання контрастних, кількісно пов'язаних пар метрик (поведінкових і фінансових) для кожної альтернативи управлінського рішення [11];

– аналітичний цикл для постійного моніторингу впливу рішень, прийнятих на основі поведінкових метрик, на фінансово-облікові показники.

Почнемо побудову моделі з обґрунтування причинно-наслідкових зв’язків між метриками і пошуку можливості грошової оцінки та відображення людського капіталу в обліку. Зв'язок між HR-метриками і результатами можна описати через ланцюжок: HR-інвестиції – зміна поведінки – операційна ефективність – фінансовий результат. Але треба не забувати про лаг у часі, оскільки поведінкові зміни (наприклад, зростання мотивації після тренінгу) зазвичай відбиваються на фінансових показниках через 3–6 місяців (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади причинно-наслідкових зв'язків між фінансово-обліковими показниками і HR-метриками

HR-метрика (причина)	Операційний наслідок	Фінансовий показник (результат)
Плинність кадрів	Втрата знань, зниження якості сервісу	Зростання витрат на найм, зниження LTV (довічної цінності клієнта)
Залученість	Вища продуктивність, менше браку	Зростання виручки на одного працівника (Revenue per FTE)
Індекс навчання (ROI)	Швидше впровадження інновацій	Зниження собівартості реалізації (COGS), зростання маржинальності
Лояльність (eNPS)	Сильний бренд роботодавця	Зниження витрат на фонд оплати праці (через нематеріальну цінність)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Для реалізації моделі пропонуємо використовувати систему аналітичних рахунків до 92 і 93 рахунків. На 93 рахунку «Витрати на збут» ми стимулюємо зростання продажів, то на 92 рахунку «Адміністративні витрати» – ефективність управління і підтримки, якість менеджменту. Пропонуємо такий підхід:

– субрахунок 921 «Оплата праці адмінперсоналу» доповнити аналітичними рахунками 921.1 «Фіксована вартість підтримки життєдіяльності компанії» (бухгалтерія, юристи, бек-офіс), 921.2 «Виплати за досягнення метрик» (що покращують внутрішнє середовище). Скажімо, HR-менеджер отримує бонус не за кількість вакансій, а за низьку плинність або високу лояльність;

– субрахунок 922 «Витрати на корпоративну культуру» – сюди списуємо частку з рахунку 39, яка стосується загального управління, тобто, амортизацію витрат на впровадження корпоративних цінностей і витрати на розвиток лідерських якостей топ-менеджменту;

– субрахунок 923 «Цифровізація людського капіталу» – витрати на підтримку систем (LMS, HRM, CRM), які дозволяють вимірювати поведінкові метрики (по суті, це ще й ціна отримання даних для моделі).

Оскільки персонал не є активом у класичному розумінні (ми ним не володіємо), як було сказано вище, то вартість людського капіталу, розраховану через поведінкові метрики, можна фіксувати на позабалансових рахунках для управлінської звітності (табл. 2).

Таблиця 2

Логіка розподілу витрат на людський капітал

Витрата	Рахунок	Вплив на позабалансовий рахунок
Базова зарплата	921.1	Не змінює вартість людського капіталу
Поведінковий бонус	921.2	Підтверджує поточну високу вартість активу
Списання з рахунку 39 (навчання)	922	Безпосередньо збільшує капіталізацію працівника на позабалансовому рахунку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

На якому саме позабалансовому рахунку обліковувати людський капітал – дискусійне питання: можна знайти певну логіку використання як 02, так і 04. Тому, мабуть, після стількох років обговорень відповідні зміни досі не внесено ні в національні, ні в міжнародні стандарти фінансової звітності.

Рахунок 02 «Активи на відповідальному зберіганні» можна обрати, оскільки працівник – вільна особа, яка надає свій інтелектуальний капітал компанії у тимчасове користування. Компанія ним не володіє, але несе певну відповідальність за його розвиток і збереження. Тут варто, на нашу думку, додати субрахунок 026 «Людський капітал у довірчому управлінні». Витрати на навчання на рахунку 39 «Витрати майбутніх періодів» стають чимось на кшталт ремонту або покращення цього чужого активу. Якщо обрати 02, то будь-яка перевірка побачить у цьому логіку оренди.

Рахунок 04 «Непередбачені активи й зобов'язання» можна обґрунтувати тим, що цінність навчання – це потенційний дохід, який може бути отриманий, а може й ні (залежно від дій працівника), що робить цей актив непередбаченим. Тут субрахунок 043 можна назвати «Оціночна вартість інтелектуального потенціалу». На позабалансовому рахунку облік доцільно вести у розрізі кожного співробітника. Для повної прозорості при списанні витрат на навчання з рахунку 39 на рахунок 92 можна одночасно робити запис за дебетом позабалансового рахунку на цю суму, збільшуючи віртуальну вартість фахівця.

Методика передбачає поділ на базову частину і поведінкові бонуси, що для відділів продажів і маркетингу критично важливо, оскільки їх діяльність безпосередньо генерує дохід. До рахунку 93 можна додати таку аналітику:

– 93.1 «Витрати на утримання штату збуту» – базові оклади, що забезпечують функціонування процесів;

– 93.2 «Витрати на стимулювання» – бонуси за м'які навички, які прямо впливають на лояльність клієнтів (наприклад, NPS, швидкість відповіді, дотримання скриптів);

– 93.3 «Інвестиційний збут» – це амортизація витрат з рахунку 39, які були понесені на специфічне навчання продавців (наприклад, тренінг з переговорів), що списуються відповідно до зростання їх ефективності.

Так керівництво побачить, чи є кореляція між збільшенням витрат на поведінковий бонус (93.2) і реальними показниками продажів. Якщо бонус зростає, а обсяг продажів ні – система стимулювання потребує коригування.

Для того, щоб аудит прийняв списання з рахунку 39 не як маніпуляцію прибутком, а як обґрунтований процес амортизації інтелектуального активу, нам потрібна жорстка прив'язка до результату. Пропонуємо методику, що базується на коефіцієнті ефективності компетенцій (КЕК) (табл. 3). Ми капіталізували витрати на навчання на р. 39. Тепер ми списуємо їх на рахунки 92/93 не просто рівними частинами відповідно періодам, а пропорційно тому, як працівник засвоює ці гроші через свої поведінкові метрики.

КЕК розраховується щомісяця для кожного об'єкта (працівника) (1). Звісно, така частота підійде не для кожного відділу (бо оцінка 360° чи 270° – тривала і дорога справа), але, наприклад, для відділу продажів, де навички мають розвиватися дуже динамічно, а результати контролюються чи не щодня, це буде цілком логічно.

$$КЕК = (\sum Mfact * w) : (\sum Mtarget * w), \quad (1)$$

де Mfact – фактичне значення конкретної поведінкової метрики (наприклад, оцінка 360°, рівень помилок, швидкість закриття задач),

Mtarget – цільове (планове) значення метрики,

w – вага метрики (від 0 до 1), що визначає її пріоритетність для конкретної посади.

Сума, яка піде з рахунку 39 на витрати (92 чи 93) (Smonth), залежить від того, наскільки успішно людина застосовує знання (2). Залишок на рахунку 39 переноситься на наступний період або очікує тесту на знецінення.

$$Smonth = Vtotal : T * КЕК, \quad (2)$$

де Vtotal – загальна сума витрат на навчання, капіталізована на рахунку 39,

T – термін корисної експлуатації знань у місяцях (встановлюється наказом, наприклад, 12 або 24 місяці),

КЕК – індекс компетентності.

В Обліковій політиці мають бути чітко визначені позабалансові рахунки обліку вартості потенціалу людського капіталу, а також прописано, що компанія визнає витрати на навчання активами, оскільки вони приносять економічні вигоди через зростання ефективності, що підтверджується вимірюваними метриками (КЕК), тобто, тут вже не суб'єктивне судження «він став краще працювати», а об'єктивне «актив використовується з ефективністю 80%».

Таблиця 3

Приклад капіталізації та списання витрат на навчання

Етап	Зміст операції	Дт	Кт	Сума, грн
1. Оплата і накопичення (не списуємо 60000 грн одразу на витрати, а розглядаємо їх як актив майбутніх періодів)	Визнано витрати майбутніх періодів на формування компетенцій	39	631 (311)	60000
2. Паралельно фіксуємо на позабалансовому рахунку, що потенційна вартість фахівця зросла	Збільшено оціночну вартість людського капіталу співробітника	02 (04)	-	60000
3. Перетворення інвестицій на витрати (ефект від навчання розрахований на 12 місяців, щомісяця списуємо частину суми)	Частка інвестицій у навчання визнана витратами поточного місяця	922	39	5000
4. Виплата поведінкового бонусу (якщо після навчання менеджер впровадив нову стратегію (підтверджено метриками), йому нараховується бонус)	Нараховано бонус за практичне застосування капіталізованих знань	921.2	661	10000*

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

*розраховується за моделлю, яка прийнята у компанії, наприклад, розподілу економічного ефекту, або повернення інвестицій у знання, або оцінки за KPI [запропоновано Gemini Pro].

Людський капітал може зношуватися, втрачати актуальність або просто не реалізовуватися. Тому можливі різні варіанти розвитку подій і їх відображення на позабалансовому рахунку.

1. Застарівання знань і навичок (з'являються нові технології, закінчується термін професійної сертифікації). Застосовуємо планову амортизацію знань, критерій – сертифікат про проходження інструктажу, скажімо, на два роки. Тут відбуватиметься щомісячне списання з кредиту позабалансового рахунку пропорційно терміну актуальності.

2. Уцінка через невідповідність (навчання пройдене, а індекс компетентності не зростає або падає). Встановлюємо термін, скажімо, 3–6 місяців після навчання, протягом якого поведінкові метрики нижче цільового рівня, наприклад, на 20 %. Відбуватиметься пропорційна уцінка – списання з кредиту позабалансового рахунку.

3. Звільнення працівника, тобто, повне списання (з різних причин – грубе порушення корпоративної етики, дисципліни, неприпустимі помилки). Або відбувається повна втрата актуальності навички (автоматизація, перехід на нове програмне забезпечення, події, що роблять старі знання непотрібними). Обліковуємо як повне списання за кредитом позабалансового рахунку.

Висновки. В результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність трансформації управлінських підходів від суто фінансового аналізу до інтегрованої моделі, яка поєднує поведінкові та фінансово-облікові метрики. Аналіз джерел показав, що класичні фінансові показники, наприклад, ROI, EBITDA та ін. є індикаторами, що запізнюються. Вони відображають ретроспективу, але не дають ідентифікувати і прогнозувати ризики, наприклад, вигорання працівників, або приховані в поведінці персоналу драйвери

покращення фінансового стану. Тому в роботі запропоновано підхід, за яким людський капітал розглядається як актив, а витрати на нього – як капітальні вкладення. Впровадження HR Scorecard дозволяє пов'язати поведінкові метрики із фінансовими результатами через чіткі причинно-наслідкові зв'язки.

Треба зазначити, що в даній роботі представлена тільки частина цього підходу, яка пов'язана з фінансовим і управлінським обліком людського капіталу. Запропоновано використання рахунку 39 для капіталізації витрат на навчання з подальшим списанням залежно від ефективності засвоєння і застосування знань; запроваджено систему аналітики до рахунків 92 і 93, що дозволяє відображати поведінкові бонуси та інвестиційну складову у витратах; візуалізована для керівництва прозорість інвестицій завдяки використанню позабалансових рахунків для вартісної оцінки інтелектуального потенціалу кожного співробітника.

Після створення прозорої системи розрахунку ROI у персонал виникає потреба у побудові глибокої методології, яка б врахувала зв'язки на різних рівнях: від психофізіологічного стану працівника до ринкової капіталізації компанії. Наступним кроком буде впровадження Behavioral Ledger (Поведінкової книги) – додаткового модуля до Плану рахунків, який працює за принципом паралельного обліку (аналогічно до податкового або управлінського обліку), а також пошук можливості перетворити задоволеність у кошти на рахунку через оцінку альтернативних витрат і резервів.

Література:

1. Davila, A., Foster, G. (2004). Management Accounting: Trajectories, Techniques, and Tensions. *Stanford Graduate School of Business.* <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=624670>. [in English]. (2026, February, 13).

2. Bassi, L., McMurrer, D. (2018). Measuring the return on investment in human capital (ROIHC). *McBassi & Company.* <https://mcbassi.com/wp/wp-content/uploads/2018/10/McBassi-HumanCapitalAnalytics-1.pdf>. [in English]. (2026, February, 13)

3. Fitz-enz, J. (2009). The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data,* 337. <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=3211&bid=15251>. [in English]. (2026, February, 13).

4. Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2022). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. *President and Fellows of Harvard College,* 221. <https://traicie.com/app/uploads/2022/10/The-HR-Scorecard_-Linking-People-Strategy-and-Performance-PDFDrive-.pdf>. [in English]. (2026, February, 13).

5. Madsen, D. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact.*Papers.ssrn.* <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5355092>. [in English]. (2026, February, 13).

6. Шаульська, Л.В., Кримова, М.О. (2020). HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки),* 1(41), 20-26. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/561> (2026, Лютий, 13).

Shaulska, L.V., & Krymova, M.O. (2020). HR-analityka yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR-analytics as a business management tool in the new economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky),* 1(41), 20-26. <https://oj.tsatu.edu. ua/index.php/zbirnyk/article/view/561>. [in Ukrainian] (2026, February, 13).

7. Костишина, Т., Тужилкіна, О., Костишина, А. (2024). Прийняття ефективних управлінських рішень на підставі HR-аналітики. *Grail of Science,* (39), 147–155. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018

Kostyshyna, T., Tuzhylkina, O., & Kostyshyna, A. (2024). Pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen na pidstavi HR-analityky [Making effective management decisions based on HR analytics]. *Grail of Science,* (39), 147–155. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018 [in Ukrainian].

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

Hridin, O.V. (2024). HR-analityka yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. *Ekonomika ta suspilstvo,* (62). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29 [in Ukrainian].

9. Faiz, M., Sarwar, N., Tariq, A., Vinicius Dias, R.J., Ali Memon, M. (2024). Strategic human capital analytics and new venture performance: role of dual nationality founding member. *Journal of Intellectual Capital,* Vol. 25 No. 7, 151-175. <https://www.emerald.com/jic/article-pdf/25/7/151/3211845/jic-02-2024-0033.pdf>. [in English]. (2026, February, 14).

10. Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends. Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>. [in English]. (2026, February, 14).

11. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. *Penguin,* 496. <https://www.researchgate.net/publication/257406325_Kahneman_D_2011_Thinking_Fast_and_Slow>. [in English]. (2026, February, 14).

12. Hanlon, M., Yeung, K., Zuo, L. (2021). Behavioral Economics of Accounting: A Review of Archival Research on Individual Decision Makers. *Wiley Periodicals LL,. Vol. 39 No. 2, 1150–1214.* <https://onlinelibrary. wiley.com/doi/full/10.1111/1911-3846.12739>. [in English]. (2026, February, 14).

13. Basel, J.S., Dalla, Via N. (2015). Behavioral Aspects and Decision-Making Research in Accounting: History, Recent Developments, and Some Future Directions. *Papers.ssrn.* <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2244363>. [in English]. (2026, February, 14)

14. Сабліна, Н.В. (2025). Людський капітал як об'єкт фінансового контролінгу. *Сталий розвиток економіки,* (4 (55), 256-261. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-35 (2026, Лютий, 14).

Sablina, N.V. (2025) Liudskyi kapital yak obiekt finansovoho kontrolinhu [Human capital as an object of financial controlling]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, (4 (55), 256-261.* DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-35 [in Ukrainian].

15. Шрам, Т.В., Пінчук, Т.А., Бородіна, М.В. (2023). Відображення людського капіталу в обліковому процесі підприємства. *Економіка та суспільство, 48 / 2023.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-16

Shram, T.V., Pinchuk, T.A., & Borodina, M.V. (2023). Vidobrazhennia liudskoho kapitalu v oblikovomu protsesi pidpryiemstva [Reflection of human capital in the accounting process of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo, v. 48 / 2023*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-16 [in Ukrainian].

16. Chang, K., Lasyoud, A.A., Diaeldin, O.D. (2023). Management accounting system: Insights from the decision making theories. *Social Sciences & Humanities Open,* Vol. 8, Is. 1. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029 1123001341?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=9ce48567be11fb69>. [in English]. (2026, February, 14).

17. Райковська, І.Т., Шпак, В.А., Кірієнко, Я.А. (2025) Організація обліку людського капіталу для стратегічного управління вартістю підприємства. *Економіка та суспільство, Вип. 79 / 2025.* https://economy andsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6816/6755 (2026, Лютий, 15).

Raikovska, I.T., Shpak, V.A., & Kiriienko, Ya.A. (2025). Orhanizatsiia obliku liudskoho kapitalu dlia stratehichnoho upravlinnia vartistiu pidpryiemstva. [Organization of human capital accounting for strategic enterprise value management]. *Ekonomika ta suspilstvo,* V. 79 / 2025. <https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/6816/6755>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

18. Гриліцька, А.В. (2019). Концептуальні підходи до системи управління вартістю людського капіталу підприємства. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/343.pdf>. (2026, Лютий, 15).

Hrylytska, A. V. (2019). Kontseptualni pidkhody do systemy upravlinnia vartistiu liudskoho kapitalu pidpryiemstva [Conceptual approaches to the system of management of the human capital value of the enterprise]. https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/343.pdf [in Ukrainian] (2026, February, 15).

19. Kumar, S., Satpathy S., Krishnan, R., Tamilarasu. (2019). Human Resource Accounting. *Pondicherry university,* 175. <https://dde.pondiuni.edu.in/files/StudyMaterials/MBA/MBA4Semester/HRM/2HumanResourceAccounting.pdf> [in English] (2026, February, 15).

20. Гільорме, Т.В. (2015). Модель обліку людського капіталу як основа превентивного антикризового управління. *Економіка: реалії часу,* 3(19). <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/140-146.pdf>. (2026, Лютий, 15).

Hilorme, T.V. (2015). Model obliku liudskoho kapitalu yak osnova preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia [Model of human capital accounting as a basis for preventive anti-crisis management]. *Ekonomika: realii chasu,* 3(19). <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/140-146.pdf>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

21. Бурденко, І.М. Гололобова, Н.В. (2018). Людський капітал як об'єкт бухгалтерського обліку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 4 (15).* <https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/66.pdf>. (2026, Лютий, 15).

Burdenko, I.M., & Hololobova, N.V. (2018). Liudskyi kapital yak obiekt bukhhalterskoho obliku [Human capital as an object of accounting]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vyp. 4 (15).* <https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/66.pdf>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

22. Ядранський, Д.М. (2012). Облік людського капіталу: відповідь на виклики сучасності. *Економічний часопис,* 1-2, 60-62. <https://nasplib. isofts.kiev.ua/items/b8439a93-8243-40c8-85d7-1b16c45cd694>. (2026, Лютий, 15).

Yadranskyi, D.M. (2012). Oblik liudskoho kapitalu: vidpovid na vyklyky suchasnosti [Human capital accounting: a response to modern challenges]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI,* 1-2, 60–62. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items / b8439a93-8243-40c8-85d7-1b16c45cd694>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

23. Давидюк Т.В. (2012). Бухгалтерський облік в системі управління людським капіталом. *Розвиток науки про бухгалтерський облік і господарський контроль: забезпечення стійкості розвитку економіки України: монографія*. Житомир: ЖДТУ, Розд. 3, 54. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4f4f35dc-47a4-4103-bfb4-42a8febdf6a2/content>. (2026, Лютий, 15).

Davydiuk, T.V. (2012). Bukhhalterskyi oblik v systemi upravlinnia liudskym kapitalom [Accounting in the human capital management system]. *Rozvytok nauky pro bukhhalterskyi oblik i hospodarskyi kontrol* [Development of the science of accounting and economic control: ensuring the sustainability of the development of the Ukrainian economy]. Zhytomyr: ZHTU. Rozd, 3. 54. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4f4f35dc-47a4-4103-bfb4-42a8febdf6a2/content>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

24. Falletta, S., Combs, W. (2020). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management.* DOI: https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020 [in English].

25. McKinsey Global Institute. (2023). Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage. *Report.* <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>. [in English] (2026, February, 15).