

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Проект розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики»

Виконала: здобувач 2 курсу магістратури
галузі знань

07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Вікторія Комарденко

Керівник: д.е.н., проф. Ольга Слободянюк

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав Котлубай

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОПТИЧНОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1. Сутність та особливості управління кадровим потенціалом в оптичному бізнесі.....	8
1.2. Мотиваційні механізми в системі розвитку персоналу.....	11
1.3. Проєктний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ ОПТИКИ.....	24
2.1. Аналіз ринку оптики України та загальна характеристика діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».....	24
2.2. Комплексний аналіз кадрового складу мережі магазинів.....	34
2.3. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».....	41
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ ОПТИКИ.....	46
3.1. Структура проєкту розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики.....	46
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності проєкту.....	51
3.3. Соціальні та організаційні переваги впровадження проєкту.....	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринку оптичних послуг України та зростаючої конкуренції, ключовим фактором успіху підприємств стає ефективне управління кадровим потенціалом. Особливої актуальності дане питання набуває в контексті мереж магазинів оптики, де якість обслуговування та професійна компетентність персоналу безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та фінансові результати бізнесу.

Український ринок оптичних послуг зазнає суттєвих трансформацій через впровадження інноваційних технологій, зростання вимог споживачів до якості обслуговування та професіоналізму персоналу. Сучасні магазини оптики перетворюються з простих торговельних точок на складні консультаційно-діагностичні центри, що вимагає принципово нового підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу.

Сучасні методології управління персоналом орієнтовані на гнучкі, адаптивні та цілеспрямовані підходи, що робить проєктне управління розвитком кадрового потенціалу особливо актуальним. Проведення комплексного дослідження та розробка ефективного проєкту розвитку кадрового потенціалу набувають стратегічного значення для успішного функціонування підприємств оптичної галузі.

Таким чином, тема дослідження має виняткову теоретичну та практичну цінність, оскільки спрямована на вирішення актуальних завдань підвищення ефективності управління персоналом в умовах динамічного ринкового середовища. Комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу дозволить підприємствам оптичного бізнесу не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й забезпечити стратегічні конкурентні переваги.

Проблематика розвитку кадрового потенціалу є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Теоретичні та методологічні аспекти управління кадровим потенціалом знайшли своє

відображення в наукових працях таких українських дослідників, як Андріїв Н., А. Колот, Сєвідова І., Агєєва І., Кібік. О., Котлубай В., Слободянюк О., які розглядали питання формування, розвитку та управління людськими ресурсами.

Вагомий внесок у дослідження проблем управління персоналом зробили зарубіжні науковці: М. Армстронг, П. Друкер, Г. Емерсон, М. Портер, які розробили концептуальні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами. Питання мотивації та розвитку персоналу ґрунтовно вивчали В. Врум, А. Маслоу, С.Адамс.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, існує низка невирішених питань та прогалин у дослідженні розвитку кадрового потенціалу, особливо в контексті специфічних галузей, зокрема оптичного бізнесу.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних дослідників, проблема проектування розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики залишається актуальною та потребує подальших наукових досліджень. Необхідність вирішення означених прогалин зумовила вибір теми дослідження, його мету та основні завдання.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка проєкту розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики, спрямованого на підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Для реалізації поставленої мети випускної кваліфікаційної роботи було виконано наступні задачі:

- проаналізовані теоретичні засади управління кадровим потенціалом в оптичному бізнесі;
- охарактеризовано сутність та особливості проєктного підходу до управління розвитком персоналу;
- досліджено мотиваційні механізми розвитку кадрового потенціалу;

- охарактеризовано конкурентоспроможність на ринку оптичних послуг України;
- виконано аналіз кадрового складу та системи управління персоналом мережі магазинів ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»;
- виявлено основні проблеми та обмеження в розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розроблено проєкт розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики;
- обґрунтовано економічну доцільність та ефективність запропонованого проєкту;
- оцінено соціальні та організаційні переваги впровадження проєкту розвитку кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом мережі магазинів оптики.

Предметом дослідження є теоретичні підходи та практичні аспекти проєктування розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та проведення дослідження були застосовані наступні методи дослідження: теоретичний (аналіз наукової літератури, систематизація та узагальнення теоретичних положень), емпіричний (статистичний аналіз, порівняння, спостереження, опитування), економіко-математичний (методи економічного прогнозування, статистичної обробки даних), проєктний (моделювання, планування, експертна оцінка).

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти, періодичні видання, звіти й аналітичні публікації, результати власних досліджень, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань проєктного менеджменту, мотивації, оптичного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу, які можуть бути впроваджені в діяльність мережі магазинів оптики. Основні теоретичні

аспекти роботи та її практичні результати були представлені на XIII Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України» (м. Одеса, 29 листопада 2024 р.) та II Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» (м. Харків, 14 листопада 2024 р.). По тематиці роботи була опублікована стаття «Стратегія формування професійної команди в оптичному бізнесі» в фаховому виданні України «Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал. 2024. № 11(29) 2024. С.186-198.

Структура роботи обумовлена визначеною метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОПТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та особливості управління кадровим потенціалом в оптичному бізнесі

Кадровий потенціал підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. В контексті оптичного бізнесу він набуває особливого значення, оскільки якість обслуговування та професійна компетентність персоналу безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та успішність бізнесу в цілому. [25, 21]

Під кадровим потенціалом мережі магазинів оптики слід розуміти сукупність наявних та потенційних можливостей персоналу, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності для досягнення цілей організації.

Працівники з високим рівнем кваліфікації, компетенцій та наявністю творчого підходу можуть генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та підвищувати якість продукції або послуг, що забезпечує компанії конкурентну перевагу на ринку. Творчим та вмотивованим людям потрібна підтримка та визнання їхнього таланту до створення інновацій, які приносять користь, для змінення будь-якої устарілої системи або виходу на новий рівень спеціалістів має підтримувати вище керівництво. В випадку, коли людина відчуває себе непересічною особою або просто частиною механізму, її ідеї будуть одноманітними, що залишить її та компанію, в якій вона працює на тому самому рівні розвитку, що і рік або два назад. [6]

Високий рівень кваліфікації та мотивації персоналу сприяє більш ефективному виконанню завдань, зменшенню витрат і підвищенню продуктивності праці, що позитивно впливає на фінансові показники

підприємства. Спеціаліст, який має багатий досвід чудово знається на тайм менеджменті, може розписати свій графік на день так, щоб вистачило часу на всі обов'язки, котрі прописані в регламенті, а вмотивований новачок з радістю сам захоче цьому навчитись.[7]

Структура кадрового потенціалу включає (рис. 1.1): професійно-кваліфікаційний потенціал, психофізіологічний потенціал, творчий потенціал, мотиваційний потенціал [6]

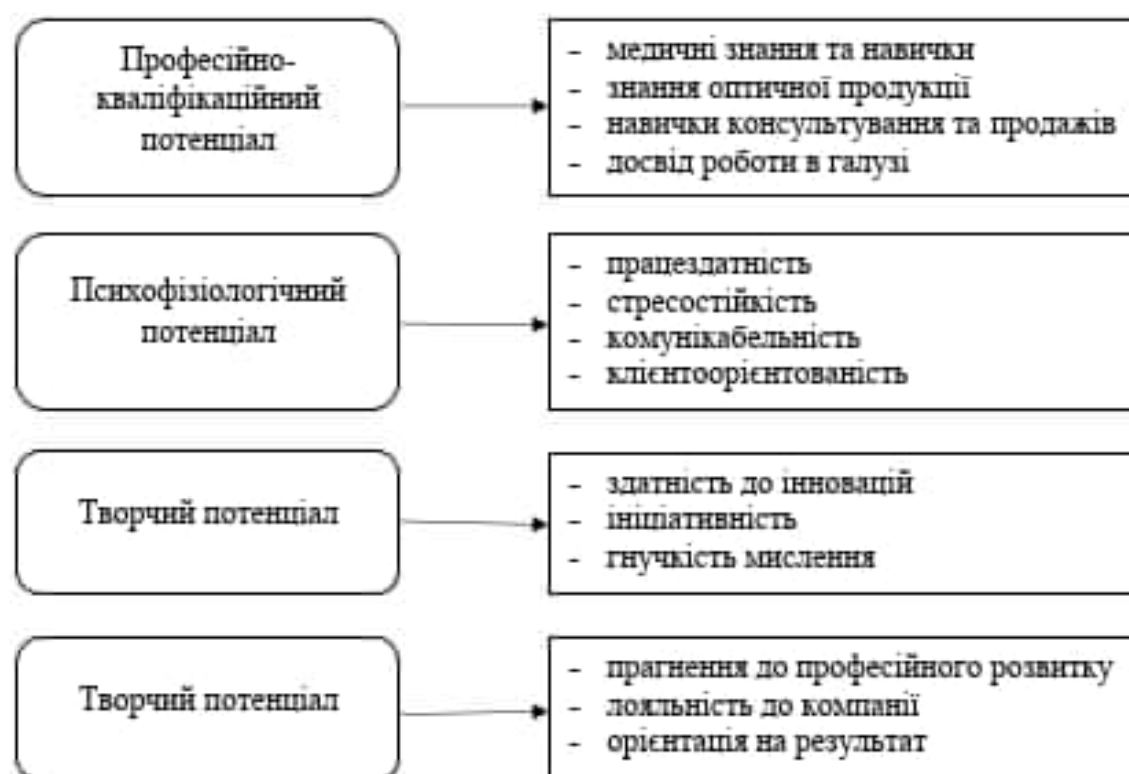


Рис. 1.1. Блок-схема структури кадрового потенціалу

Джерело: складено автором.

Особливості управління кадровим потенціалом в оптичному бізнесі мають унікальну специфіку, яка формується під впливом галузевих вимог та специфіки діяльності. Висока соціальна відповідальність є визначальною характеристикою, адже робота безпосередньо пов'язана зі здоров'ям клієнтів і вимагає неухильного дотримання медичних стандартів, надзвичайної точності та уважності до найменших деталей.

Комплексність компетенцій персоналу передбачає унікальне поєднання медичних та комерційних навичок. Працівники мають постійно оновлювати свої знання, що зумовлено динамічним розвитком технологій та швидкими змінами в галузі. Особливого значення набуває міжособистісна комунікація, яка дозволяє встановлювати ефективний контакт з клієнтами.

Специфіка роботи з клієнтами в оптичному бізнесі вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта, детального роз'яснення технічних аспектів та створення довірчих відносин. Технологічні аспекти діяльності включають вільне володіння спеціальним обладнанням, знання сучасних технологій виготовлення окулярів та глибоке розуміння оптичних характеристик продукції.

Система управління кадровим потенціалом в мережі магазинів оптики є складною багатофункціональною системою, яка повинна забезпечувати комплексне вирішення стратегічних та оперативних завдань. Планування потреби в персоналі включає точне визначення кількісної потреби, формування чітких кваліфікаційних вимог та прогнозування розвитку мережі.

Система управління кадровим потенціалом в мережі магазинів оптики є багаторівневою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей. Основні напрями її реалізації включають:

Планування потреби в персоналі, яке передбачає визначення кількісних і якісних вимог до працівників з урахуванням перспектив розвитку мережі.

Професійний розвиток персоналу через навчання, атестацію, тренінги та програми підвищення кваліфікації.

Оцінку та мотивацію працівників шляхом регулярного аналізу їхньої ефективності, впровадження системи KPI та використання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Формування корпоративної культури, яка включає розробку стандартів обслуговування, підтримку корпоративних цінностей і створення сприятливого робочого середовища. [33, 32]

Загалом, ефективне управління кадровим потенціалом в оптичному бізнесі дозволяє досягти не лише економічних результатів, але й підвищити репутацію компанії на ринку, сприяючи її стійкому розвитку.

1.2. Мотиваційні механізми в системі розвитку персоналу

Мотиваційні механізми в системі розвитку персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні високої ефективності роботи співробітників і досягненні стратегічних цілей організації. Вони базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє створити сприятливі умови для розвитку професійних компетенцій, підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності персоналу.

Основу матеріальної мотивації становлять фінансові стимули, такі як конкурентна заробітна плата, премії за досягнення ключових показників ефективності (KPI), бонуси за виконання проєктів, а також можливості для додаткового доходу через участь у програмах розподілу прибутку чи акціонуванні. Такі підходи підсилюють фінансову зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів.

Нематеріальні мотиваційні механізми, у свою чергу, спрямовані на задоволення внутрішніх потреб співробітників. Це може включати визнання досягнень через публічну похвалу, нагородження грамотами чи сертифікатами, впровадження програм кар'єрного росту, можливість участі у важливих стратегічних проєктах, а також створення умов для професійного розвитку. Наприклад, надання співробітникам доступу до навчальних курсів, тренінгів або конференцій сприяє формуванню лояльності до компанії та підвищенню їхньої кваліфікації.

Також важливим є забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників. Це включає гнучкий графік роботи, можливість

віддаленої зайнятості, організацію корпоративних заходів, а також забезпечення комфортних умов праці. Такий підхід допомагає мінімізувати професійне вигорання та сприяє підвищенню залученості персоналу.

Інноваційним підходом є впровадження digital-інструментів для моніторингу та підвищення мотивації. Наприклад, корпоративні платформи для гейміфікації робочих процесів дозволяють створювати дружню конкуренцію між співробітниками, сприяють досягненню командних цілей і підвищують загальну ефективність роботи.

Крім того, мотиваційні механізми повинні враховувати індивідуальні потреби та цінності співробітників. Проведення регулярних опитувань або інтерв'ю дозволяє визначити, що саме стимулює кожного працівника, і адаптувати систему мотивації до конкретних потреб. Таким чином, індивідуалізація підходів сприяє формуванню високого рівня задоволеності персоналу.

У підсумку, мотиваційні механізми в системі розвитку персоналу є багатокомпонентною системою, що охоплює матеріальні стимули, професійний розвиток, соціальну підтримку, визнання досягнень і створення комфортних умов праці. Їх ефективне впровадження забезпечує формування високоефективної команди, яка здатна адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища та сприяти сталому розвитку організації.

Мотиваційні механізми є важливим інструментом розвитку кадрового потенціалу, що забезпечує високу продуктивність праці, задоволеність співробітників та їх професійний ріст. В оптичному бізнесі роль мотивації є особливо значущою через потребу постійного вдосконалення професійних компетенцій персоналу та підтримання високих стандартів обслуговування клієнтів. [33, 19]

Мотивація персоналу у цьому сегменті будується на двох основних складових — матеріальній та нематеріальній. Матеріальні чинники включають такі компоненти:

1. Заробітна плата та премії — основний інструмент фінансового стимулювання, що має враховувати ринкові умови та індивідуальні досягнення.

2. Бонуси та система винагород — нагородження за досягнення ключових показників ефективності (KPI), які включають продажі, якість обслуговування та внесок у командну роботу.

3. Соціальні пільги — забезпечення медичного страхування, оплати відпусток, компенсацію транспортних витрат, знижки на продукцію компанії тощо.

Нематеріальна складова мотивації спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб працівників.

1. Професійний розвиток — фінансування участі у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, сертифікаційних програмах, які сприяють підвищенню професійного рівня співробітників.

2. Кар'єрне зростання — створення умов для внутрішнього кар'єрного розвитку через програми наставництва, ротації, участь у стратегічних проєктах компанії.

3. Визнання досягнень — регулярне відзначення результатів роботи через нагородження, публічне визнання, створення рейтингових систем або дошки пошани.

4. Корпоративна культура — розвиток середовища, яке сприяє формуванню командного духу, через організацію спільних заходів, корпоративних свят, благодійних акцій [2, 5, 20]

Для побудови ефективної мотиваційної системи необхідно дотримуватись таких принципів як індивідуальний підхід, прозорість і справедливість, взаємозв'язок винагороди з результатом. Так врахування потреб, інтересів і цінностей кожного співробітника дозволяє підвищити мотивацію шляхом персоналізації стимулів, чіткі критерії оцінки ефективності роботи, зрозумілі умови преміювання та рівність можливостей для всіх співробітників формують довіру до компанії, система KPI дозволяє прив'язати

розмір матеріальних та нематеріальних винагород до індивідуальних та командних досягнень. [4, 25] Ефективна мотиваційна система наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структурна схема ефективної мотиваційної системи

Джерело: складено автором

У контексті оптичного бізнесу, специфічними мотиваційними механізмами є:

1. Розвиток технічних компетенцій — навчання роботі з сучасними оптичними приладами, новітніми технологіями діагностики зору, виробництва окулярів.
2. Індивідуальний підхід до клієнтів — мотивація співробітників до створення довірчих відносин із клієнтами через надання якісних консультацій та персоналізованого сервісу.



Рис. 1.3. Блок-схема мотиваційної системи для оптичного бізнесу

Джерело: складено автором.

Блок-схема ефективної мотиваційної системи (рис. 1.3) ілюструє взаємозв'язок між матеріальними та нематеріальними механізмами, принципами мотивації, психологічними аспектами та очікуваними результатами. Структура передбачає послідовність і взаємодію між компонентами, де:

1. Матеріальна та нематеріальна мотивація є основними складовими.
2. Принципи побудови системи впливають на всі інші елементи.
3. Взаємозв'язок винагороди з результатами спрямований на підсилення мотивації.

4. Очікувані результати є кінцевою метою впровадження мотиваційної системи.

Адаптуємо дану блок-схему до оптичного бізнесу (рис. 1.3.), яка буде відображати основні елементи ефективної мотиваційної системи, включаючи матеріальну, нематеріальну мотивацію, психологічні аспекти, особливості галузі та очікувані результати.

Мотиваційні механізми в оптичному бізнесі включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяють ефективному управлінню персоналом.

Матеріальна мотивація охоплює такі елементи, як заробітна плата, бонуси, премії, соціальний пакет та пільги. Вона є основою для залучення фахівців та утримання ключових співробітників, забезпечуючи фінансове стимулювання та підтримку високих стандартів обслуговування.

Нематеріальна мотивація включає професійне навчання, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури та створення комфортних умов праці. Дані аспекти важливі для постійного вдосконалення кваліфікації персоналу і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Основні принципи побудови ефективної мотиваційної системи включають індивідуальний підхід до кожного співробітника, гнучкість та справедливість у використанні мотиваційних інструментів. Важливим є взаємозв'язок між результатами роботи та винагородами, що реалізується через систему KPI, де заробітна плата та бонуси безпосередньо залежать від продуктивності та якості виконаної роботи [10, 32, 33]

Очікувані результати впровадження такої мотиваційної системи в оптичному бізнесі включають підвищення ефективності співробітників, зниження плинності кадрів, поліпшення якості обслуговування клієнтів та підвищення лояльності персоналу, що сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії на ринку та створенню сприятливих умов для професійного розвитку працівників.

Ефективна мотиваційна система є основою для розвитку кадрового потенціалу в оптичному бізнесі. Вона забезпечує стабільність, високий рівень обслуговування та постійне вдосконалення професійних компетенцій. Врахування матеріальних та нематеріальних аспектів мотивації дозволяє створити сприятливу атмосферу для роботи та розвитку, що позитивно впливає на результативність бізнесу в цілому.

Теоретичне підґрунтя мотивації у цьому контексті включає класичні підходи.

Ієрархія потреб Маслоу пояснює, що задоволення базових потреб (зарплата, стабільність) є необхідною умовою для мотивації досягнень на вищих рівнях, таких як самореалізація. У контексті оптичного бізнесу це може бути представлено через забезпечення стабільної заробітної плати, можливості розвитку та досягнення особистих цілей через кар'єрне зростання. [40]

Теорія очікувань Врума підкреслює важливість відповідності винагороди очікуванням працівників. Якщо співробітник вірить, що його зусилля призведуть до бажаного результату і винагороди, це стимулює його до досягнення високих результатів. У оптичному бізнесі це проявляється через чітке визначення критеріїв для отримання бонусів або премій, що базуються на конкретних досягненнях. [50]

Теорія справедливості Адамса акцентує на рівному підході до оцінки роботи, що знижує ризик конфліктів у колективі. У оптичному бізнесі це вимагає справедливого розподілу винагород та можливостей для кар'єрного зростання серед усіх працівників, що сприяє створенню гармонійної атмосфери у колективі. [51]

Отже очікувані результати впровадження мотиваційних механізмів в оптичному бізнесі включають:

1. Підвищення якості послуг завдяки розвитку професійних навичок персоналу, що безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів.

2. Зростання продуктивності праці завдяки чітким та ефективним мотиваційним механізмам, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів.

3. Зниження плинності кадрів, оскільки стабільна і справедлива мотиваційна система допомагає утримати кваліфікованих фахівців.

4. Посилення корпоративної лояльності персоналу, що забезпечує не лише високий рівень задоволеності працівників, але й сприяє покращенню загальної атмосфери у компанії.

Таким чином, ефективна мотиваційна система є важливим інструментом для створення сприятливих умов для розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку, а поєднання проєктного підходу з ефективною мотиваційною системою є важливим елементом для розвитку кадрового потенціалу в оптичному бізнесі, що забезпечує не тільки високий рівень обслуговування клієнтів, а й підвищує загальну конкурентоспроможність компанії на ринку.

1.3. Проєктний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу

Проєктний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу є сучасною методологією, яка дозволяє системно та цілеспрямовано здійснювати розвиток персоналу. В умовах мінливого бізнес-середовища та необхідності постійного вдосконалення професійних компетенцій проєктне управління набуває особливої актуальності.

Сутність проєктного підходу в управлінні кадровим потенціалом характеризується низкою важливих аспектів. Його основні характеристики включають чітко визначені цілі та результати, обмеженість у часі, унікальність

та неповторність кожного проєкту, орієнтацію на кінцевий результат та командну роботу.

Принципи проєктного управління базуються на цільовій спрямованості, комплексності, послідовності, гнучкості та вимірюваності результатів. Життєвий цикл проєкту розвитку кадрового потенціалу складається з декількох послідовних етапів.

На етапі ініціації проєкту відбувається виявлення потреби в розвитку, формування цілей та завдань, визначення цільової групи та попередня оцінка необхідних ресурсів. Етап планування передбачає розробку детального плану, визначення етапів та термінів, розподіл ресурсів та здійснення ризик-менеджменту.

Реалізація проєкту включає впровадження програм навчання, постійний моніторинг прогресу, корегування плану та накопичення й систематизацію досвіду. Заключний етап – оцінка ефективності – передбачає аналіз досягнутих результатів, їх порівняння з плановими показниками, розрахунок економічної ефективності та формування висновків і рекомендацій.

Для успішного управління проєктами розвитку персоналу використовуються різноманітні інструменти. Методи планування включають SMART-технологію, діаграму Ганта, метод критичного шляху та матрицю відповідальності. Методи оцінки охоплюють ключові показники ефективності (KPI), збалансовану систему показників, 360-градусну оцінку та оцінку компетенцій. [27]

У контексті оптичного бізнесу проєктне управління має свої особливості. Галузь характеризується високою залежністю від індивідуальних компетенцій, необхідністю постійного навчання та швидкими технологічними змінами. Ключові напрямки проєктів включають професійне навчання, адаптацію нового персоналу, формування корпоративної культури та розвиток лідерського потенціалу.

Впровадження проєктного підходу до управління кадровим потенціалом має низку очікуваних результатів: підвищення ефективності управління

персоналом, прискорення адаптації співробітників, покращення якості обслуговування та зростання конкурентоспроможності компанії.

Проектний підхід до управління кадровим потенціалом в оптичній компанії являє собою комплексну стратегію розвитку персоналу, що базується на сучасних методологіях проектного менеджменту. Метою такого підходу є створення ефективної системи безперервного навчання та професійного розвитку співробітників.[37]

Концептуальна модель проекту розвитку кадрового потенціалу представлена в наступній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Модель проекту розвитку кадрового потенціалу

Компонент	Характеристика	Очікуваний результат
Діагностика	Оцінка поточного рівня компетенцій	Виявлення гарь у професійних навичках
Планування	Розробка індивідуальних траєкторій розвитку	Персоніфікований підхід до навчання
Імплементація	Впровадження освітніх програм	Підвищення кваліфікації співробітників
Моніторинг	Система контролю та оцінки ефективності	Вимірювання прогресу та корегування

Джерело: складено автором.

Проект «Стратегія розвитку професійних компетенцій персоналу» передбачає комплексний підхід до управління кадровим потенціалом. Його ключові завдання включають: підвищення рівня професійної компетентності співробітників, забезпечення адаптивності персоналу до технологічних змін, створення корпоративної культури безперервного навчання.

Методологія проектного управління надає унікальні переваги: чітку структуру дій, можливість точного вимірювання результатів, гнучкість у корегуванні проміжних результатів та персоніфікований підхід до розвитку кожного співробітника.

Життєвий цикл проекту включає послідовні етапи: ініціацію, планування, реалізацію та оцінку ефективності. На кожному етапі

використовуються спеціалізовані інструменти проєктного менеджменту: SMART-технологія, діаграма Ганта, методи оцінки компетенцій та ключові показники ефективності (KPI).

Очікувані результати проєкту:

- підвищення кваліфікації 80% співробітників;
- зменшення плинності кадрів на 15%;
- покращення показників ефективності роботи на 25%.

Аналіз проєктного підходу в управлінні кадровим потенціалом підтвердив його високу ефективність як сучасної методології системного та цілеспрямованого розвитку персоналу. Життєвий цикл проєкту створює структуровану модель управління розвитком кадрів, яка дозволяє не тільки підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити прозорість, вимірюваність та передбачуваність очікуваних результатів.[1, 3, 36]

Розглянемо модель у вигляді діаграми життєвого циклу проєкту (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Модель життєвого циклу проєкту розвитку кадрового потенціалу

Джерело: складено автором.

Модель життєвого циклу проєкту розвитку кадрового потенціалу є складною, багатоступеневою системою, що забезпечує комплексний та

системний підхід до управління персоналом. Вона представляє собою безперервний процес, який складається з взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має чітку мету та логіку реалізації.

Процес розпочинається з ініціації проєкту, де відбувається первинне виявлення потреб у розвитку персоналу. На етапі діагностики проводиться глибокий аналіз наявних компетенцій співробітників, їхніх професійних можливостей та потенційних напрямків вдосконалення. Планування є критичним етапом, на якому розробляється детальна стратегія розвитку з урахуванням попередньої діагностики.

Розробка програм навчання передбачає створення індивідуальних траєкторій розвитку для різних категорій персоналу, що дозволяє максимально ефективно підвищити професійні компетенції. Впровадження включає безпосередню реалізацію запланованих освітніх та розвиваючих заходів.

Моніторинг та оцінка є ключовими етапами, що дозволяють відстежувати прогрес та результативність проєкту. На цьому етапі відбувається збір та аналіз даних про ефективність впроваджених заходів. Коригування передбачає внесення необхідних змін на основі проміжних результатів, що забезпечує гнучкість усієї системи. Заключні етапи - аналіз ефективності та формування звіту й рекомендацій - спрямовані на комплексну оцінку досягнутих результатів та напрацювання пропозицій для майбутніх проєктів розвитку персоналу.

Принципова особливість моделі полягає в її циклічності та орієнтації на безперервне вдосконалення. Вона забезпечує системний підхід до розвитку кадрового потенціалу, дозволяючи організації постійно адаптуватися до мінливих бізнес-умов та підвищувати професійний рівень співробітників. Така модель є інструментом стратегічного управління персоналом, що поєднує в собі елементи проєктного менеджменту, HR-технологій та організаційного розвитку.[17]

Таким чином, проєктний підхід до управління кадровим потенціалом є інноваційною методологією, що дозволяє трансформувати процеси розвитку персоналу з традиційного адміністративного управління на системний, цілеспрямований та вимірюваний процес.

Висновки до розділу I

У ході дослідження теоретичних засад розвитку кадрового потенціалу в оптичному бізнесі встановлено, що кадровий потенціал мережі магазинів оптики є складною багатокomпонентною системою, яка інтегрує професійні, психологічні та мотиваційні складові. Специфіка оптичного бізнесу вимагає унікального поєднання медичних, комунікативних та комерційних компетенцій персоналу, що обумовлює необхідність розроблення комплексного підходу до управління та розвитку співробітників.

Дослідження мотиваційних механізмів продемонструвало визначальну роль мотивації персоналу як ключового інструменту впливу на продуктивність та лояльність співробітників. Доведено необхідність застосування збалансованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та забезпечує прозорість оцінювання результатів праці.

Аналіз проєктного підходу в управлінні кадровим потенціалом підтвердив його ефективність як сучасної методології системного та цілеспрямованого розвитку персоналу. Життєвий цикл проєкту, що включає чітко визначені етапи від ініціації до оцінки ефективності, дозволяє підвищити якість управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та забезпечити вимірюваність очікуваних результатів.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ ОПТИКИ

2.1. Аналіз ринку оптики України та загальна характеристика діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

Ринок оптики в Україні є важливим сегментом медичного ринку, який демонструє стійкість навіть в умовах кризових явищ. За оцінками експертів, близько 60% населення України потребує корекції зору, що формує стабільний попит на оптичну продукцію.

За результатами дослідження компанії Pro-Consulting, ринок оптики України у 2023 році демонструє значну залежність від імпорту, яка становить понад 95% загального обсягу ринку. Основними категоріями товарів на ринку є окуляри для корекції зору, контактні лінзи, сонцезахисні окуляри та захисні окуляри спеціального призначення. Особливістю 2023 року стало суттєве зростання попиту на захисні та спеціальні види окулярів, зокрема антиблікові, тактичні та захисні, що пов'язано із забезпеченням потреб військових.

На формування ринку оптики впливає ряд ключових факторів. Насамперед, це висока імпортозалежність галузі, що в умовах війни створює додаткові логістичні виклики. Важливим фактором є купівельна спроможність населення, яка значною мірою визначає структуру попиту за ціновими сегментами. Демографічна ситуація та загальний стан здоров'я населення формують базовий попит на коригуючі засоби зору.

Цінова сегментація ринку чітко структурована за категоріями товарів. Сонцезахисні окуляри представлені у трьох цінових діапазонах: економ-сегмент – до 1500 грн., середній – 1500-3500 грн. та преміум – від 3500 грн. Окуляри для корекції зору мають нижчий ціновий діапазон: економ-сегмент –

до 750 грн., середній – 750-1500 грн., преміум – від 1500 грн. Контактні лінзи представлені в діапазонах: до 400 грн., 400-1000 грн. та від 1000 грн. відповідно (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз цінових сегментів ринку оптики України, 2023 р.

Категорія товару	Низький сегмент	Середній сегмент	Високий сегмент
Сонцезахисні окуляри	до 1500 грн.	1500-3500 грн.	від 3500 грн.
Окуляри для зору	до 750 грн.	750-1500 грн.	від 1500 грн.
Контактні лінзи	до 400 грн.	400-1000 грн.	від 1000 грн.

Джерело: Складено автором згідно [39]

Географія імпорту оптичної продукції досить різноманітна. Контактні лінзи переважно імпортуються зі Швейцарії та Великобританії, окуляри для корекції зору – з Китаю та Польщі. Преміум-сегмент представлений продукцією з Угорщини, Сінгапуру та Німеччини. Сонцезахисні окуляри економ- та середнього сегменту постачаються переважно з Китаю та ОАЕ, тоді як преміум-сегмент представлений здебільшого італійською продукцією.



Рис. 2.1. Ринок оптики в Україні у 2023 році

Джерело: Складено автором згідно [57]

Ринок оптики в Україні у 2023 році (рис. 2.1) демонструє активне впровадження сучасних технологічних рішень. Спостерігається тенденція до діджиталізації послуг, включаючи впровадження віртуальних примірок, автоматизацію процесів виготовлення окулярів та розвиток онлайн-каналів продажу. Значна увага приділяється екологічним аспектам, а саме використанню природних матеріалів, оптимізації ланцюгів постачання та розвитку локального виробництва (табл. 2.2). [39]

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика компаній оптичного бізнесу в Україні

Компанія	Офіційний сайт	Асортимент	Послуги	Цільова аудиторія	Географічне покриття
Оптімір	https://optimir.com.ua/	Лінзи для окулярів, розчини для контактних лінз, аксесуари	Немає	Салони оптики (гуртові поставки)	Національне
Niceoptica	https://niceoptica.com/	Контактні лінзи, оправы, сонцезахисні окуляри, аксесуари, вітаміни для очей	Доставка товарів	Кінцеві споживачі	Національне (онлайн-продажі)
Люксоптика	https://luxoptica.ua/	Оправы, сонцезахисні окуляри, контактні лінзи, засоби догляду	Діагностика зору, консультації	Кінцеві споживачі	140+ магазинів по всій Україні
Оптика Люксор	https://opticaluxor.ua/	Лінзи (Essilor, Seiko, Zeiss, Kodak), окуляри для читання, водіння, комп'ютера та прогресивні лінзи	Діагностика зору	Кінцеві споживачі	Національне
Interoptica	https://www.interoptica.ua/	Оправы, сонцезахисні окуляри, контактні лінзи	Доставка товарів	Кінцеві споживачі	Національне (онлайн-продажі)
Київліна	https://kyivlina.ua/	Контактні лінзи, оправы, сонцезахисні окуляри, аксесуари, засоби догляду	Діагностика зору, консультації, доставка товарів	Кінцеві споживачі	Київ, Одеса, Львів, Дніпро, онлайн-продажі по Україні
Оптика-Центр	https://optikacentr.com.ua	Медичні оправы, сонцезахисні окуляри, контактні лінзи, аксесуари	Оптометричне обстеження, консультації офтальмологів, ремонт окулярів	Кінцеві споживачі	Регіональне

Джерело: Складено автором згідно [41, 42, 43, 44, 45, 46, 47.]

На українському ринку оптики представлені кілька великих мережеских гравців. За результатами аналізу відкритих джерел, можна навести наступну характеристику основних учасників ринку.

У таблиці (2.2) представлені ключові гравці ринку оптичного бізнесу в Україні, включаючи національних лідерів («Люксоптика») та регіональних гравців («Оптика-Центр»). Більшість компаній пропонують широкий вибір продукції, включаючи контактні лінзи, оправы, сонцезахисні окуляри, засоби догляду та аксесуари. Деякі, наприклад, «Оптімір», спеціалізуються на гуртових поставках. У багатьох компаній є послуги діагностики зору та консультацій (наприклад, «Люксоптика», «Київлінза», «Оптика-Центр»). Доставка товарів є конкурентною перевагою онлайн-гравців, таких як «Niceoptica» та «Interoptica». Основна частина компаній орієнтується на кінцевих споживачів. Однак «Оптімір» працює переважно з салонами оптики, займаючись гуртовими поставками. «Люксоптика» має найбільше покриття з мережею магазинів у понад 140 містах. «Оптика-Центр» має регіональну специфіку, зокрема у Запоріжжі, але з потенціалом для розширення.

Таким чином ринок оптики в Україні є досить розвиненим і конкурентним. Національні гравці, як «Люксоптика», займають домінуючі позиції, забезпечуючи масштабне охоплення та широкий асортимент. Надання медичних послуг (діагностики, консультацій) у поєднанні з продажем товарів є ключовим фактором успіху. Онлайн-продажі стають усе більш популярними, особливо серед молоді, яка цінує зручність і швидкість. Компанії, як «Interoptica» та «Niceoptica», активно використовують цей тренд. Регіональні компанії, як «Оптика-Центр», зосереджені на локальних ринках, але мають потенціал для розширення завдяки зростаючому попиту на якісні послуги.

«Оптика-Центр» є регіональним гравцем ринку з акцентом на якісне обслуговування та медичні послуги, включаючи оптометричне обстеження та ремонт окулярів. Компанія займає свою нішу, орієнтуючись на клієнтів, які потребують професійного підходу та персоналізованого сервісу. Її перевагою є фокус на регіональний ринок, проте обмежене географічне покриття є

викликом. Тому саме ця компанія виглядає як перспективний об'єкт для дослідження завдяки своїм регіональним особливостям, можливостям зростання та унікальному поєднанню послуг і товарів.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОПТИКА ЦЕНТР» (ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР») є однією з провідних компаній у сфері оптичного бізнесу України, що поєднує багаторічний досвід, широкий спектр послуг та інноваційний підхід до обслуговування клієнтів. Заснована 21 лютого 1994 року, компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах (основний вид діяльності за КВЕД 47.74), а також провадить діяльність у таких напрямках, як виробництво оптичних приладів, спеціалізована медична практика, ремонт побутових виробів, оренда нерухомого майна та виробництво медичних інструментів. (сайт оптика)

Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування, а її статутний капітал складає 2 653 240 грн. ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» володіє медичною ліцензією №2412/12-М, що підтверджує відповідність її послуг стандартам медичної практики.

Основною конкурентною перевагою компанії є комплексність надання послуг в оптичному сегменті, що охоплює як роздрібну, так і оптову торгівлю. Компанія володіє сучасним високоточним обладнанням для виготовлення окулярів у власній лабораторії, що дає змогу забезпечити високий рівень технологічності та точності виробничих процесів. Серед ключових послуг, які пропонує компанія:

- замовлення та виготовлення складних рецептурних лінз, у тому числі лінз провідних світових брендів (Seiko, Essilor, Nikon, Rodenstock);
- виготовлення окулярів будь-якої складності;
- встановлення діоптрійних лінз у сонцезахисні окуляри;
- ремонт оправ;
- продаж аксесуарів для окулярів;
- професійні консультації для корпоративних і приватних клієнтів.

Окремою перевагою є мережа салонів «Центральна Оптика», де надаються медичні послуги діпломованими офтальмологами. Консультації включають огляд очного дна, безконтактне вимірювання внутрішньоочного тиску, зняття зорової напруги та лікування розладів зору у дітей. Наявність сучасного обладнання від провідних виробників (Essilor, Zeiss, Briot) забезпечує можливість максимально точно виготовляти окуляри. [44]

Компанія активно співпрацює з клієнтами на всій території України, забезпечуючи оперативну доставку продукції, індивідуальний підхід і підтримку при відкритті оптичних майстерень та кабінетів лікарів. Висока кваліфікація персоналу, широкий асортимент продукції, сучасне обладнання та інноваційний підхід дозволяють ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» залишатися надійним партнером і значущим гравцем на ринку оптичного бізнесу України, навіть враховуючи непрості умови діяльності в регіоні можливих бойових дій.

Таким чином, компанія демонструє високий потенціал для подальшого розвитку, а її досвід у галузі кадрового потенціалу та технологічних інновацій може слугувати предметом аналізу для проєктів, спрямованих на вдосконалення управління та розширення діяльності.

Таблиця 2.3

Фінансові показники ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

№	Показники	2020	2022	2023	Динаміка, %
1.	Дохід, грн.	15043000	19135900	23860700	24,7
2.	Чистий прибуток, грн.	1170400	898000	1346100	49,9
3.	Активи, грн.	6031800	9728500	11154600	14,7
4.	Зобов'язання	-	1885200	2545800	35
5.	Кількість працівників	-	28	28	-

Джерело: складено автором за джерелом [48].

Аналіз фінансових показників ТОВ «Оптика Центр» за 2022–2023 роки (табл. 2.3) свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Зокрема,

доходи компанії збільшилися на 24,7%, що свідчить про успішну реалізацію стратегії продажів та розширення клієнтської бази. Водночас, чистий прибуток зріс на 49,9%, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат.

Активи компанії також демонструють позитивну тенденцію, збільшившись на 14,7%, що вказує на зміцнення фінансової позиції та розвиток матеріальної бази, ймовірно, через інвестиції в обладнання та модернізацію технологічного процесу. Однак, зобов'язання компанії зросли на 35%, що може свідчити про збільшення боргового навантаження, що потребує додаткової уваги для уникнення потенційних фінансових ризиків у майбутньому.

При цьому, незважаючи на позитивні зміни у фінансових результатах, кількість працівників компанії залишилася незмінною, що може свідчити про ефективне використання наявних трудових ресурсів і можливість збереження стабільності в управлінні персоналом.

Таким чином, загалом, ТОВ «Оптика Центр» демонструє здорові фінансові результати з перспективою подальшого розвитку, проте компанії слід звернути увагу на збільшення зобов'язань для зниження потенційних фінансових ризиків.

Важливими фінансовими індикаторами для оцінки стану підприємства є показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності компанії.

Коефіцієнт поточної ліквідності — оцінює здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок короткострокових активів (поточні активи / поточні зобов'язання).

Коефіцієнт швидкої ліквідності — враховує лише найбільш ліквідні активи (поточні активи без запасів) для оцінки здатності покрити зобов'язання (швидко ліквідні активи / поточні зобов'язання).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності — показує здатність підприємства погасити свої зобов'язання за рахунок найліквідніших активів (грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання).

Коефіцієнт автономії — показує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування (власний капітал / загальні активи). Вищий коефіцієнт свідчить про більшу незалежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості — характеризує здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань (власний капітал / (власний капітал + довгострокові зобов'язання)).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу — відображає частку власного капіталу, яка може бути використана для фінансування поточної діяльності (оборотний капітал / власний капітал).

Коефіцієнт оборотності активів — оцінює ефективність використання всіх активів для генерування доходу (виручка / середня сума активів).

Коефіцієнт оборотності запасів — відображає ефективність використання запасів для отримання доходу (витрати на продаж / середні запаси).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості — показує, як швидко підприємство отримує оплату за свої товари чи послуги (виручка / середній залишок дебіторської заборгованості).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості — визначає, як швидко підприємство сплачує свої зобов'язання перед постачальниками (витрати на продаж / середній залишок кредиторської заборгованості).

Рентабельність продажів — оцінює прибутковість від продажу товарів чи послуг (чистий прибуток / виручка від продажу).

Рентабельність активів — відображає ефективність використання всіх активів для генерування прибутку (чистий прибуток / середні активи).

Рентабельність власного капіталу — показує, скільки прибутку генерується на кожну одиницю власного капіталу (чистий прибуток / середній

власний капітал).[52] Розрахунок фінансово-економічних показників ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні показники ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

Показники	2020	2022	2023	Динаміка 2023/2022, %
Показники ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,90	4,29	3,75	-12,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,98	1,50	1,47	-2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,93	1,43	1,4	-2,1
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	0,78	0,81	0,77	-4,94
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,48	4,16	3,38	-18,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,83	0,79	0,81	+2,53
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	2,66	2,40	1,82	-24,2
Коефіцієнт оборотності запасів	1,66	2,29	1,63	-28,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	261,93	156,94	195,97	+24,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,19	6,98	5,55	-20,5
Показники рентабельності				
Рентабельність продажів, %	12,66	5,71	4,74%	-17
Рентабельність активів, %	33,77	13,71	8,61	-37,1
Рентабельність власного капіталу, %	47,54	18,05	10,92	-39,6

Джерело: розраховано автором за джерелом [48].

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки.

Відзначається незначне зниження показників ліквідності, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 12,61%. Проте, цей показник все ще залишається на високому рівні, що свідчить про збереження достатнього запасу платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 2,00%, а коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 2,10%, що свідчить про деяке погіршення ліквідних активів у 2023 році, однак вони все ще залишаються на достатньому рівні для забезпечення фінансової стійкості.

Спостерігається зниження коефіцієнтів фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт автономії зменшився на 4,94%, що може свідчити про зниження частки власного капіталу в структурі фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 18,75%, що вказує на зниження фінансової незалежності від зовнішніх зобов'язань. Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 2,53%, що може свідчити про поліпшення здатності компанії використовувати власний капітал для фінансування поточної діяльності.

Спостерігається суттєве зниження коефіцієнтів оборотності активів (-24,17%) та оборотності запасів (-28,83%), що вказує на зменшення ефективності використання активів та запасів у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 24,89%, що може свідчити про поліпшення роботи з клієнтами та швидше отримання платежів.

Зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на -20,46% вказує на зменшення ефективності управління зобов'язаннями перед постачальниками.

Відзначено суттєве зниження показників рентабельності: рентабельність продажів зменшилася на 17,01%, рентабельність активів – на 37,15%, а рентабельність власного капіталу – на 39,60%, що свідчить про зниження ефективності компанії у використанні своїх ресурсів для генерування прибутку. Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» вказує на необхідність вжиття заходів для поліпшення рентабельності, активності та фінансової стійкості компанії.

На основі фінансово-економічного аналізу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» визначаємо, що для подальшого покращення фінансових показників компанії особливу увагу слід приділити не лише оптимізації фінансових ресурсів, але й вдосконаленню кадрового потенціалу. Адже ефективність будь-якого бізнесу в значній мірі залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. У зв'язку з цим, важливо провести комплексний аналіз кадрового потенціалу мережі

магазинів, який дозволить виявити слабкі місця в управлінні людськими ресурсами та розробити стратегії для їх подальшого розвитку.

Аналіз кадрового потенціалу є важливим етапом для оцінки ефективності управління персоналом, мотивації співробітників та визначення потреб у навчанні та розвитку. Зрозуміння цих аспектів допоможе створити умови для підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, вплине на загальну ефективність бізнесу, зокрема на поліпшення фінансових результатів та конкурентоспроможності мережі магазинів.

Отже наступним етапом є здійснення комплексного аналізу кадрового потенціалу, який дозволить оцінити відповідність персоналу вимогам ринку, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики та розробити рекомендації для покращення управлінських практик в сфері людських ресурсів.

2.2. Комплексний аналіз кадрового складу мережі магазинів ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

Мережа магазинів ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» складається з 28 працівників, що є досить компактною командою для ритейлу. Кадровий склад організації розподілений за категоріями наступним чином:

- менеджери – 4 працівники;
- продавці-консультанти – 18 працівників;
- технічний персонал – 3 працівники;
- адміністративний персонал – 3 працівники.

Більшість персоналу складають продавці-консультанти (64%), що є характерним для компаній у ритейлі, де фокус на безпосередній взаємодії з клієнтами є важливим елементом бізнесу. Менеджери мають вищу освіту та досвід роботи від 3 до 5 років, що дозволяє ефективно керувати операційними процесами. Продавці-консультанти здебільшого мають середню спеціальну

освіту в сфері торгівлі або обслуговування, деякі з них мають досвід роботи понад рік. Технічний персонал працює у сфері обслуговування обладнання магазинів, а адміністративний персонал займається обліком, бухгалтерією та іншими підтримуючими функціями.

Середня заробітна плата працівників ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» складає 12 000 грн. на місяць. Продавці-консультанти отримують близько 10 000 грн., а менеджери – 15 000 грн. І є конкурентоспроможною ставкою для ритейл-сектора, але, як зазначають деякі працівники, існує незадоволення рівнем зарплати та обмеженими можливостями для кар'єрного зростання.

Основною мотивацією є система бонусів за результатами місячних продажів, що надає можливість отримувати додаткову винагороду у розмірі від 5% до 10% від суми продажу для працівників, які досягли високих результатів. Проте через недосконалість механізмів кар'єрного росту та недостатню мотивацію деякі працівники висловлюють свої побоювання щодо розвитку в межах компанії.

Розрахуємо продуктивність праці по трьох показниках, щоб оцінити ефективність використання трудових ресурсів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».

Продуктивність праці за чистим доходом від реалізації продукції відображає, скільки чистого доходу компанія отримує від реалізації продукції на одного працівника. Він є важливим індикатором того, як ефективно компанія використовує свої трудові ресурси для генерування доходу.

$$\text{Продуктивність праці} = \text{Чистий дохід від реалізації продукції} / \text{Кількість працівників} \quad (2.1)$$

Продуктивність праці за чистим прибутком вказує, скільки чистого прибутку компанія отримує від кожного працівника. Чистий прибуток є важливим для оцінки фінансової ефективності компанії, оскільки він враховує витрати та доходи компанії після всіх витрат і податків.

$$\text{Продуктивність праці} = \text{Чистий прибуток} / \text{Кількість працівників} \quad (2.2)$$

Продуктивність праці за собівартістю реалізованої продукції дає уявлення про те, скільки витрат компанія несе на виробництво продукції, що продається, на одного працівника та показник для оцінки ефективності витрат на виробництво.[16]

$$\text{Продуктивність праці} = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Кількість працівників} \quad (2.3)$$

Результати розрахунку показників фінансових результатів та продуктивності праці за 2022–2023 роки ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» представлено в табл. 2.5. та на рис. 2.2. представлена їх динаміка.

Таблиця 2.5

Показники фінансових результатів та продуктивності праці
за 2022–2023 роки ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

Показник	2022 рік	2023 рік	Динаміка, %
Кількість працівників (чол.)	28	28	-
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	18 959,4	18 003,6	-5,05
Чистий прибуток (тис. грн.)	898,0	1 191,0	+32,70
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	9 033,0	8 099,8	-10,34
Продуктивність праці за чистим доходом (тис. грн. / працівник)	677,1	642,0	-5,17
Продуктивність праці за чистим прибутком (тис. грн. / працівник)	32,1	42,5	+32,17
Продуктивність праці за собівартістю реалізованої продукції (тис. грн. / працівник)	323,3	289,3	-10,52

Джерело: розраховано автором за джерелом [48].

Чистий дохід від реалізації продукції знизився на 5,05%, що свідчить про зменшення обсягів продажу або зниження ціни реалізації і є наслідком змін на ринку чи певних факторів економічного середовища.

Чистий прибуток збільшився на 32,7%, що є позитивною тенденцією, оскільки це вказує на поліпшення ефективності управління витратами та іншими аспектами бізнесу. Приріст чистого прибутку пов'язаний з

оптимізацією витрат, покращенням рентабельності або зростанням інших доходів.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 10,34%, що свідчить про покращення ефективності виробництва і є результатом впровадження нових технологій, оптимізації процесів чи зниження витрат на сировину або робочу силу. Таке зниження собівартості на фоні зниження доходу дозволяє зберегти або навіть збільшити прибуток.

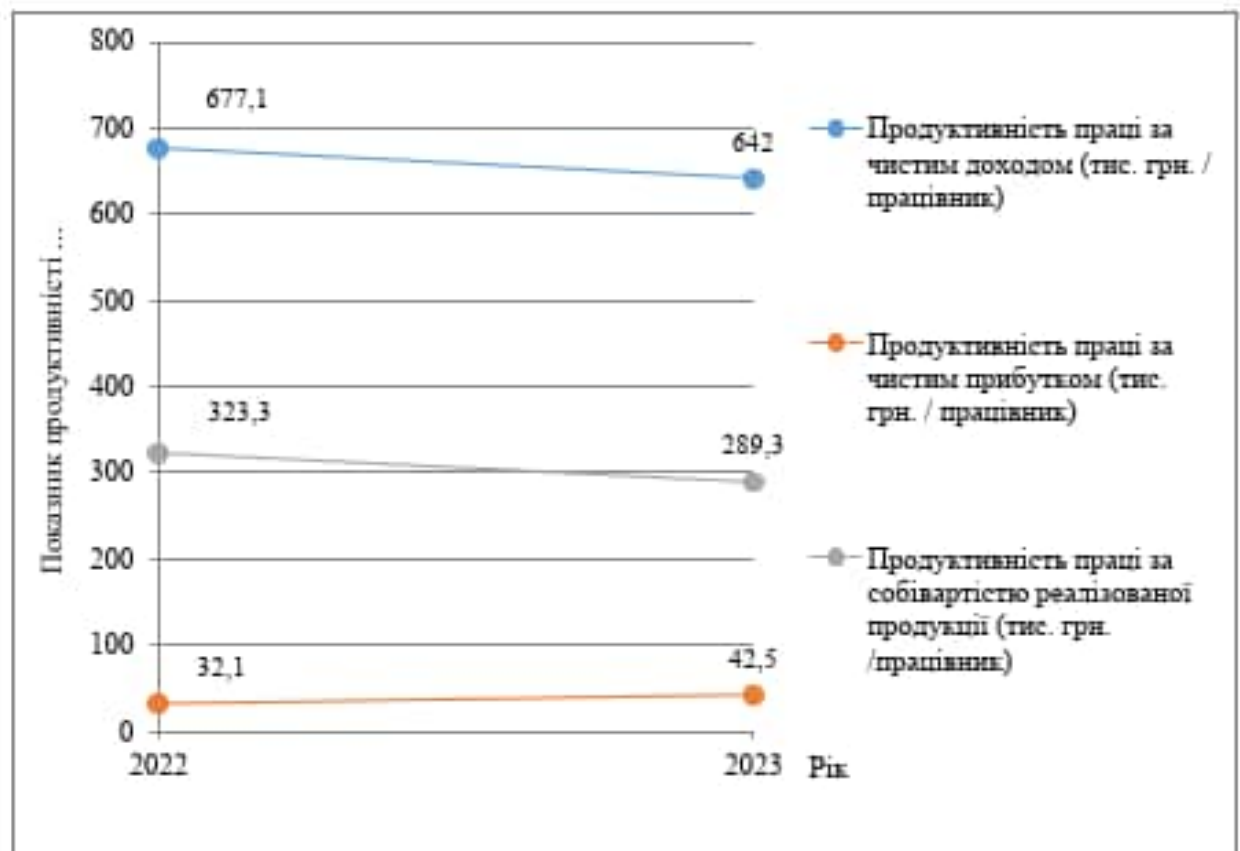


Рис. 2.2. Динаміка показників продуктивності праці
за 2022–2023 роки ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

Джерело: побудовано автором згідно [табл. 2.5]

Продуктивність праці за чистим доходом зменшилася на 5,17%, тому кожен працівник генерує менше чистого доходу в 2023 році порівняно з 2022 роком, що пов'язано з певними змінами у структурі компанії або ринку, на якому вона працює.

Продуктивність праці за чистим прибутком зросла на 32,17% і є позитивною динамікою, яка свідчить про покращення ефективності компанії щодо генерування прибутку з кожного працівника і є результатом зменшення витрат або збільшення частки прибутку, що залишилася після оподаткування.

Продуктивність праці за собівартістю реалізованої продукції знизилася на 10,52%. Зменшення цього показника вказує на підвищення ефективності витрат на виробництво продукції, але з огляду на зниження доходу на одного працівника, що свідчить про зростання витрат у порівнянні з виробничими обсягами.

Загалом, підприємство показало покращення в ефективності генерування прибутку, зокрема за рахунок зниження витрат на виробництво та покращення рентабельності. Однак зменшення чистого доходу на одного працівника свідчить про необхідність перегляду стратегії зростання продажів або оптимізації трудових ресурсів для підтримки динаміки доходів на кожного працівника.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» дозволяє детально оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії.

Сильні сторони включають позитивні фінансові результати та ефективне управління витратами, що дозволяє компанії зберігати стабільність у складних економічних умовах. Важливою перевагою є наявність досвідченого персоналу, що здатен ефективно управляти операційними процесами.

Слабкі сторони вказують на потребу у вдосконаленні системи продажів, а також на дефіцит можливостей для кар'єрного зростання та низький рівень задоволення працівників зарплатою, що призводить до проблем з мотивацією та високим рівнем плинності кадрів.

Можливості для розвитку включають покращення маркетингових стратегій та пошук нових каналів збуту, а також впровадження додаткових програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме збільшенню продуктивності праці.

Загрози пов'язані з зовнішніми чинниками, такими як економічна нестабільність та конкуренція на ринку, що впливає на доходи компанії та її позиції на ринку.

Систематизуємо інформацію про сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози, з якими вона може стикнутися. Матриця SWOT-аналізу допоможе не тільки зрозуміти поточний стан компанії, а й визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку, зокрема в контексті управління персоналом та оптимізації фінансових та операційних процесів.

SWOT-аналіз ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» на основі продуктивності праці та фінансових результатів представлено в табл 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» на основі продуктивності праці
та фінансових результатів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання чистого прибутку на 32,7% у 2023 році свідчить про покращення ефективності управління витратами.	Зниження чистого доходу на 5,05%, що свідчить про зменшення обсягів продажу або зниження ціни реалізації продукції.
Зниження собівартості реалізованої продукції на 10,34%, що вказує на покращення ефективності виробництва.	Зниження продуктивності праці за чистим доходом на 5,17% вказує на зменшення доходу на одного працівника.
Позитивна динаміка чистого прибутку на одного працівника (+32,17%).	Зниження продуктивності праці за собівартістю реалізованої продукції на 10,52%, що свідчить про зростання витрат на одного працівника.
Можливості	Загрози
Підвищення обсягів продажів шляхом оптимізації маркетингових стратегій може покращити продуктивність праці за чистим доходом.	Подальше зниження обсягів продажу може призвести до ще більшого зниження доходу на одного працівника.
Впровадження нових технологій для зменшення витрат на виробництво може додатково покращити собівартість продукції.	Нестабільність економічного середовища може вплинути на доходи компанії та її конкурентоспроможність на ринку.
Оптимізація трудових ресурсів може підвищити ефективність використання персоналу та збільшити продуктивність праці за чистим доходом.	Можливе збільшення витрат на збереження працівників в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів в ритейлі.

Джерело: складено автором

Так до сильних сторін відносимо зростання чистого прибутку на 32,7% у 2023 році свідчить про покращення фінансової ефективності компанії, оптимізацію виробничих витрат призвела до зниження собівартості реалізованої продукції на 10,34%, що є позитивним показником для компанії, збільшення продуктивності праці за чистим прибутком на 32,17% є свідченням зростання ефективності роботи персоналу у фінансовому контексті.

Слабкими сторонами вважаємо зниження чистого доходу на 5,05% може свідчити про зменшення ринкових можливостей або погіршення попиту на продукцію, зниження продуктивності праці за чистим доходом на 5,17% та за собівартістю на 10,52% вказує на низьку ефективність трудових ресурсів у порівнянні з виробничими витратами та доходами.

Компанія може скористатися можливістю збільшення обсягів продажів через оптимізацію маркетингових стратегій, що може покращити продуктивність праці за чистим доходом, впровадження нових технологій для зменшення витрат може покращити собівартість продукції та підвищити ефективність виробництва, збільшення ефективності використання персоналу шляхом оптимізації кадрових процесів може допомогти підвищити продуктивність.

Загрозами вважаємо подальше зниження обсягів продажу може спричинити ще більше зниження доходів і продуктивності праці, нестабільність економічного середовища може негативно вплинути на фінансові результати та конкурентоспроможність компанії, проблеми з утриманням кваліфікованих працівників можуть призвести до підвищення витрат на трудові ресурси.

Тому зважаючи на результати SWOT-аналізу, для покращення продуктивності та ефективності роботи компанії варто звернути увагу компанії на ключові аспекти розвитку персоналу, якою є впровадження нової системи розвитку персоналу.

2.3. Оцінка ефективності впровадження нової системи розвитку персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» демонструє значні позитивні зміни після впровадження нової комплексної системи навчання та розвитку. Система включає автоматизацію процесу відбору, інноваційні методи адаптації, структуровану навчальну програму, заходи підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Всі ці елементи спрямовані на забезпечення якісної підготовки та постійного професійного розвитку співробітників.

Впровадження автоматизованої системи підбору персоналу дозволяє суттєво скоротити час відповіді кандидатам – з одного місяця до трьох днів, що значно підвищило ефективність роботи HR-відділу та покращило комунікацію з потенційними співробітниками. Використання сучасних методів адаптації, таких як e-learning, blended learning та job shadowing, разом із системою наставництва, забезпечило швидшу та якіснішу інтеграцію нових працівників у робоче середовище. Термін підготовки нових співробітників скоротився з двох тижнів до 3-5 днів, що свідчить про високу ефективність нової системи навчання.

Важливим елементом системи є впровадження програми наставництва, яка передбачає додаткові виплати адміністраторам та офтальмологам за навчання нових співробітників, що не лише підвищило рівень задоволеності досвідчених працівників, але й забезпечило більш якісну передачу практичних знань та навичок новачкам.

Структурована навчальна програма дозволяє новим співробітникам протягом перших чотирьох днів отримати всю необхідну інформацію про компанію, її цінності та робочі процеси, а на п'ятий день проводиться оцінка засвоєння матеріалу.

Структура системи розвитку персоналу наведена на рис. 2.3. Порівняльний аналіз показників ефективності системи розвитку персоналу представлено в табл. 2.7.

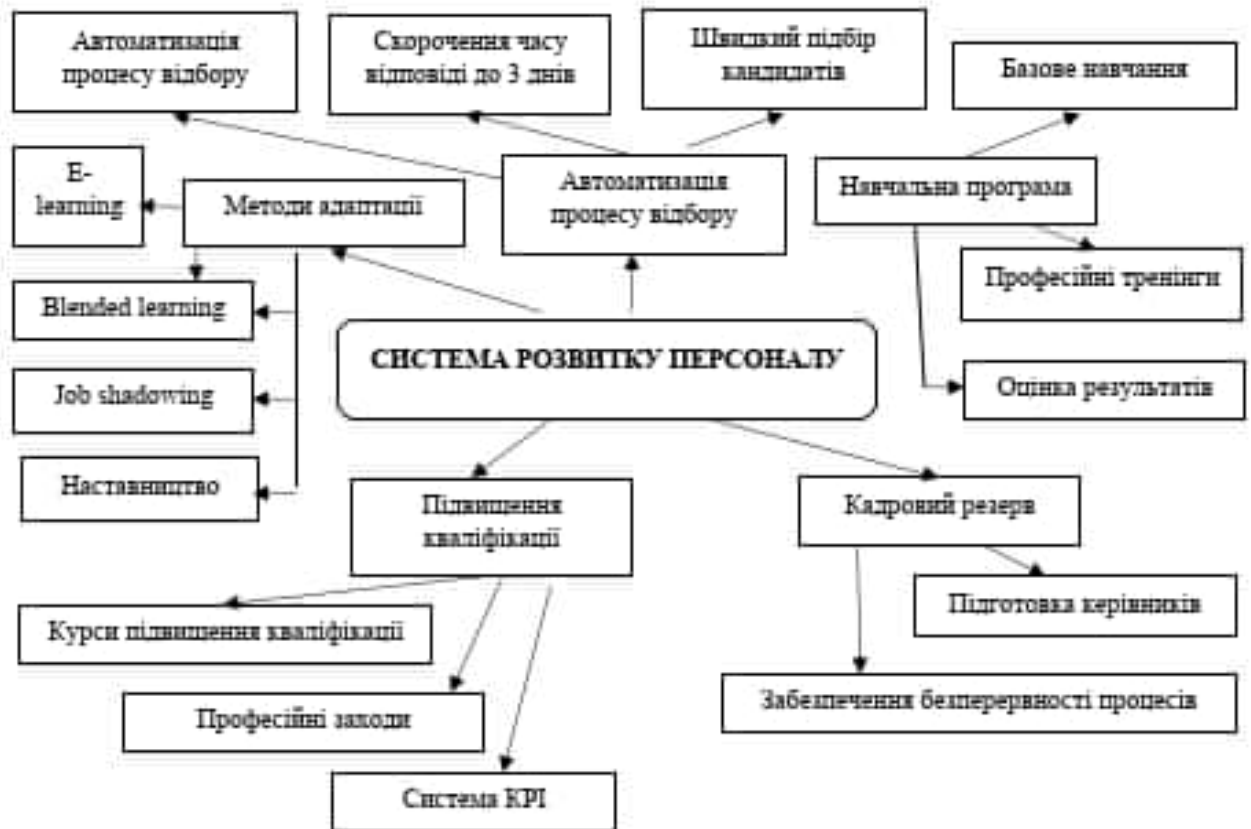


Рис 2.3. Структура системи розвитку персоналу

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз показників ефективності системи розвитку персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Час відповіді кандидатам	1 місяць	3 дні
Термін підготовки нових співробітників	2 тижні	3-5 днів
Плинність кадрів на етапі навчання	Висока	Низька
Задоволеність наставників	Середня	Висока
Швидкість засвоєння матеріалу	Помірна	Висока
Ефективність оцінки персоналу	Суб'єктивна	Об'єктивна (KPI)

Джерело: складено автором

Система підвищення кваліфікації включає регулярні тренінги з продажів, роботи з клієнтами та вивчення нової продукції. Медичні фахівці мають можливість брати участь у професійних заходах та практикумах, а керівники різних рівнів проходять курси з лідерства та управління. Впровадження системи KPI забезпечило об'єктивну оцінку ефективності співробітників та підвищило мотивацію через встановлення чітких цілей та показників.

Формування кадрового резерву стало важливим елементом забезпечення стабільності компанії, що дозволяє швидко заповнювати вакантні керівні позиції та підтримувати безперервність бізнес-процесів. Наприклад, у разі звільнення адміністратора його посаду можна оперативно заповнити підготовленим продавцем із кадрового резерву.

Проте впровадження нової системи супроводжувалося певними складнощами. Зокрема, деякі працівники старшого віку відчували труднощі з освоєнням цифрових інструментів навчання. Для вирішення цієї проблеми було забезпечено доступ до навчальних матеріалів у різних форматах, включаючи друковані версії, та організовано додаткові курси з цифрової грамотності. Також спостерігався певний опір змінам та тривога щодо нової системи оцінювання KPI.

Для подолання цих викликів було впроваджено поетапний графік змін, організовано систему зворотного зв'язку та забезпечено постійну технічну підтримку. Особлива увага приділялася індивідуальним консультаціям та роз'ясненню переваг нової системи. Такий підхід дозволив знизити рівень стресу та забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових методів роботи.

Загалом, система розвитку персоналу в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» є успішною. Досягається значне покращення ключових показників ефективності, підвищується якість підготовки персоналу та створюються умови для постійного професійного розвитку співробітників. Подальше вдосконалення системи має базуватися на постійному моніторингу зворотного

зв'язку та гнучкому реагуванні на потреби персоналу, що забезпечить підтримання високої конкурентоспроможності компанії на ринку.

Досягнення значного прогресу у розвитку системи навчання та адаптації персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» відкриває нові можливості для подальшого вдосконалення кадрового потенціалу. Для забезпечення стабільного зростання компанії та зміцнення її конкурентоспроможності необхідним кроком є розробка комплексного проєкту розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики.

Висновки до розділу 2

Ринок оптики в Україні стабільно розвивається завдяки стійкому попиту, демографічним факторам і зростаючій увазі до здоров'я зору. Основною проблемою є імпортозалежність, що створює логістичні труднощі. ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» виділяється якісним обслуговуванням, різноманітним товарів і послуг, поєднуючи продаж продукції з медичними обстеженнями. Перспективи розвитку ринку включають діджиталізацію, екологічні ініціативи та локальне виробництво. Успіх компаній у цій галузі залежить від ефективного управління персоналом.

Кадровий потенціал ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» складається з 28 працівників, із яких 64% — продавці-консультанти. Менеджери мають досвід і вищу освіту, що забезпечує ефективне управління, тоді як продавці-консультанти мають середню спеціальну освіту. Основним інструментом мотивації є бонусна система, хоча кар'єрні перспективи та зарплата залишаються проблемними. SWOT-аналіз допоміг визначити переваги та ризики кадрового управління.

Комплексна система розвитку персоналу в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» сприяла зниженню плинності кадрів, пришвидшенню адаптації новачків і

підвищенню задоволеності працівників. Інноваційні методи навчання, наставництво й об'єктивна оцінка KPI підвищили якість підготовки кадрів і створили умови для їхнього професійного зростання. Компанія реагувала на виклики, освоєння цифрових інструментів старшими працівниками, що сприяє її конкурентоспроможності.

Досягнутий прогрес у розвитку системи навчання та адаптації персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» формує міцну основу для подальшого вдосконалення кадрового потенціалу, тому наступним кроком є розробка комплексного проєкту розвитку персоналу, який забезпечить стійке зростання та конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ ОПТИКИ

3.1. Структура проєкту розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики

Проєкт розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики передбачає комплексну оптимізацію процесів управління персоналом з метою підвищення ефективності роботи підрозділів та забезпечення стабільного зростання прибутковості бізнесу.

Структура проєкту базується на матричному підході, що дозволяє виконувати роботи паралельно та оптимізувати часові витрати і охоплює чотири ключові напрями реалізації: професійний розвиток, система кар'єрного зростання, цифрова трансформація, мотивація та утримання персоналу.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» та виявлених потреб у розвитку персоналу, пропонується комплексний проєкт розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів. Проєкт спрямований на системне вдосконалення роботи з персоналом та підвищення ефективності діяльності компанії в цілому та є комплексним рішенням, спрямованим на системне вдосконалення роботи з персоналом ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».

Основні характеристики проєкту включають чітко визначені завдання, серед яких створення комплексної системи професійного розвитку, впровадження digital-інструментів, розробка системи кар'єрного планування, вдосконалення системи мотивації та підвищення ефективності комунікацій.

Мета проєкту - підвищення ефективності управління кадровим потенціалом мережі магазинів оптики шляхом впровадження інноваційних

методів розвитку персоналу та створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами. Основні завдання проєкту наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні завдання проєкту

№	Завдання	Ключові елементи
1.	Створення комплексної системи професійного розвитку	Навчальні програми Система оцінки компетенцій Програми підвищення кваліфікації
2.	Впровадження digital-інструментів	HR-платформа Автоматизація процесів Цифрова база знань
3.	Розробка системи кар'єрного планування	Кар'єрні треки (консультування) Програми розвитку Система менторства
4.	Вдосконалення системи мотивації	Матеріальні стимули Нематеріальна мотивація Програми утримання талантів
5.	Підвищення ефективності комунікацій	Внутрішні канали зв'язку Система зворотного зв'язку Корпоративна культура

Джерело: складено автором

Структурований календарний план проєкту складається з трьох етапів: підготовчий етап тривалістю 3 місяці, основний етап - 6 місяців та етап стабілізації - 3 місяці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Календарний план проєкту

Етап	Тривалість	Ключові завдання
Підготовчий	3 місяці	Аудит HR-процесів Формування команди Розробка плану Підготовка документації
Основний	6 місяців	Впровадження HR-платформи Запуск навчального центру Впровадження нових процесів Навчання персоналу
Стабілізація	3 місяці	Моніторинг змін Коригування процесів Аналіз feed back Підведення підсумків

Джерело: складено автором

Проект реалізується за чотирма ключовими напрямками, кожен з яких містить специфічні заходи та інструменти впровадження.

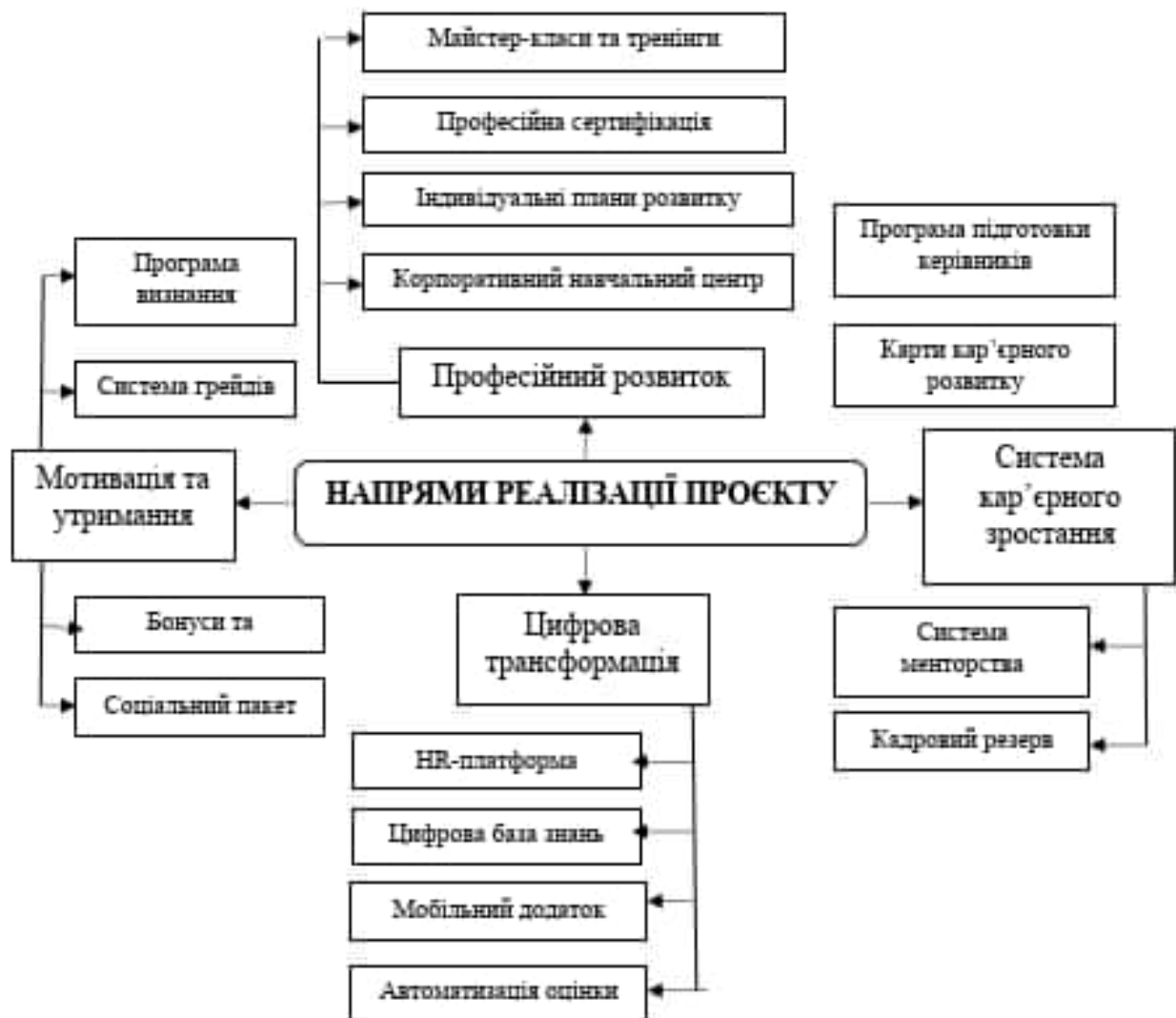


Рис 3.1. Напрями реалізації проєкту

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3.

Структура ресурсного забезпечення

Тип ресурсів	Складові	Призначення
Кадрові	Проектна команда, HR-фахівці, внутрішні тренери, IT-спеціалісти	Реалізація проєкту та забезпечення його функціонування
Матеріально-технічні	Обладнання, програмне забезпечення, навчальні матеріали	Створення необхідної інфраструктури
Фінансові	HR-платформа, навчання, інфраструктура, мотиваційні програми	Забезпечення фінансування всіх етапів проєкту

Джерело: складено автором

Комплексне ресурсне забезпечення проєкту включає кадрові ресурси, до яких входять проєктна команда, HR-фахівці та внутрішні тренери; матеріально-технічні ресурси, що охоплюють необхідне обладнання та програмне забезпечення, а також фінансові ресурси, які передбачають бюджет на впровадження HR-платформи, навчання та розвиток інфраструктури.

Система ключових показників ефективності проєкту охоплює як кількісні показники, серед яких продуктивність праці та плинність кадрів, так і якісні показники, що включають оцінку професійних компетенцій та розвиток HR-бренду компанії.

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності проєкту

Категорія	Показник	Цільове значення
Кількісні	Продуктивність праці	+15/+20%
	Плинність кадрів	-25%
	Витрати на підбір	-30%
	Залученість персоналу	+20%
Якісні	Професійні компетенції	Підвищення рівня
	Якість обслуговування	Покращення
	HR-бренд	Посилення позицій
	Задоволеність співробітників	Підвищення

Джерело: складено автором

Для кращого розуміння процесу реалізації проєкту розвитку кадрового потенціалу було розроблено два взаємопов'язані графіки, які демонструють еволюцію планування проєкту від концептуального задуму до деталізованого плану впровадження (рис. 3.2 та рис. 3.3).

На рис. 3.2 представлено початковий план, що охоплює 10-місячний період. Схема відображає послідовність основних стратегічних кроків, починаючи з підготовчого етапу, який включає аналіз потреб та аудит існуючої системи, аналіз ринку праці та розробку плану вивчення поточної ситуації. Далі планується розробка плану підбору персоналу, створення програми навчання та формування плану кар'єрного росту. Особливістю даної

схеми є її концептуальний характер, що дозволяє побачити загальну картину проєкту та взаємозв'язок між основними елементами.



Рис. 3.2. Концептуальна схема етапів реалізації проєкту

Джерело: побудовано автором

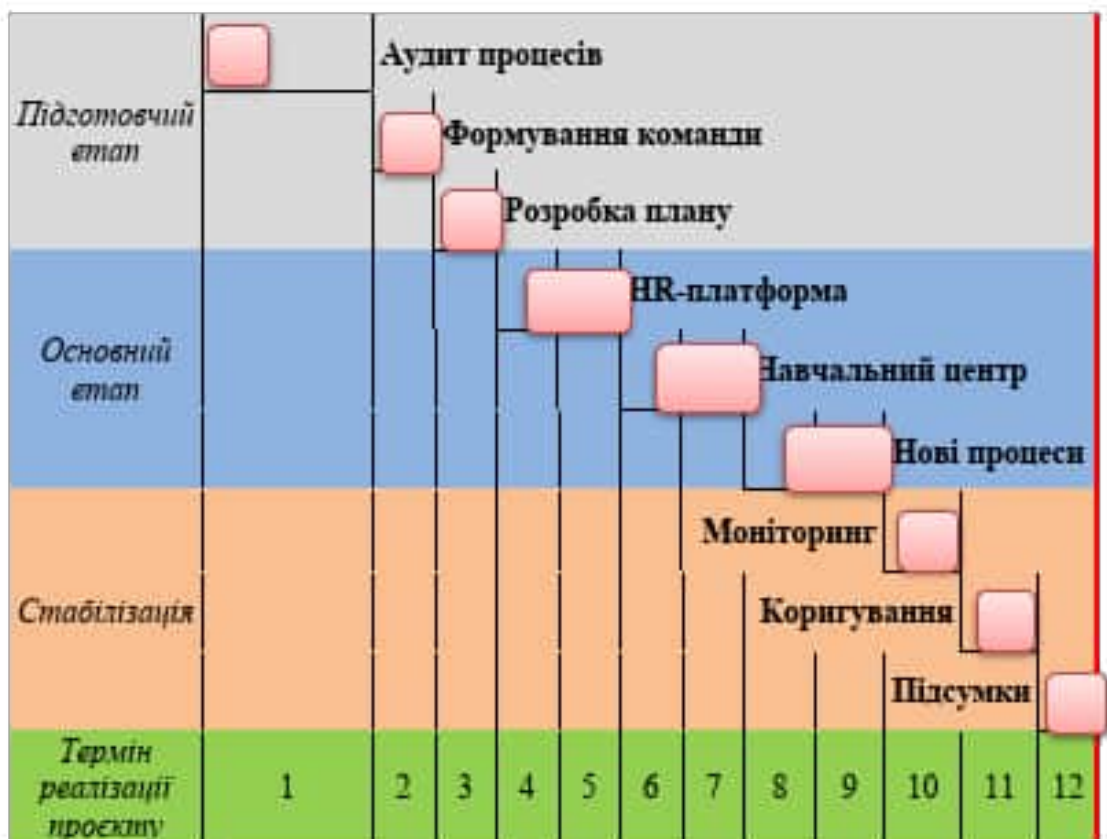


Рис. 3.3. Деталізована схема впровадження проєкту

Джерело: побудовано автором

Рис. 3.3 представляє більш глибоке та структуроване бачення реалізації проєкту протягом 12 місяців. Схема чітко розділена на три основні етапи: підготовчий, основний та етап стабілізації. На підготовчому етапі передбачається проведення аудиту процесів, формування проєктної команди та розробка детального плану впровадження. Основний етап включає впровадження HR-платформи, створення навчального центру та запуск нових процесів управління персоналом. Етап стабілізації фокусується на моніторингу впроваджених змін, коригуванні процесів та підведенні підсумків проєкту.

Порівняння цих двох схем демонструє еволюцію планування проєкту від загального концептуального бачення до детального плану реалізації з чітко визначеними етапами, завданнями та часовими рамками. Така послідовність планування забезпечує системний підхід до впровадження змін та дозволяє ефективно контролювати процес реалізації проєкту на всіх його етапах.

Для повноцінної оцінки життєздатності та доцільності впровадження запропонованого проєкту необхідно провести детальне економічне обґрунтування та оцінку його ефективності, що дозволить визначити фінансову доцільність запропонованих заходів та спрогнозувати їх вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності проєкту

Детальний економічний аналіз та обґрунтування ефективності запропонованого проєкту розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики охоплює всі ключові фінансові аспекти проєкту, включаючи структуру витрат, інвестиційні потреби та прогнозовану окупність.

В рамках економічного обґрунтування було проаналізовано структуру витрат на реалізацію проєкту, яка включає різні види робіт загальною

тривалістю 101 годину та вартістю 5050\$. Найбільш затратними виявились розробка плану підбору та адаптації персоналу, а також розробка програм навчання, мотивації та оцінки ефективності – по 1000\$ кожна позиція.

Таблиця 3.5

Структура витрат на реалізацію проєкту

Вид роботи	Тривалість (год.)	Вартість (\$)	Вартість (грн.)
Аналіз потреб клієнта в кадрах	8	400	14800
Розробка плану підбору та адаптації персоналу	20	1000	37000
Розробка плану розвитку персоналу	15	750	27750
Розробка плану кар'єрного росту та підвищення кваліфікації	15	750	27750
Проведення аналізу ринку праці в Україні	15	750	27750
Аудит корпоративної культури	8	400	14800
Розробка програм навчання, мотивації та оцінки ефективності	20	1000	37000
Всього	101	5050	186850

Джерело: складено автором

Окремо розглянуто річні витрати на розвиток персоналу, які складають 460000 грн (11624\$) та включають регулярне підвищення кваліфікації працівників, участь у професійних заходах та проведення корпоративних заходів.

Таблиця 3.6

Річні витрати на розвиток персоналу

Стаття витрат	Сума (грн.)	Сума (\$)
Підвищення кваліфікації працівників (кожні 6 міс.)	160000	4043
Участь у професійних заходах	200000	5054
Корпоративні заходи (щоквартально)	100000	2527
Всього на рік	460000	11624

Джерело: складено автором

Фінансовий аналіз проєкту базується на таких ключових показниках:

- початкові інвестиції: 200000\$;
- вартість проєкту розвитку персоналу: 5050\$;

- щомісячні операційні витрати: 38190\$;
- щомісячні витрати на розвиток персоналу: 970\$.

Таблиця 3.7

Динаміка окупності проєкту

Місяць	Початковий баланс (\$)	Прибуток (\$)	Витрати (\$)	Кінцевий баланс (\$)
1	200000	60759	44210	183451
2	183451	65000	39160	157611
3	157611	80000	39160	116771
4	116771	35000	39160	120931
5	20931	70000	39160	90091
6	90091	65000	39160	64251
7	64251	60759	39160	39160
8	39160	80000	39160	+1680

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8

Динаміка окупності проєкту

Місяць	Початковий баланс (грн.)	Прибуток (грн.)	Витрати (грн.)	Кінцевий баланс (грн.)
1	7400000	2 247 083	1 635 770	6 793 313
2	6 793 313	2 405 000	1 448 920	5 344 393
3	5 344 393	2 960 000	1 448 920	3 895 473
4	3 895 473	1 295 000	1 448 920	4 477 553
5	774 453	2 590 000	1 448 920	3 331 533
6	3 331 533	2 405 000	1 448 920	2 377 613
7	2 377 613	2 247 083	1 448 920	1 448 920
8	1 448 920	2 960 000	1 448 920	62 160

Джерело: складено автором

Динаміка окупності проєкту в гривнях демонструє фінансовий стан протягом восьми місяців реалізації. Початковий баланс складав 7 400 000 грн. Щомісячний прибуток варіювався від 1 295 000 грн у четвертому місяці до 2 960 000 грн у третьому та восьмому місяцях. При цьому витрати залишалися стабільними на рівні 1 448 920 грн кожного місяця.

Протягом перших семи місяців спостерігалось поступове зменшення залишкового балансу, який на сьомий місяць сягнув рівня витрат, тобто 1 448 920 грн. У восьмому місяці проєкт уперше перейшов до позитивного приросту,

досягнувши кінцевого балансу в 62 160 грн. Це свідчить про завершення процесу окупності проєкту протягом восьми місяців, що є гарним фінансовим показником для подібних інвестицій.

Аналіз динаміки окупності проєкту демонструє, що точка безбитковості досягається на 8-му місяці роботи, при цьому загальний обсяг інвестицій (205050\$) успішно окупається за рахунок стабільного прибутку. Щомісячні операційні витрати повністю покриваються операційним прибутком, а інвестиції в розвиток персоналу складають лише 2,4% від загального обсягу інвестицій, що є досить ефективним показником [16]

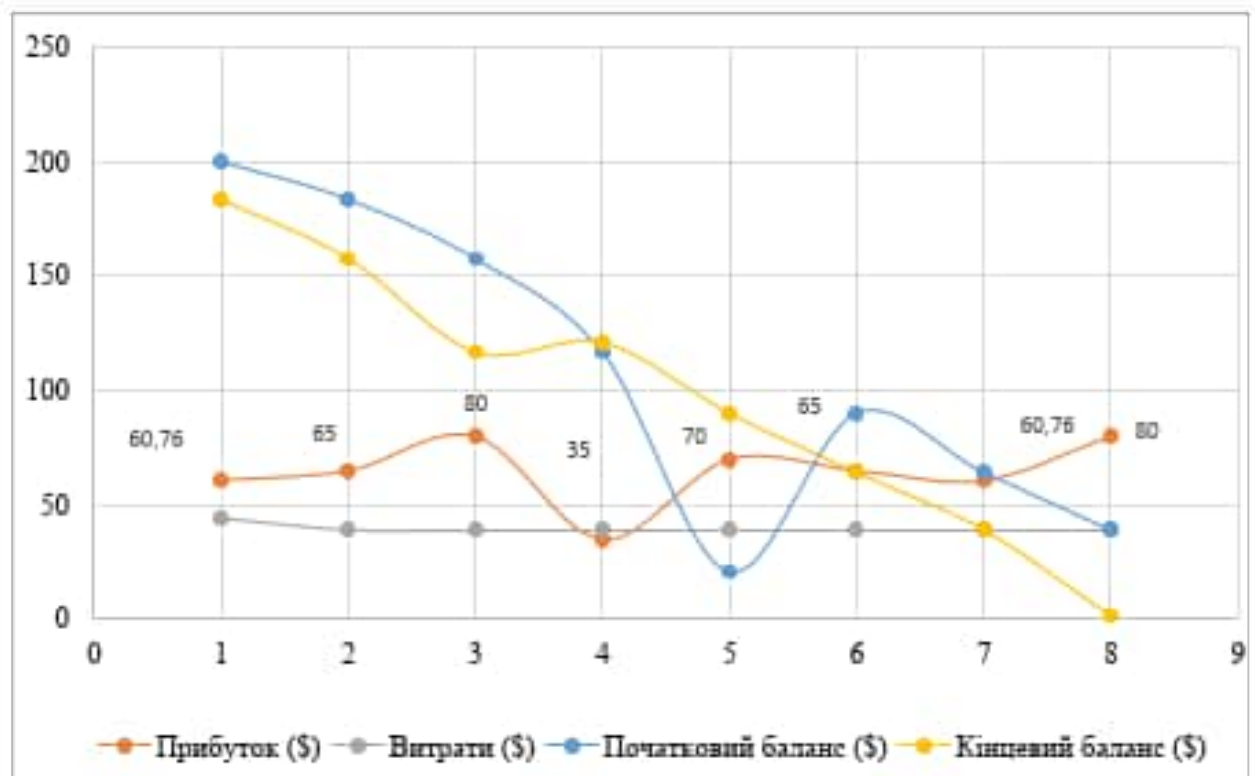


Рис. 3.4. Графік впровадження проєкту
Джерело: побудовано автором

Враховуючи позитивні результати економічного аналізу та підтверджену фінансову ефективність проєкту, важливо розглянути соціальні та організаційні переваги його впровадження, які дозволять отримати комплексне розуміння всіх аспектів впливу проєкту на розвиток компанії та її персоналу.

3.3. Соціальні та організаційні переваги впровадження проєкту

Впровадження проєкту розвитку кадрового потенціалу створює значні соціальні переваги як для співробітників, так і для організації в цілому. Ключові соціальні ефекти проєкту наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Ключові соціальні ефекти проєкту

Категорія	Соціальні переваги	Очікуваний вплив
Розвиток персоналу	Підвищення професійної компетентності. Розширення кар'єрних можливостей. Особистісний розвиток.	Зростання рівня кваліфікації та експертної оцінки співробітників.
Корпоративна культура	Покращення психологічного клімату. Підвищення залученості. Зміцнення командного духу.	Формування сприятливого робочого середовища
Соціальний захист	Підвищення соціальної захищеності працівників. Розширення соціального пакету. Програми підтримки. Баланс роботи та життя.	Підвищення соціальної захищеності працівників.
Професійна спільнота	Створення професійних мереж. Обмін досвідом. Менторські програми.	Розвиток професійної спільноти в галузі.

Джерело: складено автором

Впровадження проєкту розвитку персоналу має комплексний вплив на діяльність компанії, створюючи значні соціальні та організаційні переваги, що сприяють підвищенню ефективності роботи та забезпечують сталий розвиток компанії в умовах зростаючої конкуренції.

У соціальному аспекті впровадження проєкту створює низку позитивних ефектів:

1. Автоматизація процесів підбору персоналу значно підвищує швидкість та якість рекрутингу, скорочуючи час відповіді кандидатам з місяця до трьох днів.
2. Застосування сучасних підходів до адаптації (e-learning, blended learning, job shadowing, наставництво) забезпечує ефективну інтеграцію нових співробітників.
3. Комплексні навчальні програми сприяють професійному зростанню працівників та підвищенню їх компетентності.
4. Участь у професійних заходах та доступ до курсів з лідерства розвиває управлінський потенціал.

Організаційні переваги впровадження проєкту наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Організаційні переваги впровадження проєкту

Сфера впливу	Організаційні зміни	Результат
Управлінська структура	Оптимізація процесів управління. Чіткий розподіл відповідальності. Покращення координації.	Підвищення ефективності управління.
Бізнес-процеси	Стандартизація процедур. Автоматизація рутинних операцій. Оптимізація документообігу.	Прискорення та спрощення робочих процесів.
Комунікації	Покращення інформаційного обміну. Прозорість процесів. Ефективний зворотний зв'язок.	Підвищення якості внутрішніх комунікацій.
Корпоративні стандарти	Впровадження єдиних стандартів. Система контролю якості. Уніфікація вимог.	Стандартизація роботи мережі.

Джерело: складено автором

Організаційні переваги проєкту (рис. 3.5) включають:

1. Впровадження системи КРІ дозволяє об'єктивно оцінювати результати та своєчасно коригувати відхилення.

2. Формування кадрового резерву забезпечує безперервність бізнес-процесів та швидке заміщення ключових позицій.

3. Оптимізація процесів управління та чіткий розподіл відповідальності підвищують ефективність роботи.

4. Стандартизація процедур та автоматизація рутинних операцій прискорюють робочі процеси.



Рис. 3.5. Карта організаційних переваг проекту.

Джерело: складено автором

Організаційні переваги проєкту включають:

1. Впровадження системи KPI дозволяє об'єктивно оцінювати результати та своєчасно коригувати відхилення.

2. Формування кадрового резерву забезпечує безперервність бізнес-процесів та швидке заміщення ключових позицій.
3. Оптимізація процесів управління та чіткий розподіл відповідальності підвищують ефективність роботи.
4. Стандартизація процедур та автоматизація рутинних операцій прискорюють робочі процеси.

Таблиця 3.11

Вплив проєкту на якість обслуговування

Аспект	Зміни	Вплив на клієнтський досвід
Професійні компетенції	Підвищення кваліфікації персоналу. Розширення експертних знань. Розвиток soft skills.	Більш професійні консультації та обслуговування.
Клієнтський сервіс	Впровадження стандартів обслуговування. Розвиток навичок комунікації. Персоналізований підхід.	Підвищення задоволеності клієнтів.
Швидкість обслуговування	Оптимізація процесів. Автоматизація операцій. Ефективний розподіл завдань.	Скорочення часу очікування.
Якість послуг	Впровадження системи контролю якості. Регулярний моніторинг. Швидке реагування на відгуки.	Стабільно висока якість обслуговування.

Джерело: складено автором

Особлива увага приділяється впливу проєкту на якість обслуговування (табл. 3.11) через: підвищення професійних компетенцій персоналу, впровадження єдиних стандартів обслуговування, оптимізацію швидкості надання послуг і забезпечення стабільно високої якості сервісу.

Довгострокові ефекти впровадження проєкту передбачають: формування сильного HR-бренду та створення стійких конкурентних переваг, розвиток організаційного потенціалу та підвищення адаптивності до змін, посилення соціальної відповідальності та внесок у розвиток професійної спільноти та забезпечення сталого розвитку бізнесу та формування довгострокових партнерства.

Для успішної реалізації проєкту важливо враховувати можливі виклики, зокрема потенційний опір працівників до нових методів роботи та необхідність додаткової технічної підтримки для адаптації до цифрових інструментів. Компанія вирішує ці питання шляхом надання друкованих матеріалів, організації вступних тренінгів та забезпечення постійної технічної підтримки.

Таким чином, впровадження проєкту розвитку персоналу створює комплексний позитивний ефект, що охоплює як соціальні, так і організаційні аспекти діяльності компанії, забезпечуючи її сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 3

1. За результатами дослідження структури проєкту розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики встановлено, що він базується на матричному підході та реалізується за чотирма ключовими напрямками протягом 12 місяців, включаючи підготовчий етап (3 місяці), основний етап (6 місяців) та етап стабілізації (3 місяці), що забезпечує комплексну оптимізацію процесів управління персоналом.

2. Економічне обґрунтування проєкту показало його фінансову ефективність - при загальному обсязі інвестицій 205050\$ та щомісячних операційних витратах 38190\$ точка беззбитковості досягається на 8-му місяці роботи, при цьому витрати на розвиток персоналу складають лише 2,4% від загального обсягу інвестицій.

3. Впровадження проєкту створює значні соціальні та організаційні переваги, серед яких: підвищення професійної компетентності персоналу, покращення психологічного клімату, оптимізація процесів управління, стандартизація процедур та автоматизація операцій, що в комплексі

забезпечує підвищення якості обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності компанії.

4. Розроблений проєкт розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики є економічно обґрунтованим та соціально ефективним інструментом удосконалення системи управління персоналом, який через чітку структуру впровадження, оптимальні інвестиційні витрати та комплексний підхід до розвитку співробітників забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення якості обслуговування клієнтів.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розгляду теоретичних засад розвитку кадрового потенціалу в оптичному бізнесі.

Кадровий потенціал мережі магазинів оптики є складною багатокomпонентною системою, яка інтегрує професійні, психологічні та мотиваційні складові. Специфіка оптичного бізнесу вимагає унікального поєднання медичних, комунікативних та комерційних компетенцій персоналу, що обумовлює необхідність розроблення комплексного підходу до управління та розвитку співробітників.

Дослідження мотиваційних механізмів продемонструвало визначальну роль мотивації персоналу як ключового інструменту впливу на продуктивність та лояльність співробітників. Доведено необхідність застосування збалансованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та забезпечує прозорість оцінювання результатів праці.

Аналіз проєктного підходу в управлінні кадровим потенціалом підтвердив його ефективність як сучасної методології системного та цілеспрямованого розвитку персоналу. Життєвий цикл проєкту, що включає чітко визначені етапи від ініціації до оцінки ефективності, дозволяє підвищити якість управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та забезпечити вимірюваність очікуваних результатів.

Ринок оптики в Україні демонструє стабільну динаміку розвитку, обумовлену стійким попитом на продукцію, демографічними чинниками та зростаючою увагою населення до збереження зору. Основним викликом для галузі залишається залежність від імпорту, що зумовлює певні логістичні труднощі. Водночас ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» вирізняється серед конкурентів завдяки високій якості обслуговування, широкому асортименту товарів і послуг, а також інтеграції комерційної діяльності з медичними послугами, зокрема обстеженнями зору. Подальші перспективи розвитку ринку пов'язані

із впровадженням діджиталізації, екологічних ініціатив і розвитком локального виробництва. Водночас успішність компаній у цьому секторі значною мірою залежить від ефективності управління кадровими ресурсами.

Кадровий потенціал ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» налічує 28 співробітників, серед яких 64% складають продавці-консультанти. Ключову роль в управлінні відіграють менеджери, які мають вищу освіту та відповідний професійний досвід, що забезпечує ефективну організацію діяльності. У свою чергу, продавці-консультанти здебільшого мають середню спеціальну освіту. Основним інструментом мотивації персоналу є система бонусів, хоча рівень заробітної плати та обмежені можливості кар'єрного зростання залишаються актуальними проблемами. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити як сильні сторони кадрового управління, так і потенційні ризики, які потребують усунення.

Комплексна система розвитку персоналу, впроваджена у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР», сприяла досягненню низки позитивних результатів. Зокрема, спостерігалось зниження плинності кадрів, пришвидшення процесу адаптації нових співробітників і зростання рівня їхньої задоволеності роботою. Використання інноваційних методів навчання, наставництва та об'єктивної оцінки досягнень через KPI дозволило суттєво підвищити якість підготовки персоналу. Це, у свою чергу, створило умови для їхнього професійного зростання. Компанія активно реагує на виклики, наприклад, на складнощі, пов'язані з освоєнням цифрових інструментів старшими працівниками, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Досягнення у сфері розвитку системи навчання та адаптації персоналу формують стійку основу для подальшого вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». Наступним етапом для компанії має стати повне впровадження комплексного проєкту розвитку персоналу та його вдосконалення в майбутньому, що забезпечить стає зростання та підвищення її конкурентоспроможності.

Було запропоновано проєкт розвитку кадрового потенціалу в мережі магазинів оптики. Проєкт розвитку кадрового потенціалу в мережі магазинів оптики має високу фінансову ефективність та відповідає сучасним тенденціям управління персоналом. Загальні інвестиції в проєкт складають 7 633 850 грн, а щомісячні операційні витрати – 1 420 083 грн. Важливим фінансовим показником є досягнення точки беззбитковості на 8-му місяці реалізації. Витрати на розвиток персоналу при цьому складають лише 2,4% від загального обсягу інвестицій, що є економічно виправданим вкладенням.

Проєкт передбачає досягнення кількісних результатів, таких як підвищення продуктивності праці на 15-20%, зниження плинності кадрів на 25%, скорочення витрат на підбір персоналу на 30% та збільшення залученості співробітників на 20%.

Структура проєкту розрахована на 12 місяців і складається з трьох етапів. Підготовчий етап (3 місяці), що охоплює аналіз потреб та планування. Основний етап (6 місяців), який включає впровадження заходів розвитку персоналу. Етап стабілізації (3 місяці), що спрямований на забезпечення довготривалої ефективності.

Загальні витрати на розвиток персоналу за рік складають 460 000 грн і включають програми підвищення кваліфікації, участь у професійних заходах та корпоративних активностях.

Проєкт вирізняється своєю інноваційністю завдяки впровадженню digital-інструментів, створенню інтегрованої системи управління людськими ресурсами та використанню матричного підходу. Останній дозволяє реалізовувати різні напрями розвитку персоналу паралельно, що підвищує гнучкість та адаптивність управлінських процесів. Загалом, запропоновані рішення сприяють підвищенню ефективності управління, забезпечуючи системний розвиток персоналу та конкурентоспроможність мережі магазинів оптики. Проведене дослідження демонструє, що запропонований проєкт розвитку кадрового потенціалу має комплексний і системний характер, враховуючи сучасні тренди управління персоналом. Інноваційність проєкту

полягає у впровадженні digital-інструментів, створенні інтегрованої системи управління людськими ресурсами та застосуванні матричного підходу, який дозволяє паралельно реалізовувати різні напрями розвитку персоналу, що підвищує гнучкість та адаптивність управлінських процесів у мережі магазинів оптики.

Таким чином узагальнюючи результати дослідження та розробки проєкту розвитку кадрового потенціалу мережі магазинів оптики, робимо висновок, що запропонований комплекс заходів має високий потенціал для зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Проведений аналіз виявив ключові аспекти, що потребують уваги, зокрема необхідність підвищення кваліфікації персоналу, адаптації новітніх технологій у процесах роботи та вдосконалення мотиваційної системи.

У ході дослідження було встановлено, що інтеграція інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема наставництва, KPI-оцінювання та використання цифрових платформ для навчання, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності роботи працівників і рівня їх задоволеності.

Впровадження проєкту забезпечує значні соціальні та організаційні переваги, серед яких покращення психологічного клімату, оптимізація процесів управління та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Комплексний підхід до розвитку персоналу створює умови для зростання ефективності роботи, посилення мотивації працівників і реалізації їхнього професійного потенціалу. Крім того, економічна обґрунтованість проєкту, оптимальні інвестиційні витрати та чітка структура впровадження сприяють досягненню стратегічних цілей компанії, зокрема через покращення системи управління персоналом і підвищення лояльності клієнтів.

Результати досліджень підтверджують, що розроблений проєкт має реальні перспективи покращення кадрового потенціалу, зокрема за рахунок оптимізації процесів навчання, розвитку лідерських якостей у працівників і створення сприятливих умов для професійного зростання. Крім того, запропоновані заходи враховують специфіку ринку оптики, що дозволяє

ефективніше реагувати на виклики, пов'язані зі змінами попиту, технологічними нововведеннями та логістичними аспектами.

У результаті впровадження проєкту компанія зможе досягти довгострокового зміцнення кадрового потенціалу, що стане основою для сталого розвитку, розширення мережі магазинів та підвищення загальної конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва І.В. Організація управління кар'єрою персоналу на підприємстві. ADVANCES OF SCIENCE: Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněná Můstek – Ukraine, Kyiv: MCNIP. 2019. С. 15-24.
2. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : [Ін-т економіки пром-сті НАНУ], 2019. 199 с.
3. Андрійів Н. М. Розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 102-107.
4. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 152–163.
5. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2022. № 3(3). С. 46–50.
6. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Економіка підприємства. № 4 (80), 2022. С. 72-79.
7. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. вип. 6 (39). С. 97–105.
8. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ: Знання, 2022. 244 с. 7. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем впровадження HRтехнологій підприємства. Науково-технічний збірник. 2019. № 111. С. 267–272.

9. Гармідер Л. Д., Філатова С. О. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник. Дн-ск : Дніпропетровський університет економіки та права, 2019. 638 с.
10. Гончаров А. Б. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2019. 240 с.
11. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні.
12. Данюк В. М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2023. – 398 с.
13. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навчально-наочний посібник / за наук. ред. А. Г. Бабенка. Дн-ск : ДДФА, 2021. 268 с.
14. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 114–120.
15. Завадяк Р. І., Качур І. І., Попович К. В. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. Розвиток методів управління та 92 господарювання на транспорті. 2023. Вип. 4. С. 108–118.
16. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : [навч. посіб.] Т. : Навчальна книга – Богдан, 2022. 511 с.
17. Жилін О. І. Мотивація персоналу : Конспект лекцій. Харківський національний економічний ун-т. Х. : ХНЕУ, 2021. 132 с.
18. Кібік О., Слободянюк О., Примаченко І., Кузнецова Л. Фінансове забезпечення проєкту : навч.-метод. посібн. [Електронне видання. Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 118 с.
19. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. Посібник. Київський національний економічний ун-т. К. : [б.в.], 2021. 224 с.
20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2021. 397 с.
21. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.06.00. Одеський держ. економічний ун-т., 2022. 239 арк.

20. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. : матеріали міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 27 жовтня 2020 р. Луцьк, 2020. С. 657-659.

21. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету. університету імені Тараса Шевченка. 2022, №4(221). С. 19–26.

22. Котлубай В.О. Управління проєктними ризиками бізнесу на основі маркетингових технологій. Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2024. № 2(30). С. 441-454.

23. Кібік О.М., Котлубай В.О., Калмикова Н.Ю. Стартап-проєкти в системі розвитку транспортної інфраструктури України. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. Т.2. №83. С. 68-82.

24. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36.

25. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019.

26. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 2 (54). С. 145–152.

27. Продіус О. І., Звонарьова В. О. Кон-цептуальні основи управління персоналом проєктах. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82–87.

28. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. SWorldJournal. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.

29. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2020. Вип. 18(2). С. 85–88.

30. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.07; Донец. нац. ун–т. 2020. 20 с.

31. Слободянюк О.В., Калмикова Н.Ю. Система управління ризиками в проєктній сфері. «Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)»: журнал. 2024. № 1(19) 2024. С.72-82.

32. Слободянюк О.В., Кузнецова Л.В., Комарденко В.О. Стратегія формування професійної команди в оптичному бізнесі. «Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)»: журнал. 2024. № 11(29) 2024. С.186-198.

33. Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф. Система мотивації в проєктному менеджменті. Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка») : журнал. 2024. № 1(29) 2024. С. 549-559.

34. Управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023, No3 (03), с. 26-31.

35. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск № 6(74). С. 160-167.

36. Череп А., Воронкова В.Г., Череп О., Калюжна Ю., Андрукайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. Humanities studies :

Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2024. No 18(95) С. 176-188.

37. Шинкарук Л., Кубіський С., Одєлі-ні М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. Менеджер: вісник Донецького державного університету управління : наук. журн. 2020. 3 (88), С. 5–15.

38. Жиренкова Є.С., Воржакова Ю.П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29460>

39. Дослідження ринку оптики. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-optiki-v-ukraine-2023-god>

40. Мотивація у менеджменті 2024. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5272>

41. Офіційний сайт Київлінза. URL: <https://kyivlinza.ua/>

42. Офіційний сайт Люксоптика. URL: <https://luxoptica.ua/ua/>

43. Офіційний сайт Оптика Люксор. URL: <https://opticaluxor.ua/>

44. Офіційний сайт Оптика-Центр. URL: <https://optikacentr.com.ua>

45. Офіційний сайт Оптімір. URL: <https://optimir.com.ua/>

46. Офіційний сайт Interoptica. URL: <https://www.interoptica.ua/>

47. Офіційний сайт Niceoptica. URL: <https://niceoptica.com/>

48. Реєстр юридичних осіб. URL: <https://opendatabot.ua/c/19266261>

49. Теорія організації: навчально-методичний посібник 2023. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/5_2-Polishchuk.pdf

50. Теорія очікування В. Врума 2019. URL: <https://studfile.net/preview/9098211/page:5/>

51. Теорія справедливості С. Адамса 2019. URL: <https://studfile.net/preview/9392202/page:11/>

52. Фінансові індикатори для оцінки стану підприємства. URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsientnii-finansovii-analiz/>

53. Христенко О. В., Устенко О. С. Інноваційні методології проєктного управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. 2021. No 62. С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-16>.
54. Центрально-український науковий вісник . Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11.
55. Що таке матрична структура управління? 2023. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-matrichna-struktura-upravlinnya/>
56. Що таке KPI (ключові показники ефективності)? 2023. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
57. "Красиві" чи "розумні": куди рухається окулярний світ? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/26/699459/>
58. Kyrychenko, O. (2021). Vprovadzhennia prohramnoho-proektnoho pidkhodu do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Implementation of a program-project approach to enterprise development management in modern conditions]. Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriiia : Ekonomika [Scientific Notes of «KROK» University], no. 4. pp. 120–128.