

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЙОГО РОЗВИТОК У СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Виконавець: здобувачка першого рівня  
вищої освіти, групи 4МН-з  
Галузьзнань 07 Управління та  
адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу»  
КУЛИКОВА Єлизавета Володимирівна

Керівник: ст. викл. ШВАЧКО Вікторія

Рецензент: головний менеджер  
ТОВ «Аміго Тревел Груп» ПЛАКОШ  
Олександра

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	
1.1. Поняття «людський капітал» та його ключові складові	8
1.2. Чинники формування людського капіталу в організації	13
1.3. Механізми управління розвитком людського капіталу	21
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Загальна характеристика готельного закладу «Надія»	32
2.2. Оцінка діяльності по формуванню людського капіталу в готелі «Надія»	37
2.3. Аналіз ризиків розвитку і ефективного використання людського капіталу в організації	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ГОТЕЛІ «НАДІЯ»	
3.1. Рекомендації щодо залучення та збереження людського капіталу в готелі «Надія»	51
3.2. Шляхи розвитку людського капіталу в готелі «Надія»	57
3.3. Ефективність заходів формування та розвитку людського капіталу	62
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

Одне з провідних місць серед численних викликів сучасної економіки стабільно займає проблема формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу — як на рівні держави загалом, так і в діяльності окремих суб'єктів господарювання. Його значущість у XXI столітті лише зростає, адже сучасна економіка вже давно вийшла за межі індустріальної парадигми та впевнено рухається в бік економіки знань, де основною цінністю стає інтелектуальний, інноваційний та креативний потенціал людини.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації, швидкого розвитку штучного інтелекту та зростаючих викликів (зокрема, спричинених війною, кліматичними змінами та змінами у структурі ринку праці) людський капітал перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає не лише конкурентоспроможність економіки, а й її здатність до адаптації та сталого зростання.

Інноваційність, креативність, підприємницька ініціатива, здатність працювати з інформаційними потоками та приймати ефективні управлінські рішення — саме ці компетенції стають базовими в новій парадигмі розвитку. Дослідження в галузі соціально-економічних, управлінських та політичних наук дедалі більше фокусуються на якісному оновленні підходів до інвестування в людину, освіту, здоров'я та культуру, адже саме вони забезпечують довгострокову стійкість і прогресивність економічної системи.

Таким чином, людський капітал не лише основа майбутнього економічного прориву України, а й ключ до її інтеграції у глобальні інноваційні процеси, формування цифрової держави та суспільства сталого розвитку.

Положення теорії людського капіталу формувалися у процесі тривалих наукових досліджень про вчених різних країн. Результати їх досліджень

представлені в роботах М. Амстронга[1], Т. Шульца[47], Г. Беккера [36], Е. Друкера [37], Т. Пітерса [25], А. Маршала [20] та інших економістів, соціологів та істориків. Серед останніх досліджень формування людського капіталу та розвитку його складників слід відзначити вітчизняних науковців: З. Галушки [4], О. Грішньої [9; 10], С. Кандиби [13], Д. Мельничук [21], В. Острроверхова [23], О. Самборської [26], Ю. Пилипенка [24], Ю. Точиліної [28; 30], О. Шараєнка [13], А. Швець [24] та інших.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі основних важелів управління людським капіталом в організації та на їх основі розробці рекомендацій щодо удосконалення системи формування й розвитку людського капіталу в закладі сфери гостинності.

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні питання дослідження людського капіталу, визначити його ключові складові;
- визначити чинники формування людського капіталу в організації;
- означити механізми управління розвитком людського капіталу;
- надати загальну характеристику готельного закладу «Надія» (м. Івано-Франківськ)
- провести оцінку діяльності по формуванню і використанню людського капіталу в готелі «Надія»
- проаналізувати ризики розвитку людського капіталу в готельному закладі «Надія»;
- надати рекомендації щодо залучення та збереження людського капіталу в готелі «Надія»;
- розробити заходи з розвитку людського капіталу в закладі сфери гостинності;
- провести оцінку ефективності заходів формування та розвитку людського капіталу в організації.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та розвитку людського капіталу в організації.

Предмет дослідження – технології розвитку людського капіталу в системі управління організацією.

Мета дослідження була досягнута за допомогою методів логічного узагальнення, системного та управлінського аналізу, методів порівняння та статистичного аналізу, балансовий метод, метод управлінського моделювання, анкетування.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розробленої моделі управління розвитком людського капіталу на підприємствах сфери гостинності та підвищення на цій основі ефективності корпоративного навчання працівників.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 68 сторінках, списку використаних джерел та літератури із 49 найменувань на 5 сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 88 сторінок, включаючи 7 рисунків, 15 таблиць та 4 додатки.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети у випускній кваліфікаційній роботі систематизовано теоретичні підходи до розвитку людського капіталу у сфері гостинності, проведено діагностику системи його формування, збереження і використання у готелі «Надія» у м. Івано-Франківську та розроблено рекомендації, спрямовані на підвищення її ефективності. За підсумками проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Оцінка людського капіталу організації та напрями підвищення ефективності його використання була та залишається актуальною проблемою на сьогодні. Людський капітал організації – це сукупність знань, навичок, досвіду, здібностей та потенціалу співробітників, які вони набувають і розвивають у процесі свого життя та роботи, і які організація використовує для досягнення своїх цілей, створивши відповідні умови для найбільш повного їх розкриття.

2. На формування людського капіталу впливають багатосторонні чинники, які можна класифікувати наступним чином: демографічні, інституційні, інтеграційні, економічні, екологічні, виробничі. Акцентовано, що ефективне функціонування організації можливо тоді, коли сформовані певні передумови в інституційному середовищі для розвитку людського капіталу і його ефективного використання.

3. Процес управління персоналом в організації охоплює планування кадрових потреб, підбір і відбір працівників, оцінювання ефективності їхньої роботи, формування мотиваційної системи, організацію навчання та розвитку кадрів, а також сприяння їхньому кар'єрному зростанню. Установлено, що найповніше управління людським капіталом можна охарактеризувати як процес керування здібностями, знаннями, мотивацією та професійним досвідом працівників з метою підвищення ефективності їхньої діяльності та продуктивності праці. Для забезпечення успішного функціонування організації необхідно регулярно оцінювати якість людського капіталу,

використовуючи для цього різні методи, зокрема: розрахунок коефіцієнтів плинності кадрів, бальну оцінку показників, анкетування.

4. Базою для дослідницької роботи став готель «Надія», який знаходиться у центрі м. Івано-Франківська, має дуже високий рейтинг серед 3\* бізнес-готелей Європи. Управління персоналом у готелі здійснює окрема служба, яка веде планування, відбір та найм персоналу, його навчання, розвиток, мотивацію. Крім служби управління персоналом, у процес залучені також керівник та бухгалтерія, яка веде нарахування заробітної плати.

5. Проаналізувавши кількісний і якісний склад готелю «Надія» протягом 2022-2024 рр. можна дійти висновку, що соціальна ефективність системи формування людського капіталу перебуває на низькому рівні, про що вказує невеликий трудовий стаж працівників (25 % співробітників, які працюють до 1 року, що говорить про плинність кадрів). Аналіз відповідей керівного складу закладу у ході анкетування показав, що актуальними для готелю є: нестача співробітників, які мають конкретні професійні компетенції та гнучкі навички, невисокий рівень їхньої залученості, професійне вигоряння кадрів.

6. Оцінюючи ризики розвитку та ефективного використання людського капіталу, було виявлено, що в готелі «Надія» не запроваджені програми з підвищення кваліфікації персоналу та його професійності, навчання новачків відбувається безпосередньо на робочому місці шляхом прикріплення до працівника, який має більший трудовий стаж на цьому підприємстві. Підвищення кваліфікації проходять в основному особи з керівного складу готелю. Проведене опитування 45 працівників та було встановлено низку проблем, серед яких – недостатня мотивація працівників, підвищений рівень стресу та конфліктних ситуацій, неефективна система адаптації (здебільшого респонденти отримували підтримку від колег, а не від відділу управління персоналом), а також обмежена обізнаність щодо цілей і цінностей організації.

7. Для того, щоб покращити систему формування людського капіталу запропоновано такі рекомендації: розробити місію, систему корпоративних цінностей готелю «Надія»;сформувати програми співробітництва із навчальними закладами, впровадити зміни у систему мотивації; для зниження рівня стресів та конфліктів пропонується проводити мотиваційні тренінги для покращення взаєморозуміння у колективі. Ці заходи сприятимуть підвищенню репутації готелю «Надія» як хорошого роботодавця на ринку праці.

8. Для розвитку людського капіталу в готелі «Надія» розроблено ряд заходів з нематеріального стимулювання працівників з метою підвищення інтересу кадрів до своєї роботи, який безсумнівно позначиться на підвищенні продуктивності їх праці та, відповідно, збільшення прибутку. Для підвищення професійних компетенцій працівників запропоновано використання моделі корпоративного навчання «70:20:10», що виводить процес навчання за межі аудиторії та зміщує акцент з інструментів навчання на корпоративну культуру, в якій знання, що отримуються, є не результатом індивідуальної роботи, а результатом взаємодії співробітника з колегами та керівництвом.

9. Запропоновані заходи покликані допомогти залучити більше фахівців до ТОВ «Надія», утримати наявних працівників, особливо молодих фахівців, збільшити продуктивність праці, підвищити задоволеність працівників умовами праці та вдосконаленою системою мотивації.Оцінюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що заходи, які були запропоновані, будуть високоефективними, отже, обґрунтованість їх впровадження доведено.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. Kogan page, 2023. 760 p.

2. Васильєва, О. І., Рибка, А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93-97.

3. Вищу освіту в ЄС мають 41% молодих людей. URL: <https://nqa.gov.ua/news/visu-osvitu-v-es-maut-41-molodih-ludej/> (дата звернення 23.02.2025).

4. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2), С. 100-108. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15> (дата звернення 21.02.2025).

5. Гойчук В., Любомудрова Н. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127> (дата звернення 03.02.2025).

6. Голубнича Н., Громов'юк Р. Більше довіри, менше контролю. Як змінилася роль CEO під час війни. Дослідження. *Forbes Україна*. URL: <https://forbes.ua/company/bilshe-doviri-menshe-kontrolyu-yak-zminilasya-rol-seo-pid-chas-viyni-doslidzhennya-21102022-9207> (дата звернення 03.03.2025).

7. Готель «Надія»: офіційний сайт. URL: <https://www.nadiyahotel.com/about> (дата звернення 13.03.2025).

8. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. №176. С. 53-57.

9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ: Знання, 2001. 254 с

10. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34-40.

11. Завада Р. Корпоративне навчання в системі надання БПД. URL: <https://pravokator.club/news/korporatyvne-navchannya-v-systemi-nadannya-bpd/> (дата звернення 23.02.2025).

12. Інвестиції у майбутнє: скільки витрачають на навчання студента Швеція, Канада та інші країни. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/investitsiji-v-majbutnje-skilki-vitrachajut-navchannja-studenta-shvetsija-kanada-ta-ukrajina.html> (дата звернення 21.03.2025).

13. Кандиба С., Шараєнко О. Закордонний досвід розвитку людського капіталу як основи сталого економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6> (дата звернення 13.02.2025).

14. Кількість пенсіонерів в Україні зростає: де вони отримують гроші. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kilkist-pensioneriv-ukrayini-zrostaе-de-voni-otrимують-grosi-1723703970.html> (дата звернення 05.02.2025).

15. Кончакова Л. Н., Чугунова С. Ст. Людський капітал та інвестиції в людський капітал підприємства. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С.48-50

16. Кохан М., Гнилянська Л., Головнєв В. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в умовах формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-58> (дата звернення 28.03.2025).

17. Ліганенко І.В., Сарлачан Н.В., Мунтян Ю.К. Управління навчанням і розвитком персоналу. *The VI International scientific and practical conference «Prospects for the development of modern science and education: problems and ways of development»*. February 10-12, 2025, Plovdiv, Bulgaria. С. 60-63.
18. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2010. 424 с.
19. Марковська М. Інший шлях. Яка ситуація сьогодні із професійною освітою та на які зміни чекати. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/inshiy-shlyah-yaka-situaciya-sogodni-iz-profesiynoyu-osvitoyu-ta-na-yaki-zmini-chekati-301754/> дата звернення 08.01.2025).
20. Marshall A. Principles of Economics. Macmillan. 2013. 731 p.
21. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.
22. Менеджер з туризму. URL: <https://www.education.ua/courses/24649/> (дата звернення 14.01.2025).
23. Островерхов В.М. Еволюція наукових поглядів дослідження людського капіталу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 63-66.
24. Пилипенко Ю.І., Швець А.С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.015> (дата звернення 23.01.2025).
25. Petters Tom & Waterman Jr. Robert H. In Search Of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. Profile Business Classics. 2015. 332 p.
26. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 64-72.

27. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/35.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf). ORCID:0000-0002-4702-7193 (дата звернення 08.01.2025).

28. Стойка В.,Точиліна Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-65> (дата звернення 23.02.2025)

29. Тахтарова К. Модернізація корпоративного навчання як складова стратегії управління персоналом в Україні. *Актуальні проблеми науки та освіти: збірник матеріалів XXVI підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ / За заг. ред. М.В. Трофименка*. Київ: МДУ, 2024. С.53-57.

30. Точиліна Ю. Ю. Структура людського капіталу та особливості його формування. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 7-11. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-1> (дата звернення 20.02.2025).

31. Філіпенко Ю. Як українські компанії навчаються та навчають під час війни. URL: <https://happymonday.ua/yak-kompaniyi-navchayutsya-ta-navchayut> (дата звернення 07.12.2024).

32. Хілуха О.А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 150-153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2019\\_33\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_31).(дата звернення 16.02.2025).

33. Хілуха О.А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4 (74). С. 54-59.

34. Царьова О. Фактори впливу на формування людського капіталу на макроекономічному рівні. URL: <https://naub.oa.edu.ua/factory-vplyvu-na-formuvannya-lyudsko/> (дата звернення 23.01.2025).

35. Чисельність працездатного населення в Україні скоротилася на 40% - експертка. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3874558-ciselnist-pracezdatnogo-naselenna-v-ukraini-skorotilasa-na-40-ekspertka.html> (дата звернення 09.02.2025).
36. Becker G.S. Investment in Human Capital: A *Theoretical Analysis*. *Journal of Political Economy*. Supplement. Oct., 1962. Pp. 9-49.
37. Drucker P., Joseph M. *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, 2014.
38. *Education at a Glance 2021: OECD INDICATORS*. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/education-at-a-glance-2021\\_dd45f55e/b35a14e5-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/education-at-a-glance-2021_dd45f55e/b35a14e5-en.pdf) (дата звернення 20.02.2025).
39. Galbraith J.K. *The affluent society*. Boston: Business & Economics, 1958. 288 p.
40. Goldin C. Human Capital. *Handbook of Cliometrics*. Harvard University. 2014. URL: [https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human\\_capital\\_handbook\\_of\\_cliometrics\\_0.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf) (дата звернення 23.03.2025).
41. Insight: Classroom training is back. Training zone. URL: <http://www.trainingzone.co.uk/news/insight-classroom-training-back> (дата звернення 02.04.2025).
42. Kearns P. What does Mean by Human Capital Management? In *What's the Future for Human Capital?*. CIPD, London, 2006. 456 c.
43. Marshall A. *Principles of Economics: An Introductory Vol 1*. London: Macmillan and Company, 1898. 820 p.
44. Marx K. The Emancipation Question. *New-York Daily Tribune*. January 17 and 22, 1859. 756 c.
45. Machlup F. *The Economics of Information and Human Capital*. Princeton, 1984. 419 p.
46. Mincer J. The Distribution of Labor Incomes: A Survey with Special Reference to the Human Capital Approach. *Journal of Economic Literature*. 1970. Vol. 8 (1). pp. 1-26.

47. Schultz T.W. Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*. 1960. №68. Pp. 571-583.

48. Charles Jennings 70:20:10 – Above All Else It’s a Change Agent.  
URL: <http://charlesjennings.blogspot.com/2015/01/702010-above-all-else-its-change-agent.html> (дата звернення 03.04.2025).

49. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management). Harper & Brothers, NewYork, 1911 г. 627 с.