

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**

**Менеджмент персоналу**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

Форма навчання: Очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Здобувача: Антифєєвої Аліни Олександрівни

\_\_\_\_\_

Науковий керівник: к.е.н. Рябоконь Іван Олександрович

\_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Г.С. Лопушняк

\_\_\_\_\_

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**07 – Управління та адміністрування**  
**073 - Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.І.Кравчук

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти **Антифєсєвій Аліні Олександрівні**

**очної (денної) форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

**«Розвиток кадрового потенціалу підприємства»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: Барбершоп «Дейв»**  
**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

|                 |                                                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Розділ 1</b> | ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВА                    |
| <b>Розділ 2</b> | КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВА БАРБЕРШОП «ДЕЙВ» |
| <b>Розділ 3</b> | ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ                                     |

|                                                   |                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Об'єкт дослідження:</b>                        | Процес розвитку кадрового потенціалу на підприємстві Барбершоп «Дейв»                                                          |
| <b>Предмет дослідження:</b>                       | Теоретичні та методичні аспекти відтворення і використання кадрового потенціалу та його ефективність                           |
| <b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b> | Аналіз теоретико-методичних підходів та розробка напрямків вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві Барбершоп «Дейв» |

**Конкретні завдання, які потрібно виконати для досягнення поставленої мети:**

#### **У розділі 1**

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Визначити сутність, значення та структуру кадрового потенціалу                    |
| Проаналізувати вплив кадрової політики на кадровий потенціал                      |
| Визначити методичні підходи за якими буде проводитись оцінка кадрового потенціалу |

#### **У розділі 2**

|                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| Проаналізувати та оцінити кадровий потенціал підприємства Барбершоп «Дейв» |
| Проаналізувати освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу                   |

#### **У розділі 3**

|                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|
| Розробити основні напрямки розвитку кадрового потенціалу на підприємстві |
| Оцінити ефективність запропонованих заходів                              |

Завдання підготував  
науковий керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)  
«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_р.

Завдання одержав  
здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)  
«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_р.

## Реферат

### РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Робота складається з 3 розділів, кожен розділ має в собі два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні основи та методичні підходи кадрового потенціалу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційний. Обсяг дипломної роботи – 69 аркуші, включаючи список джерел. У кваліфікаційній бакалаврській роботі є 20 таблиць, 3 діаграм, 6 рисунків. Під час написання використано 47 джерел. Робота містить 1 додаток.

**Об’єкт дослідження:** процес розвитку кадрового потенціалу на підприємстві Барбершоп «Дейв». **Предмет дослідження:** теоретичні і методичні аспекти відтворення і використання кадрового потенціалу та його ефективність.

**Метою дослідження** є аналіз теоретико-методичних підходів кадрового потенціалу та розробка напрямків вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві Барбершоп «Дейв»

**Завдання бакалаврської роботи:**

- дослідити теоретичні положення та методичні підходи щодо сутності кадрового потенціалу та його відтворення;
- розробити діагностику процесів розвитку кадрового потенціалу на обраному підприємстві;
- виявити проблеми та недоліки у процесах розвитку кадрового потенціалу в організації «Барбершоп “Дейв”»;
- розробити проєкт заходів щодо удосконалення процесів розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати основні напрямки вдосконалення та підвищення ефективності кадрового потенціалу на підприємстві.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи аналізу та синтезу – для визначення властивостей окремих елементів та узагальнення їх в одне ціле; метод індукції і дедукції – для одержання певних умовиводів виходячи з вивченої теоретичної бази та розширення знань метод узагальнення та порівняння – для визначення окремих ознак елементів, їх порівняння та зведення у певні групи; описовий метод – для проведення узагальнюючої характеристики суб'єкта господарювання; табличні та графічні методи – для систематизації та в наочному поданні інформації; метод спостереження та збору даних – для одержання безпосередніх даних про об'єкт пізнання.

**Практичне значення дослідження**: полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу на підприємстві Барбершоп «Дейв».

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження**: результати проведеного дослідження та запропоновані заходи для вдосконалення розвитку кадрового потенціалу підприємства можуть бути використаними та запровадженими в різних міжнародних та українських компаніях, а також можуть слугувати основою для подальших досліджень у напрямку розвитку потенціалу.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

**Ключові слова**: кадровий потенціал, людський капітал, кадрова політика, оцінка персоналу.

Відгук  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувачки вищої освіти факультету управління персоналом,  
соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
Антифєєвої А. О.  
на тему: ««Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

1. Актуальність теми. Обрана тема є надзвичайно актуальною, оскільки у сучасному світі зростає конкуренція на ринку праці. Організації стикаються з необхідністю мати висококваліфікованих та мотивованих працівників, які можуть ефективно виконувати завдання та вносити вагомий внесок у розвиток підприємства. Розвиток технологій вимагає постійного оновлення та розвитку кадрового потенціалу. Працівники повинні бути готові до впровадження нових технологій та процесів, що забезпечить успішну адаптацію організації до змін. Ефективне керівництво є критично важливим для досягнення успіху організації. Розвиток кадрового потенціалу включає формування лідерських якостей та управлінських навичок, що дозволить залучати, розвивати та утримувати талановитих керівників. Сучасні співробітники більше цінують можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Організації, які активно інвестують у розвиток кадрового потенціалу, привертають та утримують талановитих працівників, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності. За останні роки зросла конкуренція в бізнесі, і це спонукає компанії до пошуку нових шляхів покращення своєї діяльності. Один із таких шляхів - це розвиток кадрового потенціалу, тобто набуття компетенцій та знань, які допоможуть працівникам компанії ефективно працювати та відповідати вимогам ринку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота має позитивні риси, зокрема в роботі розглянуто теоретико-методичні засади розвитку кадрового потенціалу підприємства, його структуру; досліджено методичні підходи до формування та управління кадровим потенціалом; проаналізовано особливості оцінювання кадрового потенціалу та освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу в компанії «Барбершоп Дейва».

3. Наявність самостійних розробок автора. Автором охарактеризовано основні положення розвитку кадрового потенціалу, наведено власне визначення поняття «кадровий потенціал». Проаналізовано компоненти кадрового потенціалу підприємства. Проведено оцінювання кадрового потенціалу Барбершопа «Дейва» та освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу. На основі аналізу та оцінки кадрового потенціалу барбершопа «Дейв» представлено напрямки розвитку кадрового потенціалу підприємства

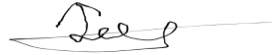
4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій. У роботі проаналізовано основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства та окреслено сновні напрямки розвитку кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах.

5. Наявність недоліків. У роботі не проаналізовано сучасні наукові погляди щодо розвитку кадрового потенціалу, відсутня наукова полеміка. Недостатньо

обґрунтовано напрямки розвитку кадрового потенціалу підприємства. Список літературних джерел містить недостатню кількість джерел сучасної періодичної літератури.

6. Практична значущість висновків і рекомендацій полягає у можливості впровадження запропонованих напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах, зокрема індивідуальних планів розвитку та системи менторства працівників вітчизняних підприємств та установ. Робота заслуговує позитивної оцінки і рекомендується до захисту.

Доцент кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом  
Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана,  
к.е.н.



І.О. Рябоконт

## **Рецензія**

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Антифєєва А.О

на тему «Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

### **Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:**

Один з головних факторів успіху будь-якого підприємства - це його кадровий склад. Якщо компанія має висококваліфікованих, мотивованих і творчих працівників, вона має значно більше шансів на досягнення конкурентних переваг. Розвиток кадрового потенціалу допомагає залучати талановитих працівників, підвищувати рівень їхньої компетентності та розвивати їхні професійні навички. Тому актуальність цієї теми є надто високою і потрібною.

### **Якість проведеного дослідження:**

Дослідження кадрового потенціалу барбершопу «Дейв» було проведено з використанням адекватних методів і підходів. Здобувач багато уваги приділив збору та аналізу відповідної інформації з програми та даних організації.

### **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

Перевагами цієї кваліфікаційної роботи є розроблення власної методики оцінювання барберів на підприємстві а також надання напрямків вдосконалення кадрового потенціалу в організації.

### **Зауваження:**

У дослідженні можна було розглянути методики оцінки кадрового потенціалу співробітників для більш об'єктивного застосування.

### **Практична значущість висновків і рекомендацій:**

Запровадження рекомендацій наданих в 3 розділі, дозволить покращити кадровий потенціал барбершопу «Дейв», зокрема індивідуальні плани для кожного співробітника, вдосконалення системи мотивації та впровадження наставництва.

Місце роботи та посада

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) \_\_\_\_\_

Підпис засвідчую: \_\_\_\_\_

Місце печатки організації, де працює рецензент

## ЗМІСТ

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                     | <b>6</b>  |
| 1.1. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства .....                                      | 6         |
| 1.2. Методичні підходи до формування та управління кадровим потенціалом .....                          | 14        |
| <b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА БАРБЕРШОП «ДЕЙВ» .....</b> | <b>24</b> |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика Барбершопу «Дейв» .....                                    | 24        |
| 2.2 Оцінка кадрового потенціалу Барбершопу «Дейва» та освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу .....  | 35        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....</b>                                  | <b>48</b> |
| 3.1 Основні напрямки вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.....                              | 48        |
| 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....                                                    | 53        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                  | <b>62</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                | <b>65</b> |
| <b>Додаток А .....</b>                                                                                 | <b>1</b>  |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Світ з кожним кроком стає все прогресивніше і прогресивніше. Хоча останні роки були важкі: спочатку COVID-19, а зараз війна в Україні. Ці події дуже вплинули на всі аспекти життя, та з часом підприємства відновлювали свою роботу, та підлаштовувались під реалії життя. Тому тоді, і особливо зараз кадровий потенціал є однією із основних запорук ефективності підприємства. За останні роки зросла конкуренція в бізнесі, і це спонукає компанії до пошуку нових шляхів покращення своєї діяльності. Один із таких шляхів - це розвиток кадрового потенціалу, тобто набуття компетенцій та знань, які допоможуть співробітникам компанії ефективно працювати та відповідати вимогам ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях значна увага приділяється управлінню кадровими процесами. Дане питання розглядали зарубіжні та українські вчені, а саме: Довбенко В.І., Мельник В.М., Дудар А.П., Верхоглядова Н.І., Балабанова Л.Б., Краснокутська Н.С., Онищенко Е.К., Колот А.М., Олексюк О.І., Тейлор Ф., Маслов Є.В., Г. Мартин та С. Хетрик.

У працях Довбенко В.І., Мельник В.М., “Потенціал і розвиток підприємства”, поняття “кадровий потенціал” розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання .

А.П. Дудар розглядав складові системи управління кадровим потенціалом на основі торгової фірми, при цьому особливу увагу приділяв аналізу кадрового потенціалу підприємства і кадровій політиці взагалі. Н.І. Верхоглядова досліджувала систему управління кадровим потенціалом, методи її аналізу, але не враховувала підсистему управління якістю трудового життя. Е. Онищенко пропонує виділити чотири підсистеми кадрового потенціалу, проте автор не достатньо розглянула методологію визначення рівня кадрового потенціалу .

Серед закордонних дослідників, яким також належить значний внесок у висвітленні цього питання, слід відзначити Грэм Мартин та Сьюзан Хетрик, які у

своїй праці “Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами” охарактеризували принципи формування кадрового потенціалу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних підходів та розробка напрямків вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві Бабрбершоп «Дейв».

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні положення та методичні підходи щодо сутності кадрового потенціалу та його відтворення;
- розробити діагностику процесів розвитку кадрового потенціалу на обраному підприємстві;
- обґрунтувати основні напрямки вдосконалення та підвищення ефективності кадрового потенціалу на підприємстві.

**Об’єктом дослідження** є процес розвитку кадрового потенціалу на підприємстві Барбершоп «Дейв».

**Предметом дослідження** є теоретичні і методичні аспекти відтворення і використання кадрового потенціалу та його ефективність.

**Методи дослідження.** У роботі було використано систему загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Серед них: методи аналізу та синтезу – для визначення властивостей окремих елементів та узагальнення їх в одне ціле; метод індукції і дедукції – для одержання певних умовиводів виходячи з вивченої теоретичної бази та розширення знань; метод узагальнення та порівняння – для визначення окремих ознак елементів, їх порівняння та зведення у певні групи; описовий метод – для проведення узагальнюючої характеристики суб’єкта господарювання; табличні та графічні методи – для систематизації та в наочному поданні інформації; метод спостереження та збору даних – для одержання безпосередніх даних про об’єкт пізнання.

**Наукова новизна отриманих результатів:** в роботі запропонований та розроблений власний метод оцінки кадрового потенціалу барберів, за методикою «5P-plus», також новизна полягає у розробці практичних рекомендацій щодо

напрямків підвищення кадрового потенціалу барбершопа «Дейв». Рекомендації надані в роботі, можуть використовуватися в діяльності підприємства.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР

Інформаційну базу дипломної роботи складають наукові праці, статті, підручники, посібники, фінансова та статистична звітність барбершопа «Дейв».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства

З усіх аспектів розвитку економіки, що виступають на перший план в умовах сучасного етапу розвитку суспільства, в першу чергу звертає на себе увагу поняття «кадровий потенціал». Однак, перш ніж визначитись зі змістом цього поняття, необхідно дослідити такі категорії, як людський капітал та персонал підприємства. Для початку розглянемо поняття персонал підприємства, так як це більш узагальнене поняття і стосується сукупності працівників. Людський капітал дуже схожий з поняттям трудові ресурси, але він є більш новітнім поняттям, яке краще відображає сучасні тенденції в розвитку економіки та підприємництва, де значимість працівників знаходиться на передньому плані.

1. Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовується такий термін, як «персонал підприємства». Раніше персонал розглядався лише як один з факторів виробництва, а на сьогодні він перетворився на головний стратегічний ресурс підприємства в конкурентній боротьбі.

**Персонал підприємства** – це сукупність працівників, які працюють на підприємстві з метою забезпечення його функціонування та досягнення його бізнес-цілей. [2]

Персонал підприємства може бути розділений на декілька відділів, таких як: відділ кадрів, відділ продажу, відділ маркетингу, відділ фінансів, відділ виробництва, відділ кадрів, відділ ІТ, відділ логістики, відділ розвитку та відділ безпеки і охорони праці. Кожен відділ має свої функції та завдання, які допомагають забезпечити ефективну роботу підприємства в цілому [3, ст.21].

Структура персоналу підприємства може відрізнятись залежно від його типу, масштабу та галузі діяльності. Тому, для більшого розуміння, персонал підприємства, можна сформувати в систему, яка включає в себе п'ять важливих структур персоналу підприємства (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Структура персоналу підприємства

*Джерело: розроблено автором за даними [4,5]*

- організаційна структура – це схема, що відображає ієрархічний порядок розподілу обов'язків та функцій між різними підрозділами компанії. Вона може бути побудована по різних принципах: за функціональним, коли відділи об'єднуються за видами діяльності; за територіальним, коли розміщення відділів визначається їхнім місцем знаходження; за процесним, коли відділи об'єднуються за послідовністю процесів у виробництві або наданні послуг. Правильно побудована організаційна структура персоналу дозволяє забезпечити ефективну роботу компанії, знизити витрати та покращити якість продукції або послуг.

- функціональна структура – це організаційна структура, у якій персонал розподілений за певними функціональними обов'язками та компетенціями. У такій структурі, робочі місця організовуються за функціональними підрозділами, такими як виробництво, маркетинг, фінанси, кадри та інші. Кожен підрозділ відповідає за свої функції та обов'язки, що дозволяє досягнути ефективного функціонування підприємства в цілому. Така структура сприяє спеціалізації робочих місць та забезпечує ефективне виконання функцій кожного підрозділу.

- компетентно-правова структура персоналу – це організаційна структура, у якій персонал розподілений за рівнем компетенції та відповідальності відповідно до законодавчих та регуляторних вимог. У такій структурі кожен працівник має чітко визначені повноваження, обов'язки та відповідальність. Компетентність персоналу пов'язана з їх знаннями, навичками та досвідом відповідно до їх ролі в організації. Правова структура відображає дотримання компанією законів та регуляторних вимог, що стосуються її діяльності.

- соціальна структура – це організаційна структура, що відображає соціальні зв'язки та взаємовідносини між працівниками підприємства. Ця структура описує ієрархію та соціальні класи працівників, їх відносини та ролі в організації. Крім того, соціальна структура персоналу підприємства відображає взаємовідносини між працівниками та культуру підприємства.

- штатна структура – це опис посад, які повинні бути зайняті на підприємстві та відповідних вимог до кваліфікації кандидатів на ці посади. Штатна структура може бути представлена у вигляді таблиці з переліком посад та їхніми характеристиками, такими як назва посади, функції, обов'язки, вимоги до кваліфікації та рівень зарплати. Важливою складовою штатної структури є опис функціональних обов'язків, які повинні бути виконані на кожній посаді.

Також до структури персоналу компанії, можуть бути включені такі категорії працівників, залежно від їхніх обов'язків і функцій [6]:

- 1) керівники – вищий рівень управління компанією, які відповідають за стратегічне планування, вирішення важливих питань та контроль за роботою компанії.

- 2) спеціалісти – працівники, які мають високу кваліфікацію та експертизу в певній галузі, наприклад, фахівці з розробки програмного забезпечення, маркетингу, фінансів, права та інших.

- 3) службовці – працівники, які займаються рутинними адміністративними та організаційними завданнями, такими як обробка документів, прийом дзвінків та інше.

4) робітники – працівники, які безпосередньо займаються виробництвом продукції або наданням послуг, наприклад, майстри, робітники з монтажу та інші.

Ці категорії працівників можуть мати різні рівні кваліфікації, відповідальності та ролі у компанії, і їхні обов'язки можуть суттєво відрізнятися в залежності від їхнього статусу та функцій.

2. **Людський капітал** - це набір знань, навичок, талантів та інших особистих ресурсів, які працівники можуть вносити у підприємство та використовувати для досягнення спільних цілей. Людський капітал охоплює як фізичну, так і розумову працю, включаючи знання, технічні навички, соціальні та комунікативні вміння, здатність до інновацій, творчості та інші важливі аспекти, які допомагають підприємству ефективно працювати [7]

Якщо говорити про складові людського капіталу, то можна уявити ланцюжок, в якому кожний наступний елемент доповнює і впливає з попереднього, він зазначений в табл.1.1

Таблиця 1.1 -Складові людського капіталу

| Складова                                                                            | Повна характеристика                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Знання                                                                              | це сукупність фактів, ідей та концепцій, які мають працівники, і які можуть бути використані для досягнення певних цілей. Знання можуть бути формальними (наприклад, набуті в університеті) або неформальними (наприклад, набуті в ході професійного досвіду).                 |
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Вміння                                                                              | це навички та практичний досвід, які працівники здобувають через практику та навчання. Вміння можуть бути різного рівня складності та спеціалізації, від загальних, таких як комунікація та керування часом, до більш конкретних, таких як програмування чи фінансовий аналіз. |
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Навички                                                                             | це спеціальні навички, які працівники можуть здобути в ході своєї професійної діяльності. Навички можуть бути пов'язані з конкретними інструментами або технологіями, або з особистісними характеристиками, такими як лідерство та співпраця.                                  |
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Продовження таблиці 1.1

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Досвід       | це сукупність знань, вмінь, навичок та талантів, які працівники набувають протягом своєї професійної кар'єри. Досвід може бути набутий у різних сферах діяльності та на різних рівнях відповідальності, і він дозволяє працівникам бути більш компетентними та ефективними в своїй роботі.                                             |
| ↓            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Компетенції  | це сукупність знань, вмінь, навичок, талантів та досвіду, які працівники можуть використовувати для досягнення певних цілей. Компетенції можуть бути загальними або спеціалізованими, і вони дозволяють працівникам ефективно виконувати різноманітні завдання та взаємодіяти з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. |
| ↓            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Кваліфікація | це офіційний статус, який підтверджує наявність певних знань, вмінь та навичок. Кваліфікація може бути отримана через навчання в університеті, коледжі або іншому навчальному закладі, а також через спеціалізовану підготовку та сертифікацію.                                                                                        |

*Джерело: побудовано автором на основі [8]*

Отже, персонал підприємства та людський капітал є двома важливими поняттями, які пов'язані з людьми, які працюють на підприємстві. Персонал підприємства охоплює всіх працівників, які працюють на підприємстві. А людський капітал, з іншого боку, охоплює сукупність різних «капіталовкладень», окремо кожного працівника. Також, важливою його рисою є те, що він здатний до зростання та розвитку. Тому ці два поняття є важливими елементами успіху та стійкості підприємства в глобальному економічному середовищі.

Після розгляду персоналу з різних боків, варто визначитись з поняттям «кадрового потенціалу». Дослідження проблеми кадрового потенціалу підприємства має широкий діапазон, тому варто детально зупинитись на цьому понятті. В таблиці 1.2 зазначені автори та їх визначення.

Таблиця 1.2 – погляди науковців до визначення сутності поняття «кадровий потенціал»

| Науковець                         | Визначення                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Олексюк О.І [9]                   | Кадровий потенціал – це існуючі трудові можливості, які визначаються, віковою структурою, чисельністю та характеристиками персоналу підприємства                                                                                 |
| Балабанова Л.Б [10, с.43]         | Кадровий потенціал – це величина участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх професійних здібностей, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій                                                     |
| Довбенко В.І,<br>Мельник В.М [11] | Кадровий потенціал – це тимчасово вільні або резервні вакантні місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх навчання та розвитку                                                                          |
| Краснокутська Н.С [12, с.37]      | Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства                                                                                       |
| Маслов Є.В [13, с.21]             | Кадровий потенціал підприємства – трудова дієздатність колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички |

*Джерело: побудовано автором на основі джерел [9-13]*

Аналіз поглядів науковців до поняття «кадровий потенціал» показав, що є розбіжності в розумінні цього поняття, звідси виходить проблема в недосконалоості методологічних основ для формування системи управління кадровим потенціалом [29].

Але, дослідники детально зупиняються на зв'язку кадрового потенціалу з досягненням стратегічних цілей організації. Тому, можна сформулювати власне поняття кадрового потенціалу.

**Кадровий потенціал** - це сукупність знань, вмінь, навичок, досвіду, якостей та інших характеристик, які мають працівники організації та які можуть бути використані для досягнення цілей компанії.

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства», як багатоеlementного поняття, важливо відобразити його структуру. Вона може бути розглянута з різних точок зору, проте її можна поділити на основні компоненти (рис 1.2)



Рисунок 1.2 – Структура кадрового потенціалу підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [14-16]*

Детально проаналізуємо кожний компонент кадрового потенціалу підприємства.

1. Укомплектованість підприємства кадрами. Сюди також можна віднести чисельність персоналу і на скільки швидко та ефективно відбувається заміщення персоналу.

2. Досвід роботи. Це кількість років, присвячених роботі в даній галузі або конкретній компанії, а також рівнем відповідальності та службового стажу.

3. Професійні якості та кваліфікація. Це включає в себе рівень освіти, знання профілю діяльності організації та професійних стандартів, а також спеціальні знання та навички, необхідні для виконання конкретних робочих завдань. Також включає характеристики підвищення ефективності працівника, такі як комунікабельність, лідерські якості, толерантність та уважність.

4. Творчий потенціал та пізнавальні здібності. Включає в себе здатність працівника до навчання, розвитку та здатність пристосовуватися до змін у вимогах ринку праці.

5. Мотивація та налаштування на роботу. Включає в себе стимули та мотивацію працівника до досягнення успіху в роботі та досягнення цілей організації.

6. Ротація кадрів. Взагалі це процедура переміщення співробітників у рамках однієї компанії, і застосовується з метою оцінки потенціалу працівників і найбільш раціонального застосування їх професійних, інтелектуальних і творчих можливостей, тобто підбір роботи під здібності людини.

7. Статеві-віковий склад. Це також важливий компонент, бо кадри складаються з працівників різної вікової категорії та статі.

Розуміння структури кадрового потенціалу організації допоможе виявити потреби в розвитку персоналу та плануванні, відповідні заходи щодо набуття необхідних знань та навичок, підвищення мотивації працівників та розвитку їхнього потенціалу.

У процесі управління кадровим потенціалом важливо визначити потреби організації в персоналі, а також виявити потенційних лідерів та планувати їх розвиток для забезпечення належного рівня кваліфікації та компетентності. Також, важливим є розвиток та підтримка корпоративної культури та цінностей, які визначаються компанією, що допоможе створити сприятливу робочу атмосферу та підвищити мотивацію працівників. [17]

У цілому, структура кадрового потенціалу є важливим інструментом управління персоналом, який допомагає організації забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності свого персоналу, підвищити ефективність роботи та збільшити конкурентоздатність на ринку.

## **1.2. Методичні підходи до формування та управління кадровим потенціалом**

Для розвитку кадрового потенціалу важливим є зростання якості населення, яке може бути досягнуто через такі чинники:

- Економічний розвиток: розвиток економіки може призвести до збільшення кількості робочих місць, підвищення рівня оплати праці та підвищення життєвого рівня населення.
- Освіта: Освіченість населення є важливим чинником для формування кадрового потенціалу, оскільки вона впливає на рівень знань та компетенцій, які необхідні для розвитку економіки та науки. Вищий рівень освіти може сприяти розвитку інноваційних технологій та підвищенню продуктивності роботи.
- Здоров'я: відіграє важливу роль у формуванні кадрового потенціалу, оскільки хвороби та недуги можуть знижувати продуктивність роботи та погіршувати якість життя. Здорове населення може забезпечити ефективність робочих процесів та допомогти підвищити загальний рівень життя.
- Культура та мистецтво: розвиток культури та мистецтва може підвищити культурний рівень населення та забезпечити більш різноманітні та високоякісні можливості для розвитку творчого потенціалу, який може використовуватись в роботі.
- Наукові досягнення: науковий розвиток може забезпечити нові технології та можливості для покращення якості життя населення шляхом розвитку науки та технологій. Тим більше в наш час, коли техніка набирає обертів, і чим далі, тим інтенсивніше в роботі використовують різну техніку. [18-20,22]

З кожним роком, в цих категоріях так чи інакше є якісь зміни на краще, світ не стоїть на місці прогрес є в багатьох сферах життя, тому ці фактори можуть взаємодіяти та залежати один від одного, і призводити до зростання якості життя населення в цілому, а в свою чергу якість населення стає важливим чинником для формування кадрового потенціалу країни та її розвитку.

Також, ці фактори своїм розвитком можуть впливати на формування та розвиток кадрового потенціалу, тієї чи іншої країни. Але є чинники, які впливають на суть та специфіку кадрового потенціалу, і їх можна поділити на чотири групи (рис.1.3)

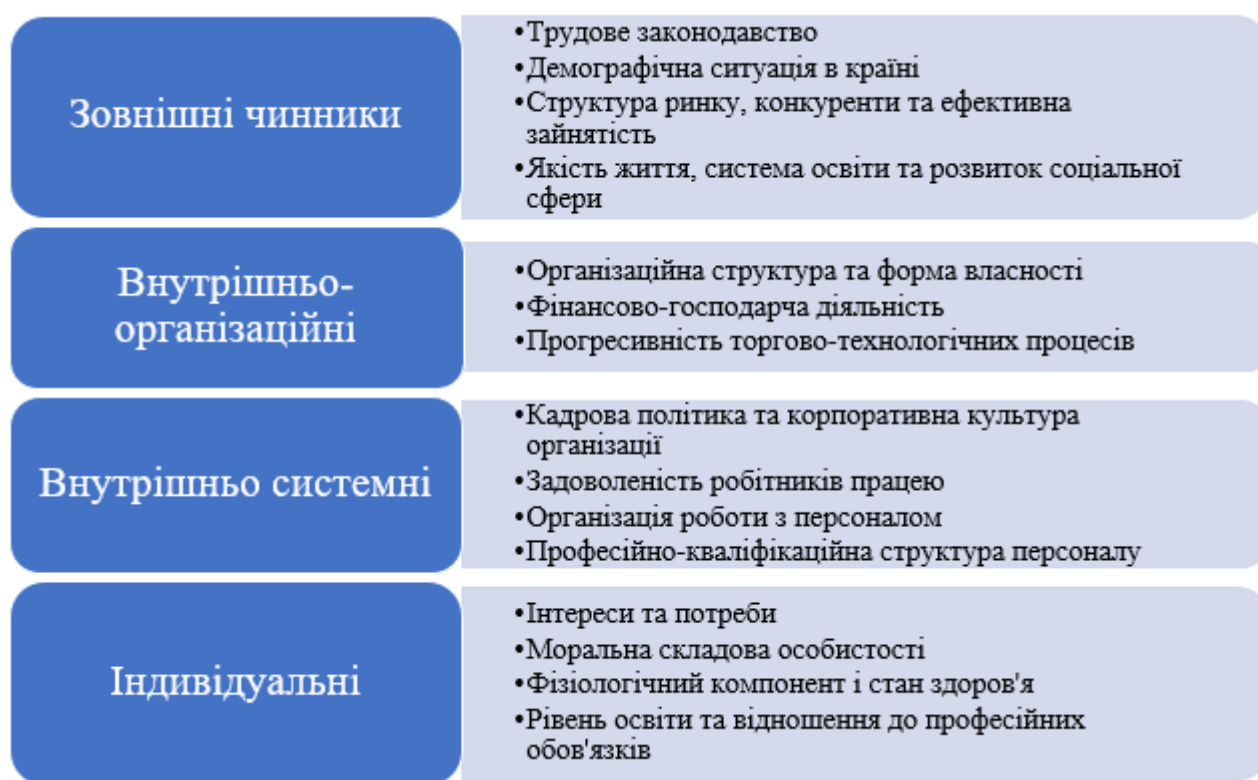


Рисунок 1.3 - Чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

*Джерело: розроблене автором на основі[21,23,24]*

З рисунку 1.3 можемо зробити висновки, що на кадровий потенціал впливає досить багато факторів із кожного чинника. Якщо подивитись на рисунок, і інтуїтивно подумати, то на перший погляд здається, що найважливіші чинники впливу є саме внутрішні. Це помилкове твердження, так як кожний чинник важливий і потрібний, саме в такому вигляді. Вони формують і створюють

розвиток кадровому потенціалу та залежать один від одного, і зараз ми в цьому переконуємося:

- Зовнішні чинники. Фактори, які впливають на підприємство ззовні. Всі ці категорії в зовнішніх чинниках впливають на кадровий потенціал підприємства, і відштовхуючись від них мають бути розроблені відповідні стратегії, щоб забезпечити потреби підприємства у кваліфікованих спеціалістах та розвивати його кадровий потенціал відповідно до змін на ринку та у суспільстві.
- Внутрішньо-організаційні. Пов'язані з його внутрішнім функціонуванням, політикою та практиками управління персоналом.
- Внутрішньо системні. Ці чинники взаємопов'язані та взаємозалежні, тому успішний розвиток підприємства можливий лише за умови їх комплексного розгляду.
- Індивідуальні чинники. Вони пов'язані і безпосередньо залежать від людей, які працюють в організаціях.

Тому без зовнішніх чинників, які надають умови в яких будуються підприємства, не можуть бути внутрішньо-організаційні та внутрішньо системні чинники, а без останніх не можуть існувати індивідуальні чинники. Для досягнення максимального потенціалу підприємства необхідно приймати до уваги та поєднувати всі чинники.

Формування та управління кадровим потенціалом є важливим завданням для будь-якої компанії, яке забезпечує розвиток та конкурентоспроможність бізнесу. Існує кілька методичних підходів до формування та управління кадровим потенціалом, які можуть допомогти компанії в ефективному використанні ресурсів праці [25-30]:

1. Стратегічний підхід. Цей підхід передбачає формування кадрового потенціалу на основі стратегії компанії. Керівництво повинно мати стратегічне бачення щодо розвитку організації та потреб у кадрах. Це допоможе визначити потрібність у певних спеціалістах та орієнтувати зусилля на їх пошук та розвиток[25].

2. Індивідуальний підхід. Цей підхід передбачає, що управління кадрами повинно бути індивідуально спрямованим на кожного працівника. Він забезпечує індивідуальний розвиток, мотивацію та збереження працівників, що дозволяє компанії збільшувати ефективність роботи та досягати поставлених цілей [26].

3. Циклічний підхід. Цей підхід передбачає, що формування та управління кадровим потенціалом є постійним процесом, що складається з кількох етапів: планування, залучення, розвиток, оцінка та збереження кадрів. Циклічний підхід забезпечує постійне вдосконалення кадрової роботи та збільшення ефективності роботи працівників [27].

4. Компетентнісний підхід. Цей підхід передбачає, що формування та управління кадровим потенціалом повинно бути спрямоване на розвиток компетентностей працівників. Він передбачає оцінку компетентностей працівників, планування їх розвитку та забезпечення необхідної підтримки в цьому процесі. Дозволяє забезпечити високий рівень професійної компетентності працівників, що позитивно впливає на ефективність роботи та досягнення бізнес-цілей компанії [28].

5. Культурний підхід. Цей підхід передбачає, що формування та управління кадровим потенціалом повинно ґрунтуватися на корпоративній культурі компанії. Це може включати створення сприятливого середовища для навчання та розвитку співробітників, підтримку креативності та інновацій, а також надання можливості для взаємодії та співпраці між співробітниками. Він забезпечує залучення та збереження працівників, які відповідають цінностям та місії компанії, що дозволяє компанії створити однорідний та сприятливий для розвитку колектив. [30]

Виходячи з вищезазначеного, підходи до формування та розвитку кадрового потенціалу із стратегічними аспектами, дають можливість розробити основу основ в кадровому розвитку на підприємстві:

- визначення потреби в персоналі;
- залучення персоналу і його відбір;
- складання посадових інструкцій робітника;

- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- мотивація персоналу. [31, ст.219]

Робота з кадровим потенціалом має бути спрямована, насамперед, на розвиток необхідних підприємству для досягнення його стратегічних цілей навичок та умінь.

В цілому, формування кадрового потенціалу організації є комплексним процесом, який вимагає уваги керівництва та активної участі співробітників. Він повинен бути спрямований на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її стабільного розвитку у майбутньому.

Досліджуючи кадровий потенціал, важливо зупинитись на кадровій політиці, тому що вона є ядром системи управління персоналом.

**Кадрова політика** – це сукупність стратегій, процедур, практик та рішень, які використовуються компанією або організацією для управління персоналом і забезпечення ефективної роботи працівників [32].

Кадрова політика є однією з ключових функцій управління персоналом в організації. Її основні завдання включають в себе:

1. Рекрутинг та найм: забезпечення належної кількості та якості працівників у компанії.
2. Навчання та розвиток: створення системи навчання, розвиток та підвищення кваліфікації працівників.
3. Оцінка: оцінка працівників, їхнього внеску та можливостей для покращення їх професійних навичок.
4. Компенсація та стимулювання: визначення системи оплати праці, створення мотиваційних програм та бонусів для працівників.
5. Управління кадрами: планування кар'єрного розвитку, робота з талантами, управління ризиками та конфліктами.
6. Збереження персоналу: створення системи підтримки працівників, що беруть відпустки по тим чи іншим причинам, створення безпечного та комфортного робочого середовища. [33]

Враховуючи завдання кадрової політики, її успіх залежить від кількох факторів: культура компанії, стратегічні цілі і бізнес-потреби компанії та рівень конкуренції на ринку праці [34]. Ефективна кадрова політика забезпечує належний рівень робочої сили, зниження ризику втрати працівників та збереження продуктивності та ефективності роботи працівників, що в свою чергу може позитивно відображатися на фінансових показниках компанії.

Важливо зазначити, що кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку праці та внутрішніх змін у компанії. Крім того, вона повинна відповідати вимогам законодавства та етичних норм, а також бути прозорою та доступною для всіх працівників [35].

Кадрова політика є важливим елементом стратегії компанії, оскільки успішність бізнесу залежить від ефективності та продуктивності робочої сили. Тому вироблення та реалізація ефективної кадрової політики є важливим завданням для керівництва компанії та вимагає високої кваліфікації спеціалістів з управління персоналом.

Як зазначалось, кадрова політика є важливим компонентом на підприємстві, тому важливо простежити її формування, щоб зрозуміти, який вплив вона має на кадровий потенціал. Вона формується в декілька етапів (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Етапи формування кадрової політики на підприємстві

| Назва етапу                                       | Сутність етапу                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз потреб компанії у персоналі                | Цей етап включає вивчення поточної структури компанії, оцінку її потреб у нових працівниках, аналіз ринку праці та розробку стратегій залучення та збереження персоналу. |
| Розробка стратегій набору та збереження персоналу | На цьому етапі визначаються критерії відбору працівників, проводяться рекрутингові кампанії, визначаються методи оцінки та розвитку персоналу.                           |

*Продовження таблиці 1.3*

|                                               |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення оплати праці та системи мотивації  | На цьому етапі розробляються системи оплати праці та мотивації працівників, визначаються методи стимулювання роботи, формуються преміальні та інші види винагород.                                               |
| Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації | На цьому етапі визначаються методи навчання та розвитку персоналу, проводяться тренінги, використовуються системи електронного навчання та інші методи підвищення кваліфікації працівників.                      |
| Оцінка ефективності та аналіз результатів     | На цьому етапі проводиться оцінка ефективності роботи персоналу та аналіз результатів реалізації кадрової політики компанії, що дозволяє вносити необхідні зміни та покращувати стратегії управління персоналом. |

*Джерело: Побудовано автором на основі [36-37]*

Ефективна кадрова політика дозволяє компанії зберігати та залучати талановитих та висококваліфікованих працівників, що в свою чергу допомагає збільшити продуктивність та доходи компанії. Крім того, кадрова політика може допомогти компанії забезпечити рівноправність та диверсифікацію у своєму персоналі, що є важливим аспектом корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, важливо мати ефективну кадрову політику, яка дозволяє компанії забезпечити ефективність свого персоналу та досягати успіху у своїй діяльності.

Одним із основних завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінка кадрового потенціалу. Цей етап є дуже важливим, тому на ньому варто зупинитись детально.

**Оцінка кадрового потенціалу** - це процес оцінки можливостей працівника для розвитку в організації та досягнення більш високих позицій в майбутньому. Головна мета оцінки кадрового потенціалу полягає в тому, щоб визначити, які

працівники мають найбільший потенціал для розвитку та як можна покращити їхні навички та здібності [38].

Оцінка кадрового потенціалу має наступні завдання:

- Визначення здібностей, знань та досвіду працівника;
- Оцінка можливості працівника розвиватися у певному напрямку;
- Встановлення пріоритетів в плануванні розвитку працівників;
- Підвищення рівня мотивації працівників [39].

Оцінювання кадрового потенціалу займає значне місце в системі управління персоналом будь-якого підприємства. Дуже часто коли йде річ про кадровий потенціал та його розвиток, на думку спадають, великі підприємства де є велика кількість персоналу в розрізі різних категорій працівників, велика кількість відділів, великий дохід та витрати. Безумовно тут планування, оцінка та розвиток кадрового потенціалу будуть робити вирішальну роль, бо без цих дій, напевно можна побудувати ефективну, прибуткову компанію. А ось якщо аналізувати малі підприємства, частіше за все про оцінку та розвиток кадрового потенціалу навіть не думають, багатьом важливо, щоб організація приносила хороші прибутки при цьому, щоб вкладання були мінімальні. Так і виникає проблеми на 3-4 році існування компанії, з персоналом, а саме: з мотивацією, з обов'язками, з вигоранням, з погіршенням надання послуг і тд...

Тому оцінювання кадрового потенціалу є важливою складовою управління персоналом, особливо в бізнесі, де залежність від якості роботи працівників є великою.

Пропоную такий алгоритм дій, як оцінювати працівників барбершопу «Дейв»:

1. Визначення ключових компетенцій: цей етап допоможе визначити ті компетенції, які необхідні для роботи в барбершопі. Це можуть бути особистісні методи з підстригання та догляду за волоссям, здатність працювати із інструментами та обладнанням, комунікаційні навички та інші. Якщо у директора є списки ключових компетенцій на різні посади, то набагато легше наймати працівників

2. Оцінка поточної роботи: далі важливо оцінювати поточну роботу працівників. Це можна зробити, спостерігаючи за ними під час роботи, спілкуючись з ними та їхніми клієнтами, а також аналізуючи результати їхньої роботи. На цьому етапі можна оцінити, наскільки швидко та якісно вони виконують свої обов'язки, як вони взаємодіють зі своїми колегами та клієнтами, які їхні сильні та слабкі сторони та інші аспекти.

3. Оцінка потенціалу: потім можна перейти до оцінки потенціалу працівників. Для цього можна використовувати різні методи, такі як асесмент-центри, тестування, інтерв'ю, портфоліо та ін. Важливо оцінити їхні здібності, мотивацію та бажання навчатися та розвиватися у своїй професії.

4. Розробка плану розвитку: на цьому етапі, безпосередньо, виконується розробка плану по розвитку для кожного працівника, який включатиме способи підвищення їхньої компетентності та розвитку навичок, необхідних для досягнення високих результатів. Це може включати участь у тренінгах, менторство, індивідуальне навчання, та розвиток лідерських навичок.

5. Моніторинг та оцінка результатів: це буде останнім кроком, на якому необхідно періодично оцінювати досягнення працівників, щоб переконатися, що план розвитку працює та виправляти можливі недоліки.

З методичними підходами до оцінки кадрового потенціалу працівників барбершопу дуже важко визначитись, так як в цій сфері майже не робили досліджень та таких оцінок. А з тих підходів які є, більшість не підходять, або потрібно багато всього перероблювати, тому оцінювання кадрового потенціалу буде проводитись на основі власного методичного підходу для визначення кадрового потенціалу барберів. А для адміністратора буде застосований метод «Оцінка компетенцій».

Отже, в цій роботі спробуємо оцінити кадровий потенціал барберів за методом «5P-plus», де "5P" означає "П'ять критеріїв оцінки", а "plus" вказує на оцінку цих критеріїв.

Метод «5P-plus» включає в себе такі критерії:

1. Якість робіт. Буде оцінюватись на основі портфоліо, кожен працівник повинен мати своє портфоліо робіт, яке містить фотографії перед та після стрижки волосся клієнтів. Це допоможе визначити якість роботи кожного барбера.
2. Відгуки клієнтів. Клієнти можуть залишити відгуки про роботу кожного барбера на сторінці барбершопу в соціальних мережах або на сайті. Це допоможе визначити, наскільки задоволені клієнти роботою конкретного барбера.
3. Продуктивність. Буде включати в себе відслідковування продуктивності кожного барбера, тобто, скільки клієнтів він обслуговує за день, скільки часу він приділяє на кожного клієнта, і скільки прибутку він приносить барбершопу. Це допоможе зрозуміти, наскільки ефективно кожен барбер працює.
4. Навички та професійний рівень. Цей критерій оцінки має на меті визначити, які навички та знання має кожен барбер.
5. Поведінка та комунікація: Кожен барбер повинен бути привітним та комунікабельним з клієнтами. Оцінка цього аспекту може бути здійснена через спостереження за взаємодією барбера з клієнтами та ретельний аналіз відгуків клієнтів.

Для адміністратора буде застосований метод «оцінки компетенцій» [44]. Взагалі оцінка компетенцій – це система оцінки, яка використовується для визначення рівня знань, навичок, вмінь та досвіду, необхідних для виконання певної роботи чи завдання. Тому, буде розроблена анкета з ключовими компетенціями, а колеги будуть оцінювати відштовхуючись від роботи адміністратора.

## **РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА БАРБЕРШОП «ДЕЙВ»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика Барбершопу «Дейв»**

Барбершоп «DAVE» відкрився в травні 2016 року в місті Вишгород, Київської області, за адресою провулок Квітневий 2г. В серпні 2021 року, підприємство відкрило другий філіал, також в місті Вишгород, за адресою проспект Шевченка 2г.

За своє існування у барбершопа було вже два власника. З відкриття і до лютого 2022 року, власницею була дівчина. Вона довгий час працювала в швидких перукарнях, поки не прийшла ідея відкрити щось своє і більш солідніше. Коли почалась війна, вона з сім'єю виїхала за кордон, плани змінились і вони залишились там. Барбер, який працював з відкриття в цьому салоні, скористався нагодою і викупив 2 філіали салону, бо йому подобається ця сфера, і в нього були ідеї як змінити управління та план, як вивести салон на новий рівень. Тому, можна вважати, що барбершоп «Дейв» має дві історії, і з червня 2022 року, почалося нове «життя» компанії.

Форма власності приватна, конкретніше підприємство зареєстровано на фізичну особу підприємця (ФОП).

Економічна діяльність підприємства належить до класу 96.02: Надання послуг перукарнями та салонами краси [40]. Цей клас включає:

- миття волосся, підстригання, укладання, камуфляж (сивини) бороди та голови, тонування, та подібні види послуг, що їх надають для чоловіків
- гоління та підрівнювання бороди.

Цільову аудиторію салону «Дейв», можна розділити на три категорії:

- 1) Парубки віком від 16 до 35 років;
- 2) Чоловіки віком від 35 до 55 років;
- 3) Хлопчики від 1 до 15 років.

Охоплення дуже хороше, також важливо брати до уваги те, що цільовою аудиторією барбершопу можуть бути і жінки, тому що, вони також бажають, щоб

їх чоловіки та синочки, були з хорошою стрижкою. Великий відсоток записів, здійснюється, саме через жінок.

Барбершоп «Дейв» надає такі послуги:

- Чоловіча стрижка
- Стрижка під насадку
- Стрижка та корекція бороди та вусів
- Камуфляж бороди
- Камуфляж голови
- Дитяча стрижка
- Окантовка
- Миття голови та укладання волосся
- Видалення волосся воском

Також є акційні послуги, які разом будуть дешевші:

- Батько + син
- Чоловіча стрижка + борода
- Камуфляж голови + борода

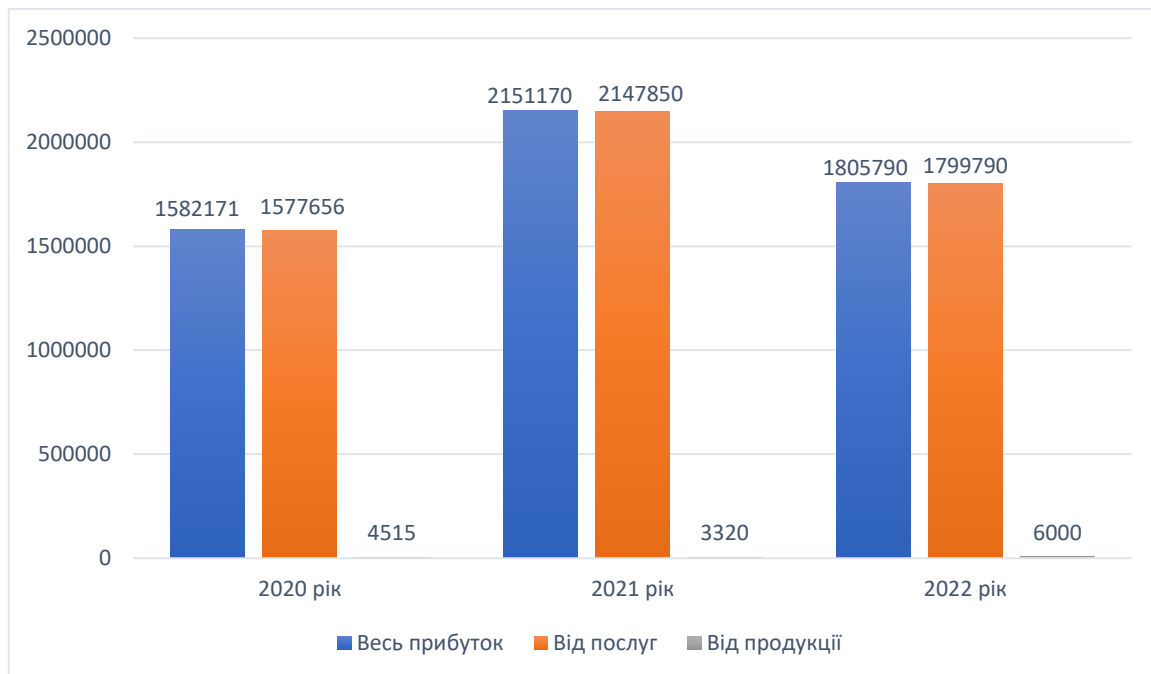
Підприємство не виготовляє продукцію, але співпрацює з українським брендом чоловічої косметики: Perfomen Grooming Company та турецьким брендом: Marmara. Тому в барбершопі можна придбати таку продукцію:

- одеколон після гоління
- шампунь для голови та бороди
- бальзам для бороди
- олію для бороди
- матовий сольовий спрей для укладання волосся
- матову глину та пасту для укладання волосся
- стайлінг пудру для вкладки волосся

Для барбершопу дуже важливо демонструвати косметику, якою вони користуються в роботі. Також великим досягненням буде те, якщо клієнту

сподобається той чи інший продукт, і він зможе одразу в салоні придбати його, не шукаючи на просторах інтернету.

Для аналізу ефективності роботи підприємства, важливо розуміти, скільки прибутку приносить діяльність барбершопу. (рис.2.1)



«Рис.2.1 Прибуток від послуг та продукції на підприємстві «Дейв» 2020-2022роки»,

*Джерело: побудовано автором на основі [41]*

На діаграмі зазначений брудний дохід від наданих послуг та проданої продукції. Спостерігається, що основний дохід йде саме від надання послуг. Відкриття другого філіалу, значно підняв доходи в 2021 році. В 2022 році, з початком повномасштабної війни, підприємство зупинило свою діяльність на 3 місяці, і тільки в червні почав відновлювати роботу тільки одного основного філіалу. Щодо доходу від продукції, він занадто малий, навіть не можна простежити на діаграмі його. В 2020-2021 роках, такий малий дохід супроводжується багатьма факторами, основні з них:

- відсутність хорошого бренда постачальника продукції;
- низька якість продукції;
- відсутність рекламування продукції;

- відсутність запасів продукції для продажу.

В 2022 році, як зазначалось, власник змінився, з ним змінився бренд косметики, якість, її рекламування та багато іншого. Ось, чому почав рости дохід від косметики, але іншим фактором, що вплинуло на цей показник, це війна, підприємство призупиняло діяльність, і довго входило в більш менш «рутинну колію».

Зараз проаналізуємо, основні економічно-фінансові показники організації, їх важливо розглядати та аналізувати кожен рік, а можна навіть в квартал і навіть щомісяця. Для зручності подання результатів, аналіз ґрунтувався за 2021-2022 роки в таб.2.1

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності «Дейва» за 2021-2022 роки

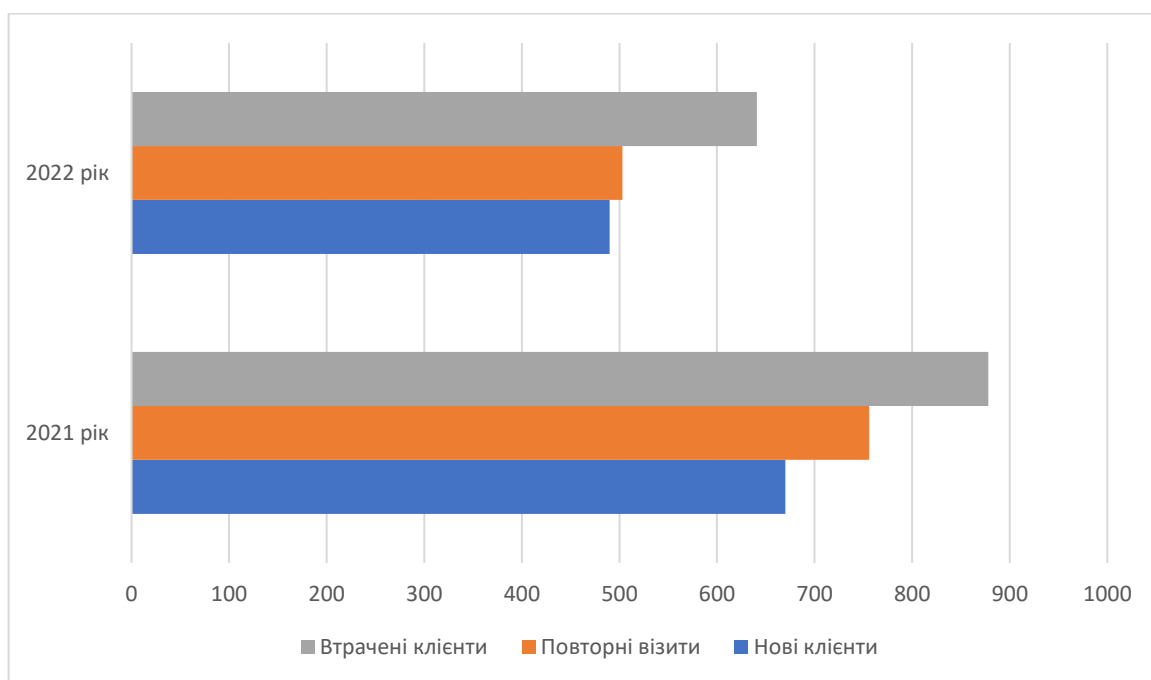
| Показник                       | 2021 рік  | 2022 рік  |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Прибуток, тис.грн              | 2 151 170 | 1 805 790 |
| Витрати, тис.грн               | 1 178 394 | 1 282 918 |
| Чистий прибуток, тис.грн       | 972 776   | 522 872   |
| Рентабельність підприємства, % | 182.6     | 140.8     |

*Джерело: Побудовано автором на основі [41]*

Якщо порівнювати кожен рік окремо, можна сказати, що барбершоп ефективно використовує свої фінанси, рентабельність підприємства розраховувалась за формулою:  $(\text{прибуток}/\text{витрати}) \cdot 100\%$ , по результатам вона є досить хорошою, показник свідчить про ефективне використання ресурсів і успішне виконання стратегії бізнесу. А при порівнянні двох років, бачимо, що в 2022 році, нижчий дохід від надання послуг та продажу косметики, а витрати більші. Це пов'язано з тим, що ціни в 2022 році нестабільні, вони більше і частіше зростають, так в 2022 орендна плата за приміщення піднімалась 2 рази. Організація відреагувала на такі зміни в ціновій політиці, піднявши ціни на послуги у старшого барбера, можливо саме це втримало компанію на більш менш одному рівні з попереднім роком. Як зазначалось висче, «Дейв» не працював 3 місяці, тому це значно вплинуло на сукупну «картину» ефективності. Багато клієнтів підприємство

втратило через війну, багато переїхали, інші несуть службу в ЗСУ. Є і нові клієнти, але знадобився час, щоб знову почав приходити хороший дохід, а це одразу позначається на показниках ефективності, тому рентабельність підприємства в 2022 році менша ніж в попередньому році.

Для організацій, як барбершопи, важливими є не тільки фінансово-економічні показники, які показують чи прибуткова діяльність, а також для них важливі такі показники як: втрачені клієнти, повторні клієнти, нові клієнти (рис.2.2)



«Рисунок 2.2 Показники клієнтської бази за 2021-2022 роки» [41]

Нові клієнти в 2021 році – 670 осіб, цьому посприяло відкриття нового салону, в 2022 рік – 490 осіб, не дивлячись на війну, це досить хороший показник. Повторні візити в 2021 році – 756 осіб, в 2022 році – 503 осіб, за 2 роки це дуже хороші показники, виходить більше ніж нових. Втрачені клієнти в 2021 році – 878 осіб, втрачених більше ніж нових, це досить погано, скоріше за все, це було пов'язано з тим, що обслуговування було не зовсім якісне, і в роботі використовували не якісну продукцію, в 2022 році – 641 осіб, також високий показник, беремо до уваги те, що в салоні підняли ціни на послуги, деяка частина із-за цього фактору могла відсіятись, також могло відіграти важливу роль те, що до сих пір є люди, які переїжджають з міста в місто, тому є втрата. Але, якщо

оцінювати загально, то показники хороші, вони показують на те, що компанія надає хороші та якісні послуги клієнтам.

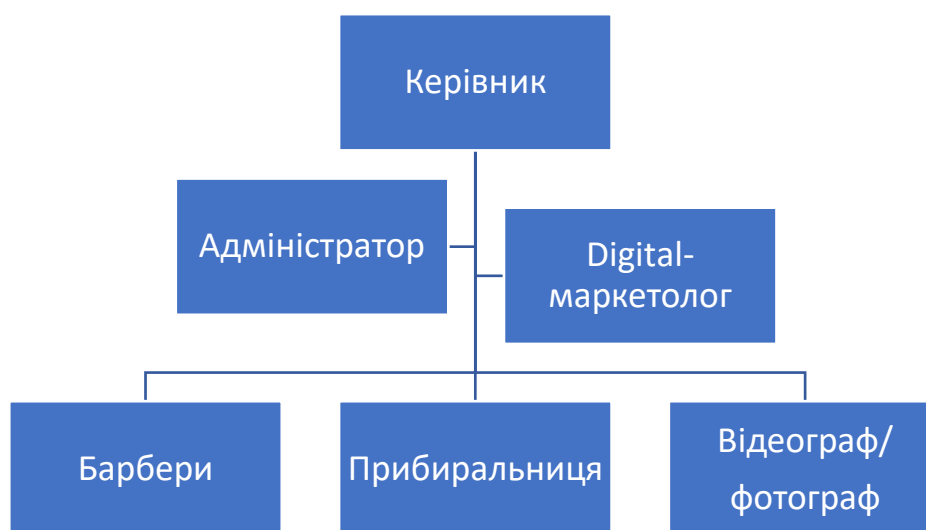
Отже, враховуючи фінансово-економічні показники та показники клієнтської бази, підприємство є ефективним, прибутковим та успішним.

Дізнавшись про організацію більше та проаналізувавши фінансово-економічні показники, можна перейти до структури персоналу та його характеристики. Організаційна структура Барбершопу «Дейв» нагадує горизонтальну структуру управління її ще називають «холакратія» — менеджерська інновація, новий принцип організації бізнес-процесів в компанії, відносно нова і все більш значуща світова тенденція [42].

Основою такої структури, на підприємстві є:

- відсутність поділу на рівні (є один управлінець — керівник; організація не велика, і немає сенсу в менеджерах середньої ланки);
- команда, яка самоорганізовується (зазвичай в салоні є адміністратор та 2 барбери, це і є основна команда на робочий день);
- підприємство працює як єдиний злагоджений механізм і команда є дуже дружньою [43]. (рис.2.3).

Отже, організаційна структура складається з: керівника, 2 адміністраторів, digital-маркетолога, 4 барберів, прибиральниці, фотографа та відеографа.



«Рис.2.3. Схема організаційної структури підприємства»,

Така структура дозволяє прискорити прийняття рішень (що важливо в умовах постійних змін). Для чоловічого салону найважливіші є барбери, і така структура дозволяє проявляти їм більше ініціативи, по відношенню до своїх клієнтів, та пропозицій для розвитку всього підприємства, бо саме вони проводять з клієнтом найбільше часу, і знають, чого саме він потребує.

Варто кожную складову персоналу дослідити на наявність освіти, навичок та професіоналізму.

**1. Керівник.** Також і власник, він сам барбер зі стажем 9 років, починав свій професійний шлях зі «Школи Барберів». Він не має освіти в економічній сфері, але це йому не заважає вести бізнес. В нього є багато навичок в веденні бізнесу. З початку викуплення салону, він старанно зайнявся рекламою та просуванням салону, і кожного барбера окремо, тому з'явилися нові вакантні місця. Почав співпрацю з новими брендами косметики, продаж косметики збільшився. На підприємстві, почали використовувати нову програму, яка допомагає адміністратору, та підприємству в цілому вести звітність, відвідування, та багато іншого.

**2. Адміністратори.** Для них також вища освіта не є обов'язковою. Звісно великий плюс, якщо адміністратор має якусь економічну освіту, бо він зазвичай веде записи на день, а в кінці робочого дня нараховує заробітну плату барберам. Зараз на підприємстві є 2 адміністратори: один працює по буднях, паралельно навчається, а інший по вихідним дням. Для адміністратора важливим є комунікативні здібності, бо він є лицем організації, він представляє потреби клієнтів та одночасно і барберів.

**3. Digital-маркетолог.** В нього є вища освіта, частіше за все працює віддалено, займається просуванням та рекламою. Звітується безпосередньо перед керівником.

**4. Барбери.** На сьогоднішній час для них не є важливою закінчення освіти в сфері краси, для них показові курси та навчання в різних школах, так майже всі барбери пройшли навчання в «Школі Барберів», мають вагон досвіду та навичок. Навіть зі стажем 4-5 років, вони все одно навчаються та піднімають свою

кваліфікацію, проходять майстер-класи з новітніх технологій стрижок та фарбування волосся ( в сфері чоловічих салонів, це називається камуфляжем). Нещодавно в «Дейві» пройшли такі навчання для різних барберів:

- «Дитяча стрижка», розглядали, які техніки можна використовувати на дітках різного віку; як правильно підібрати стрижку для дитини (інколи батьки просять зробити стрижку, яка не буде підходити дитині, і майстер по будові голови бачить, що така стрижка буде не гарною, і він рекомендує яка краще буде. В цьому також є професіоналізм); також вивчали, як потрібно вести себе з діткам, щоб робота проходила максимально продуктивно. Бо в барбершопах стрижуться діти різного віку, наймолодшому клієнту був 1 рік.
- «Стрижка та корекція бороди», тут також потрібно мати навички, як правильно корегувати бороду, щоб вона з усіх боків дивилась гармонічною.
- «Камуфляж сивини», це тонка послуга, де потрібно бачити, який тон підійде клієнту, гарно зробити контур, щоб все виглядало естетично.

Тому, для барберів важливий є досвід та практичні навички, які вони можуть передавати своїм молодшим колегам, та будувати ефективний і потрібний для людей бізнес.

**5. Прибиральниця.** Досвід роботи не потрібен та спеціальні навички або знання також. Головне задоволення умовами праці.

**6. Фотограф/відеограф.** Відеограф має закінчену бакалаврську освіту в сфері режисури, великий досвід, в сфері знання рекламних роликів та міні фільмів. Знає, як зробити хороший сюжет для реклами. Вміє користуватися різними програмами, в цій сфері.

На підприємстві в даний час, проходять навчання двоє нових співробітників, перед тим як взяти їх на роботу треба навчити технікам, та зрозуміти, чи дійсно сфера зачісок, це те від чого вони отримують задоволення. Тому поки, вони не відносяться до основного складу персоналу підприємства, а от вся характеристика персоналу зазначена в таб.2.2

Табл. 2.2 Характеристика персоналу барбершопу «Дейв» за період 2020-2022рр.,чол..

| Чисельність персоналу | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення 2022р. до 2020р. |       |
|-----------------------|------|------|------|-----------------------------|-------|
|                       |      |      |      | Абсолютне                   | У %   |
| Усього, в т.ч         | 7    | 8    | 11   | 4                           | 57,1  |
| У віці до 30 років    | 4    | 5    | 10   | 6                           | 150   |
| 30 років і старше     | 3    | 3    | 1    | -2                          | -66,6 |
| Жінки                 | 4    | 5    | 3    | -1                          | -25   |
| Чоловіки              | 3    | 3    | 8    | 5                           | 166,6 |

*Джерело: Побудовано автором*

З таблиці ми бачимо, що з кожним роком персонал підприємства збільшується. Так в 2021 році відкрився другий філіал, і надав більше працюючих місць. А в 2022 році, був важкий період, з початком війни, весь персонал виїхав, а повернулись одиниці, тому бачимо зменшення жіночого складу, а чоловічий навпаки зріс. Зі зміною керівника, з'явилися нові вакансії, такі як: Digital-маркетолог, відеограф та фотограф, щоб просувати барбершоп і рекламувати як салон, так і барберів окремо. З'явилися нові працівники: 2 адміністратора, один працює в будні дні, інший по вихідним, та 3 нових барбери. Також бачимо на підприємстві переважає більше осіб у віці до 30 років, колектив молодий, який знає, як бути з клієнтом на одній хвилині.

Але важливим компонентом компетентності персоналу є рівень трудових навичок. Цей показник можна оцінити за стажем роботи персоналу. У табл. 2.3 проаналізовано персонал барбершопу «Дейв» за стажем роботи.

Табл.2.3 Розподіл персоналу барбершопу «Дейв» за стажем роботи за період 2020-2022рр.

| Категорії працівників | 2020 |             | 2021 |             | 2022 |             |
|-----------------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
|                       | чол. | питома вага | чол. | питома вага | чол. | питома вага |
| Чисельність персоналу | 7    | 100         | 8    | 100         | 11   | 100         |
| до 2 років            | 1    | 14,29       | 1    | 12,5        | 3    | 27,27       |
| до 5 років            | 4    | 57,14       | 5    | 62,5        | 5    | 45,45       |
| 5-9 років             | 2    | 28,57       | 2    | 25          | 3    | 27,27       |

*Джерело: Побудовано автором*

З таблиці 2.3, можна побачити, що в кожному році, переважають працівники зі стажем до 5 років, для чоловічого салону, це не є проблемою, майстри можуть підвищувати свою кваліфікацію хоч кожний рік, бо для них найважливішою є практика та досвід, який вони здобувають кожен день на робочому місці. Також є працівники із 5-8 років стажу, вони можуть проводити майстер класи для інших співробітників, тим самим ділитись з ними своїм досвідом. Якщо дивитись загалом по результатам, то майже кожен рік в кожній категорії працівників, персонал збільшується, не дивлячись на обставини.

Важливо проаналізувати, як саме барбершоп набирає персонал. Підприємство, не використовує допомогу рекрутингових агентств, через маленьку структуру персоналу, коментуючи ще тим, що такий пошук каналу, набагато дорожче буде обходитись ніж інші способи, і в такій сфері воно не зовсім підходить. Самостійний пошук працівників, найбільш поширений спосіб, що використовується організаціями маленького та середнього бізнесу. Барбершоп «Дейв» за останні роки діяльності, більше відноситься до мікропідприємства, такі висновки впливають через чистий дохід та чисельність персоналу підприємства. Проаналізуємо канали пошуку, що використовує салон, та їх сутність. Так, як більшість інформації про набір персоналу за попередні роки відсутні, аналіз робиться на основі даних останнього року в табл.2.4

Табл. 2.4 Основні способи пошуку співробітників в барбершопі «Дейв» в 2022 році.

| Спосіб пошуку                                                                                  | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                           | Час на пошук, днів                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє джерело:<br>Знайомі, родичі<br>співробітників                                        | Зазвичай в такому бізнесі, найкращі співробітники знаходяться через знайомих, особливо, коли коло знайомих велике. Переваги: не потрібно витрачати матеріальні ресурси та час на розміщення вакансій та пошук нових співробітників; забезпечення захисту інформації, через довіру. | Пошук кандидата через цей канал в середньому займає 3-4 дні. |
| Зовнішнє джерело:<br>Засоби масової<br>інформації, соціальні<br>мережі та інтернет-<br>ресурси | З соц.мереж підприємство використало власну сторінку в інстаграмі та інтернет-ресурс: OLX.                                                                                                                                                                                         | Пошук кандидатів в середньому зайняв 6-7 днів.               |

*Джерело: Побудовано автором*

З таблиці 2.4, бачимо, що пошук кандидатів проходить максимально швидко та ефективно, з наведених каналів, знаходяться потрібні кандидати і заповнюються вакантні позиції. Важливим в доборі персоналу є те, на скільки швидко добирають персонал по відкритих вакансіях в організації табл.2.5

Таблиця 2.5 Показники швидкості добору персоналу по відкритих вакансіях на підприємстві «Дейв» в 2022 році

| Вакансія           | Дата відкриття вакансії | Дата закриття вакансії | Тривалість заповнення вакансії, дні | Заг. кількість претендентів, осіб |
|--------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Адміністратор      | 23.06.2022              | 27.06.2022             | 5                                   | 2                                 |
| Молодший барбер    | 29.08.2022              | 1.09.2022              | 4                                   | 3                                 |
| Барбер             | 22.08.2022              | 9.09.2022              | 19                                  | 10                                |
| Digital-маркетолог | 29.08.2022              | 1.09.2022              | 4                                   | 2                                 |

*Джерело: Побудовано автором*

З таблиці 2.5, бачимо, що дійсно вакантні позиції дуже швидко закриваються, може на це вплинуло те, що з початком війни, ближче до липня місяця, бізнеси почалися відновлюватись, а людям потрібна була робота. Також на це вплинуло те, що адміністратора знайшли через знайомих, тому тільки двоє претендентів було, і швидко закрилась вакансія, а ось вакантні посади на фотографа/відеографа навіть не виставлялись нікуди, бо вони знайшлися одразу, також через знайомих.

По цьому параграфі, можна зробити такі висновки:

- Структура персоналу, є досить маленькою
- Враховуючи фінансово-економічні показники та клієнтську базу, підприємство є досить прибутковим та ефективним
- Підприємство використовує малу кількість каналів пошуку персоналу, але при цьому вакантні робочі місця, швидко закриваються
- Стаж роботи співробітників на підприємстві з кожним роком стає більше, що збільшує професіоналізм надання послуг.

## **2.2 Оцінка кадрового потенціалу Барбершопу «Дейва» та освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу**

Перед тим, як почати оцінку персоналу «Дейва», хочеться сказати, що барбершопи, самі по-собі маленькі підприємства, з невеликим складом персоналу. Але не дивлячись на це, у барбершопі кадровий потенціал особливо важливий, оскільки персонал є ключовим фактором в якості обслуговування, репутації та збільшенні клієнтської бази. Успіх бізнесу у цій галузі в значній мірі залежить від якості послуг, які надаються клієнтам, тому важливо мати професійний персонал з відповідним досвідом та навичками.

Крім того, у барбершопі зазвичай пропонуються різноманітні послуги, включаючи стрижку волосся, бриття, фарбування тощо. Тому необхідно мати команду з різноманітними спеціалізаціями та вміннями, щоб задовольняти потреби різних клієнтів.

Залежно від розміру барбершопу та його місця розташування, може знадобитись рекрутування та навчання нових співробітників, або залучення підрядників. В майбутньому «Дейв» може вийти на великий ринок, де відкриються двері для продажу франшизи, або відкриття власної школи підготовки кваліфікаційних барберів з різних напрямлень

Але у будь-якому випадку, наявність кадрового потенціалу є важливим елементом успішної діяльності барбершопу. Тому важливо зосереджувати свою увагу вже на питаннях оцінки кадрового потенціалу та подальший його розвиток.

Кадровий потенціал барбершопу включає в себе здатності та навички працівників, які працюють в закладі, а також їх потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення своїх професійних навичок.

Основними чинниками, які впливають на кадровий потенціал безпосередньо в барбершопі, є:

1. Досвід та кваліфікація працівників. Якщо в барбершопі працюють досвідчені майстри з відповідними кваліфікаціями, це може привернути нових клієнтів і збільшити популярність закладу.

2. Професійні навички та технічне оснащення. Барбершопи, які мають доступ до новітнього обладнання та інструментів, можуть забезпечити своїм працівникам можливість підвищувати свої професійні навички та виконувати більш складні послуги, що сприяє збільшенню кадрового потенціалу.

3. Командний дух та співпраця. Важливо, щоб працівники були дружніми та взаємодіяли один з одним ефективно. Це дозволяє не тільки покращити роботу закладу, але і створює сприятливу атмосферу для клієнтів.

4. Мотивація працівників. Висока мотивація працівників сприяє підвищенню кадрового потенціалу барбершопу. Якщо працівники відчують себе задоволеними від своєї роботи, вони будуть більш охоче розвиватись та покращувати свої навички.

Тому, для початку проаналізуємо освітньо-кваліфікаційний рівень працівників салону. табл 2.6

Таблиця 2.6 Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу «Дейв»

| Категорія персоналу | Освітньо-кваліфікаційний рівень                                                         |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Освіта                                                                                  | Сертифікати                                                                                                                                                                            | Професійний розвиток                                                                                                                                                           |
| Барбери             | 1)Академія перукарського мистецтва ERTEQOOB<br>2)Академія HAIRDESIGN<br>3) HAIR academy | 1)Від ERTEQOOB в сфері чоловічі стрижки; дитячі стрижки та підвищення кваліфікації<br>2)Від HAIRDESIGN камуфлювання сивини<br>3) HAIR academy базовий курс з перукарської майстерності | 3 барбери зараз навчаються на курсі «Дитяча стрижка» від старшого барбера<br>А ще 2 навчаються на курсі «Техніки якісного фарбування волосся голови та бороди»                 |
| Адміністратори      | 1)освіта в сфері менеджменту<br>2)без освіти                                            | Для адміністраторів не є важливим наявність якихось сертифікатів                                                                                                                       | Для розвитку важливо розвивати здібності, які дуже потрібні адміністратору, такі як: комунікабельність, уважність до людей, привітність, вирішення проблемних ситуацій і тд... |
| Фотограф/ відеограф | бакалаврська освіта в сфері режисури                                                    | Для них важливі зроблені проекти, у фотографа є своє портфоліо різних фотосесій, а відеограф знімав багато кліпів на замовлення, і брав участь в зйомці короткометражного фільму       | Вони постійно вдосконалюють свою роботу, вивчаючи нові програми для монтування та оброблення фото та відео. Та не стоять на місці, паралельно займаються іншими проектами      |
| Digital-маркетолог  | бакалаврська освіта в сфері маркетингу                                                  | Немає сертифікатів                                                                                                                                                                     | На даний момент проходить онлайн-курс для додаткових знань в сфері маркетингу                                                                                                  |

Джерело: Побудовано автором на основі

Як зазначалось, в сфері барберингу дуже важливо постійно розвиватися. По таблиці 2.5, можна зробити висновки, що освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу «Дейва» є хорошим, як для такої сфери. Барбери пройшли навчання в спеціалізованих академіях та не зупиняються на цьому, вдосконалюючи свої техніки, знання та навички. Для адміністраторів, освіта в сфері менеджменту буде дуже корисною, тому що адміністратор це не тільки робота з людьми, також при такій освіті, він може допомагати з персоналом, більше орієнтуватися на збудування команди, навіть в статистичних розрахунках, можна покластись на адміністратора. Але при всьому, важливе місце посідає розвиток своїх навичок, завжди є куди рости, тут так само. Фотограф/відеограф та Digital-маркетолог, теж не стоять на місці, вони знаходяться в постійному розвитку. Кожен з них працює дуже якісно, це показується тим, що репутація салону росте завдяки контенту та якісним послугам. Роблячи висновки по кваліфікаційному рівні, то салон знаходиться на хорошому рівні, варто продовжувати в такому дусі, і в майбутньому «Дейв» буде більш конкурентоспроможним та вийде на новий рівень.

Для оцінки кадрового потенціалу барберів, автором запропонований власний метод «5P-plus», який включає в себе такі напрямки оцінки: портфоліо робіт, відгуки клієнтів, продуктивність, навички та професійний рівень, поведінка та комунікації. По кожній із складових, буде проставлена оцінка, в залежності від результату, де:

- 1 – погана ефективність/недостатньо компетентний
- 2 – ефективність нижче середнього/низький рівень компетентності
- 3 – середня ефективність/середній рівень компетентності
- 4 – ефективність вище середнього/високий рівень компетентності
- 5 – висока ефективність/дуже високий рівень компетентності

Перший критерій, це якість роботи, на основі фотографії стрижки, табл.2.7 фото зазначені в додатку А

Таблиця 2.7 Оцінка якості роботи барберів

| Барбери  | Характеристика                                                                                                               | Оцінка |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Барбер 1 | Стрижка голови та бороди досить охайна, лінії чіткі, перехід насадок не різкий, засіб для укладки підібраний доречно         | 5      |
| Барбер 2 | Стрижка голови та бороди достойна, нюанс, не всі лишні волоси прибрали, які стирчать                                         | 4      |
| Барбер 3 | Стрижка цілком не погана, лінії чіткі, переходу, як такого немає, волосся надто світяться, форма не зовсім підходить клієнту | 3      |
| Барбер 4 | Чіткі лінії малюнку на голові, перехід трішки різкий, але стрижка підходить під форму голови                                 | 4      |

*Джерело: Побудовано автором на основі*

Хтось може сказати, що по фото важко зробити оцінку якості роботи, але при такому оцінюванні береться до уваги, спостереження за роботою майстра керівником та адміністратором салону.

Наступний критерій відгуки клієнтів табл.2.8

Таблиця 2.8 Оцінка відгуків клієнтів

| Барбери  | Відгуки                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Оцінка |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Барбер 1 | Максим: «Дуже класний майстер, скільки ходив по різних барбершопах, ніде ще так добре не стригся, знайшов свого майстра!»<br>Микола: «Зробив все в найкращому вигляді, рекомендую майстра»<br>Андрій: «Бездоганно виконав роботу! Бачить форм, акуратно стриже, дяку, будемо рекомендувати іншим» | 5      |
| Барбер 2 | Альона: «Все сподобалось. Дуже професійний майстр»                                                                                                                                                                                                                                                | 3      |
| Барбер 3 | Святослав: «Талановитий барбер, працює бездоганно! Йду до нього не вперше!»                                                                                                                                                                                                                       | 4      |
| Барбер 4 | Кирилл: «Зробив все, як я і хоті, прийду ще»<br>Анна: «Дякую! Клієнт залишився задоволений»                                                                                                                                                                                                       | 4      |

*Джерело: Побудовано автором на основі*

Відгуків на сайті дійсно не багато, хтось ставить тільки оцінку в вигляді 5 зірок, хтось просто не любить залишати відгуки. Тому оцінка ставилась не тільки за відгуки на сайті, а також було спостереження адміністратора, за роботою майстрів, і після стрижки клієнтів питали, чи все сподобалось, таким чином були

розставлені оцінки. Там де 3 бали, були декілька клієнтів, яким повністю не сподобалося обслуговування, і були спірні моменти.

Наступний критерій продуктивність праці барберів табл.2.9

Таблиця 2.9 Оцінка продуктивності барберів

| Барбери  | Середня кількість клієнтів в місяць, осіб | Середній час на 1 клієнта, хв | Принесений прибуток підприємству в місяць, грн | Оцінка |
|----------|-------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|--------|
| Барбер 1 | 267                                       | 45                            | 104 670                                        | 5      |
| Барбер 2 | 93                                        | 70                            | 34 310                                         | 3      |
| Барбер 3 | 117                                       | 60                            | 42 450                                         | 4      |
| Барбер 4 | 104                                       | 60                            | 34 500                                         | 3      |

*Джерело: Побудовано автором на основі*

В таблиці результати представлені в середньому, тому що в сфері барберингу, важко визначити конкретні числа, бо на ці показники впливають такі фактори як: святкові дні, вихідні дні барберів та офіційні, відпустки. Тому в один місяць може бути багато клієнтів, а в інший зовсім мало. Також тут йде взаємозалежність, клієнтів та часу, бачимо, що перший барбер в середньому на одну людину витрачає 45 хвилин, тому він може охопити більше клієнтів на день ніж інші, це в свою чергу впливає на принесений прибуток. Тому ефективність праці в першого барбера значно вища.

Наступний критерій оцінка навичок та професійного рівня. Перед тим, як перейти, безпосередньо, до оцінки, хочеться надати перелік навичок та знань, які мають мати барбери:

- виконувати різні типи чоловічих стрижок;
- моделювання бороди та вусів;
- робити дитячі стрижки;
- знати техніку «камуфлювання сивини»;
- користування небезпечною бритвою;
- вміння користуватися воском;
- розбиратись в необхідній косметичці.

Таблиця 2.10 Оцінка навичок та професійного рівня барберів

| Барбери  | Стаж роботи | Характеристика                                                                                                                                                                 | Оцінка |
|----------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Барбер 1 | 5 років     | Цей барбер вміє робити все перераховане вище, та без проблем впорається з будь-якою послугою.                                                                                  | 5      |
| Барбер 2 | 2 роки      | Поки, не стриже людей з довгим та дуже кудрявим волоссям. Не знає техніку «камуфлювання сивини». На етапі навчання користування небезпечною бритвою                            | 3      |
| Барбер 3 | 4 роки      | Не вміє стригти довге та кудряве волосся. Не працює з дитячими стрижками, не вміє застосовувати техніку «камуфлювання сивини». На етапі навчання користування воском в роботі. | 2      |
| Барбер 4 | 2 роки      | Важко даються стрижки на довге волосся. Не знає техніку «камуфлювання сивини». Все інше вміє виконувати                                                                        | 4      |

*Джерело: Побудовано автором*

Оцінка професійного рівня, показав не зовсім хороші результати. З чотирьох барберів, тільки один вміє все робити, тобто один професійний спеціаліст зі стажем 5 років. Професійний барбер, має мати базові знання. Є різні салони, в деяких взагалі не роблять дитячі стрижки та послуги з воском, тому деякі барбери є категоричні в цьому плані, приклад тому 3 барбер, в нього стаж 4 роки, але з них 3 роки пропрацював в салоні, де немає останніх зазначених послуг.

Останній критерій оцінки це поведінка та комунікація. Виходячи зі специфіки барбершопа, барбер є не тільки кваліфікованим майстром, але й гарним співрозмовником, здатним підтримати розмову на багато тем, тому цей критерій також є дуже важливим. табл.2.11

Таблиця 2.11 Оцінка поведінки та комунікація барберів

| Барбери  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                    | Оцінка |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Барбер 1 | Дуже комунікабельна людина, вміє підтримати будь-яку розмову. Його клієнти ніколи не мовчать під час надання послуги. Кожен клієнт його друг. Це бачимо навіть по відгукам. Але важко приймає корпоративну культуру підприємства. | 3      |

## Продовження таблиці 2.10

|          |                                                                                                                                                                           |   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Барбер 2 | Трішки складно підтримувати розмову з клієнтом, особливо, якщо клієнт з дивним гумором або взагалі не любить говорити. Не має проблем з керівництвом.                     | 4 |
| Барбер 3 | Дуже любить розмовляти, з кожним клієнтом має особливий зв'язок. Немає розуміння важливості корпоративної культури, складний характер.                                    | 3 |
| Барбер 4 | Не говіркий, може всю стрижку промовчати, дуже зосереджений на своїй роботі, інтровертам це подобається. Але при цьому легко йде на контакт, немає проблем з керівництвом | 4 |

*Джерело: Побудовано автором*

З таблиці робимо висновки, що є проблема з донесенням та розумінням корпоративної культури, цьому потрібно приділити більше уваги і вирішити цю проблему. З комунікацією все дуже добре, є різні майстри, так само є різні люди, екстраверт швидше піде до більш говіркового майстра, ніж до мовчазного, і навпаки.

Отже підрахуємо сумарну оцінку кожного барбера за всі критерії табл.2.12

Таблиця 2.12 Оцінка та рейтинг кадрового потенціалу за методу «5P-plus»

| Барбери  | Оцінка |
|----------|--------|
| Барбер 1 | 23     |
| Барбер 4 | 19     |
| Барбер 2 | 17     |
| Барбер 3 | 16     |

*Джерело: Побудовано автором*

Барбер 1, має великий кадровий потенціал, він розвивається в професійному аспекті, показує високу якість роботи та продуктивність. Його професійні навички оцінені на максимальний бал, що говорить про його професіоналізм в цій сфері. Є деякі проблеми з прийняттям корпоративної культури та поведінки, але з ним можна попрацювати і розкрити його потенціал подальшим планом розвитку, тому цей працівник може бути цінним активом для компанії.

Барбер 4, даний працівник має хороший потенціал і є цінним для організації. Його якість роботи, задоволення клієнтів, професійні навички,

поведінка та комунікація оцінені на досить непоганому рівні. Однак, продуктивність його роботи оцінена на середньому рівні, що вказує на можливості для поліпшення використання ресурсів та ефективного виконання завдань.

Барбер 2, Загалом, працівник має певний потенціал, але потребує розвитку в деяких аспектах, таких як ефективність роботи та професійні навички, щоб досягти вищого рівня в своїй роботі. Його вміння виконувати завдання з високою якістю є позитивним аспектом, який варто підтримувати і розвивати. Однак, середня ефективність роботи та продуктивність можуть свідчити про потребу у покращенні організації робочих процесів, а також можливу необхідність у більшій мотивації та встановленні чітких цілей. Але проблемою є ще те, що барбер багато часу приділяє на одного клієнта, тобто надає послуги довше ніж інші, це в свою чергу впливає на інші показники в цьому критерії: охоплення клієнтів за місяць і прибуток.

Барбер 3, досить важка історія, стаж хороший, але із-за того, що він працював до цього в барбершопі, де деякі послуги не робляться та інша корпоративна культура була, йому важко переключитись на щось нове, в силу свого характеру та особистісних якостей. За оцінкою кадрового потенціалу у даного працівника є потенціал для покращення. Хоча деякі аспекти, такі як відгуки клієнтів та продуктивність праці, показують позитивні результати, інші аспекти, такі як професійні навички, потребують удосконалення.

В наступному розділі, будуть надаватись рекомендації по розвитку кадрового потенціалу кожного співробітника.

В барбершопі, важливі не тільки барбери, також важливе місце посідає адміністратор салону, так як він вважається «золотою серединою» між працівниками та клієнтами. Не дивлячись на те, що адміністратори частіше можуть бути без спеціалізованою освіти, важливо їх потенціал також оцінювати. На даному підприємстві працюють два адміністратори, один працює в будні, інший в вихідні дні. Оцінка їхнього кадрового потенціалу буде за методом «оцінки компетенцій» [44], за 5-ти бальною шкалою, тлумачення зазначені перед оцінкою барберів.

табл.2.13

Таблиця 2.13 Оцінка вагомих компетенцій адміністраторів

| Компетенції                                             | Кофіціє вагомос | Оцінка 1 адіміна |             | Оцінка 2 адіміна |             |
|---------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|                                                         |                 | оцінка           | зваж.оцінка | Оцінка           | зваж.оцінка |
| Управління робочим часом                                | 0,09            | 5                | 0,45        | 4                | 0,36        |
| Знання про барбершоп (техніки, інструменти та крметика) | 0,09            | 4                | 0,36        | 3                | 0,27        |
| Вирішення конфліктів                                    | 0,08            | 4                | 0,32        | 3                | 0,24        |
| Ініціативність                                          | 0,07            | 5                | 0,35        | 2                | 0,14        |
| Стресостійкість                                         | 0,07            | 4                | 0,28        | 4                | 0,28        |
| Націленість на результат                                | 0,08            | 5                | 0,4         | 4                | 0,32        |
| Орієнтація на клієнта                                   | 0,10            | 5                | 0,5         | 5                | 0,5         |
| Знання програми Altego                                  | 0,10            | 5                | 0,5         | 3                | 0,3         |
| Вміння ведення фінансової звітності                     | 0,10            | 5                | 0,5         | 2                | 0,2         |
| Робота в команді                                        | 0,08            | 5                | 0,4         | 3                | 0,24        |
| Орієнтація на професійне зростання                      | 0,07            | 4                | 0,28        | 3                | 0,21        |
| Прийняття рішень                                        | 0,07            | 4                | 0,28        | 2                | 0,14        |
| Сума                                                    | 1               | -                | <b>4,62</b> | -                | <b>3,2</b>  |

*Джерело: Побудовано автором*

З таблиці 2.12, можна зробити висновок, що в першого адміністратора якість компетенцій більша, він проявляє сильні навички і компетентність у своїй роботі. Його знання і вміння дозволяють йому ефективно виконувати свої обов'язки і досягати поставлених цілей. Цей працівник працює в сфері адміністрування вже 2,5 років, тому це відбивається на оцінках, в нього компетенції більш розвинуті, і він вміє працювати з людьми. В іншого адміністратора оцінка по компетенцій становить 3,2 бали, враховуючи, що він працює в цій сфері тільки півроку, це непогана оцінка. Так як, більшість компетенцій тільки розвиваються, тут важливо, щоб у адміністратора було бажання і вмотивованість до розвитку, не зупинятись, а навпаки прагнути підняти рівень своїх знань, навичок та вмінь.

Отже, персонал «Дейва», розділяється на дві категорії: працівники з хорошим та високим кадровим потенціалом та працівники з середнім потенціалом, який потрібно розвивати. Загалом кадровий потенціал підприємства хороший, на це вказує багато факторів, такі як: якість надання послуг, ефективна робота

працівників, компетентність та взаємодія з клієнтами. Також високий кадровий потенціал персоналу може стимулювати розвиток команди в цілому. Вони можуть навчатися один від одного, обмінюватися знаннями та навичками, що сприяє підвищенню професійного рівня всього колективу, так адміністратори можуть допомагати та навчати один одного, а барбери можуть обмінюватись досвідом і навіть розробляти свої особисті курси з навчання технік різних стрижок.

Однак, необхідно зберігати хороший кадровий потенціал персоналу, забезпечуючи їм стимулююче середовище, можливості розвитку і підвищення. Регулярні тренінги і навчання можуть допомогти розширити навички і знання співробітників, що збереже їх мотивацію і вплине на подальше покращення їх кадрового потенціалу.

При оцінці персоналу, були виявлені деякі проблеми, які впливають на роботу з кадрами. Тому нижче будуть представлені проблеми, які були виявлені під час опитування співробітників, та проблеми, які виявились під час оцінки персоналу. Для виявлення основних проблем у діяльності підприємства та визначення їх імовірних причин, було використане анкетне опитування співробітників, взяло участь 5 працівників, враховуючи їх відповіді, був прорахований середній бал табл.2.14

Табл. 2.14 Ймовірні проблеми у діяльності підприємства барбершоп «Дейв»

| №  | Питання                                                                               | Середній бал |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. | Немає бізнес-плану, немає сформульованих цілей                                        | 1            |
| 2. | Підприємство не знає, які послуги надають конкуренти                                  | 0            |
| 3. | Підприємство втрачає сегменти відвідувачів                                            | 2,5          |
| 4. | Підприємство не відстежує потреби клієнтів                                            | 1            |
| 5. | Дуже великі запаси сировини та матеріалів                                             | 1,5          |
| 6. | Підприємство не знає носіїв витрат, не уміє управляти витратами                       | 4            |
| 7. | Підприємство не має сформульованої політики управління персоналом                     | 1,4          |
| 8. | Менеджери не володіють основами маркетингу, проф. знаннями, фінансовими інструментами | 1            |
| 9. | Персонал не достатньо мотивований                                                     | 3            |

*Продовження таблиці 2.14*

|     |                                                             |     |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----|
| 10. | Затримки з виплатою заробітної плати                        | 0   |
| 11. | Плинність кадрів ключового персоналу                        | 1   |
| 12. | Погана система контролю/контролінгу (обліку,) персоналу     | 1,8 |
| 13. | Погано розподілені обов'язки – відповідальності працівників | 1   |
| 14. | Погана виконавська дисципліна                               | 1,5 |

*Джерело: Побудовано автором на основі*

1. Найбільшою проблемою підприємства є те, що керівництво не має повної картини про витрати. Якщо витрати ведуться неправильно, важко виділяти гроші на навчання, на зустрічі та відпочинки з командою, тим паче, думати за якусь систему нагород, якщо немає повної картини скільки йде на витрати. Зрозуміло, що така проблема сформувалася із-за попереднього власника, але на даний момент, новому власнику потрібно зробити висновки і виправити її.

2. На другому місці проблема з мотивацією персоналу. Низька мотивація та незадоволеність роботою можуть призвести до низької продуктивності та зростання відтоку кадрів. Оцінюючи роботу «Дейва» та ще деяких салонів, можна зробити висновок, що у багатьох постає питання та проблема, як саме мотивувати працівників в цій сфері.

3. На третьому місці проблема із втратою сегменту відвідувачів. На це дуже вплинула війна в Україні, багато хто переїхали з Вишгорода, більшість чоловіків захищають Неньку. З початком війни навіть весь персонал виїхав, повернулись тільки двоє. Враховуючи обставини, з'явилися нові сегменти, як «військові» та вимушено переміщені особи і вони також стають клієнтами барбершопу. Це все впливає, на відвідуваність та зростання або навпаки зменшення клієнтів.

4. Недостатність навчання та розвитку. Для того щоб залучити і утримати талановитих барберів, необхідно забезпечити їх навчання та можливості розвитку. Барбери потребують постійного професійного зростання та оновлення навичок, щоб відповідати новим тенденціям у галузі. Це в першу чергу лягає на плечі керівників, бо людський фактор ніхто не відміняв, барбер може бути задоволеним

своєю роботою і не бачити, що йому потрібен розвиток, в першу чергу організація має бути зацікавленою в навчанні персоналу. А враховуючи, що не всі майстри мають потрібні компетенції, то проблема в цій сфері є.

5. Баланс роботи та особистого життя. Барбери часто працюють у високоінтенсивному середовищі, де можуть виникати довгі робочі дні та нерегулярний графік роботи. Зумовлено це тим, що вони мають охопити велику аудиторію, в яких різні потреби, у дітей садочки та школи, дорослі самі працюють до 18-19 години вечора, тому раніше салон працював до 22-23 години, зараз із-за комендантської години, салон працює до 20 години, в перед-святкові дні до 21-22 години. Тому, недостатній баланс між роботою та особистим життям може призводити до виснаження, стресу та незадоволеності роботою, що в свою чергу призводить до відтоку кадрів.

6. Корпоративна культура. На підприємстві виникла дуже дивна ситуація з корпоративною культурою. Загалом у салону є корпоративна культура, і можна було б не записувати сюди її, як проблемну, але є деякі нюанси. Є працівники, які не сприймають цю культуру, скільки би не наголошували на її важливості, вони просто не можуть прийняти її, і за цього є деякі конфлікти на цьому гаслі.

7. Відсутність стратегічного планування. Без стратегічного планування барбершоп може втратити напрямок і стати вразливим перед змінами на ринку. Планування кадрового потенціалу, визначення потреб у навичках та знаннях, а також розробка довгострокових цілей допоможуть забезпечити сталість та розвиток персоналу. А на підприємстві немає, такого собі, документу, яке підтверджує стратегічне планування, керівник може знати про плани на навчання, але це більш тримається в голові, ніж в документі, який може бути представлений перед працівниками.

Зазначені проблеми в комплексі, можуть вдарити рушійною силою по підприємству, після чого, важко буде відновити його діяльність, тим паче, що кожна проблема впливає на кадровий потенціал всього підприємства. Тому важливо щось покращити, щось змінити, а в щось потрібно негайно втрутитись і все змінити.

### РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 3.1. Основні напрямки вдосконалення кадрового потенціалу підприємства

В попередньому розділі була проведена оцінка персоналу, також було виявлено деякі проблеми, які варто вирішити, перед тим, як розробити та надати напрямки вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Тому нижче надані рекомендації до вирішення проблем, які впливають на кадровий потенціал:

1) Невміння управляти витратами. Цю проблему можна вирішити якісною програмою, яка буде вести в собі звітність витрат по категоріям, це буде спростовувати роботу людині, яка буде вести звітність витрат. На даний момент, «Дейв» користується програмою під назвою «Altegio», вона для такого невеликого бізнесу дуже доречна. Але, також потрібно людина, яка буде все вносити в програму, контролювати і робити звіти, бо без економічно-фінансових показників, не можна зрозуміти, чи ефективним є підприємство. Також, можна розробити бюджет, в якому враховуються всі витрати та прогнозується дохід, доречно встановити межі та цілі для кожної категорії витрат і стежити за тим, щоб вони не перевищували встановлений ліміт.

2) Мотивація, система винагород та задоволення роботою [45,47]. Не дарма ці проблеми об'єднались, бо вирішення цих проблем є одним. Для більшого розуміння, того, що саме потребують працівники через мотивацію, було розроблено діаграму потреб співробітників салону «Дейв».

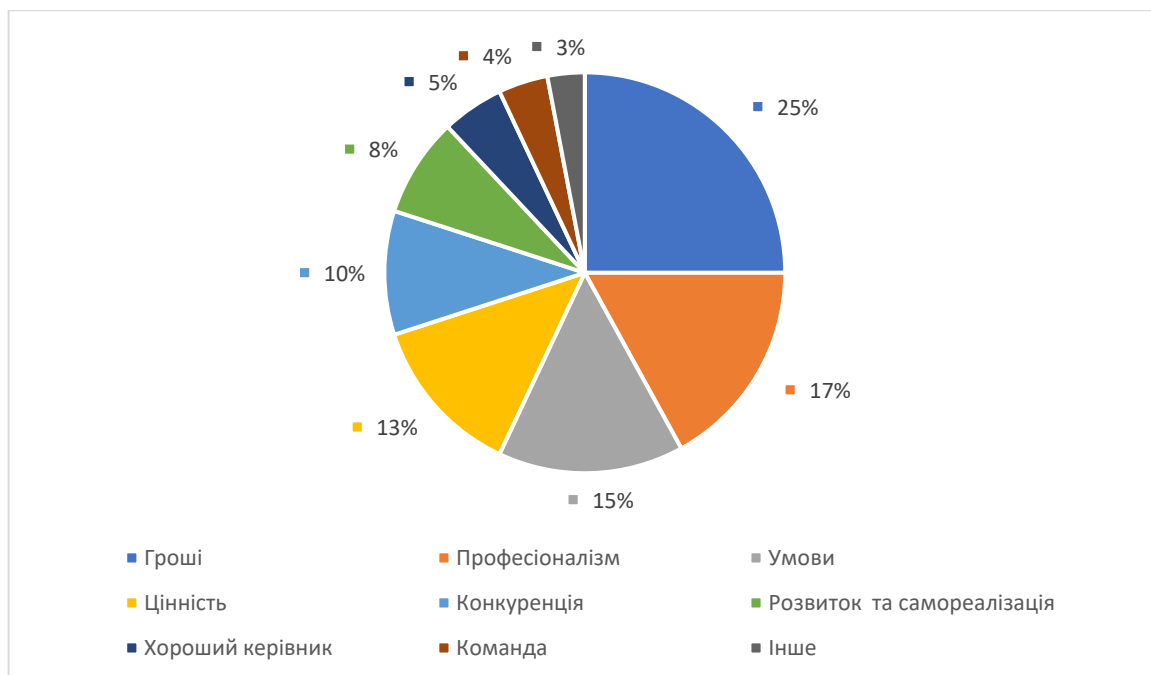


Рисунок 3.1 – Потреби працівників барбершопу «Дейв»

*Джерело: розроблено автором*

З рисунку 3.1 бачимо, що працівники найбільше потребують:

- хорошу матеріальну мотивацію (25%),
- бажання виконувати гарно роботу і радувати клієнтів (17%),
- комфортні умови праці (15%),
- відчуття, що їх цінують (13%).

В барбершопі є можливості професійного розвитку, це мотивує майстрів ставати краще, бо на це також впливає матеріальна складова: заробітна плата та відсотки від проданої косметики. Але крім заробітної плати та відсотків, нічого салон не надає. Тому варто запровадити оцінку працівників кожного місяця, і за результатами обирати «барбер місяця» і видавати бонуси або премії за це. Можна започаткувати використання гейміфікації в роботі, наприклад: розробити платформу де можна буде взаємодіяти з клієнтами, відправляти фото і таким чином збирати бонуси, на які можна купувати косметику по скидкам не тільки барберам, а також клієнтам, це підніме репутацію і клієнтів нових. Також дуже важлива нематеріальна складова: регулярні зустрічі з командою на збудування колективу,

та «тет-на-тет», де можна обговорити особистісний розвиток, переживання і радості, можна дарувати сертифікати в тренажерні зали та басейни.

3) Проблема із втратою сегменту. Ця проблема може зберігатись поки йдуть воєнні дії, так як люди можуть приїжджати на деякий час, а потім знову їхати туди, де більш безпечніше. Це підтверджують дані з програми з 1.06.2022 по 1.05.2023 (рис.3.2)

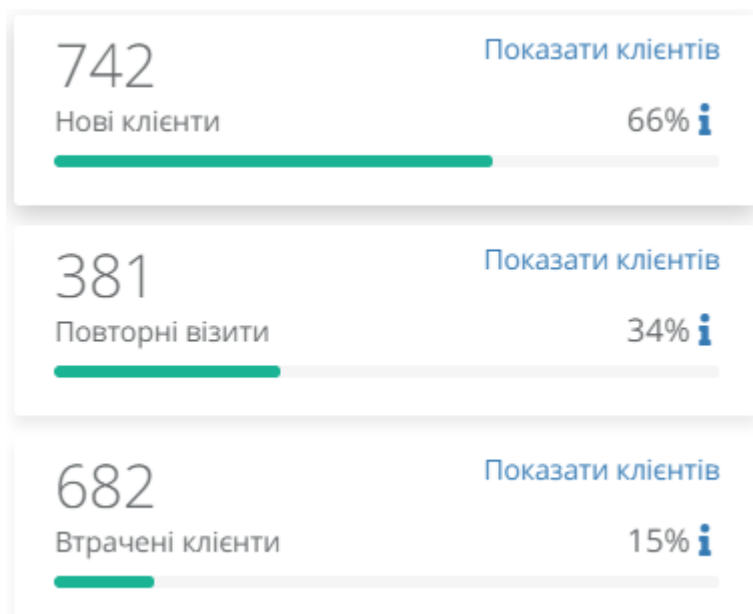


Рисунок 3.2 – Показники клієнтів з 1.06.2022 по 1.05.2023 року.

*Джерело: розроблено автором за даними програми «Altegio»*

З рисунку бачимо, що нових клієнтів 742 особи з них 381 повторні, це майже половина. Але втрачених 682, це надто багато. А все через часті переїзди клієнтів салону. Також на таку статистику вплинув факт, що з'явилися нова категорія як «військові», і частіше за все вони не весь час несуть службу в нашому районі, вони дуже часто змінюються, тому ця категорія вважається тимчасовими клієнтами салону.

Але, не дивлячись на це, все одно потрібно виправляти цю проблему. І реклама салону, дуже в цьому допоможе. А саме:

- просування контенту салону на офіційні сторінки м. Вишгорода, де більшість жителів міста присутні;

- проводити розіграші косметики та стрижок на головній сторінці салону;
- запровадження системи лояльності для постійних клієнтів: можливе відкриття «ВІП карти» зі знижкою в 10% на послуги з подальшим ростом відсотка;
- започаткувати програму «привиди друга» або «порекомендуй другу», яка надає 5% знижки

Ці всі заходи допоможуть не тільки зберегти існуючих клієнтів, але і приведе нових. Так салон буде охоплювати більше людей, тим самим ефективність роботи кожного барбера також може зростати.

4) Недостатність навчання та розвитку. Цю проблему вирішити дуже легко. Знайти та запланувати курси з потрібних компетенцій для кожного барбера, в залежності по його рівню. Робити майстер-класи в салоні своїх же працівників, а можна запрошувати видатних людей в цій сфері, для покращення знань, навичок та здібностей. Можна розробити власну методику навчання з можливістю отримати сертифікати, або навіть дипломи.

5) Баланс роботи та особистого життя. Коли мало майстрів, то цю проблему вирішити складно. Бо кожен день, в ідеалі, в салоні мають бути 2 барбери, щоб охоплювати більше людей, так на два салони мають працювати 4 майстри. Це виходить, що барбери мають працювати без вихідних, бо салон має тільки 4 майстрів, але у кожного є 2 вихідні на тиждень. Так, барбери, можуть обирати собі вихідні, та ставити додаткові, тобто графік в них нерегулярний. Вирішити цю проблему, можна, набравши нових майстрів, тоді легше буде як для самих барберів, так і для підприємства.

6) Корпоративна культура. Щоб працівники почали сприймати корпоративну культуру, варто сісти з ними, і прописати або нагадати цінності, завдання та місію підприємства. Варто прописати положення, де описано потрібну дисципліну та поведінку в разі конфліктних ситуацій, можливо варто ввести штраф за недотримання дисципліни, наприклад: штраф за регулярне запізнення, або за регулярне брудне робоче місце. Важливо розробити імідж компанії, носити

однакову іменну форму, це може бути стандартний набір: футболка і штани з логотипом. І постійно говорити та нагадувати про корпоративну культуру.

7) Відсутність стратегічного планування. Перш за все визначте конкретні стратегічні цілі, які ви хочете досягти у певний період часу. Ці цілі можуть бути за підходом SMART. Важливо все планувати та занотовувати. Шукати стратегії, які допоможуть досягти цілей і важливо планувати в кожному сегменті бізнесу: від витрат до планування навчання.

Отже, ці рекомендації, дійсно можуть покращити роботу підприємства, вирішення цих проблем може підвищити кадровий потенціал, бо це базові речі, які важливі для бізнесу, а особливо цінні для людей, які працюють в цій компанії.

Виходячи із оцінки та аналізу кадрового потенціалу підприємства, та надання рекомендацій щодо деяких проблем, для покращення розвитку кадрового потенціалу салону, запропоновано такі напрямки (рис.3.3)

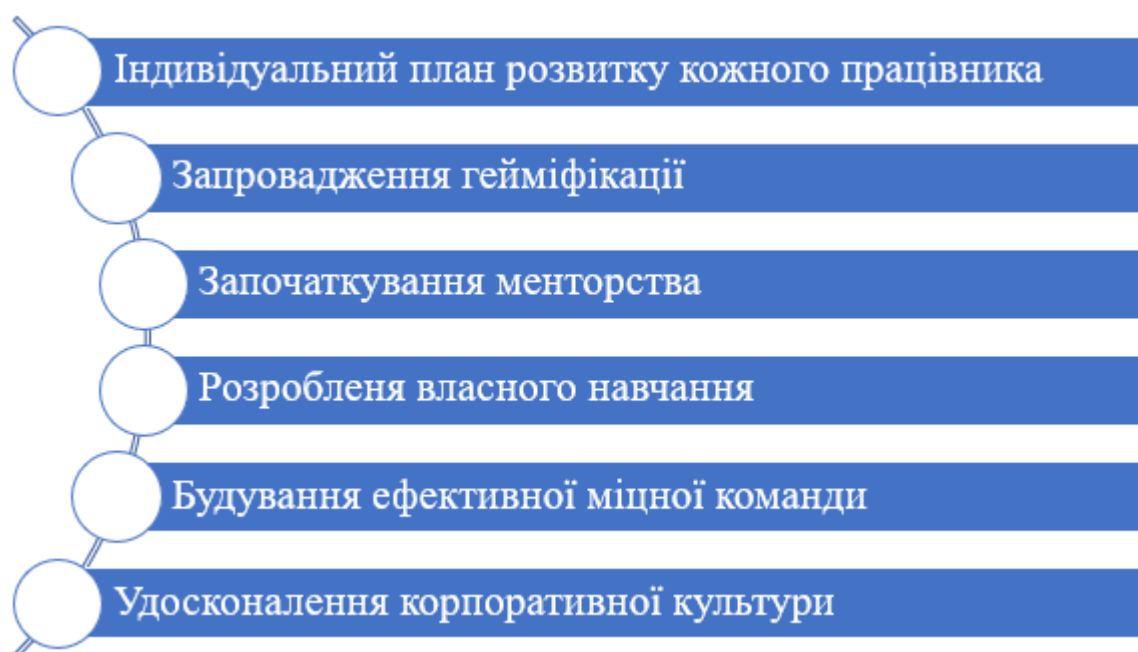


Рисунок 3.3 – Напрямки розвитку кадрового потенціалу барбершоп «Дейв»

*Джерело: розроблено автором*

Пропонуємо в наступному параграфі розписати та оцінити кожен запропонований напрямок.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Кадровий потенціал це в першу чергу люди, які працюють на підприємстві. Перший напрямок це індивідуальний план розвитку кожного співробітника, на нашу думку, це один із фундаментальних напрямків розвитку кадрового потенціалу.

План розвитку кадрового потенціалу для першого барбера:

- Оцінка потреб і можливостей. Тут варто визначити куди барбер, хоче розвиватись, чи влаштовує його мотиваційна складова, чи можливо він хоче підвищення заробітної плати, або підвищення кваліфікації. Це все допоможе визначитись в якому напрямку будувати розвиток.
- Підвищити кваліфікацію в сфері стрижок на довге та кудряве волосся, обравши заклад, де йому було б найкомфортніше отримати додаткові знання. І після цього підняти кваліфікацію до «Топ барбера».
- З оцінки його потенціалу, видно, що він дуже кваліфікований. Тому я б рекомендувала, розглянути можливість, відкриття власних курсів, можливі з них: «Сучасні техніки стильної зачіски», «Правильне камуфлювання сивини», «Як стригти дітей та з ними взаємодіяти». Це буде великим кроком для розвитку власного потенціалу.
- Надати додаткові обов'язки. В майбутньому зробити його ментором, для нових співробітників, він відповідав би за їх навчання, адаптацію і розвиток на перших етапах. Для новачків, це здорова адаптація, а для нього нові здобуті навички.
- Моніторинг та оновлення. Регулярно оцінювати прогрес співробітника у розвитку його міжособистісних навичок. Оновлювати план розвитку на основі нових потреб та можливостей, що виникають у процесі розвитку співробітника.

План розвитку кадрового потенціалу другого та четвертого барбера (їх об'єднали, бо рівень кадрового потенціалу в них майже однаковий:

- Оцінка потреб і можливостей. Проговорити всі нюанси, задоволеності та те, що не влаштовує, зрозуміти в якому напрямку розвиватись.

- Забезпечити сертифікаційне навчання в області: «Камуфлювання сивини», «Техніки стрижки на довге та кудряве волосся» та вдосконалити навички користування небезпечної бритви через майстер-клас. Це можливо через внутрішнє навчання або через зовнішнє, ті ж самі академії для барберів.

- Щоб покращити ефективність роботи, варто прорекламувати себе, зробити декілька модельних стрижок, щоб розвинути навички якості та ефективності, щоб в майбутньому менше часу приділяти на стрижки, щоб охопити більше людей.

- В майбутньому підвищити кваліфікацію до «старшого барбера», за результатами оцінки потенціалу.

- Моніторинг та оновлення. Регулярно оцінювати прогрес співробітника у розвитку його міжособистісних навичок. Оновлювати план розвитку на основі нових потреб та можливостей, що виникають у процесі розвитку співробітника.

План розвитку кадрового потенціалу третього барбера:

- Оцінка потреб і можливостей.
- Забезпечити навчання в сфері: «Дитячі стрижки», «Камуфлювання сивини», «Техніки на довге та кудряве волосся». Відправити на майстер-клас по застосуванню воску в роботі.

- Надати кваліфікованого ментора, який допоможе освоїти потрібні якості та навички. Таким чином, почне розвиватись командна робота, що позитивно відзначиться на корпоративній культурі підприємства.

- За результатами оцінки, дивитись коли потрібне підвищення кваліфікації. Допомогати з професійною літературою на онлайн ресурсах для покращення роботи.

- Моніторинг та оновлення. Регулярно оцінювати прогрес співробітника у розвитку його міжособистісних навичок. Оновлювати план розвитку на основі нових потреб та можливостей, що виникають у процесі розвитку співробітника.

Слід зазначити, що внесення індивідуального плану розвитку співробітників, потрібно розробляти, знаючи бюджет компанії саме на навчання та підвищення кваліфікації. Тому витрати на навчання барберів наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Витрати на навчання барберів

| Назва                                 | Кількість барберів | Сума, грн                  |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| «стрижки на довге та кудряве волосся» | 4                  | $3\,000 \cdot 4 = 12\,000$ |
| «Дитяча стрижка»                      | 1                  | 1 500                      |
| «Камуфлювання сивини»                 | 3                  | $2\,000 \cdot 3 = 3\,000$  |
| Різні майстер-класи                   | 3                  | $1\,000 \cdot 3 = 3\,000$  |
| Всього                                | -                  | 19 500                     |

*Джерело: складено автором*

Ціна за навчання виходить 19 500, і вона дійсно окупить себе, бо один раз навчити майстрів цим послугам і вони будуть знати їх назавжди, єдине, що потрібно буде підвищувати кваліфікацію. Але в таблиці зазначені суми, які пропонують різні школи барберів. Є інший варіант, який зменшить витрати на навчання. Це можливе в тому випадку, якщо навчання буде внутрішнім, тобто якщо навчання буде проводити керівник, а він це може робити, бо він є спеціалістом в області «Дитячих стрижок», «Камуфлювання сивини», і навіть в «Стрижки на подовжене та кудряве волосся». Тому тут вибір за керівництвом, оплачувати навчання зовнішнє, чи виділити час на внутрішнє навчання. Кожен із варіантів має свої «плюси» та «мінуси». Табл.3.2

Таблиця 3.2 Переваги та недоліки типів навчання

| Тип навчання | Плюси                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Мінуси                                                                                                                                                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зовнішнє     | <p>Експертна інформація: тренери мають глибокі знання та досвід у певній області і можуть передати ці знання учасникам.</p> <p>Різноманітність: більший вибір курсів та майстер-класів.</p> <p>Мережа контактів: встановлення зв'язків з іншими учасниками навчання, що може приносити користь для майбутньої кар'єри або професійного розвитку</p> | <p>Вартість: більш дорогий</p> <p>Обмежений графік: складно знайти підходящий час для навчання.</p> <p>Відсутність індивідуального підходу: не враховуються конкретні потреби чи рівень знань.</p> |

## Продовження таблиці 3.2

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє | <p>Використання внутрішні ресурси компанії, що робить набагато все дешевше.</p> <p>Специфічні знання: спрямоване на потреби співробітників</p> <p>Гнучкість: встановлення графіку навчання, враховуючи внутрішні потреби та обмеження організації.</p> <p>Забезпеченість: все що потрібно для навчання є в салоні</p> | <p>Обмежений доступ до експертів: може не мати такого рівня експертизи.</p> <p>Опитування: Внутрішнє навчання може бути обмежене варіантами навчальних матеріалів та підходів, оскільки ви обмежені внутрішніми ресурсами.</p> <p>Відсутність зовнішнього впливу: може бути менш стимулюючим або інноваційним, оскільки воно не включає зовнішніх ідей та перспектив.</p> |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: розроблено автором*

Отже, є свої переваги та недоліки в кожному типі навчання. Але, для салону «Дейв» більше підійшло внутрішнє навчання, так як співробітники вони не повні нулі в тих послугах, їм просто потрібно підняти рівень і знання. А зовнішнє навчання орієнтоване як правило на людей, які тільки починають знайомитися зі сферою барберінга. А внутрішнє навчання, буде розроблено на основі індивідуального підходу до кожного співробітника, що в перспективі дійсно підвищить професіоналізм в тій чи іншій категорії послуг.

Програма розвитку кадрового потенціалу 1 адміністратора:

- Оцінка потреб і можливостей. На першому етапі провести оцінку навичок, знань та досвіду адміністратора. Визначити його сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для розвитку. Спільно з керівником визначити конкретні цілі розвитку, які відповідають особистим амбіціям та вимогам барбершопу. Ці цілі повинні бути мірними, досяжними, релевантними та часовими.
- Забезпечити навчанням. Особливо тих компетенцій, які набрали меншу кількість балів. Також важливо проходити вебінари або курси по лідерським якостям, або дуже сумісних професій: менеджменту, бухгалтерії психології. Тому

що робота адміністратора поєднує багато всього в собі, і якщо розвивати допоміжні навички, можна легко підвищити кваліфікацію і підняти кар'єрною драбиною.

- Можливе надання ролі ментора, для нових адміністраторів, для навчання та обміну знаннями, а також для передання культури підприємства та важливих деталей цієї професії.

- Проявляти більше ініціативи та запроваджувати нові методи взаємодії один між одним, та команди загалом. Так як адміністратор це наступний головний після керівника, і будування команди, частково також його обов'язки.

- Моніторинг та оновлення. Регулярно оцінювати прогрес співробітника у розвитку його міжособистісних навичок. Оновлювати план розвитку на основі нових потреб та можливостей, що виникають у процесі розвитку співробітника.

План розвитку кадрового потенціалу для другого адміністратора:

- Оцінка потреб і можливостей. На першому етапі провести оцінку навичок, знань та досвіду адміністратора. Визначити його сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для розвитку. Спільно з керівником визначити конкретні цілі розвитку, які відповідають особистим амбіціям та вимогам барбершопу. Ці цілі повинні бути мірними, досяжними, релевантними та часовими.

- Забезпечити навчанням, за допомогою наставника, так інформація буде легше сприйматись та засвоюватись, у адміністратора не буде стресу, що щось не так вийшло. І це насправді ефективне навчання особливо, якщо воно внутрішнє, це допоможе одразу передати цінності, місію та культуру компанії в навчанні.

- Можливе надання ролі ментора, для нових адміністраторів, для навчання та обміну знаннями, а також для передання культури підприємства та важливих деталей цієї професії.

- Надання професійних джерел та вебінарів для покращення важливих компетенцій.

- Моніторинг та оновлення. Регулярно оцінювати прогрес співробітника у розвитку його міжособистісних навичок. Оновлювати план розвитку на основі нових потреб та можливостей, що виникають у процесі розвитку співробітника.

Індивідуальний план по розвитку кадрового потенціалу кожного працівника побудовано та проаналізовано, зараз зосередимось на кожному напрямку наданому в першому параграфі цього розділу.

1. Індивідуальний план розвитку кадрового потенціалу кожного працівника. Дозволяє ідентифікувати потенційні області зростання та навчання для кожного працівника, з покращенням компетенцій працівників зростає їх продуктивність і ефективність виконання роботи, що в свою чергу позитивно впливає на результатах підприємства, допомагає ідентифікувати талановитих працівників з потенціалом для керівних посад або ключових ролей в організації. Коли працівники бачать, що їхні потреби щодо особистого та професійного розвитку враховуються і їм надається підтримка для досягнення їх кар'єрних цілей, вони схильні залишатися на роботі на довготривалу основу. Це допомагає зменшити відтік кадрів, забезпечує стабільність робочої сили в організації та сприяє створенню резерву кадрів в організації. Одне рішення, а скільки позитивних дій воно несе з собою, цей напрямок розвитку, дійсно буде ефективним, тому варто придивитись до цієї рекомендації.

2. Запровадження гейміфікації. Вище було зазначено, що можна розробити платформу, де будуть клієнти салону та майстри, в ігровій формі виконувати завдання, обмінюватись фото та за це отримувати додаткові бали, за які можна буде купувати по знижкам косметику або різні сертифікати. Гейміфікація може створити залучену та мотивовану робочу атмосферу, може стимулювати конкуренцію між співробітниками, сприяти кращому виконанню завдань та збільшувати продуктивність. Також може бути використана для покращення процесу навчання та розвитку навичок, допомогти відстежувати та оцінювати прогрес співробітників у реальному часі. За допомогою гейміфікованих систем, які включають бали, рівні, таблиці лідерів та інші ігрові елементи, керівництво може отримувати візуалізовано інформацію про розвиток співробітників. Це дозволяє швидко виявляти сильні та слабкі сторони, а також надавати співробітникам необхідний зворотний зв'язок для поліпшення результатів.

3. Започаткування менторства або наставництва. Великою перевагою цього нового напрямку, це те, що знання та навички будуть передаватись «з рук в руки». Це набагато підніме якість навчання, бо одразу нові працівники будуть навчатися тому, що дійсно потрібно. Також таким способом, буде передаватись корпоративна культура підприємства.

4. Розроблення власного навчання. Цей напрямок показує високий рівень кадрового потенціалу, коли працівники, можуть розробляти власні авторські курси та навчати інших, не тільки своїх колег, а всіх людей, кого цікавить сфера барберингу та зачісок. По-перше, це залучення нового капіталу через платні курси. По-друге, це підвищення кваліфікації працівників до вчителя. По-третє, росте конкурентоспроможність підприємства та зростає клієнтська база.

5. Будування ефективної міцної команди [46]. Це також можна віднести до напрямку розвитку кадрового потенціалу. Бо, люди – основний ресурс будь-якої компанії, і якщо між колегами немає ніяких зв'язків крім робочих, то, на жаль, компанія припинить своє існування. Тому варто аналізувати, як будується команда, який фундамент в них, чи стоять вони один за одного горою, чи готові навчати один одного та перебирати досвід та чи важлива їм робота в такому підприємстві в такій команді.

6. Удосконалення корпоративної культури. Культура, що сприяє затриманню та залученню найкращих талантів, може бути вирішальним фактором для розвитку кадрового потенціалу. Привабливе робоче середовище, можливості для особистого та професійного росту, а також підтримка роботи-життя стають факторами, які привертають талановитих працівників та зберігають їх на довготривалій основі. Культура сприяє залученню співробітників до процесу прийняття рішень, бо якщо всі підтримують її, то вся організація працює як злагоджений організм.

Спробуємо спрогнозувати, як ці напрямки вдосконалять кадровий потенціал та яким буде підприємство в майбутньому в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 Результати вдосконалення кадрового потенціалу

| Напрямок                                                         | Інструмент                                                                                                        | Результат                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індивідуальний план                                              | оцінка поточної ситуації;<br>навчання та підвищення кваліфікації;<br>розмова та зворотній зв'язок від керівництва | покращення професійних якостей;<br>збільшення продуктивності праці;<br>розширення кар'єрних можливостей;<br>хороші відносини між співробітником та керівником |
| Запровадження гейміфікації                                       | гейміфікаційні платформи;<br>бейджі (віртуальні нагороди);<br>лідерборди (досягнення)                             | підвищення мотивації;<br>залученість як співробітників так і клієнтів;<br>покращення навичок;<br>збільшення задоволеності роботою                             |
| Започаткування менторства, розроблення власного навчання         | аналіз та оцінка потреб в навчанні;<br>допомога в розробленні курсів;<br>теж наставництво від початку і до кінця  | швидке та ефективне навчання;<br>усунення проблем з недосконалістю знань та навичок;<br>відкриття власного навчального закладу                                |
| Будування міцної команди та удосконалення корпоративної культури | корпоративні зустрічі;<br>сертифікати в спортзал;<br>регулярні збори;<br>ініціатива від персоналу                 | ефективна команда з сімейною атмосферою, яка знає цінності салону                                                                                             |

*Джерело: розроблено автором*

По результатам, бачимо, що підприємство може побудувати план навчання для кожного співробітника, може підвищити мотивацію через гейміфікацію, що позитивно вплине на це та наступне покоління, яке все більше і більше в ігрових форматах. Через менторство покращити привабливість для колег, які захочуть

працювати в цій компанії та в перспективі відкрити власну школу для навчання професійних берберів.

На даному етапі своєї діяльності салону «Дейв», варто зосередитись на таких напрямках розвитку. Але слід зазначити, що для розвитку потрібно завжди проводити оцінку та аналізувати, чи рухається підприємство вперед, чи виконує поставлені цілі та задачі. І чи дійсно кадровий потенціал розвивається, чи стоїть на місці або взагалі погіршується.

## ВИСНОВКИ

В зарубіжних країнах, персонал підприємств займає одне з перших місць за значимістю, там персонал сприймається, як рушійний ресурс ефективності будь-якого підприємства. В Україні тільки зараз починають усвідомлювати, що персонал — це найважливіша підсистема підприємства і від її ефективної роботи залежить ефективність роботи підприємства в цілому. А фундаментом цього всього є кадровий потенціал.

**Кадровий потенціал** - це сукупність знань, вмінь, навичок, досвіду, якостей та інших характеристик, які мають працівники організації та які можуть бути використані для досягнення цілей кампанії. Дослідження показало, що погляди авторів в цій сфері трішки розбігаються, через це є проблема в методичних підходах до формування та оцінювання кадрового потенціалу.

Барбершоп «DAVE» відкрився в травні 2016 року в місті Вишгород, Київської області, за адресою провулок Квітневий 2г. В серпні 2021 року, підприємство відкрило другий філіал, також в місті Вишгород, за адресою проспект Шевченка 2г.

Організаційна структура Барбершопу «Дейв» нагадує горизонтальну структуру управління її ще називають «холакратія» — менеджерська інновація, новий принцип організації бізнес-процесів в компанії, відносно нова і все більш значуща світова тенденція. Така структура дозволяє прискорити прийняття рішень (що важливо в умовах постійних змін). Для чоловічого салону найважливіші є барбери, і така структура дозволяє проявляти їм більше ініціативи, по відношенню до своїх клієнтів, та пропозицій для розвитку всього підприємства

**Оцінка кадрового потенціалу** - це процес оцінки можливостей працівника для розвитку в організації та досягнення більш високих позицій в майбутньому. Головна мета оцінки кадрового потенціалу полягає в тому, щоб визначити, які працівники мають найбільший потенціал для розвитку та як можна покращити їхні навички та здібності.

Для оцінки кадрового потенціалу барберів в салоні, було розроблено авторську методику, під назвою «5P-plus», який включає в себе такі напрямки оцінки: портфоліо робіт, відгуки клієнтів, продуктивність, навички та професійний рівень, поведінка та комунікація. Таким чином прорахувався рейтинг майстрів, від тих у кого великий потенціал, до тих кому потрібно його розвивати. Для оцінки кадрового потенціалу адміністраторів за основу ліг метод «оцінки компетенцій».

Аналіз показав, що персонал «Дейва», розділяється на дві категорії: працівники з хорошим та високим кадровим потенціалом та працівники з середнім потенціалом, який потрібно розвивати. Загалом кадровий потенціал підприємства хороший, на це вказує багато факторів, такі як: якість надання послуг, ефективна робота працівників, компетентність та взаємодія з клієнтами. Також високий кадровий потенціал персоналу може стимулювати розвиток команди в цілому. Вони можуть навчатися один від одного, обмінюватися знаннями та навичками, що сприяє підвищенню професійного рівня всього колективу, так адміністратори можуть допомагати та навчати один одного, а барбери можуть обмінюватись досвідом і навіть розробляти свої особисті курси з навчання технік різних стрижок.

Також, було виявлено основні проблеми, які не давали можливості розвиватись кадровому потенціалу, і одразу були надані рекомендації, як покращити становище, яке утворилося. І на основі оцінки, були розроблені та представлені основні напрямки вдосконалення кадрового потенціалу барбершопа, які включають в себе:

1. Індивідуальний план розвитку кожного працівника. В роботі наведено можливий план для працівників салону, в залежності від їх рівня потенціалу
2. Запровадження гейміфікації
3. Започаткування менторства
4. Розроблення власного навчання
5. Будування ефективної міцної команди
6. Удосконалення корпоративної культури

Також були прогнозовані результати внесення заходів щодо покращення кадрового потенціалу. І вони показали, що салону є куди рости, і його чекають нові висоти та нові можливості.

В сьогоднішніх реаліях, дуже важливо зберегти, накопичити де потрібно розвинути кадровий потенціал підприємства. Ми багато людського капіталу втратили, із-за війни, багато людей працездатного віку змушені були покинути рідну країну, багато підприємств, просто фізично не можуть працювати, деякі релокуються і через час відновлюються. Україна зазнала економічну кризу, яка знову і знову показує на те, що людський капітал надзвичайно важливий. І в відновленні наших земель і нашої економіки, нам потрібні висококваліфіковані люди, які піднімуть економіку країни на той рівень, якого ще не було. Тому підприємствам України, потрібно бути дуже пильними до питання потенціалу персоналу і робити все можливе, щоб він зберігався в наших фірмах, в наших бізнесах і працював на відновлення нашої цілісності, такі наші реалії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Токмакова І. В., Войтов І. М., Штефан К. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.145452>
2. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №4(16). С.121-124
3. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [О.П. Дяків, А.С. Коцур, В.М. Островерхов, В. М., С.А. Надвиничний та ін.]. *Тернопіль: ЗУНУ*. 2021. 334 с.
4. Стратійчук В.М., Новак. І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020 рік. № 2(23). С.146-150
5. Чакалова К.О. Методичне обґрунтування структури персоналу на внутрішньому ринку праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №22. С. 101-105
6. Денесенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Економічна наука, інвестиції: практика та досвід*. 2017. №7. С.53-57
7. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоритичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Економічний простір*. 2021. №176. С.53-57
8. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6 (296). С. 64–72.
9. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. *Київ: КНЕУ*. 2005. 261 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. *Київ : Центр учбової літератури*. 2019. 468 с.

11. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник, 2 видання. *Львів: Видавництво Львівської політехніки*. 2010. 232 с.
12. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. *Харків: ХДУХТ*. 2004. 587 с.
13. Маслов Е.В. Управління персоналом підприємства: підручник. *Інфра-М*. 2003. 312 с
14. Заремба О.В. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства. *Вінницький національний технічний університет*. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3942>.
15. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Економічний дискурс*. 2016. №4. С. 62–73.
16. Бугас. В.В., Науменко О.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. №1. С.54-59
17. Алексєєв В. М. Підготовка кадрового потенціалу нової формації. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 12. С. 27–34.
18. Іваницький І. Розвиток інформаційного суспільства і освіта. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2018. № 25. С. 48–55.
19. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2020. Т. 1, № 17(67). С. 277–285. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-27)
20. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Одеський національний політехнічний університет. Національна економіка: Інтелект*. 2018. №2. С.67-71
21. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69-75.
22. Сіденко В.Р. Економіка в умовах сучасних трансформацій». *Економіка і прогнозування*. 2018. №2. С.45

23. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання, 2021.

24. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1. С. 29-35.

25. Аванесова Н.Е., Нечунєєва І.Ю. Теоретико-методологічні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут. Економічні науки*. 2020. №5 С.48-52

26. Касич А.О., Черняхівська М.В., Мірошніченко А.М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір* 2018. №3(31). С.35-40

27. Гільorme Т.В., Єлісеєва О.К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. *Дніпропетровськ*. 2016. 170 с.

28. Карюк В. І. Competent approach to managing the development of personnel potential of the enterprise. "Scientific notes of the University"KROK". 2018. P. 112–118. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-112-118>

29. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. №4. С.102-105

30. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №11(234). С.79-87

31. Скрипник Н.А., Левандовська А.Є. Роль кадрового потенціалу в конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіка: реалії часу і перспективи»*. Одеса 2017. С.215-219

32. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Мукачівський державний університет. Економіка та управління підприємствами*. 2017. №9. С.706-709

33. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4.
34. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4(52). С.231-238
35. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С.149-151
36. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №3. С.355-359. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf)
37. Bissola R., Imperatori B. HRM 4. 0 for Human-Centered Organizations. *Emerald Publishing Limited*, 2019. 272 p.
38. Лебедєва І. Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Економічна наука: інвестиції практика та досвід*. 2018. №12. С. 75-81
39. Арзамасова О.В. Оцінка кадрового потенціалу держави: Методи та підходи. *Тернопільський національний університет*. 2016. №3(25). С.22-29
40. Сервіс для визначення кодів видів діяльності URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/96/KVED10\\_96\\_02.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/96/KVED10_96_02.html)
41. Наповненість програми «Altegio», яку використовує барбершоп «Дейв» (фінансові звіти, клієнтська база, заробітні плати персоналу, аналітика)
42. Who is using Holacracy? [Електронний ресурс] Structure Process. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://structureprocess.com/holacracy-cases/>
43. Кротова І.А. Холократія як ефективний засіб самоорганізації компанії та заміни менеджерської ієрархії. *Київ : НаУКМА*. 2018. С. 40-41
44. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. №34. С.37-45

45. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2020. № 3. С.239-247

46. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398–403

47. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С.378-384. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>

## Додаток А

### Фото для оцінки якості роботи барберів



# Короткий звіт подібності



Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1015280342

Дата перевірки:  
26.05.2023 18:43:33 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
26.05.2023 18:44:10 EEST

ID користувача:  
100005733

Назва документа: Антифеева\_керівник\_Рябоконь

Кількість сторінок: 64 Кількість слів: 13873 Кількість символів: 103445 Розмір файлу: 373.52 KB ID файлу: 1014953106

## 5.31% Схожість

Найбільша схожість: 0.71% з Інтернет-джерелом ([https://economics.net.ua/files/science/real\\_chasy/2015/t1/tom\\_1.pdf](https://economics.net.ua/files/science/real_chasy/2015/t1/tom_1.pdf))



## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

