

DOI: 10.31319/2709-2879.2026iss1(12).364169pp93-103  
УДК 005.95

**Тарасенко С.І.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське  
ORCID ID: 0000-0002-2963-1389  
e-mail: svetarasenko@gmail.com

**Чернявська І.М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське  
ORCID ID: 0000-0002-2954-1156  
e-mail: eov-eco@ukr.net

**Tarasenko Svitlana**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

**Cherniavska Iryna**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at Department of Management

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

## АНАЛІЗ ВИТРАТ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ANALYSIS OF PERSONNEL DEVELOPMENT COSTS IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IMPROVEMENT

*У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти аналізу витрат на розвиток персоналу в системі удосконалення менеджменту організації. Обґрунтовано необхідність розгляду витрат на розвиток персоналу як стратегічного активу та важливої складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, трансформаційних змін та зростання ролі людського капіталу. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «розвиток персоналу» та визначено його складові: професійний, соціально-організаційний та особистісний розвиток. Запропоновано класифікацію витрат на розвиток персоналу за економічною природою, цільовим призначенням, формою реалізації, джерелами фінансування, часовим горизонтом ефекту, рівнем охоплення персоналу та способом відображення в обліку. Розроблено організаційно-інформаційну модель аналізу витрат на розвиток персоналу, яка включає мету, завдання, суб'єкти, об'єкти, інформаційне забезпечення, систему показників, методи аналізу та напрями використання результатів. Доведено доцільність поєднання фінансових і нефінансових показників для оцінювання результативності вкладень у людський капітал. Визначено можливості використання. Акцентовано увагу на необхідності інтеграції результатів аналізу у систему управлінських рішень та стратегічного розвитку організації.*

**Ключові слова:** розвиток персоналу, людський капітал, витрати на розвиток персоналу, HR-аналітика, ефективність, менеджмент організації, організаційні патології.

*The article examines the theoretical and applied aspects of analyzing personnel development costs within the system of organizational management improvement. The study substantiates the necessity of considering personnel development expenditures as a strategic asset essential to organizational competitiveness in the context of digitalization, transformational changes, labor market instability, and the growing importance of human capital. The paper systematizes scientific approaches to the interpretation of the concept of personnel development and identifies its key components, namely professional, socio-organizational, and personal development. The paper gives special attention to the heterogeneous nature of personnel development costs and the need for their*

*differentiated accounting, analysis, and management depending on strategic organizational objectives. A classification of personnel development costs is proposed according to economic nature, target purpose, implementation form, financing sources, time horizon of effects, personnel coverage level, and accounting representation. The article develops an organizational and informational model for analyzing personnel development costs, which includes the purpose, objectives, subjects and objects of analysis, sources of information, systems of financial and non-financial indicators, analytical methods, and directions for the use of analytical results in managerial decision-making. The research proves the expediency of combining financial indicators with non-financial metrics such as employee engagement, corporate culture index, staff turnover, adaptability, and internal communication quality in order to evaluate the effectiveness of investments in human capital. The study emphasizes that the results of personnel development cost analysis should be integrated into the system of strategic and operational management decisions. The proposed model can serve as a methodological basis for improving the management of personnel development expenditures and increasing the efficiency of human capital investments in modern organizations.*

**Key words:** *personnel development, human capital, personnel development costs, HR analytics, efficiency, organizational management, organizational pathologies.*

**JEL Classification:** *M10, M12, D24, O15*

**Постановка проблеми.** В умовах цифровізації, конкуренції за таланти і прискореного оновлення компетенцій розвиток персоналу стає ключовою умовою підвищення ефективності менеджменту та конкурентоспроможності організацій, а усвідомлення ролі персоналу як головного активу організації підкреслює значимість ефективного управління цим активом, достатнього та якісного фінансування цього розвитку. З одного боку, розвиток персоналу є одним з найважливіших завдань в системі менеджменту підприємства, з іншого боку – він впливає на якість його менеджменту, адже безпосередньо стосується управлінського персоналу. Стан та якість розвитку персоналу в організації, ступінь пріоритетності цього завдання для керівництва може виступати лакмусовим папірцем, який свідчить про наявність та масштаби організаційних патологій, а також можливість поглиблення наявних проблем у майбутньому. Відповідно, витрати на розвиток персоналу стають не лише елементом HR-політики, а й стратегічним активом організації, ефективне використання якого та інтеграція до системи управління створює підстави для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності організації. Зазначене доводить важливість та актуальність питання аналізу відповідних витрат для підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо розвитку персоналу та стратегічного розвитку організації загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел за обраною темою засвідчив, що натеper виконано досить велику кількість досліджень, дотичних до теми представленої роботи за окремими аспектами. Так, автори Чебан Т.М., Чебан Є.Е. обґрунтували схему та методіку аналізу витрат на персонал, складовою яких зазначено і витрати на розвиток персоналу [1]. У своїй роботі вони підкреслюють «фрагментарний характер» методіки аналітичного дослідження витрат на персонал та вважають, що вона бути узгоджена із економічною сутністю витрат і розвиватися в двох напрямках: «оцінка витрат на утримання (використання) персоналу, які мають компенсаційний характер, за загальною методологією аналізу витрат та оцінка витрат на формування і розвиток персоналу, які мають інвестиційний характер, за методологією аналізу інвестицій в людський капітал» [Чебан, с.194]. Оцінювання витрат, пов'язаних із забезпеченням та використанням персоналу, що мають компенсаційну природу, зазначають автори, здійснюється відповідно до загальних підходів аналізу витрат. Водночас витрати на залучення, підготовку та професійний розвиток працівників, які розглядаються як інвестиції, аналізуються за методикою оцінювання вкладень у людський капітал.

Проблеми фінансування управління та розвитку персоналу в українських компаніях та зарубіжний досвід досліджено в роботі авторів Сардак С.Е., Новосьолова А.С. [2]. У статті Сиволап Л.А. систематизовано підходи до оцінки якості розвитку персоналу, які спираються у

тому числі і на окремі методики аналізу вкладених в цей процес витрат [3]. Значна кількість дослідників зосереджує увагу на взаємозв'язку інвестицій в розвиток персоналу та показниках діяльності організації, зокрема, Суслов П. В. досліджує взаємозв'язок інвестицій у розвиток персоналу та стійкість бізнес-моделей підприємств [4], а також пріоритетні напрямки підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Плаксюк О. доводить наявність прямої кореляції між обсягом інвестицій у людський капітал і соціально-економічним розвитком країни [5]. Романова О. В. зосередилась на питанні організації документообігу, пов'язаного зі здійсненням обліку витрат на професійний розвиток працівників [6]. Використанню показника рентабельності інвестицій у розвиток персоналу присвячено роботи закордонних авторів, зокрема, Шредер-Стронг М. П. зосередився на завданні оцінки віддачі від інвестицій у навчальні технології [7], а Двіведі Р. К. та колектив авторів провели емпіричне дослідження впливу ефективності стратегій у навчання на показники розвитку організації [8]. Аналізу витрат і вигід від застосування практик сталого управління людськими ресурсами, оцінці їх впливу на ефективність управління та організаційні показники присвячено роботу авторів Хоссейн М.З., Пурніма Ф. Х., Сохана Ф. А. [9]. Питання інвестування у людський розвиток є об'єктом вивчення не лише окремих дослідників, а і міжнародних спільнот та організацій. Так, в аналітичному звіті Організації економічного співробітництва та розвитку виконаний огляд проблем інвестицій у навчання, а також існуючих бар'єрів та політик їх здійснення [10]. Міжнародна платформа з ринкової розвідки та бізнес-інформації ReportLinker, яка спеціалізується на пошуку, агрегуванні та аналізі даних про ринки, галузі, компанії та тенденції, як окремий напрямок систематизує дані щодо стану індустрії навчання в різних країнах та галузях, зокрема, статистику бюджетів та трендів корпоративного навчання [11]. Проте, виконані дослідження розкривають лише окремі аспекти, пов'язані з аналізом витрат на розвиток персоналу, у той час як даний напрямок аналізу, зважаючи на його роль в удосконаленні менеджменту організації, заслуговує на обґрунтування принципової схеми здійснення комплексного аналізу витрат, методів та моделей їх оцінки.

**Постановка завдання.** Мета статті – розробити організаційно-інформаційну модель аналізу витрат на розвиток персоналу як інтегрованого елемента системи удосконалення менеджменту організації. Поставлена мета обумовила завдання дослідження: визначити зміст поняття «розвиток персоналу» та ідентифікувати складові витрат, обґрунтувати зміст елементів організаційно-інформаційної моделі аналізу витрат та визначити можливості інтеграції аналітики у цикл управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання складу системи розвитку персоналу залишається дискусійним, а, отже, розуміння поняття «розвиток персоналу» та його складових різняться у роботах дослідників і має бути конкретизовано для досягнення поставленої в роботі мети. За визначенням Ситника Й.С. та його співавторів розвиток персоналу – це «стратегічний процес, спрямований на покращення навичок, знань та компетенцій працівників підприємств та організацій» [12]. Мельник А.О. та Лучна Н.С. характеризують розвиток персоналу підприємства як «діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню персоналу підприємства для досягнення організаційних та особистих цілей», а до основних напрямків розвитку персоналу вони включають: 1) особистий розвиток (формування системи цінностей, психологічний розвиток, фізіологічний розвиток); 2) соціальний розвиток (підвищення соціального статусу, просування по службі); 3) професійний розвиток (набуття знань, умінь, навичок, підвищення кваліфікації). До складу системи розвитку персоналу авторки пропонують включати систему адаптації персоналу, систему ротації кадрів, систему навчання, планування кар'єри персоналу [13, с.92].

Романова О.В. зазначає, що розвиток персоналу полягає у «безперервному формуванні належної якості професійного складу, підтримці та мотивації здатності до активної трудової діяльності працівників для виконання певних завдань господарської діяльності підприємства». При цьому вона наголошує на трьох основних напрямках його реалізації, а саме: безперервному професійному розвитку, підтримці належного стану здоров'я та соціальному розвитку працівників підприємства [6, с.136].

Законодавство України зосереджується лише на професійному розвитку працівників та включає до нього «первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва» [15].

Дослідники Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. звертають увагу на такі аспекти розвитку персоналу, як розвиток лідерства, спільні цінності, комунікація, адаптація до змін, визнання та мотивація, підтримка навчання та розвитку, соціальна відповідальність [12]. На думку інших авторів розвиток персоналу включає: а) соціально-культурний розвиток, зокрема, за рахунок організації та проведення корпоративних соціально-культурних заходів (івенти, ювілеї, екскурсії, гуртки), занять фізкультурою та спортом, рекреації тощо; б) професійний розвиток та формування кадрового резерву (базова освіта, підвищення кваліфікації, стажування, курси, тренінги, екзамени, наставництво, коучинг, заходи адаптації персоналу, корпоративні видання тощо) [2]. П. Суслов зазначає, що розвиток персоналу передбачає навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, заходи для підтримки психологічної стійкості, а витрати на розвиток персоналу представляють собою інвестиції у визначені напрямки [4].

Таким чином, погоджуємося з більшістю дослідників, які вважають, що сьогодні недостатнім є включення до поняття «розвиток персоналу» виключно професійного розвитку, адже численні дослідження та практичні приклади свідчать, що бажання людини працювати та, відповідно, результати її роботи безпосередньо залежать не лише від її професійних навичок, на наявність яких традиційно спрямовувалась увага керівників, а значною мірою від її особистісних, ціннісних, психологічних та соціальних характеристик. Причому значущість цих якостей зростає для тих, хто працює з людьми та посідає керівні позиції, що не зменшує важливість спеціальних компетентностей, у числі яких суто управлінські та лідерські. У зв'язку з цим, в рамках даного дослідження до поняття «розвиток персоналу» нами було включено:

- професійний розвиток (набуття професійних знань, умінь, компетентностей, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток та адаптація);
- соціально-організаційний розвиток (формування спільних цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії працівників через зміцнення і розвиток корпоративної культури);
- особистісний розвиток (формування та розвиток особистісних якостей працівника, психологічний, інтелектуальний та фізичний розвиток).

Кожна складова розвитку персоналу потребує здійснення певних явних або неявних витрат, які можуть бути профінансовані коштом підприємства, держави та самої особи.

Відповідно, витрати на розвиток персоналу також є складною та різноплановою категорією, яка об'єднує витрати різного виду та характеру. Витрати на розвиток персоналу доцільно розглядати як гетерогенну категорію, що поєднує елементи з різною економічною природою та часовим горизонтом ефекту. Такий підхід узгоджується з положеннями теорії людського капіталу [16] та ресурсно-орієнтованої теорії фірми [17], які роблять акцент на різномірності вкладень у людські ресурси та їх стратегічному значенні.

Так, автори Чебан Т.М., Чебан Є.Є. у викладеній схемі методики аналізу витрат на персонал відокремлюють інвестиції в людський капітал (витрати інвестиційного характеру) від витрат на розвиток персоналу (поточні витрати) та наголошують на таких особливостях витрат на персонал, важливих для нашого дослідження, як комплексність витрат (витрати компенсаційного та інвестиційного характеру), «значний вплив на результати діяльності підприємств», «двоїтий характер впливу витрат на персонал на результати діяльності підприємств» [1, с.191].

Нижче подано узагальнену таблицю, яка систематизує класифікацію витрат на розвиток персоналу за різними ознаками, узгодженими з теорією людського капіталу, стратегічним управлінням персоналом та управлінським аналізом (табл. 1).

Запропонована класифікація підтверджує, що витрати на розвиток персоналу є різноманітними за сутністю, змістом, складом, джерелами фінансування, що зумовлює необхідність їх диференційованого обліку, аналізу та управління залежно від стратегічних цілей організації.

Таблиця 1. Класифікація витрат на розвиток персоналу за різними ознаками

Ознака класифікації	Види витрат	Змістова характеристика
За економічною природою	Поточні	Витрати, що мають регулярний характер і спрямовані на підтримання наявного рівня знань і навичок персоналу; відносяться на витрати періоду.
	Інвестиційного характеру	Витрати, орієнтовані на формування або суттєве нарощення людського капіталу з довгостроковим управлінським та економічним ефектом.
За цільовим призначенням	Навчальні	Витрати на професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку та сертифікацію персоналу.
	Розвивальні	Витрати на розвиток управлінських, лідерських, комунікативних і цифрових компетентностей.
	Адаптаційні	Витрати, пов'язані з адаптацією нових працівників і внутрішньою ротацією персоналу.
За формою реалізації	Внутрішні	Витрати на навчання, що здійснюється власними ресурсами організації (внутрішні тренери, наставництво).
	Зовнішні	Витрати на залучення зовнішніх провайдерів освітніх послуг, навчальних центрів, бізнес-шкіл.
За джерелами фінансування	За рахунок підприємства	Витрати, що фінансуються безпосередньо роботодавцем у межах HR-бюджету.
	Спільні	Витрати, що покриваються частково підприємством і частково працівником або зовнішніми донорами.
За часовим горизонтом ефекту	Короткострокові	Витрати, результат яких проявляється протягом поточного або наступного періоду.
	Довгострокові	Витрати з відкладеним ефектом, що впливають на стратегічний розвиток організації.
За рівнем охоплення персоналу	Індивідуальні	Витрати, спрямовані на розвиток окремих працівників або ключових фахівців.
	Групові	Витрати на розвиток команд, підрозділів, управлінського корпусу.
За способом відображення в обліку	Прямі	Безпосередні витрати на оплату навчання, тренерів, матеріалів.
	Непрямі	Витрати, пов'язані з втратою робочого часу, зниженням продуктивності під час навчання.

Джерело: складено авторами за даними [1-4, 12-15]

Автори роботи [1] справедливо вважають, що методика аналізу витрат на персонал має бути узгоджена із економічною сутністю витрат і розвиватися в двох напрямках: 1) оцінювання витрат, пов'язаних із забезпеченням та використанням персоналу, що мають компенсаційну природу, яке здійснюється відповідно до загальних підходів аналізу витрат; 2) аналіз витрат на залучення, підготовку та професійний розвиток працівників, які розглядаються як інвестиції, та які аналізуються за методикою оцінювання вкладень у людський капітал [1, с.194].

Визначення мети та завдань аналізу витрат на розвиток персоналу має бути виконано з урахуванням стратегічного характеру таких витрат як об'єкту аналізу та їх впливу на результати діяльності підприємства. Оскільки людський капітал є головним і найважливішим в системі ресурсів будь-якої організації, то аналіз витрат на розвиток персоналу має реалізовуватись для оцінки ефективності процесу та системи розвитку персоналу організації з точки зору досягнення нею цілей різної перспективи, з'ясування, чи були ці витрати достатніми та доцільними і чи існують можливості підвищити віддачу від їх здійснення. До спектру завдань аналізу, поряд з ідентифікацією та класифікацією витрат, яка допомагає зрозуміти їх природу та обрати відповідні підходи та аналітичний інструментарій, слід включити завдання аналізу структури витрат (для оцінки джерел фінансування, цілей та напрямків використання, факторів впливу), ефективності та доцільності здійснення витрат, а також оцінку системності роботи щодо розвитку персоналу.

Дослідники зазначають, що витрати на професійний розвиток працівників в Україні складають лише 1-2% фонду оплати праці на відміну від провідних європейських підприємств, для яких нормою вважається 10% [2, с.933]. В той же час, за результатами експертних розрахунків, кожен долар, вкладений у розвиток персоналу, забезпечує для підприємства близько тридцяти трьох доларів фінансової віддачі, тоді як річні витрати компаній США на професійне навчання працівників оцінюються приблизно у п'ятдесят мільярдів доларів [18]. В Україні такі дослідження не проводились, зокрема, через відсутність систематизованої інформації та кількісних даних щодо розвитку персоналу. І якщо певна інформація щодо окремих видів витрат ще є предметом обліку [6,15], то оцінити результативність реалізації заходів та процесів, спрямованих на розвиток персоналу, доволі складно, адже «усі показники, які стосуються кадрів організації у фінансових звітах показані як затратна частина, але ніяк не спосіб додаткового прибутку» [5]. Окрім того, досить часто навіть витрати на підвищення кваліфікації вважаються «справою» самого працівника, який має його забезпечити власним коштом. Причинами такої ситуації вважаються низькі прибутки вітчизняних підприємств, політика скорочення виробничих та соціальних витрат, а, відповідно, і витрат на професійний розвиток працівників, адже вони також збільшують собівартість виробленої продукції [2, с.928].

Між тим, інвестиції у персонал не можна зводити до додаткових витрат на навчання, а ефект від їх здійснення не обмежується короткостроковою продуктивністю, зростанням безпосередньо професійних компетентностей. Він проявляється у соціальних зв'язках усередині підприємства, у готовності колективу брати на себе ініціативу, скороченні плинності кадрів, зростанні адаптивності персоналу, його готовності до змін, зменшенні втомленості працівників та укріпленні їх психологічної стійкості, зниженні кількості лікарняних днів, що водночас позитивно впливає на фінансові результати. Відповідно, у якості джерел інформації для аналізу мають бути використані не лише бухгалтерські та фінансові звіти щодо планових та здійснених витрат на професійний розвиток та заходи з розвитку корпоративної культури, а і дані щодо зміни продуктивності праці, плинності кадрів, прибутку та доходу на одного працівника, а також спеціально налагоджена система управлінської звітності для документування кількісних та якісних характеристик розвитку персоналу, яка включає, зокрема, оцінку ключових показників ефективності працівників, розвитку компетентностей (атестації, сертифікації), підвищення їх адаптивності та інноваційності, дані щодо зростання вартості бренду підприємства, попиту на продукцію у зв'язку з підвищенням її якості тощо. Оскільки більшість методик оцінки якості розвитку персоналу базується на оцінці ефективності витрат (інвестицій) у розвиток персоналу, аналізі співвідношення витрати-вигоди, порівнянні вхідних та вихідних грошових потоків, оцінці ефекту впливу програм навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції [3], відповідні показники для проведення такої оцінки мають стати обов'язковими складовими інформаційного забезпечення аналізу витрат на розвиток персоналу.

Загалом оцінка ефективності витрат на розвиток персоналу є вкрай непростим завданням, тому що ці витрати, як було зазначено, мають багатовимірний характер, часто результатів від їх здійснення доводиться чекати певний час. Людському розвитку сприяють і державні інвестиції в освіту, науку, інновації. Проте, як зазначає Плаксюк О., бізнес є більш прагматичним, тому що він готовий інвестувати у власний персонал доти, поки вкладення дають віддачу, хоча вона може бути віддалена від моменту вкладень на роки, а то і 15-20 років [5, с.293-294]. І якщо у масштабах країни така віддалена у часі віддача все ж принесе ефект, то власники бізнесу прагнуть отримати його якнайшвидше у вигляді підвищення продуктивності праці, зменшення витрат робочого часу та, в кінцевому рахунку, зміцненні конкурентоспроможності підприємства.

Різномірність витрат на розвиток персоналу як об'єкту та багатомірність проявів наслідків розвитку в діяльності підприємства вимагає застосування широкого спектру показників, методів та моделей під час проведення аналізу витрат в системі менеджменту організації. Так, економіко-логічні методи дозволяють оцінити динаміку, структуру абсолютної величини та відносних показників витрат, їх ефективності, а для оцінки результатів розвитку персоналу доцільно послуговуватись якісними методами. За допомогою економіко-математичних методів може бути досліджений зв'язок між показниками витрат та результатів.

В системі менеджменту організації для аналізу витрат на персонал найбільш інформативними є як фінансові показники (наприклад, частка витрат на розвиток корпоративної культури у загальних витратах на персонал, витрати на розвиток в розрахунку на одного працівника, ROI програм соціально-організаційного розвитку), так і нефінансові показники (зокрема, рівень залученості персоналу, індекс організаційної культури (за результатами опитувань), плинність кадрів, рівень внутрішньої комунікації та довіри), тому що саме ці показники визначають якість розвитку персоналу та ефективність вкладених у це витрат. Зіставлення витрат на розвиток різних категорій персоналу та отриманих від їх здійснення результатів у форматі зростання кваліфікації, продуктивності, лояльності може надати модель збалансованого розвитку компетенцій.

Найбільш відомим показником та моделлю для оцінки ефективності інвестицій є рентабельність інвестицій (ROI). Зокрема Марк П. Шредер-Стронг пропонує методику ROI для впровадження технологій навчання, яка базується на порівнянні матеріальних та нематеріальних вигід з матеріальними та нематеріальними витратами для оцінки рентабельності інвестицій після того, як ця технологія впроваджена, і можна підрахувати пов'язане з цим збільшення можливостей, економію часу, матеріалів, фінансових коштів [7]. У раніше опублікованій роботі [19] автори пропонують застосовувати HR-аналітику та модель ROI для оцінки програм навчання, мотивації, утримання персоналу та розвитку талантів, пов'язуючи HR-показники з продуктивністю, присутковістю та зниженням витрат. Саме Джек Дж. Філіпс розширив класичну модель оцінки ефективності навчання Кіркпатріка, яка мала чотири рівні оцінки (реакція, навчання, поведінка, результат), додавши п'ятий, фінансовий рівень – вимірювання рентабельності інвестицій (ROI).

Результати аналізу витрат на розвиток персоналу та їх інтерпретація створюють підґрунтя для обґрунтування подальших рішень у цій царині, дозволяють діагностувати певні організаційні патології та забезпечити їх «лікування». Наприклад, зростання нефінансових показників при стабільних витратах свідчить про ефективність культурних інвестицій, у той час як високі витрати на розвиток персоналу у складі витрат, пов'язаних із формуванням корпоративної культури без покращення організаційного клімату вказують на необхідність перегляду інструментів розвитку культури. Дисбаланс між фінансовими та нефінансовими результатами сигналізує про управлінські патології в системі розвитку персоналу. Зокрема, зіставлення витрат і результатів дозволяє діагностувати таку патологію, як декларативна культура, коли значні витрати на її формування та розвиток не ведуть до позитивних змін у поведінці персоналу, зниження деструктивної конфліктності або навпаки, ведуть до зростання внутрішніх трансакційних витрат

За результатами викладеного дослідження сформовано організаційно-інформаційну модель аналізу витрат на розвиток персоналу, складові якої охарактеризовані в табл. 2.

Таблиця 2. Організаційно-інформаційна модель аналізу витрат на розвиток персоналу

Мета аналізу	Оцінити ефективність витрат на розвиток персоналу з точки зору досягнення стратегічних, оперативних та індивідуальних цілей організації, визначити співвідношення між поточними та інвестиційними витратами, їх ефективність та збалансованість, виявити резерви підвищення ефективності витрат у людський капітал.
Завдання аналізу	Класифікувати всі витрати на розвиток персоналу за економічною природою, цільовим призначенням, формою реалізації, джерелами фінансування, часовим горизонтом ефекту та категоріями персоналу. Оцінити динаміку окремих видів витрат, структуру витрат на розвиток персоналу, зокрема, співвідношення поточних та інвестиційних витрат. Визначити віддачу від витрат за складовими розвитку персоналу. Виявити неефективні або дублюючі витрати. З'ясувати наявність або відсутність організаційних патологій, пов'язаних із розвитком персоналу. Надати рекомендації щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності розвитку персоналу.

Продовження таблиці 2

Суб'єкти аналізу	Служба управління персоналом; планово-фінансова служба; керівники структурних підрозділів; керівництво організації.
Об'єкти аналізу	Витрати на розвиток персоналу, у т.ч. за складовими розвитку, за видами та напрямками здійснення витрат. Нематеріальні витрати (втрата робочого часу, зниження продуктивності під час навчання). Стан розвитку персоналу як результат здійснення витрат.
Джерела інформації для аналізу	Бухгалтерські та фінансові звіти (кошториси, платіжні документи, бюджети служби управління персоналом). Плани і звіти про навчання та розвиток персоналу, програми адаптації. Дані оцінки компетентностей персоналу, атестації, ключові показники ефективності працівників. Внутрішні документи управлінських підрозділів (регламенти, накази, звіти наставників). Кодекси корпоративної етики, результати опитувань щодо залученості та організаційного клімату.
Основні показники	Фінансові показники: частка витрат на розвиток корпоративної культури у загальних витратах на персонал, витрати на персонал за джерелами фінансування, витрати на розвиток в розрахунку на одного працівника, ROI окремих заходів та програм соціально-організаційного розвитку). Нефінансові показники: рівень залученості персоналу, індекс організаційної культури (за результатами опитувань), плинність кадрів, рівень внутрішньої комунікації та довіри.
Методи аналізу	Економіко-логічні методи: порівняльний аналіз, структурний аналіз, аналіз відносних величин ефективності витрат на розвиток персоналу, детермінований факторний аналіз Економіко-математичні: методи оптимізації та методи стохастичного факторного аналізу. Бенчмаркінг – порівняння з практиками інших організацій. Соціологічні методи: анкетування, інтерв'ю, експертні оцінки.
Інтерпретація результатів	Зростання нефінансових показників (окрім плинності персоналу) при стабільних витратах => ефективність інвестицій => доцільність збереження тенденцій Висока частка інвестиційних витрат при низькому ROI => необхідність оптимізації програм розвитку. Дисбаланс між результатами розвитку за категоріями персоналу => необхідність коригування бюджетного розподілу. Переважає поточних витрат у розвиток над інвестиційними => доцільне формування довгострокових стратегічних програм розвитку персоналу. Дисбаланс між фінансовими та нефінансовими результатами => існують управлінські патології в системі розвитку персоналу. Наявність дублюючих витрат => виявлення резервів => можлива економія ресурсів.
Напрямки використання результатів	Оптимізація бюджету на розвиток персоналу. Планування довгострокових інвестицій у людський капітал. Прийняття рішень щодо ефективності навчальних програм та тренінгів. Підвищення конкурентоспроможності організації через розвиток стратегічно важливих компетенцій. Формування стратегії управління персоналом, що враховує баланс поточних і інвестиційних витрат.

Джерело: складено авторами

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність розгляду витрат на розвиток персоналу як стратегічного ресурсу організації, що безпосередньо впливає на якість менеджменту, адаптивність підприємства та його конкурентоспроможність. Встановлено, що розвиток персоналу має комплексний характер і охоплює професійний, соціально-організаційний та особистісний напрями, кожен з яких потребує відповідного ресурсного забезпечення та аналітичного супроводу. Запропонована класифікація витрат на розвиток персоналу дозволяє систематизувати їх за економічною природою, цільовим призначенням, джерелами фінансування та часовим горизонтом ефекту, що створює підґрунтя для більш обґрунтованого управління такими витратами. Розроблена організаційно-

інформаційна модель аналізу витрат на розвиток персоналу забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових показників у систему управлінського аналізу та сприяє підвищенню результативності управлінських рішень.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості використання результатів аналізу для оптимізації HR-бюджетів, оцінювання ефективності програм розвитку персоналу та виявлення організаційних патологій у системі менеджменту. Перспективами подальших досліджень є розроблення деталізованої методики оцінювання ефективності окремих видів витрат на розвиток персоналу, формування системи інтегрованих показників оцінки результативності інвестицій у людський капітал, а також адаптація сучасних інструментів HR-аналітики та штучного інтелекту до потреб стратегічного управління персоналом.

### Список використаної літератури

1. Чебан Т. М., Чебан Є. Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті HR-менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С.190-195. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-35.
2. Сардак С.Е., Новосьолова А.С. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 927-935. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-139.
3. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13.
4. Сулов П.В. Вплив інвестицій у розвиток персоналу на стійкість бізнес-моделі підприємств у кризових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С56-65. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-56-65.
5. Plaksiuk O. Human capital as a factor of socio-economic development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Volume 5 (52), 2023. DOI: 10.55643/fcactp.5.52.2023.4150.
6. Романова О.В. Організація документообігу з обліку витрат на професійний розвиток працівників. *Економіка та держава*, 2019. №6(46). С136-145. DOI: 10.5281/zenodo.3878695.
7. Schroeder-Strong, M. P. A methodology for projecting the return on investment of training technology. Taylor & Francis Online. 2024. DOI: 10.1080/08995605.2022.2050164.
8. Dwivedi, R.K., Anand, A., Chatterjee, A. et al. Effectiveness of human resources development strategies on organizational performance: an empirical study. *Int J Syst Assur Eng Manag* 15, 5097–5110 (2024). DOI: 10.1007/s13198-024-02385-w.
9. Hossain, M.Z., Purnima, F.H., & Sohana, F. (2025). A Cost-Benefit Analysis of Sustainable Human Resource Management Practices: Evaluating the Impact on HRM Effectiveness and Organizational Performance. *European Journal of Management, Economics and Business*. 2025. № 2 (3), 49-63. DOI: 10.59324/ejmeb.2025.2(3). 05.
10. Employee training and firm performance (OECD analytical report / PDF), 2021. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/employee-training-and-firm-performance\\_4a98d2b4/dbbafcc4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/employee-training-and-firm-performance_4a98d2b4/dbbafcc4-en.pdf) (дата звернення 10.04.2026).
11. Training Industry Report. Training Magazine. 2024. URL: <https://trainingmag.com/2024-training-industry-report/> (дата звернення 10.04.2026).
12. Ситник Й.С., Пригарний С.Р., Дмитришин З.І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. 2023 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-78
13. Мельник А.О., Лучна Н.С. Система розвитку персоналу підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №1 (67). С.89-94. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-14>.
14. Бойківська Г., Овчарук О., Ханик А. Інвестиції в розвиток людського капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-12>

15. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс]: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 10.04.2026).
16. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p. URL : <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html> (дата звернення 10.04.2026).
17. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
18. The changing nature and role of vocational education and training in Europe. URL : <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/5569> (дата звернення 10.04.2026).
19. Phillips J. J., Phillips P. P. *Making Human Capital Analytics Work: Measuring the ROI of Human Capital Processes and Outcomes*. 1st ed. New York : McGraw-Hill Education, 2014. 304 p.

### References

- [1] Cheban T.M., Cheban Ye.E. (2020) *Metodyka analizu vytrat na personal v konteksti HR-menedzhmentu [Methodology of personnel cost analysis in the context of HR management]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, pp. 190-195. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-35.
- [2] Sardak S.E., Novosolova A.S. (2018) *Finansuvannia upravlinnia ta rozvytku personalu [Financing personnel management and development]*. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 927-935. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-139.
- [3] Syvolap L.A., Khavalyts S.S., Nikolaienko R.B. (2021) *Analiz rozvytku personalu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Analysis of enterprise personnel development in modern business conditions]*. *Efektivna ekonomika*, no. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13.
- [4] Suslov P.V. (2025) *Vplyv investytsii u rozvytok personalu na stiikest biznes-modeli pidpriemstv u kryzovykh umovakh [The impact of investments in personnel development on the sustainability of enterprise business models under crisis conditions]*. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (290), pp. 56-65. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-56-65.
- [5] Plaksiuk O. (2023) *Human capital as a factor of socio-economic development. Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 5 (52). DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150.
- [6] Romanova O.V. (2019) *Orhanizatsiia dokumentoobihu z obliku vytrat na profesiyni rozvytok pratsivnykiv [Organization of document flow for accounting of professional development costs of employees]*. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6 (46), pp. 136-145. DOI: 10.5281/zenodo.3878695.
- [7] Schroeder-Strong M.P. (2024) *A methodology for projecting the return on investment of training technology*. Taylor & Francis Online. DOI: 10.1080/08995605.2022.2050164.
- [8] Dwivedi R.K., Anand A., Chatterjee A. et al. (2024) *Effectiveness of human resources development strategies on organizational performance: an empirical study*. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, vol. 15, pp. 5097-5110. DOI: 10.1007/s13198-024-02385-w.
- [9] Hossain M.Z., Purnima F.H., Sohana F. (2025) *A cost-benefit analysis of sustainable human resource management practices: Evaluating the impact on HRM effectiveness and organizational performance*. *European Journal of Management, Economics and Business*, no. 2 (3), pp. 49-63. DOI: 10.59324/ejmeb.2025.2(3).05.
- [10] OECD (2021) *Employee training and firm performance*. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/employee-training-and-firm-performance\\_4a98d2b4/dbbafcc4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/employee-training-and-firm-performance_4a98d2b4/dbbafcc4-en.pdf) (accessed 10 April 2026).
- [11] Training Magazine (2024) *Training Industry Report*. Available at: <https://trainingmag.com/2024-training-industry-report/> (accessed 10 April 2026). (in English)

- [12] Sytnyk Y.S., Pryharnyi S.R., Dmytryshyn Z.I. (2023) Metody rozvytku personalu v umovakh transformatsii [Methods of personnel development under transformation conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-78.
- [13] Melnyk A.O., Luchna N.S. (2020) Systema rozvytku personalu pidpriemstva [Personnel development system of the enterprise]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (67), pp. 89-94. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-14>.
- [14] Boikivska H., Ovcharuk O., Khanyk A. (2024) Investytsii v rozvytok liudskoho kapitalu [Investments in human capital development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 328, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-12>.
- [15] Law of Ukraine No. 4312-VI (2012) Pro profesiynyi rozvytok pratsivnykiv [On professional development of employees]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (accessed 10 April 2026).
- [16] Becker G.S. (1993) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press. Available at: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html> (accessed 10 April 2026).
- [17] Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- [18] Cedefop (n.d.) The changing nature and role of vocational education and training in Europe. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/5569> (accessed 10 April 2026).
- [19] Phillips J.J., Phillips P.P. (2014) Making Human Capital Analytics Work: Measuring the ROI of Human Capital Processes and Outcomes. 1st ed. New York: McGraw-Hill Education. (in English)

Надійшла до редколегії 20.04.2026

Прийнята після рецензування 04.05.2026

Опублікована 28.05.2026