

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація системи мотивації складського персоналу на підприємстві»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Колесниченко Юлія Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Марчук Володимир Єфремович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Марчук Володимир Єфремович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Юлія КОЛЕСНИЧЕНКО
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Колесниченко Юлія Воломирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація системи мотивації складського персоналу на підприємстві» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та управлінням системи мотивації персоналу на підприємстві.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади підвищення ефективності розвитку системи мотивації складського персоналу на підприємстві; аналіз фінансово-економічного стану компанії ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»; пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації складського персоналу ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» та економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Марчук В.Є.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	професор Марчук В.Є.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	професор Марчук В.Є.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ **Володимир МАРЧУК**
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ **Юлія КОЛЕСНИЧЕНКО**
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Організація системи мотивації складського персоналу на підприємстві» становить 80 сторінок та містить 2 рисунків, 25 таблиць, 50 використаних джерел.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ, СИСТЕМА КРІ.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи мотивації складського персоналу на підприємстві.

У теоретичній частині розглянуто сутність та зміст мотивації персоналу, методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, сучасні інноваційні рішення мотивації праці складського персоналу.

В аналітичній частині проаналізовано діяльність компанії ТОВ «ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ», виявлено проблеми в системі мотивації складського персоналу.

У проектній частині запропоновано етапи впровадження системи КРІ-показників мотивації складського персоналу, пораховано ефект від застосування.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The explanatory note to the thesis «Organization of the Motivation System for Warehouse Personnel at an Enterprise» consists of 80 pages and includes 2 figures, 25 tables, and 50 references.

PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM, MATERIAL MOTIVATION, NON-MATERIAL MOTIVATION, INNOVATIVE SOLUTIONS, KPI SYSTEM.

This thesis is dedicated to the study of the motivation system for warehouse personnel at an enterprise.

The theoretical part discusses the essence and content of personnel motivation, methods of material and non-material motivation, and modern innovative solutions for motivating warehouse personnel.

The analytical part analyzes the activities of the company «GENERAL SECURITY» identifying problems in the motivation system of warehouse personnel. In the project part, stages for implementing the KPI indicators of motivation for warehouse personnel are proposed, and the effect of their application is calculated.

The materials of the thesis are recommended for use in scientific research, the educational process, and practical activities of logistics specialists.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Сутність та зміст мотивації персоналу	10
1.2 Методи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу	16
1.3 Сучасні інноваційні рішення мотивації праці складського персоналу	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»	30
2.1 Загальна характеристика компанії	30
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану	37
2.3 Аналіз та виявлення проблем в системі мотивації складського персоналу..	46
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»	54
3.1 Обґрунтування вибору системи КРІ показників	54
3.2 Етапи впровадження системи КРІ показників мотивації складського персоналу.....	60
3.3 Економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень	67
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Сучасний ландшафт корпоративного управління підкреслює критичну важливість ефективних систем мотивації персоналу, особливо в динамічному середовищі складських операцій. Оскільки підприємства прагнуть оптимізувати ефективність, зменшити товарообіг і підвищити продуктивність, мотивація складського персоналу стає ключовим фактором, що впливає на успіх організації.

Актуальність цього дослідження підкреслюється еволюцією секторів логістики та роздрібною торгівлі, де швидкий технологічний прогрес і мінливі вимоги ринку вимагають гнучкої та мотивованої робочої сили. Зростаюче визнання залученості співробітників як наріжного каменю операційної досконалості вивело системи мотивації персоналу на перший план обговорень стратегічного управління. У сучасному світі підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією, і їм необхідно постійно шукати шляхи зниження витрат та підвищення ефективності. Мотивація складського персоналу може допомогти підприємствам досягти цих цілей. Очікування працівників змінилися за останні роки. Працівники тепер шукають не лише роботу, яка забезпечує їм фінансову стабільність, але й роботу, яка є цікавою, змістовною та дає їм можливість розвиватися. Мотивація складського персоналу може допомогти підприємствам залучити та утримати кращих працівників. У складській галузі все частіше використовуються технології, такі як автоматизовані системи зберігання та відбору та робототехніка. Ці технології можуть допомогти підвищити ефективність, але вони також можуть призвести до дегуманізації роботи та зниження мотивації працівників. Мотивація складського персоналу може допомогти підприємствам подолати ці проблеми. Однак, незважаючи на визнану важливість, розробка та впровадження ефективних систем мотивації залишаються недостатньо вивченими, особливо в складському сегменті індустрії роздрібною торгівлі. Цей розрив між теоретичними основами мотивації та їх

практичним застосуванням у складських операціях утворює суть дослідницького розриву, на вирішення якого спрямоване це дослідження.

У ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», компанія на ринку технологічних товарів та послуг, поточний стан мотивації персоналу розкриває складну взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на продуктивність і задоволеність співробітників.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи мотивації складського персоналу підприємства та розробка рекомендацій щодо її удосконалення за рахунок розробки сучасних КРІ показників.

Для досягнення мети, було вирішено такі задачі:

- охарактеризувати сутність та зміст мотивації персоналу;
- охарактеризувати методи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу;
- проаналізувати сучасні інноваційні рішення мотивації праці складського персоналу;
- охарактеризувати діяльність компанії ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»;
- проаналізувати фінансово-економічного стану ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»;
- ідентифікувати проблеми в системі мотивації складського персоналу ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»;
- обґрунтувати вибір системи КРІ показників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»;
- розробити етапи впровадження системи КРІ показників мотивації складського персоналу;
- проаналізувати економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації складського персоналу на підприємстві ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ».

Предметом дослідження є управління процесами мотивації складського персоналу з використанням методів та інструментів для підвищення ефективності впливу на продуктивність роботи персоналу на підприємстві.

Методи дослідження: аналіз літератури (дослідження існуючої літератури з теорій мотивації працівників, включаючи як внутрішні, так і зовнішні мотиваційні фактори, щоб створити теоретичну основу для дослідження); аналітичний підхід для оцінки існуючої системи мотивації та виявлення її слабких місць; порівняльний аналіз для вивчення кращих практик та методик у сфері мотивації, які можна адаптувати та застосувати на підприємстві.

Теоретичне значення цього дослідження полягає в його внеску в ширший науковий дискурс про мотивацію працівників, зокрема в складському сегменті логістики та роздрібною торгівлі.

На практиці це дослідження має прямі наслідки для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» та подібних підприємств, які прагнуть покращити свої системи мотивації складського персоналу. Розробка індивідуальної системи мотивації на основі результатів цього дослідження може призвести до покращення задоволеності та лояльності працівників, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів, що зрештою сприятиме операційній ефективності та конкурентній переваги організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та зміст мотивації персоналу

Управління мотивацією складського персоналу на підприємстві є багатогранною проблемою, яка потребує всебічного розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів мотивації. Наукові дослідження підкреслюють важливість створення мотивуючого робочого середовища, яке не тільки відповідає цілям організації, але й задовольняє індивідуальні потреби працівників. Такі стратегії, як впровадження стимулів на основі продуктивності, виховання культури визнання та зворотного зв'язку, надання можливостей для розвитку навичок і кар'єрного зростання, а також забезпечення безпечного та сприятливого середовища на робочому місці, були емпірично перевірені як ефективні засоби підвищення мотивації [1].

Ці підходи ґрунтуються на мотиваційних теоріях, таких як ієрархія потреб Маслоу [2], двофакторна теорія Герцберга [3] та теорія очікування Врума [4], які в сукупності свідчать про те, що цілісний підхід до мотивації працівників — такий, який стосується як психологічних, так і фізіологічних потреб робочої сили — може значно підвищити продуктивність, задоволеність роботою та організаційну лояльність серед складського персоналу.

Мотивація персоналу визначається як сукупність внутрішніх та зовнішніх стимулів, що спонукають співробітників до досягнення організаційних цілей, регулюючи їхню поведінку та впливаючи на рівень їхньої залученості та продуктивності [5]. У контексті управління персоналом, мотивація набуває особливого значення, оскільки ефективні мотиваційні стратегії сприяють підвищенню задоволеності роботою, зниженню рівня текучості кадрів та

збільшенню загальної ефективності роботи підприємства. Враховуючи це, управлінські підходи до мотивації персоналу вимагають комплексного розуміння потреб та очікувань працівників, а також адаптації до змінних умов робочого середовища, щоб створити стимулюючу атмосферу, яка заохочує до продуктивної праці та сприяє реалізації як індивідуального, так і колективного потенціалу.

В табл. 1.1 зображено класифікацію класичних теорій мотивації.

Таблиця 1.1 – Класифікація класичних теорій мотивації

Теорія	Науковець	Ключові компоненти	Застосування
1	2	3	4
Ієрархія потреб Маслоу	Абрахам Маслоу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фізіологічні потреби 2. Потреби безпеки 3. Потреби любові та приналежності 4. Потреби поваги 5. Потреби самореалізації 	Припускає, що працівники мотивовані задовольняти базові потреби, перш ніж переходити до потреб вищого рівня. Ця ієрархія впливає на стратегії мотивації на робочому місці, забезпечуючи задоволення базових потреб перед зосередженням на особистісному зростанні та реалізації.
Теорія Х і Y МакГрегора	Дуглас МакГрегор	<p>Теорія Х: припускає, що працівники за своєю природою ліниві й уникатимуть роботи, якщо зможуть.</p> <p>Теорія Y: припускає, що працівники самотивовані та процвітають завдяки відповідальності.</p>	Підкреслює важливість віри керівництва в мотивацію співробітників. Теорія Y-вирівняних стратегій передбачає розширення можливостей працівників і надання їм можливостей для зростання, тим самим сприяючи більш продуктивній та залученій робочій силі.
Двофакторна теорія Герцберга	Фредерік Герцберг	<p>Фактори гігієни: умови, які можуть демотивувати працівників, якщо їх не розглянути (наприклад, зарплата, політика компанії, умови праці).</p> <p>Мотиватори: фактори, які підвищують задоволеність роботою та мотивацію (наприклад, визнання, досягнення, сама робота).</p>	Підкреслює подвійну природу факторів робочого середовища та їх вплив на мотивацію працівників. Ефективна мотивація вимагає не лише звернення до гігієнічних факторів для запобігання невдоволенню, але й активного залучення мотиваторів для підвищення задоволеності роботою та продуктивності.

Джерело: складено на основі [2;3;6]

Вивчення класичних теорій мотивації — ієрархії потреб Маслоу, теорії Х і Y. Макгрегора та теорії двох факторів Герцберга — забезпечує комплексну основу для розуміння складної природи мотивації працівників на робочому місці. Кожна теорія пропонує унікальний погляд на те, що керує людською поведінкою в організаційних умовах, наголошуючи на важливості розгляду як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Теорія Маслоу підкреслює послідовний характер людських потреб, пропонуючи підхід до мотивації від основи до вершини. Дихотомічна теорія Х і Y МакГрегора представляє управлінську точку зору на мотивацію працівників, виступаючи за більш орієнтований на людину підхід до організаційного лідерства. Теорія двох факторів Герцберга, з іншого боку, визначає різні ролі гігієнічних факторів і мотиваторів у впливі на задоволеність і продуктивність працівників.

Разом ці теорії підкреслюють багатогранні аспекти мотивації та необхідність для менеджерів прийняти цілісний та індивідуальний підхід до мотивації працівників. Інтеграція ідей цих теорій може допомогти в розробці ефективних мотиваційних стратегій, які спрямовані не тільки на задоволення основних потреб співробітників, але й на створення середовища, сприятливого для зростання, досягнень і самореалізації.

Теорія очікування Врума, головна модель у вивченні мотивації персоналу, стверджує, що індивідуальна мотивація брати участь у певній поведінці визначається очікуванням того, що зусилля призведуть до бажаного рівня продуктивності, який, у свою чергу, призведе до цінного результату.

Ця теорія укладена в три основні компоненти: очікування, яке є вірою в те, що зусилля приведуть до досягнення бажаних цілей ефективності; інструментальність, віра в те, що якщо людина зможе досягти очікуваного результату, це призведе до бажаної винагороди; і валентність, цінність або важливість, яку особа надає очікуваній винагороді.

Модель Врума підкреслює когнітивний процес у прийнятті рішень щодо зусиль і мотивації, припускаючи, що для того, щоб працівник був мотивований, він повинен сприймати значний зв'язок між зусиллями та продуктивністю,

чіткий зв'язок між продуктивністю та винагородою, а також бажану цінність винагороди.

Таким чином, теорія очікування Врума забезпечує основу для розуміння та підвищення мотивації на робочому місці шляхом узгодження сприйняття співробітниками зусиль, ефективності та винагороди з цілями організації.

В табл. 1.2 можна побачити класифікацію сучасних теорій мотивацій.

Таблиця 1.2 – Класифікація сучасних теорій мотивацій

Теорія 1	Науковець 2	Ключові компоненти 3	Застосування 4
Теорія власного капіталу	Джон Стейсі Адамс	Люди прагнуть підтримувати справедливість між вкладами, які вони вносять у роботу, і результатами, які вони отримують від неї, порівняно з іншими. Уявна несправедливість може призвести до коригування рівня зусиль або зміни у сприйнятій цінності результатів.	Заохочує справедливість і справедливість на робочому місці, припускаючи, що уявлення про нерівність можуть демотивувати працівників, впливаючи на продуктивність і задоволеність.
Теорія очікування	Віктор Врум	1. Віра в те, що зусилля призведуть до бажаної продуктивності. 2. Віра в те, що результативність призведе до винагороди. 3. Цінність винагороди особою	Зосереджується на зв'язку між очікуваними зусиллями, продуктивністю та винагородами, маючи на увазі, що чіткі, досяжні цілі та цінні винагороди посилюють мотивацію.

Джерело: [4;7]

Дослідження сучасних теорій мотивації, теорії справедливості та теорії очікувань, розкриває тонке розуміння психологічних факторів, які керують залученістю та продуктивністю працівників. Теорія справедливості наголошує на важливості чесності та справедливості в організаційній практиці, припускаючи, що сприйняття дисбалансу може призвести до зниження мотивації та зусиль, тим самим впливаючи на загальну задоволеність роботою та продуктивність. Ця

теорія підкреслює потребу в прозорих і справедливих системах винагороди, які справедливо визнають і компенсують внески всіх працівників.

З іншого боку, теорія очікування забезпечує основу для розуміння когнітивних процесів, що стоять за мотивацією, підкреслюючи важливість чітких, досяжних цілей і уявну цінність винагороди. Це свідчить про те, що співробітники, швидше за все, будуть мотивовані, якщо вірять, що їхні зусилля приведуть до ефективної роботи і що ця продуктивність буде винагороджена результатами, які вони цінують.

В таблиці 1.3 відображений змістовний та процесуальний підходи до мотивації.

Таблиця 1.3 – Змістовний та процесуальний підходи до мотивації

Підхід	Опис	Фокус	Використання
1	2	3	4
Змістовний	Вивчає конкретні потреби та фактори, які мотивують людей, наголошуючи на важливості змісту та контексту мотивації.	Розуміння того, що мотивує людей, дивлячись на конкретні потреби, такі як досягнення, приналежність, влада та автономія.	Ієрархія потреб Маслоу Двофакторна теорія Герцберга Теорія потреб МакКлелланда
Процесуальний	Аналізує когнітивні процеси, сприйняття та думки, які впливають на мотиваційну поведінку, зосереджуючись на тому, як люди стають мотивованими, а не на тому, що їх мотивує.	Вивчення того, як виникає мотивація, включаючи процеси очікувань, самоефективності та постановки цілей.	Теорія очікування Врума Теорія встановлення цілей Теорія самовизначення

Джерело: [8;9]

Змістовний підхід заглиблюється в те, «що» керує людськими діями, визначаючи конкретні потреби та бажання, виконання яких спонукає людей до досягнення особистих і організаційних цілей. Це підкреслює важливість розуміння внутрішньої мотивації людини та ролі змісту та контексту роботи в

задоволенні цих мотивацій. Навпаки, процедурний підхід зміщує фокус на «як» мотивації, досліджуючи основні когнітивні механізми, які впливають на рішення індивіда брати участь у певній поведінці. Цей підхід підкреслює важливість сприйняття, очікувань і цілепокладання в мотиваційному процесі, припускаючи, що те, як люди обробляють інформацію та передбачають результати, може значно вплинути на їхній мотиваційний стан.

Разом ці підходи підкреслюють складність мотивації, припускаючи, що цілісне розуміння як конкретних потреб, які мотивують людей, так і процесів, за допомогою яких ці мотивації актуалізуються, є вирішальним для розробки ефективних мотиваційних стратегій. Інтегруючи знання з обох підходів, організації можуть краще розробляти втручання, які не лише задовольняють різноманітні потреби їхніх працівників, але й використовують силу когнітивних процесів для підвищення мотивації та продуктивності.

Фактори, що впливають на мотивацію персоналу можна побачити в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори, що впливають на мотивацію персоналу

Фактор 1	Опис 2	Приклад 3
Внутрішні фактори	Фактори, властиві індивідууму, які керують його поведінкою та мотивацією.	1. Індивідуальні потреби: безпека, соціальні потреби, повага, самореалізація 2. Інтереси: завдання, які відповідають особистим пристрастям 3. Цілі: особисті та професійні прагнення
Зовнішні фактори	Фактори середовища та організації, що впливають на мотивацію особистості.	1. Умови роботи: безпека, ергономіка, надані інструменти 2. Стиль управління: автократичний, демократичний 3. Корпоративна культура: цінності, норми та переконання організації

Джерело: [10;11]

Взаємодія між внутрішніми та зовнішніми факторами формує суть мотивації персоналу в організації. Внутрішні фактори, такі як індивідуальні потреби, інтереси та цілі, стимулюють внутрішню мотивацію працівників, спонукаючи їх шукати самореалізації та задоволення через свою роботу. Ці фактори є глибоко особистими та суттєво відрізняються між людьми, підкреслюючи важливість персоналізованих підходів у мотивації персоналу. Зовнішні фактори, включаючи умови праці, стиль управління та корпоративну культуру, створюють контекст, у якому мотивація працівників або процвітає, або зменшується. Узгодження цих зовнішніх факторів із внутрішніми потребами та інтересами співробітників може значно підвищити мотивацію, припускаючи, що політика та практика організації відіграють вирішальну роль у створенні середовища, сприятливого для мотивації.

Зрештою, ефективність мотиваційних стратегій залежить від тонкого балансу між задоволенням індивідуальних потреб та інтересів співробітників (внутрішні фактори) і створенням сприятливого, привабливого та повноцінного робочого середовища (зовнішні фактори). Організації, які успішно керують цим балансом, швидше за все, побачать посилену мотивацію, підвищення продуктивності та вищі рівні задоволеності працівників.

1.2 Методи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу

Матеріальна мотивація означає використання фінансових стимулів, як-от заробітна плата, бонуси, премії, та інші вигоди з метою підвищення мотивації співробітників до високої продуктивності та відданості організаційним цілям. Навпаки, нематеріальна мотивація базується на нефінансових заохоченнях, таких як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, створення сприятливого робочого середовища та підтримка здорової корпоративної культури, що спрямовані на задоволення внутрішніх потреб та очікувань

співробітників. Обидва підходи відіграють вирішальну роль у формуванні ефективної системи мотивації, водночас комплексне їх застосування дозволяє досягати більш сталого й глибокого мотиваційного ефекту, сприяючи залученню, розвитку та утриманню талантів у межах організації.

Фактори методу матеріальної мотивації перелічені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Фактори методу матеріальної мотивації

Фактори	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Зарплата	Фіксований регулярний платіж, який зазвичай виплачується щомісяця, але часто виражається як річна сума.	Забезпечує фінансову безпеку та стабільність. Легко адмініструвати та розуміти.	Може безпосередньо не заохочувати високу продуктивність. Може стати постійними витратами, менш гнучкими під час економічних спадів.
Бонуси	Додаткова винагорода за досягнення конкретних цільових показників або за виняткову роботу.	Мотивує конкретні цілі та досягнення. Гнучкість може бути скоригована на основі ефективності компанії.	Може призвести до короткострокового мислення, нехтування довгостроковими цілями. Може спричинити несправедливість серед працівників.
Розподіл прибутку	Частина прибутку компанії, що розподіляється між працівниками, як правило, залежно від їхньої ролі чи продуктивності.	Поєднує інтереси співробітників з успіхом компанії. Може підвищити моральний дух і лояльність.	Залежить від прибутковості компанії, яка може бути непослідовною. Залежить від прибутковості компанії, яка може бути непослідовною.
Акції компанії	Надання працівникам можливості придбати акції компанії за зниженою ставкою або надання акцій як частину винагороди.	Забезпечує відчуття власності та інвестування в компанію. Довгостроковий стимул для утримання співробітників.	Цінність пов'язана з показниками фондового ринку, які можуть бути нестабільними. Складний для адміністрування та розуміння.

Джерело: [12;13]

Матеріальна мотивація охоплює різноманітні методи, спрямовані на заохочення працівників за допомогою фінансової винагороди, кожна з яких має свій набір переваг і недоліків. Заробітна плата забезпечує стабільність, але не має прямих стимулів для продуктивності, тоді як бонуси та розподіл прибутку

вирівнюють зусилля працівників із успіхом компанії, хоча й з потенційними недоліками, такими як сприяння короткостроковій зосередженості або залежність від загальної прибутковості. Акції компанії або опціони на акції створюють довгострокову взаємодію та відчуття власності, хоча їх вартість може сильно коливатися залежно від ринкових умов, додаючи елемент ризику.

Фактори методу нематеріальної мотивації є в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Фактори методу нематеріальної мотивації

Фактори 1	Опис 2	Переваги 3	Недоліки 4
Визнання	Визнання досягнень, зусиль або роботи працівника, часто публічне.	Підвищує моральний дух і самооцінку. Заохочує до безперервної досконалості. Без прямих фінансових витрат.	Якщо це не реалізовано справедливо, це може призвести до почуття ревнощів або нерівності. Суб'єктивний характер.
Кар'єрний ріст	Можливості просування по службі та прийняття більшої відповідальності в організації.	Сприяє довгостроковій відданості. Сприяє особистому та професійному розвитку.	Може призвести до внутрішньої конкуренції та стресу. Обмежений організаційною структурою та можливостями.
Навчання та розвиток	Пропонуємо можливості навчання, семінари та курси для покращення навичок і знань.	Підвищує задоволеність роботою та ефективність. Готує співробітників до майбутніх ролей.	Вимагає часу та іноді непрямих витрат. Не всі працівники можуть бути однаково зацікавлені.
Робоче середовище	Створення позитивного, сприятливого та привабливого робочого середовища.	Підвищує загальну задоволеність роботою. Може покращити командну роботу та спілкування.	Можуть включати початкові інвестиції та поточні витрати. Уподобання можуть сильно відрізнятись серед людей.

Джерело: [14;15]

Ефективність методів матеріальної мотивації залежить від їх узгодженості як з цілями організації, так і з очікуваннями співробітників. Збалансований підхід, що поєднує різні форми матеріальних стимулів із внутрішніми мотиваторами, такими як визнання, можливості кар'єрного розвитку та

позитивне робоче середовище, швидше за все, дасть найкращі результати з точки зору задоволеності працівників, утримання та загальної продуктивності.

Організації повинні ретельно розглянути поєднання матеріальних методів мотивації, щоб переконатися, що вони ефективно стимулюють бажану поведінку, одночасно пом'якшуючи потенційні недоліки.

Методи нематеріальної мотивації відіграють вирішальну роль у формуванні позитивної організаційної культури та залученні та задоволенні працівників. Такі методи, як визнання, кар'єрний ріст, навчання та розвиток, а також збагачувальне робоче середовище спрямовані на внутрішні потреби та прагнення працівників, сприяючи почуттю причетності, досягненням і прогресу. Хоча ці стратегії є економічно ефективними з точки зору прямих фінансових витрат, вони вимагають продуманого впровадження та постійної відданості, щоб забезпечити справедливість, доречність і узгодженість з індивідуальними та організаційними цілями.

Ключ до ефективного використання нематеріальних методів мотивації полягає в розумінні різноманітних мотивацій і вподобань робочої сили, а також динамічної природи самої мотивації. Збалансований і цілісний підхід, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, є важливим для підтримки мотивації в довгостроковій перспективі. Ця суміш не тільки стосується багатогранних аспектів мотивації працівників, але й сприяє створенню міцного, адаптивного та процвітаючого організаційного середовища.

Інтеграція матеріальних і нематеріальних методів мотивації в рамках організаційної структури вимагає стратегічного підходу, який узгоджується з головними цілями та цінностями корпоративної культури. Ефективні стратегії наголошують на створенні збалансованої мотиваційної екосистеми, у якій матеріальні стимули, такі як зарплата, бонуси та опціони на акції, співіснують із нематеріальними мотиваторами, такими як визнання, можливості кар'єрного зростання та позитивне робоче середовище. Це поєднання не тільки задовольняє різноманітні потреби та бажання працівників, але й сприяє розвитку культури вдячності, приналежності та зростання.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні вибору та реалізації мотиваційних методів, виступаючи як лінзою, через яку оцінюється ефективність цих методів, так і як динамічний контекст, який адаптується та розвивається у відповідь на відгуки організації та співробітників. Сильна, позитивна корпоративна культура, яка цінує як досягнення, так і благополуччя, може значно посилити вплив комбінованих стратегій мотивації, зрештою сприяючи успіху організації через покращену залученість працівників, задоволеність і ефективність.

Таким чином, синергія між матеріальною та нематеріальною мотивацією, підкріплена сприятливою корпоративною культурою, стає критичним фактором у досягненні стійкої мотивації та створенні середовища, сприятливого як для індивідуальної самореалізації, так і для колективного просування.

Типові проблеми, пов'язані з матеріальною та нематеріальною мотивацією, часто виникають через розбіжності між очікуваннями співробітників і організаційними пропозиціями, відсутність персоналізації в мотиваційних стратегіях і властиву мінливість в оцінці винагород працівниками. Матеріальні мотиватори, хоч і ефективні в короткостроковій перспективі, можуть призвести до залежності та послабити внутрішню мотивацію, якщо їх ретельно не збалансувати з нематеріальними стимулами. І навпаки, нематеріальні мотиватори, такі як визнання та можливості для кар'єрного розвитку, можуть не повністю задовольнити безпосередні фінансові потреби чи особисті обставини всіх працівників, що потенційно може призвести до незадоволення чи уявної несправедливості.

Стратегії подолання цих проблем передбачають прийняття цілісного, гнучкого підходу до мотивації, який визнає різноманітні потреби та переваги робочої сили. Це включає в себе впровадження механізмів зворотного зв'язку для розуміння сприйняття співробітників, налаштування мотиваційних стратегій відповідно до індивідуальних і командних цілей, а також забезпечення прозорості критеріїв і процесів, що лежать в основі як матеріальних, так і нематеріальних винагород.

Крім того, сприяння сильній організаційній культурі, яка цінує обидва типи мотивації, може підвищити їхню ефективність, створивши сприятливе середовище, де працівники почуваються цінними та залученими, таким чином сприяючи досягненню організаційних цілей шляхом підвищення продуктивності.

В табл. 1.7 відображаються методи оцінки ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації.

Таблиця 1.7 – Методи оцінки ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації

Метод оцінки	Опис	Застосування для матеріальної мотивації	Застосування для нематеріальної мотивації
1	2	3	4
Опитування задоволеності працівників	Анкети, які оцінюють почуття працівників щодо їхньої роботи, винагород, визнання та загального робочого середовища.	Може виміряти справедливість і цінність фінансових винагород.	Може оцінити емоційний і психологічний вплив визнання, кар'єрного зростання тощо.
Показники ефективності	Кількісні дані про продуктивність працівників, якість роботи та досягнення конкретних цілей.	Може пов'язувати фінансові стимули з покращенням показників ефективності.	Може оцінити вплив нематеріальних мотиваторів на продуктивність роботи.
Коефіцієнти утримання	Вимірювання плинності та утримання працівників у часі.	Вказує на довгострокову ефективність матеріальної винагороди в утриманні працівників.	Відображає роль нематеріальних факторів у лояльності співробітників і довгостроковій задоволеності.
Рівні залученості співробітників	Оцінки за допомогою опитувань або спостережень, які оцінюють, наскільки співробітники інвестують у свою роботу та компанію.	Пропонує, як матеріальні вигоди можуть підвищити або не підвищити залученість.	Допомагає зрозуміти вплив нематеріальних винагород на відданість і моральний дух.
360-градусний зворотній зв'язок	Комплексний зворотній зв'язок, який включає самооцінку, експертну оцінку оцінку.	Пропонує зрозуміти, як матеріальні винагороди впливають на сприйняття однолітків.	Надає всебічний погляд на вплив нематеріальних мотиваторів.

Джерело: [16, 17, 18]

Оцінка ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації потребує багатоаспектного підходу, що поєднує суб'єктивні та об'єктивні показники. Опитування задоволеності співробітників, показники ефективності, рівень утримання, рівень залученості співробітників і 360-градусний зворотний зв'язок пропонують унікальне розуміння того, як сприймаються різні мотиваційні стратегії та їх вплив на результати організації [19].

В табл. 1.8 розташовані приклади ефективної інтеграції матеріальної та нематеріальної мотивації.

Таблиця 1.8 – Приклади ефективної інтеграції матеріальної та нематеріальної мотивації

Інтеграція	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація	Приклад
1	2	3	4
Бонуси за продуктивність + суспільне визнання	Бонуси, що нараховуються на основі досягнення цільових показників.	Публічне визнання окремих осіб або колективів за їх досягнення.	Підсилює мотивацію, винагороджуючи результати матеріально, а також задовольняючи потребу в соціальному визнанні.
Розподіл прибутку + можливості професійного розвитку	Співробітники отримують частку прибутку компанії.	Можливості для навчання та просування надаються на основі продуктивності та інтересу.	Порівнює фінансовий успіх працівників і компанії та підтримує кар'єрний ріст, сприяючи довгостроковій відданості.
Гнучкі умови роботи + програми визнання	Можливість дистанційної роботи або гнучкого графіка в рамках пакету переваг.	Регулярні заходи з відзначення співробітників або нагородження за різні досягнення.	Пропонує баланс між роботою та особистим життям за допомогою матеріальних засобів, одночасно задовольняючи потребу в оцінці та причетності.
Опціони на акції + стиль управління за участю	Співробітники отримали опціони на купівлю акцій компанії зі знижкою.	Залучення до процесів прийняття рішень, виховання почуття власності за межі фінансових ставок.	Заохочує відчуття інвестування в успіх компанії, як у фінансовому, так і в операційному плані, підвищуючи залученість і лояльність.

Джерело: розроблено автором

У той час як матеріальні мотиватори можуть бути безпосередньо пов'язані з кількісно вимірними аспектами, такими як результативність і утримання, нематеріальні мотиватори часто мають більш детальний вплив на задоволеність співробітників, залученість і лояльність до організації. Комплексна стратегія оцінювання, яка включає в себе ці різноманітні методи, може забезпечити цілісне уявлення про мотиваційну ефективність, керуючи організаціями у вдосконаленні свого підходу до мотивації співробітників. Цей інтегрований підхід до оцінки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони поточних стратегій мотивації, сприяючи створенню динамічного середовища, де як матеріальні, так і нематеріальні мотиватори ефективно узгоджуються з цілями організації та потребами співробітників.

Ефективна інтеграція матеріальних і нематеріальних мотиваційних стратегій демонструє комплексний підхід до підвищення мотивації співробітників, задоволеності та продуктивності. Ці приклади підкреслюють синергійний потенціал, коли обидва типи мотивації узгоджуються з цілями організації та потребами працівників. Бонуси за результатами роботи в поєднанні з суспільним визнанням, часткою прибутку в поєднанні з можливостями професійного розвитку, гнучкими умовами роботи разом із програмами визнання та опціонами на акції зі стилями управління за участю — все це ілюструє те, як організації можуть ефективно задовольнити багатогранну природу мотивації співробітників [20].

Цей інтегрований підхід не тільки максимізує сильні сторони як матеріальних, так і нематеріальних мотиваторів, але й розглядає ширший спектр потреб і переваг співробітників, що призводить до покращення організаційних результатів завдяки підвищенню залученості, утримання та продуктивності співробітників.

Ключ до успішної інтеграції полягає в продуманому узгодженні цих стратегій з організаційною культурою та цінностями, гарантуючи, що вони доповнюють, а не суперечать одна одній.

1.3 Сучасні інноваційні рішення мотивації праці складського персоналу

Впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) є стратегічним прогресом в оптимізації робочих процесів у логістиці та управлінні ланцюгом поставок, використовуючи складні програмні та апаратні рішення для оптимізації операцій [21]. Ці системи підвищують ефективність шляхом автоматизації таких завдань, як відстеження запасів, підбір замовлень і підготовка відправлення, тим самим зменшуючи кількість помилок вручну та підвищуючи точність.

Використовуючи аналітику даних у режимі реального часу, WMS дозволяє особам, які приймають рішення, отримати уявлення про рівні запасів, прогнозування попиту та операційні вузькі місця, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень і швидкому реагуванню на динаміку ринку. Крім того, інтеграція WMS підтримує масштабованість, дозволяючи коригувати у відповідь на зростання бізнесу або сезонні коливання. Впровадження WMS значно сприяє зниженню операційних витрат, збільшенню пропускної здатності та підвищенню рівня задоволеності клієнтів завдяки своєчасному та точному виконанню замовлень [22].

Отже, стратегічне впровадження автоматизованої WMS має ключове значення для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність шляхом оптимізації складських операцій, покращення стійкості ланцюга постачання та забезпечення безперебійного потоку товарів від постачальників до клієнтів.

Використання мобільних додатків і технологій на робочому місці являє собою передовий підхід до підвищення ефективності та залученості співробітників[23]. Ці технології сприяють спілкуванню в режимі реального часу, спрощеному управлінню завданнями та миттєвому доступу до інформації, тим самим зменшуючи час простою та прискорюючи процеси прийняття рішень.

Пристрої, такі як розумні годинники та фітнес-трекери, можуть відстежувати рівень здоров'я та активності, сприяючи гарному самопочуттю на робочому місці та потенційно зменшуючи кількість прогулів. Крім того, мобільні додатки, налаштовані для конкретних організаційних потреб, можуть підтримувати навчання, надавати зворотний зв'язок щодо ефективності та уможливлювати встановлення цілей, тим самим сприяючи культурі постійного вдосконалення та особистого розвитку.

Інтеграція цих технологій у повсякденну роботу також підтримує гнучкі умови роботи, такі як дистанційна робота та гнучкий графік, гарантуючи, що співробітники залишаються на зв'язку та продуктивні незалежно від їх фізичного місцезнаходження [24]. Завдяки надання корисної інформації та персоналізованого зворотного зв'язку мобільні додатки та пристрої, що носяться, не лише підвищують ефективність роботи, але й покращують залученість співробітників, роблячи роботу більш інтерактивною, корисною та узгодженою з індивідуальними цілями оздоровлення.

Отже, стратегічне розгортання цих технологій може значно сприяти створенню більш динамічного, чуйного та орієнтованого на співробітників робочого місця.

Застосування гейміфікації та віртуальної реальності (VR) у навчальних програмах представляє інноваційний підхід до покращення результатів навчання та підвищення мотивації співробітників [25]. Гейміфікація, використовуючи елементи ігрового дизайну, такі як бали, значки та таблиці лідерів, у неігровий контекст, використовує внутрішні мотиватори та конкурентні інстинкти, роблячи навчання більш привабливим та інтерактивним. Цей метод сприяє розвитку почуття досягнення та визнання серед співробітників, тим самим посилюючи мотивацію та участь у навчанні.

Віртуальна реальність, з іншого боку, занурює співробітників у змодельоване середовище, яке точно повторює сценарії реального життя, дозволяючи отримати практичний досвід без ризиків, пов'язаних із фізичними випробуваннями. Навчання віртуальній реальності є особливо ефективним у

складних завданнях, пов'язаних із навичками, де зорове та просторове сприйняття є вирішальними, пропонуючи безпечні та контрольовані умови для практики та майстерності. Поєднання гейміфікації та VR створює насичене інтерактивне навчальне середовище, яке не тільки покращує набуття та збереження навичок, але й сприяє позитивному ставленню до постійного професійного розвитку.

Використовуючи ці технології, організації можуть запропонувати інноваційні, ефективні навчальні програми, які не тільки задовольняють навчальні потреби різноманітної робочої сили, але й сприяють формуванню більш мотивованих, зацікавлених і досвідчених працівників.

Розробка програми виховання лідерських якостей у складських працівників є стратегічною ініціативою, яка передбачає впровадження культури зворотного зв'язку, визнання досягнень, створення системи менторства та коучингу для новачків [26]. Ця програма надає пріоритет розвитку сприятливого середовища, де заохочуються відкрите спілкування та конструктивний зворотний зв'язок, що сприяє постійному навчанню та вдосконаленню. Визнання досягнень, як великих, так і малих, є життєво важливим компонентом, мотивуючим співробітників шляхом визнання їх внеску та сприяючи почуттю причетності та цінності.

Крім того, запровадження системи наставництва та коучингу відіграє вирішальну роль у бездоганній інтеграції початківців у робочу силу, пропонуючи їм персоналізоване керівництво та підтримку. Ця система не тільки прискорює процес навчання для нових співробітників, але й дає змогу досвідченим працівникам ділитися своїми знаннями та досвідом, ще більше зміцнюючи лідерські навички. Завдяки цим узгодженим зусиллям програма спрямована на створення динамічної та спільної культури на робочому місці, яка сприяє розвитку лідерства на всіх рівнях, забезпечуючи групу кваліфікованих керівників, які здатні справлятися з труднощами складських операцій і сприяти успіху організації.

Організація корпоративних заходів, орієнтованих на зміцнення командного духу, поряд із розробкою програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та запровадженням гнучкого графіка роботи є комплексним підходом до підвищення залученості співробітників та виховання позитивної культури на робочому місці [27].

Корпоративні заходи, такі як ретрити та майстер-класи з формування команди, сприяють зміцненню міжособистісних стосунків між співробітниками, сприяючи почуттю єдності та співпраці, що виходить за межі професійного середовища. Водночас програми КСВ надають співробітникам можливість брати участь у соціально впливових проектах, узгоджуючи особисті цінності з корпоративними цілями та прищеплюючи відчуття мети та самореалізації поза повсякденними завданнями.

Запровадження гнучкого графіка роботи, включаючи варіанти віддаленої роботи, відповідає мінливим потребам і вподобанням робочої сили, сприяючи балансу між роботою та особистим життям і враховуючи різні обставини працівників. Ця цілісна стратегія не тільки підвищує рівень задоволеності та лояльності працівників, але й розвиває згуртовану, динамічну та соціально відповідальну організаційну культуру. Завдяки цим ініціативам компанії можуть ефективно мотивувати свою робочу силу, заохочувати активну участь як у внутрішніх, так і зовнішніх зусиллях із розбудови спільноти та адаптуватися до мінливого середовища роботи, досягаючи таким чином стійкого організаційного зростання та розвитку.

Розробка індивідуальних пакетів матеріальної мотивації, що включає акції компанії та премії за результатами роботи, у поєднанні з впровадженням системи участі в прибутках, представляє нюансований підхід до узгодження інтересів працівників із фінансовим успіхом підприємства [28].

Пропонуючи індивідуальні компенсаційні пакети, які включають власний капітал компанії та бонуси, що залежать від результатів індивідуальної та командної роботи, організації можуть сприяти розвитку почуття власності та інвестицій серед працівників, тим самим стимулюючи продуктивність та

інновації. Додавання системи розподілу прибутку ще більше покращує це узгодження, оскільки вона безпосередньо пов'язує фінансові винагороди працівників із прибутковістю компанії, заохочуючи колективні зусилля для досягнення організаційного успіху. Ця стратегія не лише мотивує працівників за допомогою фінансових стимулів, але й культивує культуру спільної відповідальності та відданості цілям компанії.

Такий підхід не тільки сприяє підвищенню залученості та задоволеності співробітників, але й сприяє формуванню більш мотивованої, згуртованої та орієнтованої на продуктивність робочої сили, що зрештою сприяє зростанню компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу охоплює складний набір внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають поведінку співробітників до досягнення цілей організації. Воно ґрунтується на психологічних потребах і бажаннях людей, що проявляється як прагнення до особистого задоволення, визнання та досягнень на робочому місці. Суть мотивації персоналу полягає в розумінні цих різноманітних людських факторів і ефективному їх використанні для підвищення продуктивності, відданості та задоволеності роботою. Зміст мотивації персоналу, таким чином, передбачає стратегічне поєднання практик і політики, спрямованих на узгодження індивідуальних прагнень з цілями підприємства, забезпечуючи взаємовигідні відносини між роботодавцем і працівниками. Матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу являють собою два фундаментальних підходи до стимулювання продуктивності співробітників. Навпаки, нематеріальна мотивація відповідає на психологічні та соціальні потреби через визнання, можливості кар'єрного розвитку, позитивне робоче середовище та участь у процесах прийняття рішень. Ефективність цих методів

полягає в їхній здатності задовольняти багатогранні потреби працівників, тим самим сприяючи формуванню мотивованої, лояльної та продуктивної робочої сили.

Сучасні інноваційні рішення для мотивації складського персоналу передбачають інтеграцію технологій та персоналізованих підходів, щоб відповідати змінним очікуванням робочої сили. Вони включають впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) для оптимізації операцій, використання мобільних додатків і переносних пристроїв для підвищення ефективності та залучення, а також застосування гейміфікації та віртуальної реальності для навчання та розвитку. Крім того, створення гнучких графіків роботи та виховання культури зворотного зв'язку та визнання є ключовими.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»

2.1 Загальна характеристика компанії

General Security, відомий український онлайн-гіпермаркет, спеціалізується на наданні широкого спектру обладнання та рішень для безпеки будинків, квартир та офісів. Компанія швидко стала одним з провідних постачальників в індустрії безпеки. Їхній каталог включає обладнання для відеоспостереження, домофони, електронні замки, турнікети, лічильники відвідувачів, системи сигналізації (як охоронної, так і пожежної), джерела безперебійного живлення, металодетектори та обчислювальну техніку [29].

Компанія пишається тим, що постійно оновлює асортимент своєї продукції, керуючись відгуками клієнтів. General Security пропонує не лише широкий вибір продукції, але й послуги з монтажу, гарантуючи надійність та якість всього асортименту. Пріоритетом компанії є задоволення потреб клієнтів завдяки конкурентоспроможним цінам, регулярним акціям та експертним консультаціям, що робить її провідним постачальником індивідуальних рішень у сфері безпеки в Україні.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» керується місією надавати безпрецедентні рішення у сфері безпеки, які забезпечують безпеку та цілісність активів, даних та операцій своїх клієнтів. Компанія дотримується принципів чесності, пильності та досконалості, дотримуючись найвищих стандартів етичної поведінки та операційної ефективності. Ці основоположні принципи проявляються у суворому дотриманні законодавчої та нормативної бази,

активному підході до оцінки та управління ризиками, а також у впровадженні найсучасніших технологій.

Зосереджуючись на індивідуальних стратегіях безпеки, пристосованих до конкретних потреб клієнтів, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» наголошує на клієнтоорієнтованому підході, гарантуючи, що її послуги не тільки відповідають, але й перевершують очікування тих, кого вона обслуговує. Це прагнення до досконалості послуг підтримується безперервним навчанням і розвитком співробітників, що сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та інновацій в організації.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» працює в галузі приватної безпеки, спеціалізуючись на наданні широкого спектру охоронних послуг, адаптованих для різноманітних клієнтів. Основна діяльність компанії охоплює рішення з фізичної безпеки, такі як пілотована охорона та спостереження, а також передові заходи з кібербезпеки, включаючи розвідку загроз та реагування на інциденти. Компанія пропонує послуги з оцінки та управління ризиками, спрямовані на виявлення потенційних загроз безпеці та розробку стратегічних заходів протидії. Фірма також поширює свою експертизу на встановлення та обслуговування електронних систем безпеки, таких як мережі відеоспостереження та технології контролю доступу. Ці комплексні послуги покликані забезпечити надійну, багаторівневу систему безпеки для комерційних, промислових і державних установ, гарантуючи адаптивні та стійкі механізми захисту як від традиційних, так і від нових викликів безпеці [30].

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», було засновано 16 березня 2023 року. Юридична адреса компанії розташована в місті Харків, на вулиці Ярослава Мудрого, будинок 15.

Керівником компанії є Калісецька Тетяна Анатоліївна.

Розмір статутного капіталу становить – 100 000,00 грн.

Види діяльності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»:

46.43. Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

33.13. Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування.

33.20. Установлення та монтаж машин і устаткування.

46.51. Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням.

46.52. Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього.

46.69. Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

46.90. Неспеціалізована оптова торгівля.

47.19. Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

47.43. Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

47.78. Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах.

47.91. Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

47.99. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

62.01. Комп'ютерне програмування.

62.02. Консультування з питань інформатизації.

62.03. Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням.

62.09. Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

63.11. Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

70.22. Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

73.11. Рекламні агентства.

73.20. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

74.10. Спеціалізована діяльність із дизайну.

95.11. Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування.

95.12. Ремонт обладнання зв'язку.

95.21. Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

43.21. Електромонтажні роботи.

43.22. Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

43.29. Інші будівельно-монтажні роботи.

Організаційна структура ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» розроблена таким чином, щоб оптимізувати як операційну ефективність, так і швидкість реагування на запити клієнтів. На вершині ієрархії знаходиться Рада директорів, відповідальна за стратегічний нагляд та корпоративне управління. Безпосередньо Раді директорів підпорядковується Головний виконавчий директор (СЕО), який здійснює загальний нагляд за операційною діяльністю та стратегічним керівництвом компанії.

Операційна структура розділена на кілька ключових департаментів: операційний відділ, відповідальний за надання послуг безпеки; технологічний відділ, завданням якого є підтримка та інновації технологій безпеки; відділ кадрів, який займається підбором, навчанням та розвитком персоналу; та фінансовий відділ, який здійснює нагляд за бюджетуванням, фінансовим плануванням та дотриманням фіскальних вимог.

Кожен відділ очолює директор, який звітує перед генеральним директором, забезпечуючи налагоджену комунікацію та ефективне виконання політики і завдань компанії. При відповідних департаментах діють спеціалізовані підрозділи, такі як команда з управління ризиками та відділ кібербезпеки, які зосереджуються на конкретних сферах безпеки та потребах клієнтів. Така структура допомагає ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» підтримувати високі стандарти надання послуг та оперативну адаптивність.

Керівництво ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» складається з досвідчених професіоналів, які мають великий досвід в управлінні безпекою та бізнес-операціями. Команду очолює Генеральний директор, який відповідає за визначення стратегічного напрямку та забезпечення відповідності корпоративних цілей операційній діяльності. Допомагають генеральному директору операційний директор, який контролює щоденну операційну діяльність та забезпечує якість послуг; директор з технологій, який відповідає за інновації та впровадження технологій безпеки; та фінансовий директор, який керує фінансовими стратегіями та фінансовим станом компанії.

До команди входять директор з управління персоналом, який очолює ініціативи з розвитку персоналу та організаційної культури, і директор з управління ризиками, який займається виявленням, оцінкою та пом'якшенням ризиків у всіх сферах діяльності компанії. Разом ця управлінська команда працює над тим, щоб сприяти зростанню компанії, підтримувати її стандарти обслуговування та динамічно реагувати на постійно мінливий ландшафт безпеки (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»

Джерело: складено за даними [1]

Стратегічна основа ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» ґрунтується на подвійних принципах інновацій та комплексного управління ризиками. Основна

стратегічна мета компанії - зарекомендувати себе як лідера в галузі інтегрованих рішень у сфері безпеки, надаючи послуги фізичної та цифрової безпеки, які знаходяться на передовій технологічного та процедурного прогресу. Ця стратегія передбачає постійні інвестиції в дослідження та розробки, зокрема в кібербезпеку та системи безпеки на основі штучного інтелекту, щоб випереджати нові загрози та використовувати найсучасніші технології для захисту активів клієнтів. Впровадження гнучкої операційної моделі дозволяє фірмі швидко адаптуватися до мінливих умов безпеки та вимог клієнтів, забезпечуючи стійкість і швидкість реагування.

Паралельно з цим, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» надає пріоритет розширенню своєї присутності на ринку через стратегічні партнерства та цільові придбання, які відповідають її основним компетенціям у сфері послуг безпеки. Компанія прагне розширити свою клієнтуру за рахунок проникнення в нові галузі та географічні регіони, які демонструють зростаючий попит на надійні заходи безпеки. Стратегія включає сильний акцент на забезпеченні якості та задоволеності клієнтів, що передбачає регулярну оцінку та вдосконалення процесів надання послуг, щоб задовольнити і перевершити очікування клієнтів. Програми навчання співробітників постійно оновлюються з урахуванням новітніх протоколів і технологій безпеки, що сприяє формуванню обізнаної робочої сили, здатної ефективно реалізовувати стратегічне бачення компанії. Такий комплексний стратегічний підхід не тільки зміцнює позиції ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» на ринку, але й підвищує її здатність надавати клієнтам цінність за допомогою високоякісних рішень у сфері безпеки.

Корпоративна культура ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» ґрунтується на принципах чесності, підзвітності та постійного вдосконалення, що сприяє створенню середовища, в якому етичні практики та довіра клієнтів мають першорядне значення.

Компанія відстоює культуру прозорості у всіх взаємодіях, як внутрішніх між співробітниками, так і зовнішніх з клієнтами та зацікавленими сторонами. Цей принцип впроваджений у повсякденну діяльність шляхом суворого

дотримання етичних стандартів та дотримання як правових, так і внутрішніх кодексів поведінки. Для закріплення цих цінностей проводяться регулярні тренінги, які гарантують, що всі співробітники, від топ-менеджменту до оперативних працівників на місцях, дотримуються стандартів доброчесності та професійної поведінки, прийнятих у компанії.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» приділяє значну увагу інноваціям та спільному вирішенню проблем, заохочуючи своїх співробітників брати активну участь у підвищенні якості надання послуг та операційної ефективності. Ця культура інновацій підтримується такими ініціативами, як Innovation Hub - платформою, де співробітники можуть подавати ідеї щодо нових технологій або вдосконалення процесів.

Співпраця між відділами всіляко заохочується, а між функціональні команди працюють разом над розробкою інтегрованих рішень у сфері безпеки, які відповідають потребам клієнтів, що постійно змінюються.

Завдяки цим зусиллям ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» не тільки підтримує динамічний і прогресивний робочий колектив, а й культивує сильне почуття спільності та спільної мети серед своїх співробітників, що сприяє успіху компанії в конкурентній індустрії безпеки.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» дотримується таких основних цінностей, як досконалість, чесність і сталий розвиток, які визначають її довгострокові цілі розвитку. Компанія прагне до досконалості в наданні послуг, прагнучи до найвищих стандартів в охоронних операціях і задоволеності клієнтів. Доброчесність має фундаментальне значення, оскільки фірма дотримується суворих етичних стандартів і прозорості у всіх ділових відносинах.

Дотримуючись цих цінностей, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» забезпечує збалансоване зростання свого бізнесу з позитивним внеском у суспільство і навколишнє середовище, тим самим зміцнюючи свою репутацію і довговічність роботи в секторі безпеки.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 р. З метою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства побудуємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових показників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 р. (тис. грн.)

Показники	Роки
	2023
1	2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2364,1
Собівартість реалізованої продукції	-
Валовий прибуток	-
Інші операційні доходи	-
Адміністративні витрати	-
Витрати на збут	-
Інші операційні витрати	637,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	69,6
Фінансові доходи	2364,1
Фінансові витрати	-2294,5
Інші витрати	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	69,6
Податок на прибуток	-12,5
Чистий фінансовий результат	57,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За 2023 рік, попри виклики, пов'язані з військовим конфліктом в Україні, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» продемонструвало здатність зберегти стабільність у своїх фінансових операціях. Чистий дохід від реалізації продукції становив 2364,1 тис. грн., що свідчить про підтримку обсягів продажів на задовільному рівні. Проте відсутність даних про собівартість реалізованої продукції та валовий прибуток ускладнює аналіз рентабельності компанії.

Компанія показала значні фінансові витрати у розмірі 2294,5 тис. грн., що майже відповідає обсягам фінансових доходів (2364,1 тис. грн.). Це свідчить про високий рівень фінансових обтяжень, які можуть бути пов'язані з кредитами або іншими фінансовими інструментами. Наявність фінансових витрат на такому рівні може бути знаком інтенсивного використання зовнішнього фінансування для підтримки операційної діяльності у важких умовах. Фінансовий результат від операційної діяльності становив лише 69,6 тис. грн., що є невеликою сумою в порівнянні з обсягом доходів та витрат. Це вказує на потенційні ризики у фінансовій стійкості компанії, особливо в умовах економічної нестабільності. Такі умови вимагають від керівництва посиленої уваги до оптимізації витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів. Податок на прибуток склав 12,5 тис. грн., що є зразковим показником належного податкового планування. Враховуючи загальну фінансову картину, компанія змогла ефективно керувати своїми податковими зобов'язаннями.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» проявило здатність підтримувати операційну діяльність у складних умовах, але висока залежність від фінансових зобов'язань і низька оперативна прибутковість вказують на потребу в додаткових заходах для зміцнення фінансової стабільності. Рекомендується перегляд стратегій управління витратами та розробка довгострокових планів для підвищення рентабельності і зниження фінансових ризиків.

Проаналізуємо показники ліквідності компанії ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 р. (табл. 2.2, рис. 2.2).

Аналіз ліквідності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» показує, що компанія має досить стабільне фінансове становище, що є критично важливим у воєнний час. Коефіцієнт покриття, який становить 1,16, вказує на те, що компанія має достатньо активів для покриття своїх поточних зобов'язань, це свідчить про загальну фінансову стабільність.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності, яке дорівнює 1,001, підкреслює, що компанія здатна швидко мобілізувати свої грошові кошти та ліквідні активи для виконання своїх короткострокових зобов'язань без продажу запасів. Це

важливо для забезпечення операційної гнучкості в непередбачуваних умовах. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на рівні 0,13 вказує на те, що у компанії є певний запас грошових коштів та їх еквівалентів. Однак це значення відносно низьке, що може сигналізувати про потенційні труднощі з виконанням невідкладних зобов'язань в критичний момент.

Таблиця 2.2 – Аналіз ліквідності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»

Показники	Роки
	2023
1	2
Коефіцієнт покриття	1,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,001
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13
Співвідношення короткострокової дебіторської заборгованості	-0,6
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	910,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

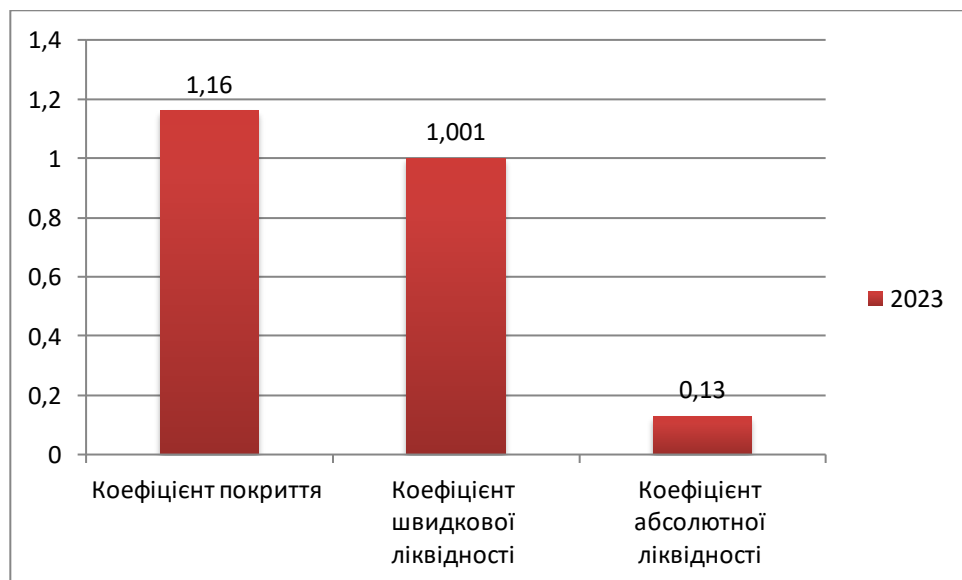


Рисунок 2.2 – Показники ліквідності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»
за 2023 рік

Джерело: складено за даними [11]

Негативне значення (-0,6) у цьому співвідношенні може вказувати на проблеми з інкасацією дебіторської заборгованості, що є важливим аспектом, на який слід звернути увагу для покращення загальної ліквідності. Чистий оборотний капітал на рівні 910,7 тис. грн. демонструє, що компанія має достатній оборотний капітал для підтримки своєї діяльності. Забезпечення позитивного чистого оборотного капіталу є основою для здійснення операційної діяльності без залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» змогло зберегти прийнятний рівень ліквідності протягом 2023 року, що є важливим досягненням в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в країні. Однак наявність потенційних ризиків у сфері дебіторської заборгованості та відносно низька абсолютна ліквідність потребують уваги та можливих коригувань у фінансовій стратегії компанії для забезпечення стійкості та підвищення операційної готовності до непередбачуваних ситуацій.

Далі, проаналізуємо активи ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 р. (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз активів компанії ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»

Показники	2023	
	Тис. грн.	%
1	2	3
Необоротні активи	28,3	3,1
Оборотні активи	910,7	96,9
Всього активів	939,0	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Загальний аналіз активів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» показує значну перевагу оборотних активів (910,7 тис. грн., або 96,9%) над необоротними активами (28,3 тис. грн., або 3,1%). Це свідчить про те, що компанія має високий рівень ліквідності своїх активів, що є особливо важливим в період воєнних дій і економічної нестабільності.

Надмірна концентрація на оборотних активах може вказувати на короткострокову стратегічну орієнтацію компанії. Це може бути адаптацією до невизначеності військового часу, де оперативна гнучкість і можливість швидкого доступу до ресурсів є критично важливими. Проте, низький рівень інвестицій у необоротні активи може також свідчити про недостатній розвиток довгострокових активів, таких як обладнання, нерухомість або технології, що може обмежити можливості росту в майбутньому. Мінімальний обсяг необоротних активів знижує ризики, пов'язані з довгостроковими інвестиціями, але також може вказувати на відсутність інвестицій у розвиток компанії, що може бути недоліком у період після стабілізації ситуації в країні. Це ставить під сумнів здатність компанії підтримувати стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

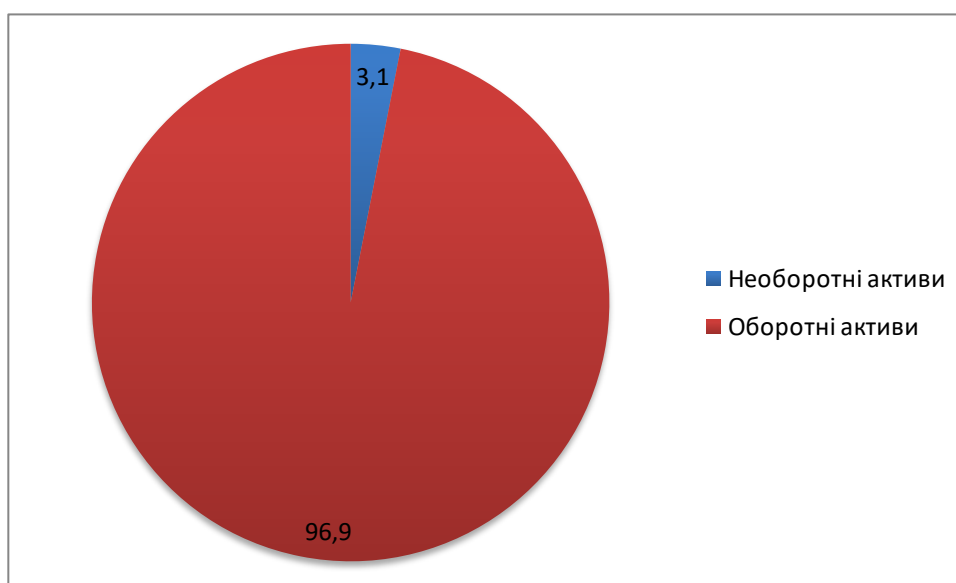


Рисунок 2.3 – Графік активів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 рік

Джерело: складено за даними [12]

Рекомендується розглянути можливості для поступового збільшення частки необоротних активів, оскільки це дозволить компанії зміцнити свою конкурентоспроможність і стабільність у довгостроковій перспективі. Важливо оцінити можливості для інвестування у нові технології або розширення фізичних

активів, що може покращити ефективність операцій і забезпечити основу для розширення ринкової присутності.

В умовах воєнного стану 2023 року, висока ліквідність активів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» є позитивним аспектом, який дозволяє компанії оперативно реагувати на змінні обставини. Однак для забезпечення довгострокової стійкості та розвитку важливо планувати збалансоване співвідношення між оборотними і необоротними активами.

Проаналізуємо, джерела фінансування ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз джерел фінансування ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 р.

Показники	2023 тис. грн.
1	2
Власний капітал	157,1
Довгострокові зобов'язання	-
Короткострокові зобов'язання	781,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз джерел фінансування ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» в 2023 році виявляє значну залежність від короткострокових зобов'язань, які становлять 781,9 тис. грн., у порівнянні з власним капіталом, який складає лише 157,1 тис. грн. Відсутність довгострокових зобов'язань може свідчити про консервативний підхід до залучення довгострокового фінансування або про труднощі з доступом до довгострокових кредитів.

Велика частка короткострокових зобов'язань у структурі капіталу вказує на високий рівень фінансового ризику. Це ставить під загрозу фінансову стабільність компанії, особливо в періоди економічної нестабільності, такі як військовий час. Компанія може зіткнутися з проблемами ліквідності, якщо вона не зможе вчасно рефінансувати ці зобов'язання або конвертувати їх у довгострокові. Власний капітал становить лише 157,1 тис. грн., що є досить

низьким показником у порівнянні з загальними зобов'язаннями. Це може вказувати на потенційні труднощі у залученні додаткових інвестицій або на занижену спроможність компанії самостійно фінансувати свою діяльність.

З високим рівнем короткострокових зобов'язань компанія може зіткнутися з проблемами у випадку зміни ринкових умов або погіршення економічної ситуації. Відсутність довгострокових зобов'язань вказує на можливу нездатність або небажання забезпечити стабільне довгострокове фінансування, що могло б пом'якшити фінансовий тиск та підвищити фінансову стійкість.

Рекомендується компанії зміцнити свою капітальну базу шляхом залучення додаткового власного капіталу, що може включати реінвестування прибутків або залучення нових інвестицій. Також слід розглянути можливості реструктуризації короткострокових зобов'язань у довгострокові для підвищення фінансової стабільності та зниження ризиків ліквідності. Увагу також слід звернути на покращення внутрішніх процесів управління фінансами для забезпечення більш ефективного контролю над витратами і доходами, особливо в умовах нестабільності.

Проаналізуємо, показники майнового стану ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» за 2023 рік (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» за 2023 рік

Показники	2023
1	2
Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	939
Середня величина основних засобів, тис. грн.	14,15
Фондоозброєність, тис. грн. / чол.	0,74
Фондовіддача основних фондів	167,07
Частка основних засобів в активах	0,66
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55
Коефіцієнт мобільності активів	32,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Загальний баланс компанії ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» в 2023 році склав 939 тис. грн., що свідчить про обмежені масштаби активів. Середня величина основних засобів, яка дорівнює 14,15 тис. грн., є відносно малою, підкреслюючи низький рівень інвестицій в довгострокові активи.

Фондоозброєність на рівні 0,74 тис. грн. на одного працівника показує низький рівень оснащення працівників активами, що може вплинути на продуктивність праці. Однак, фондоддача основних фондів, що становить 167,07, вказує на високу продуктивність використання наявних основних засобів, що є позитивним показником, особливо в умовах обмежених інвестицій. Частка основних засобів в активах становить лише 0,66%, що є дуже малою часткою, підкреслюючи мінімальну залежність діяльності компанії від фізичних активів.

Коефіцієнт зносу основних засобів на рівні 0,55 свідчить про значний знос наявних основних фондів, що може вказувати на необхідність оновлення або модернізації обладнання. Коефіцієнт мобільності активів, який складає 32,2, демонструє, що більшість активів компанії є ліквідними. Це позитивно для оперативного управління, особливо в умовах економічної нестабільності та необхідності швидкого реагування на фінансові потреби.

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» варто розглянути стратегії інвестування в основні фонди, оскільки високий знос і низька частка основних засобів можуть обмежувати можливості для розширення та вдосконалення бізнес-процесів.

Компанії також варто зосередитися на підвищенні власного капіталу та реструктуризації короткострокових зобов'язань, щоб зміцнити фінансову стійкість і зменшити залежність від зовнішнього фінансування в умовах невизначеності.

Проаналізуємо, показники фінансової звітності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» за 2023 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової звітності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» за 2023 рік

Показники	2023
1	2
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	128,8
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,14
Маневреність робочого капіталу	0,99
Маневреність власних обігових коштів	0,75
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,003
Коефіцієнт покриття запасів	1,003
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	0,83
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,82
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,83
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,16

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» має власні обігові кошти у розмірі 128,8 тис. грн., що свідчить про наявність ресурсів для підтримки поточної діяльності. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу на рівні 0,99 і коефіцієнт маневреності власних обігових коштів на рівні 0,75 підкреслюють, що компанія має гнучкість у використанні своїх коштів для різних потреб, що є важливим у складних воєнних умовах.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами на рівні 0,14 вказує на низьку частку власних коштів у фінансуванні оборотних активів, що може свідчити про залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Така залежність підвищує фінансові ризики, особливо в умовах економічної нестабільності. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) на рівні 0,17 та коефіцієнт фінансової стійкості на рівні 0,16 є низькими, що вказує на велику частку позикового капіталу у структурі фінансування компанії. Це підтверджується високим коефіцієнтом концентрації позикового капіталу (0,83) і низьким коефіцієнтом фінансування (0,2), що свідчить про потенційну фінансову вразливість компанії перед зовнішніми фінансовими шоками. Для підвищення фінансової стійкості компанії слід розглянути стратегії збільшення

частки власного капіталу в структурі фінансування. Це може включати реінвестиції прибутків, залучення нових інвестицій або оптимізацію витрат, щоб зменшити необхідність у залученні позикових коштів. Також важливо покращити управління оборотними активами, збільшити ефективність використання активів та забезпечити належний контроль над зобов'язаннями, щоб зміцнити фінансову незалежність та зменшити ризики, пов'язані з фінансовою залежністю.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» відчуває фінансову тягар через велику залежність від позикових коштів та недостатнє власне фінансування, що ставить під загрозу її фінансову стабільність в умовах воєнного часу. Зосередження на покращенні структури капіталу і управління активами може допомогти компанії забезпечити більш стабільне фінансове майбутнє.

2.3 Аналіз та виявлення проблем в системі мотивації складського персоналу

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» розробила та впровадила комплексний набір мотиваційних програм та ініціатив, спрямованих на сприяння залученості співробітників, підвищення задоволеності роботою та сприяння культурі високої продуктивності.

Центральне місце в цих зусиллях займає надійна система визнання, яка відзначає як індивідуальні досягнення, так і успіхи команди, що включає щомісячні та щорічні нагороди за видатну продуктивність, інновації та співпрацю. Ці нагороди доповнюються бонусами за результатами роботи та схемами розподілу прибутку, які поєднують особистий успіх із фінансовими показниками компанії та заохочують спільну відданість цілям організації.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» наголошує на особистому та професійному розвитку через ініціативи постійного навчання, які включають

доступ до онлайн-курсів, майстер-класів і семінарів, спрямованих на підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання. Це додатково підтримується програмою наставництва, яка об'єднує досвідчених співробітників із новачками для полегшення передачі знань, інтеграції та розвитку лідерських навичок.

Окрім фінансових стимулів і можливостей кар'єрного розвитку, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» надає пріоритет добробуту своїх співробітників через різноманітні програми здоров'я та оздоровлення. Сюди входять субсидовані абонементи в тренажерний зал, оздоровчі виклики та доступ до ресурсів психічного здоров'я, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного благополуччя.

Компанія також розвиває сильне почуття спільноти та приналежності серед співробітників через заходи з формування команди, корпоративні заходи та можливості волонтерства, зокрема в проектах, пов'язаних із екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю.

Такі ініціативи не тільки покращують корпоративну культуру, але й зміцнюють цінності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» — хоробрість, впевненість, рішучість і радість, створюючи привабливе та сприятливе робоче середовище. Завдяки цим багатогранним мотиваційним програмам та ініціативам ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» успішно розвиває вмотивовану робочу силу, яка одночасно є високопродуктивною та глибоко відданою духу та цілям компанії, що сприяє стабільному успіху організації.

Мотиваційні програми та ініціативи ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» демонструють сильну відповідність потребам і очікуванням персоналу складу, особливо в сферах фінансових стимулів, визнання, балансу між роботою та особистим життям, а також створення позитивного робочого середовища. Зусилля компанії щодо пропозиції конкурентоспроможних фінансових винагород і визнання досягнень співробітників заслуговують особливої похвали, що відображає високий рівень відповідності очікуванням персоналу.

В табл. 2.7 відображена оцінка відповідності потребам і очікуванням складського персоналу ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ».

Таблиця 2.7 – Оцінка відповідності потребам і очікуванням складського персоналу ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»

Потреби/Очікування складського персоналу	Пропозиції ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»	Оцінка відповідності
1	2	3
Конкурентна заробітна плата та матеріальні стимули	Бонуси за результатами роботи та схеми розподілу прибутку	Високий – фінансові винагороди добре узгоджуються з очікуваннями персоналу щодо визнання продуктивності та участі в успіху компанії.
Можливості просування по службі	Ініціативи безперервного навчання та програма менторства	Помірний – хоча можливості існують, може виникнути потреба у більш цілеспрямованих кар'єрних шляхах, характерних для складських ролей.
Визнання зусиль і досягнень	Щомісячні та щорічні нагороди за продуктивність і співпрацю	Високий – комплексна система визнання ефективно визнає індивідуальний і командний внесок.
Баланс роботи та особистого життя	Гнучкий графік роботи та оздоровчі програми	Високий – Ініціативи підтримують фізичне та психологічне благополуччя, задовольняючи бажання збалансованої інтеграції роботи та особистого життя.
Безпечне та позитивне робоче середовище	Заходи з формування команди та проекти залучення громади	Високий – Зусилля, спрямовані на виховання почуття спільності та приналежності, задовольняють потребу персоналу в сприятливому робочому місці.

Джерело: розроблено автором

Однак оцінка виявила область, яку потрібно вдосконалити, оскільки вона надає більш чіткі можливості кар'єрного зростання, спеціально адаптовані до складських ролей. Поліпшення цього аспекту може ще більше підвищити задоволеність роботою та залученість співробітників складського персоналу.

Загалом, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» демонструє надійний підхід до мотивації своєї робочої сили, який підкріплюється прагненням до благополуччя та професійного розвитку співробітників, таким чином сприяючи культурі високої продуктивності та сприяючи успіху організації.

В табл. 2.8 проведений аналіз виявлення проблем в мотивації складського персоналу.

Таблиця 2.8 – Аналіз виявлення проблем в мотивації складського персоналу

Сфера мотивації	Проблема	Вплив на продуктивність
1	2	3
Недостатня фінансова мотивація	Заробітна плата нижче ринкової та невідповідна структура бонусів	Зниження мотивації призводить до зменшення зусиль і зниження продуктивності. Співробітники можуть надавати перевагу мінімальним вимогам над перевищенням очікувань через відсутність фінансової винагороди за додаткові зусилля.
	Відсутність можливостей розподілу прибутку	Співробітники відчувають себе менш пов'язаними з успіхом компанії, зменшуючи стимули робити внесок у досягнення організаційних цілей, окрім своїх безпосередніх завдань.
Слабкі сторони нематеріальної мотивації	Недостатнє визнання зусиль і досягнень	Зниження моралі та задоволеності роботою, що призводить до зниження активності та ініціативи. Визнання має вирішальне значення для підтвердження внеску співробітників і виховання почуття цінності та приналежності.
	Обмежені можливості професійного розвитку	Застій у розвитку навичок і просуванні по службі, що сприяє відчуженню та зниженню бажання інвестувати в успіх організації. Співробітники можуть відчувати себе недооціненими та непоміченими, що впливає на їх лояльність і довгострокову відданість.

Джерело: розроблено автором

Аналіз підкреслює вирішальну роль, яку відіграють як фінансові, так і нематеріальні фактори мотивації у впливі на продуктивність працівників.

Недостатня фінансова мотивація, яка проявляється через зарплату нижче ринкової та неадекватну структуру бонусів, безпосередньо підриває зусилля та продуктивність працівників, оскільки не забезпечує належної компенсації за внески, що не відповідають основним вимогам роботи.

Відсутність схем розподілу прибутку ще більше відриває співробітників від ширшого успіху організації, обмежуючи їхню мотивацію сприяти досягненню довгострокових цілей.

З нематеріального боку відсутність визнання та недостатні можливості для розвитку можуть серйозно вплинути на моральний стан і задоволеність роботою, що призведе до зниження залученості та продуктивності. Співробітники, які не відчують, що їх цінують або не бачать можливостей для зростання в організації, мають меншу ймовірність інвестувати весь свій потенціал, сприяючи культурі посередності та самовдоволення.

Наслідки ідентифікованих проблем розташовані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Наслідки ідентифікованих проблем

Ідентифікована проблема	Вплив на продуктивність праці	Вплив на задоволеність і лояльність працівників	Вплив на плинність кадрів і організаційну ефективність
Недостатня фінансова мотивація	Прямо призводить до зниження продуктивності та якості роботи, оскільки працівники не мають стимулів перевищувати базові очікування.	Нижча задоволеність через уявлення про несправедливість винагороди, зниження лояльності.	Висока плинність кадрів, оскільки працівники шукають краще оплачувані посади, що призводить до збільшення витрат на наймання та навчання.
Слабкі сторони нематеріальної мотивації	Знижується ініціатива та інноваційність через відсутність визнання та можливостей для особистого розвитку.	Підриває почуття приналежності та недооцінює внески працівників, що негативно впливає на лояльність.	Підвищена плинність кадрів, особливо серед співробітників з високим потенціалом, які шукають можливості зростання.
Відсутність можливостей просування по службі	Стагнація впливає на мотивацію до підвищення продуктивності, сприяючи зниженню загальної продуктивності.	Невдоволення зростає через уявну відсутність майбутніх перспектив в організації, що зменшує лояльність.	Підвищує плинність кадрів, оскільки співробітники залишають у пошуках кар'єрного зростання, що призводить до втрати знань і зниження ефективності організації.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, усунення цих недоліків мотивації є обов'язковим для підвищення продуктивності працівників, сприяння позитивній організаційній культурі та досягнення стійкого успіху. Організації повинні прагнути пропонувати конкурентоспроможні фінансові стимули, а також створювати

сприятливе середовище, яке визнає індивідуальний внесок і сприяє професійному зростанню.

Аналіз з'ясовує взаємопов'язану природу фінансових і нематеріальних факторів мотивації, можливостей кар'єрного зростання та їх сукупний вплив на продуктивність праці, задоволеність і лояльність працівників, а також плинність кадрів. Недостатня фінансова мотивація безпосередньо підриває продуктивність, оскільки не в змозі належним чином винагороджувати зусилля, що виходять за межі основних вимог роботи, тоді як недоліки нематеріальної мотивації та відсутність можливостей кар'єрного зростання пригнічують залученість працівників, інновації та відчуття цінності в організації. Ці проблеми не тільки знижують задоволеність і лояльність співробітників, але й сприяють вищій плинності кадрів, що створює значні витрати для організації з точки зору найму, навчання та втрати інституційних знань.

Отже, усунення цих мотиваційних недоліків має вирішальне значення для сприяння позитивному робочому середовищу, яке сприяє високій продуктивності, утриманню працівників і загальній ефективності організації. Стратегічні заходи, спрямовані на посилення як фінансових, так і не фінансових стимулів, поряд із створенням чітких шляхів для професійного зростання, є важливими для досягнення довгострокового успіху та конкурентоспроможності на ринку.

Щоб посилити матеріальну мотивацію в організації, вкрай важливо прийняти стратегічний і багатогранний підхід, який узгоджує фінансові стимули з індивідуальною продуктивністю та цілями організації.

По-перше, перегляд структур заробітної плати для забезпечення конкурентоспроможності в галузі може значно підвищити рівень задоволеності та утримання працівників. Впровадження прозорої системи бонусів, що базується на результативності, додатково стимулює працівників, сприяючи розвитку культури досконалості та відповідальності. Розширення переваг для включення варіантів розподілу прибутку або планів володіння акціями не тільки

підвищує фінансову мотивацію, але й розвиває почуття власності та причетності до успіху компанії.

Пропонуючи гнучкі пільги, такі як медичне страхування, пенсійні накопичувальні плани та програми оздоровлення, розроблені відповідно до різноманітних потреб робочої сили, можна підвищити сприйману цінність загального пакету компенсацій. Ці стратегії, засновані на принципах теорії справедливості та теорії очікування, підкреслюють важливість сприйнятої справедливості та чіткого зв'язку між зусиллями, продуктивністю та винагородами в мотивації працівників. Систематично розглядаючи компоненти матеріальної мотивації, організації можуть створити переконливу ціннісну пропозицію, яка приваблює, утримує та залучає працівників, тим самим сприяючи продуктивності та ефективності організації.

Висновки до розділу 2

Дослідження показало, що компанія спеціалізується на наданні охоронних послуг і має значний обсяг оборотних активів, що дозволяє їй бути гнучкою у відповіді на ринкові зміни. Однак, обмежені інвестиції в необоротні активи та високий ступінь зносу основних фондів можуть утруднити довгострокове зростання. Фінансовий аналіз виявив суттєву залежність від короткострокових зобов'язань, що ставить компанію перед потенційними ризиками у випадку економічних коливань.

Під час аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» було детально розглянуто основні напрямки діяльності, структуру активів, рівень ліквідності, джерела фінансування, а також показники рентабельності та фінансової стабільності. Аналіз показав високу залежність компанії від короткострокових зобов'язань та обмежену інвестиційну активність

у довгострокові активи, що створює ризики для стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Потенційні проблеми в системі мотивації складського персоналу в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» можуть виникати через недостатнє матеріальне стимулювання, відсутність можливостей кар'єрного зростання та неадекватне визнання внеску працівників. Враховуючи фізичну та важку природу роботи на складі, недостатня увага до балансу між роботою та особистим життям, здоров'я та самопочуття також може де мотивувати персонал.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»

3.1 Обґрунтування вибору системи КРІ показників

Поточна система мотивації складського персоналу в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» розроблена таким чином, щоб охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, структуровані таким чином, щоб створити продуктивну та привабливу робочу атмосферу.

Суттєво система включає конкурентоспроможні пакети заробітної плати, бонуси за результатами роботи та переваги, які відповідають стандартам галузі, спрямовані на задоволення основних фінансових потреб і винагороду за виняткову продуктивність серед працівників. У нематеріальному плані компанія наголошує на програмах визнання, можливостях розвитку кар'єри та сприятливій культурі праці для задоволення внутрішніх мотиваційних потреб складського персоналу. Цей подвійний підхід ґрунтується на глобальних цінностях ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ», таких як хоробрість, впевненість, рішучість і радість, які мають на меті надихати співробітників не тільки фінансовими стимулами. Незважаючи на свою всеосяжну структуру, система стикається з проблемами повного задоволення різноманітних мотивацій складського персоналу, що вказує на потенційну невідповідність між наданими стимулами та конкретними прагненнями чи сприйнятою цінністю серед персоналу.

Таким чином, незважаючи на те, що система мотивації демонструє фундаментальну силу у своєму цілісному підході, її ефективність залежить від постійної оцінки та адаптації до мінливих потреб і очікувань персоналу складу.

Визначення необхідності вдосконалення системи мотивації складського персоналу в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» впливає з аналітичної оцінки поточних мотиваційних результатів і узгодження цих результатів з цілями організації. Враховуючи динамічний характер робочої сили та ринкові умови, що розвиваються, періодична переоцінка ефективності існуючих мотиваційних стратегій є обов'язковою. Ця необхідність підкреслюється виявленими розбіжностями між очікуваннями персоналу та наданими стимулами, що відображається в таких аспектах, як рівень залученості працівників, показники продуктивності та показники плинності кадрів. Теоретичні основи, включаючи ієрархію потреб Маслоу та теорію двох факторів Герцберга, припускають, що мотивація є багатогранною конструкцією, що вимагає балансу як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, пристосованих до різноманітних потреб працівників.

Таким чином, удосконалення системи мотивації має бути спрямоване на усунення прогалин у фінансових винагородах, визнанні, професійному розвитку та балансі між роботою та особистим життям, гарантуючи, що система реагує на зміну потреб робочої сили та сприяє досягненню підвищеної продуктивності, задоволеності, і лояльності. Такі вдосконалення є не просто корисними, але й необхідними для підтримки конкурентоспроможності, розвитку позитивної організаційної культури та забезпечення довгострокового успіху ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ».

Ключові показники ефективності (КРІ) — це кількісно вимірювані показники, які використовуються для оцінки успіху організації, співробітника або конкретного процесу в досягненні ключових бізнес-цілей [35]. У контексті мотивації персоналу КРІ є важливим інструментом для встановлення очікувань, моніторингу прогресу та надання об'єктивного відгуку про ефективність. Порівнюючи КРІ з організаційними цілями та окремими ролями, співробітники отримують чітке розуміння свого внеску в колективний успіх, сприяючи розвитку почуття відповідальності та мети.

Важливість ключових показників ефективності в мотивації персоналу полягає в їх здатності сприяти створенню культури, орієнтованої на продуктивність, де досягнення визнаються та винагороджуються, тим самим безпосередньо впливаючи на залученість і продуктивність співробітників. Ефективне використання ключових показників ефективності дає змогу організаціям виявляти високоефективних для визнання та можливостей розвитку, а також точно визначати сфери, які потребують вдосконалення або додаткової підтримки. Отже, КРІ не лише керують прийняттям стратегічних рішень і розподілом ресурсів, але й відіграють ключову роль у підвищенні мотивації, задоволеності та утримання співробітників, що в кінцевому підсумку сприяє ефективності та результативності організації.

Використання ключових показників ефективності (КРІ) для мотивації складського персоналу дає кілька переваг, заснованих на принципах об'єктивного вимірювання та винагороди за результатами роботи.

По-перше, КРІ забезпечують чітку та вимірювану структуру для оцінки індивідуального та командного внеску в складські операції, створюючи прозору та справедливу основу для визнання та винагороди. Ця чіткість посилює мотивацію, узгоджуючи зусилля співробітників із конкретними результатами, які піддаються кількісній оцінці, тим самим зменшуючи неоднозначність очікувань продуктивності.

По-друге, впровадження КРІ підтримує ідентифікацію високоефективних осіб і команд, забезпечуючи цілеспрямоване визнання та заохочення, що сприяє створенню конкурентоспроможного робочого середовища, але водночас співробітництва. КРІ допомагають визначити області неефективності або прогалини в навичках, пропонуючи можливості для цілеспрямованого навчання та втручання в розвиток. Це не тільки сприяє особистому та професійному зростанню, але й постійному вдосконаленню складських операцій. Більше того, стратегії мотивації, керовані ключовими показниками ефективності, сприяють формуванню культури підзвітності та постійного вдосконалення, коли персонал заохочується ставити особисті цілі та прагнути до досконалості.

Зрештою, стратегічне використання ключових показників ефективності для мотивації складського персоналу підвищує операційну ефективність, залученість співробітників і задоволеність роботою, сприяючи загальній продуктивності та успіху організації.

Аналіз кращого досвіду використання КРІ в схожих компаніях був проведений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз кращого досвіду використання КРІ в схожих компаніях

Компанія	Впровадження	КРІ	Результат
1	2	3	4
Rozetka	Інтеграція аналітики даних у реальному часі для управління запасами.	Показник точності інвентаризації	Покращене прийняття рішень, зменшення запасів і надмірних запасів.
MOYO	Впровадження систем відстеження продуктивності співробітників.	Швидкість виконання замовлення	Підвищення продуктивності та підвищення рівня задоволеності клієнтів.
PIPL	Виховання культури постійного вдосконалення.	Рівень реалізації пропозицій співробітників	Інновації в діяльності та пропозиції продуктів, що керуються знаннями співробітників.
NADZOR	Заохочення командної співпраці через групові КРІ.	Коефіцієнт ефективності команди	Покращена командна робота та співпраця, що веде до підвищення загальної продуктивності.
Smartel	Пропонуємо персоналізоване навчання на основі оцінок КРІ.	Оцінка ефективності навчання	Підвищені навички та результативність співробітників, адаптовані до індивідуальних потреб розвитку.

Джерело: [36-40]

Аналіз найкращих практик використання КРІ в компаніях, схожих на ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ», показує стратегічний акцент на використанні КРІ не лише як інструменту вимірювання, але й як механізму стимулювання організаційного вдосконалення та залучення працівників. Ці практики підкреслюють важливість інтеграції технології для аналітики в реальному часі, сприяння культурі безперервного вдосконалення, заохочення співпраці та зосередження на персоналізованому розвитку.

Результати, пов'язані з цими найкращими практиками, включають підвищену операційну ефективність, підвищену задоволеність клієнтів, інновації та покращену динаміку команди. Прийняття цих стратегій може запропонувати ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» зрозуміти, як оптимізувати використання КРІ, підкреслюючи потенціал КРІ для трансформації складських операцій і мотивації персоналу.

Успішне впровадження таких практик вимагає цілісного підходу, коли КРІ узгоджуються зі стратегічними цілями та використовуються для інформування, мотивації та стимулювання постійного просування всередині компанії.

У таблиці 3.2 представлена розробка системи ключових показників ефективності (КРІ) для компанії ТОВ "Дженерал Сек'юриті". Ця система включає набір метрик, які відстежують і аналізують важливі аспекти діяльності підприємства, спрямовані на покращення якості обслуговування та операційної ефективності.

КРІ були ретельно вибрані для оцінки різних сторін діяльності компанії, включно з реакцією на замовлення клієнтів, часом відгуку на інциденти та загальною задоволеністю клієнтів. Ці показники допомагають визначити слабкі місця у роботі компанії та розробити стратегії їх усунення.

Кінцева мета впровадження КРІ — це не лише моніторинг поточного стану справ, але й планування вдосконалень для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.2 – Розробка системи КРІ для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»

КРІ	Критерії відбору	Методика розрахунку	Зв'язок зі стратегічними цілями
1	2	3	4
Точність виконання замовлення	Точність комплектації відвантаженні замовлень	(Кількість точних замовлень / Загальна кількість замовлень) * 100	Безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і ефективність роботи.
Швидкість оборотності запасів	Ефективність управління запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість запасів	Відображає операційну ефективність і управління попитом на продукцію.
Середній час обробки замовлення	Швидкість обробки замовлень	Загальний час обробки / Кількість замовлень	Впливає на задоволеність клієнтів через своєчасні поставки.
Показник продуктивності співробітників	Індивідуальна продуктивність співробітника	Одиниць, оброблених за годину на одного працівника	Вказує на операційну ефективність та результативність програм навчання персоналу.
Рівень плинності кадрів	Утримання співробітників	(Кількість вибулих / Середньооблікова чисельність працівників) * 100	Відображає задоволеність і залученість співробітників.
Коефіцієнт завершення навчання	Професійний розвиток	(Кількість пройдених тренінгів / Загальна кількість запропонованих тренінгів) * 100	Демонструє прагнення до зростання співробітників і операційної досконалості.
Рівень інцидентів безпеки	Безпека на робочому місці	(Кількість інцидентів / Загальна кількість відпрацьованих годин) * 1000	Вказує на ефективність протоколів безпеки, що впливає на самопочуття співробітників.

Джерело: розроблено автором

Запропонована система КРІ для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» розроблена для моніторингу та вдосконалення ключових аспектів роботи складу, тісно узгоджуючи зі стратегічними цілями компанії щодо операційної досконалості, задоволеності клієнтів і залучення співробітників. Кожен КРІ було обрано на основі його відповідності критичним операційним результатам із чіткими методологіями розрахунку для забезпечення прозорості та точності оцінки ефективності.

Взаємозв'язок між цими КРІ та стратегічними цілями компанії підкреслює важливість узгодженого та інтегрованого підходу до управління продуктивністю, де успіх складських операцій розглядається як фундаментальний для досягнення ширших організаційних амбіцій. Впровадження цієї системи КРІ не тільки дозволить ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» відстежувати прогрес і визначати сфери для вдосконалення, але й мотивуватиме персонал складу шляхом встановлення чітких досяжних цілей, які сприятимуть успіху компанії та їхньому особистому розвитку. Таке узгодження має вирішальне значення для виховання культури постійного вдосконалення, підзвітності та спільного успіху в організації.

3.2 Етапи впровадження системи КРІ показників мотивації складського персоналу

Формування проектної групи, присвяченої впровадженню системи КРІ в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», передбачало ретельний відбір людей з різних підрозділів для забезпечення комплексного підходу до проекту. Склад команди був стратегічно вибраний, щоб включити представників відділів складських операцій, кадрів, фінансів та ІТ-відділів, що забезпечує різноманітні знання та перспективи.

Для кожного сегменту проекту були визначені ключові відповідальні особи: операційному менеджеру було доручено контролювати весь процес впровадження КРІ, забезпечуючи узгодженість з операційними цілями; менеджер з персоналу відповідав за узгодження КРІ із системами управління продуктивністю та навчальними програмами співробітників; фінансовий менеджер надав інформацію про аналіз витрат і вигод та бюджетування проекту; ІТ-менеджеру було доручено розробити та підтримувати цифрові інструменти, необхідні для відстеження КРІ та звітності.

Такий міждисциплінарний командний підхід сприяв цілісному уявленню про проект, забезпечуючи ефективне та результативне вирішення всіх відповідних аспектів впровадження системи КРІ.

Аналіз поточної ситуації в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» виявив явну необхідність впровадження системи КРІ в рамках складської діяльності. Це визначення ґрунтувалося на поглибленій оцінці існуючих показників ефективності, яка висвітлила кілька ключових областей, яким бракує точності та узгодженості зі стратегічними цілями.

Виявилось, що поточні методи управління продуктивністю є переважно якісними та суб'єктивними, що призводить до неузгодженості в оцінці та визнанні ефективності. Крім того, відсутність стандартизованих показників ефективності перешкоджала здатності організації визначати сфери для вдосконалення, відстежувати прогрес у часі та приймати рішення на основі даних.

Аналіз підкреслив потенціал чітко визначеної системи КРІ для підвищення операційної ефективності, залучення співробітників і задоволеності клієнтів шляхом об'єктивного вимірювання ефективності та чіткішого повідомлення про очікування. Необхідність впровадження КРІ була додатково виправдана очікуваними перевагами вдосконалення процесів прийняття рішень, підвищення прозорості в оцінці ефективності та сприяння культурі постійного вдосконалення та підзвітності в складській команді.

Розробка ефективної комунікаційної стратегії інформування та залучення персоналу до процесу впровадження КРІ в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» базується на принципах прозорості, інклюзивності та постійного зворотного зв'язку. Оптимальна стратегія включає багатоканальний підхід із використанням внутрішніх інформаційних бюлетенів, командних зустрічей і цифрових платформ для забезпечення повного охоплення та залучення. Початкові повідомлення зосереджуються на окресленні мети, переваг і очікуваних результатів системи КРІ, підкреслюючи її роль у узгодженні індивідуальних внесків зі стратегічними цілями компанії та підвищенні особистої та командної

ефективності. Щоб розвивати культуру участі та відповідальності, стратегія включає інтерактивні сесії, такі як семінари та форуми запитань і відповідей, де співробітники можуть висловити занепокоєння, запропонувати вдосконалення та отримати глибше розуміння того, як їхня продуктивність впливає на загальний успіх організації.

Регулярні оновлення щодо прогресу впровадження КРІ та його впливу на діяльність надсилаються через вибрані канали зв'язку, що забезпечує прозорість та інформування та залучення працівників. Крім того, створено механізм зворотного зв'язку для збору інформації та досвіду співробітників щодо системи КРІ, що дозволяє постійно вдосконалювати та коригувати процес. Ця комунікаційна стратегія розроблена не лише для інформування, але й для розширення можливостей персоналу ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», створюючи сприятливе середовище, яке цінує внесок працівників і сприяє колективній відданості досягненню операційної досконалості.

В табл. 3.3 можна побачити розробку системи КРІ для компанії.

Таблиця 3.3 – Розробка системи КРІ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»

КРІ	Значення	Показник
1	2	3
Точність виконання замовлення	Відсоток правильно підібраних і відправлених замовлень від загальної кількості замовлень	$\geq 98\%$
Швидкість оборотності запасів	Собівартість проданих товарів поділена на середню вартість запасів	8-10 обертів на рік
Середній час обробки замовлення	Загальний час обробки замовлення поділений на кількість замовлень	≤ 24 години на замовлення
Показник продуктивності співробітників	Одиниці, оброблені працівником за годину	≥ 100 одиниць на годину на одного працівника
Рівень плинності кадрів	-	$\leq 5\%$ щорічно
Коефіцієнт завершення навчання	Кількість завершених тренінгів	$\geq 90\%$ відсотка завершення
Рівень інцидентів безпеки	Кількість інцидентів на 1000 відпрацьованих годин	≤ 2 випадки на 1000 годин

Джерело: розроблено автором

Розробка системи КРІ для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» з акцентом на складську діяльність є комплексним підходом до підвищення операційної ефективності, точності та залучення персоналу. Вибрані ключові показники ефективності розроблено для вирішення критичних аспектів продуктивності складу, гарантуючи, що кожен показник є вимірним, досяжним, актуальним і обмеженим у часі. Цілі для кожного КРІ встановлені на амбітних, але досяжних рівнях, що відображає прагнення компанії до досконалості та постійного вдосконалення.

У таблиці 3.4 описано процес впровадження системи ключових показників ефективності КРІ для ТОВ «Дженерал Сек'юріті».

Таблиця 3.4 – Впровадження системи КРІ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ»

КРІ	Показник	Результат
1	2	3
Точність виконання замовлення	99%	Збільшено завдяки вищій за очікувану початковій продуктивності та відгукам про досяжне підвищення точності.
Швидкість оборотності запасів	7-9 обертів на рік	Скориговано для відображення реалістичних проблем управління запасами, визначених під час пілотного проекту.
Середній час обробки замовлення	22 години на замовлення	Покращені процеси та навчання скоротили час обробки, дозволивши досягти більш амбітної цілі.
Показник продуктивності співробітників	105 одиниць на годину на одного працівника	Відгуки співробітників свідчать про те, що початкові цілі були легко досягнуті, що свідчить про можливість для підвищення продуктивності.
Рівень плинності кадрів	4% щорічно	Структури підтримки на пілотному етапі та чіткі очікування продуктивності сприяли кращому утриманню.
Коефіцієнт завершення навчання	95%	Покращене залучення та релевантність змісту навчання підвищили показники завершення.
Рівень інцидентів безпеки	1,5 випадки на 1000 годин	Покращені протоколи безпеки та обізнаність під час пілотного етапу продемонстрували потенціал для нижчого рівня.

Джерело: розроблено автором

Ця система KPI не тільки забезпечує основу для оцінки поточної ефективності, але й визначає чіткий напрямок для операційної оптимізації, розвитку співробітників і прийняття стратегічних рішень. Поєднуючи складські операції зі стратегічними бізнес-цілями за допомогою точних показників ефективності, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» має хороші можливості для досягнення операційної досконалості, підвищення рівня задоволеності клієнтів і формування мотивованої та продуктивної робочої сили.

Переглянуті цілі більше узгоджуються зі здібностями та прагненнями робочої сили, створюючи мотиваційне середовище, яке заохочує досконалість. Ця пілотна фаза не лише продемонструвала доцільність і переваги системи KPI для підвищення продуктивності та мотивації, але й підкреслила важливість адаптивності та залученості співробітників до успішної реалізації ініціатив з управління продуктивністю.

Позитивні результати пілотного проекту, включаючи підвищення продуктивності, точності та задоволеності співробітників, підкреслюють потенціал системи KPI, яка може значно сприяти досягненню організаційних цілей і розвитку співробітників, якщо її повністю впровадити в усій компанії.

Детальний план впровадження та графік запуску системи KPI в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» відображають структурований і стратегічний підхід до забезпечення успішного впровадження системи на підприємстві. План підкреслює важливість підготовки, всебічного навчання та пілотного тестування для вдосконалення KPI на основі реальних відгуків перед повномасштабним запуском. Призначення чітких обов'язків конкретним ролям, таким як операційний менеджер, IT-менеджер, менеджер з персоналу та керівники відділів, сприяє підзвітності та спрощеному виконанню кожного етапу.

Таблиця 3.5 представляє план впровадження та графік запуску системи, що охоплює ключові етапи реалізації проекту. Цей документ детально визначає часові рамки для кожного етапу, від підготовчих робіт до фінального введення в експлуатацію. Включені в план контрольні точки дозволяють забезпечити ефективне моніторинг та управління процесами впровадження, забезпечуючи

злагоджене впровадження системи відповідно до встановлених дедлайнів. План також містить вказівки щодо розподілу ресурсів та відповідальностей серед команди проекту, що допомагає уникнути затримок і сприяє ефективній координації всіх заінтересованих сторін.

Таблиця 3.5 – План впровадження та графік запуску системи

Етап	Завдання	Термін виконання	Відповідальний
1	2	3	4
Етап 1: Підготовка	Доопрацювати визначення КРІ; Розробити навчальні матеріали	1 місяць	Операційний менеджер
	Налаштувати системи відстеження КРІ	2 місяць	ІТ менеджер
Етап 2: Навчання	Проведення тренінгів для керівників; Проведення тренінгів для персоналу	3 місяць	Менеджер з персоналу
	Сесії запитань і відповідей для роз'яснення	3 місяць	Операційний менеджер
Етап 3: Тестове випробування	Пілотний запуск в одному відділі; Збір і аналіз відгуків	Місяць 4-5	Керівник відділу
	Налаштувати КРІ на основі відгуків	5 місяць	Операційний менеджер
Етап 4: Повний запуск	Розгорнути систему КРІ в усіх відділах; Контролювати початкову продуктивність	6 місяць	Всі відділи
	Забезпечити постійну підтримку та коригування	6 місяць	Менеджер з персоналу
Етап 5: Оцінка	Оцінка ефективності системи Внести необхідні доопрацювання системи	7-8 місяць	Операційний менеджер

Джерело: розроблено автором

Такий поетапний підхід не тільки дозволяє поступово інтегрувати систему КРІ в повсякденну роботу, але також забезпечує належну підготовку та підтримку всіх співробітників під час переходу. Зосередженість на безперервній оцінці та коригуванні після запуску підкреслює прихильність компанії динамічній та оперативній системі управління ефективністю. Очікується, що успішне впровадження цього плану підвищить операційну ефективність, залученість співробітників і загальну ефективність організації, узгодивши

індивідуальні досягнення зі стратегічними цілями ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ».

Навчальні сесії та тренінги для співробітників в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Навчальні сесії та тренінги для співробітників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»

Навчання	Тема	Вартість навчання
1	2	3
Досконалість в управлінні складом	Передові методи управління складом	36000 грн.
Майстерність обслуговування клієнтів	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	18000 грн.
Лідерські навички	Розвиток лідерських якостей	20000 грн.
Безпека перш за все: забезпечення безпечного робочого місця	Протоколи безпеки на робочому місці	15000 грн.
Ефективна комунікація на робочому місці	Покращення внутрішньої комунікації	18000 грн.
Технічно підкований: використання технологій в операційній діяльності	Використання технологій для підвищення ефективності	25000 грн.
Управління стресом і оздоровлення	Особисте благополуччя та зменшення стресу	20000 грн.

Джерело: розроблено автором

Структурований підхід до організації навчальних занять і тренінгів для співробітників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ

СЕК'ЮРИТИ» підкреслює значні інвестиції в людський капітал, що відображає прагнення компанії до постійного вдосконалення та розвитку співробітників. Різноманітність навчальних тем, від операційної досконалості та обслуговування клієнтів до лідерства та особистого благополуччя, призначена для задоволення як професійних, так і особистих потреб працівників.

Розподіл витрат на навчання вказує на стратегічні інвестиції в сфері, важливі для підвищення ефективності роботи, задоволеності працівників і безпеки на робочому місці. Оснащуючи співробітників передовими навичками, лідерськими якостями та стратегіями оздоровлення, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» готова не лише покращити свої операційні можливості, але й

створити позитивне та привабливе робоче середовище. Очікується, що ця комплексна навчальна програма принесе значну віддачу в плані підвищення продуктивності, покращення задоволеності клієнтів і підвищення морального духу співробітників, що в кінцевому підсумку сприятиме загальному успіху та конкурентоспроможності компанії на динамічному ринку технологічних товарів та послуг.

3.3 Економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень

Метою аналізу економічного ефекту від впровадження рекомендованих дій для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» є кількісна оцінка потенційної прибутковості інвестицій (ROI) та загального впливу на фінансовий стан та ефективність діяльності компанії. Цей аналіз включає оцінку співвідношення витрат і вигод від таких ініціатив, як розробка та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), організація навчальних сесій і тренінгів для співробітників, а також удосконалення систем мотивації.

Запропоновані рішення спрямовані на підвищення продуктивності співробітників, зниження плинності кадрів і покращення робочих процесів, сприяючи таким чином збільшенню доходів і зниженню операційних витрат. Кількісно оцінюючи очікувані економічні вигоди, компанія може приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, визначати пріоритети стратегічних ініціатив і виправдовувати інвестиції шляхом прогнозованого підвищення прибутковості та конкурентної переваги.

Цей системний підхід підкреслює важливість узгодження практики розвитку людських ресурсів і ефективності з фінансовими цілями компанії, забезпечуючи узгоджену стратегію для сталого зростання та лідерства на ринку.

Таблиця 3.7 відображає очікувані доходи після впровадження системи KPI, демонструючи потенційне зростання фінансових показників компанії. Ці дані

допомагають підкреслити фінансову вигоду від оптимізації бізнес-процесів та підвищення продуктивності завдяки зосередженню на ключових показниках ефективності.

Таблиця 3.7 – Очікувані доходи після впровадження системи КРІ

Показник 1	Опис 2	Оцінка впливу 3
Зростання продуктивності персоналу	Збільшення ефективності та продуктивності на одного працівника	Підвищення продуктивності на 15% призводить до збільшення обсягу продажів на 10%.
Зменшення плинності кадрів	Нижча плинність кадрів завдяки підвищенню мотивації	Зменшення обороту на 30%, економія приблизно 3,6 млн. грн. щорічно на витратах на підбір персоналу та навчання
Зменшення кількості помилок у роботі	Зменшення операційних помилок	Зменшення помилок на 20%, заощаджуючи щорічно 1,5 млн. грн. на втрачених ресурсах і втрачених можливостях
Підвищена задоволеність клієнтів	Покращена якість обслуговування та швидший час відповіді	Збільшення утримання клієнтів на 5%, потенційно створюючи додаткові 5,2 млн. грн. річного доходу

Джерело: розроблено автором

Очікується, що впровадження системи КРІ в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» принесе значні економічні вигоди, підвищивши як ефективність операційних процесів, так і загальні фінансові показники компанії. Прогнозований ріст продуктивності персоналу безпосередньо сприяє збільшенню обсягу продажів, підкреслюючи внутрішній зв'язок між продуктивністю співробітників і отриманням прибутку.

Крім того, значне скорочення плинності персоналу не тільки означає пряму економію витрат на наймання та навчання, але й опосередковано сприяє підтримці операційної безперервності та знань у компанії. Додаткові переваги зменшення кількості помилок у роботі та підвищення рівня задоволеності клієнтів ще більше підкреслюють комплексний вплив системи КРІ, сприяючи економії витрат і збільшенню прибутку. У сукупності ці фактори ілюструють

потенціал системи КРІ для значного покращення економічних перспектив ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», позиціонуючи компанію для сталого зростання та конкурентної переваги на ринку.

Таблиця 3.8 висвітлює очікувані витрати після впровадження системи КРІ, деталізуючи фінансові зобов'язання, пов'язані з вдосконаленням процесів управління. Ці дані критично важливі для планування бюджету та оцінки вартості впровадження системи.

Таблиця 3.8 - Очікувані витрати після впровадження системи КРІ

Категорія 1	Опис 2	Витрати 3
Прямі витрати на реалізацію	Навчання персоналу використанню КРІ	1,2 млн. грн.
	Розробка системи моніторингу КРІ	1,01 млн. грн.
Експлуатаційні витрати	Обслуговування системи	120000 тис. грн.
	Регулярне оновлення та оновлення програмного забезпечення	60000 тис. грн.
Непередбачені витрати	Потенційні витрати, пов'язані з проблемами системної інтеграції Потрібне додаткове навчання або налаштування системи	585000 тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Фінансовий аналіз показує, що загальні початкові інвестиції в розмірі 2,21 млн. грн. необхідні для ефективного впровадження системи КРІ в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», включаючи витрати на навчання персоналу та розробку системи. Це стратегічне фінансове планування підкреслює прагнення компанії запровадити надійну систему КРІ, зберігаючи при цьому фінансову відповідальність. Очікувані переваги збільшення продуктивності, зменшення товарообігу та покращення операційної ефективності, як очікується, переважать ці витрати, що зробить систему КРІ цінною інвестицією для подальшого зростання та успіху ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ».

В табл. 3.9. зображено економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень.

Таблиця 3.9 – Економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень

Показник	Значення	Опис
1	2	3
NPV	5,8 млн. грн.	NPV вказує на загальну вартість, створену проектом після врахування початкових інвестицій і дисконтованих майбутніх грошових потоків, що свідчить про позитивну віддачу від інвестицій протягом прогнозованого періоду.
IRR	20%	IRR перевищує ставку дисконту компанії, що вказує на те, що прибутки від проекту перевищують мінімально необхідну прибутковість, що робить його фінансово життєздатною інвестицією.
Період окупності	3 роки	Час, необхідний для повернення початкових інвестицій через грошові потоки проекту, що вказує на відносно швидке повернення до позитивного грошового потоку.

Джерело: розроблено автором

Фінансовий аналіз впроваджених рішень на ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», зокрема розробки та впровадження системи KPI, показує вагоме економічне обґрунтування інвестицій. Очікується, що з чистою прибутковою ціною в 5,8 млн. грн. проект принесе значну цінність понад витрати, підкреслюючи його прибутковість і стратегічну вигоду для компанії. IRR у 20% додатково підкреслює фінансову життєздатність проекту, пропонуючи прибуток, що значно перевищує типові контрольні показники для інвестицій такого характеру. Крім того, термін окупності в 3 роки демонструє ефективність інвестиції, при цьому очікується, що компанія окупить свої початкові витрати в розумні терміни.

У сукупності ці показники підкреслюють обґрунтованість прийняття фінансових рішень за впровадженням системи KPI, прогножуючи позитивний вплив на фінансовий стан і операційний успіх ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ».

Виявлення потенційних ризиків, пов'язаних із впровадженням запропонованих рішень у ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ», включаючи

запровадження системи KPI та відповідне навчання та оновлення системи, підкреслює необхідність активної стратегії управління ризиками. Основні ризики включають складнощі системної інтеграції, опір змінам серед персоналу, потенційні недоліки в навчанні та можливість недосягнення очікуваного повернення інвестицій.

Щоб пом'якшити ці ризики, рекомендується застосовувати підхід до поетапного впровадження, що передбачає ітераційне тестування та зворотний зв'язок для ефективного вирішення проблем системної інтеграції. Залучення працівників на ранній стадії процесу за допомогою інклюзивного планування та чіткої комунікації може зменшити опір змінам, забезпечивши їхню зацікавленість і розуміння переваг нової системи.

Розробка навчальних програм для задоволення різноманітних потреб робочої сили та надання постійної підтримки можуть покращити розвиток навичок і використання системи. Крім того, встановлення чітких показників успіху та проведення регулярних перевірок продуктивності системи за цими показниками допоможе оцінити віддачу від інвестицій і внести необхідні корективи до плану впровадження. Цей комплексний підхід до управління ризиками призначений для підвищення ймовірності успішного впровадження та реалізації передбачуваних переваг запропонованих рішень.

Висновки до розділу 3

Вибір системи мотивації складського персоналу на основі KPI в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» обумовлений стратегічною необхідністю узгодити індивідуальну продуктивність із головними цілями компанії, що дозволить підвищити ефективність роботи та задоволеність клієнтів. Ключові показники ефективності забезпечують кількісно об'єктивні засоби вимірювання продуктивності, дозволяючи визначити тих, хто досягає високих успіхів, і сфери,

які потребують вдосконалення. Ця система сприяє прозорій та чесній оцінці, безпосередньо пов'язуючи результати діяльності з винагородами, таким чином забезпечуючи тісний зв'язок мотивації з досягненням конкретних, вимірних цілей. Застосовуючи такий підхід, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» прагне розвивати культуру безперервного вдосконалення, підзвітності та досконалості, сприяючи як особистому зростанню, так і успіху організації. Очікується, що завдяки прямому зв'язку мотивації та винагороди з вимірними результатами система КРІ сприятиме підвищенню продуктивності, точності та залученості співробітників, що призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів і збільшення продажів. Зосередженість системи на безпеці та постійному вдосконаленні допомагає мінімізувати інциденти на робочому місці та операційну неефективність, зменшуючи витрати та покращуючи конкурентоспроможність компанії. У сукупності ці фактори сприяють позитивному прибутку від інвестицій, підкреслюючи стратегічну цінність вдосконалення системи мотивації складського персоналу в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ»

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління мотивацією складського персоналу – це багатопланова справа, що вимагає всебічного розуміння сутності та змісту мотивації. Використовуючи збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних методів, організації можуть задовольнити різноманітні потреби та вподобання своїх співробітників, підвищуючи задоволеність і лояльність.

Суть мотивації персоналу на підприємстві полягає в систематичних і стратегічних зусиллях впливати на поведінку і ставлення співробітників до роботи, спрямованих на підвищення їх продуктивності, задоволеності та лояльності до організації. Мотивація охоплює як внутрішні фактори, такі як особистісний ріст, визнання та досягнення, так і зовнішні фактори, включаючи фінансову винагороду та гарантію роботи. Ефективна мотивація має ключове значення для узгодження індивідуальних цілей із цілями організації, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища, яке сприяє оптимальній продуктивності та утриманню працівників. Розуміння багатогранної природи мотивації має вирішальне значення для менеджерів, щоб розробити індивідуальні стратегії, які відповідають різноманітним потребам і прагненням робочої сили.

Матеріальна мотивація включає фінансові стимули, такі як зарплата, бонуси, участь у прибутку та акції компанії, які безпосередньо впливають на економічне благополуччя працівника. З іншого боку, нематеріальна мотивація передбачає визнання, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток і позитивну культуру праці, які задовольняють психологічні та соціальні потреби працівників. Збалансований підхід, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні методи, має важливе значення для комплексної стратегії мотивації, яка не тільки сприяє продуктивності, але й підвищує задоволеність роботою та залученість працівників. Сучасні інноваційні рішення для мотивації складського персоналу передбачають інтеграцію технологій і персоналізованих

стратегій мотивації для вирішення унікальних завдань складського середовища. Гейміфікація, технології, гнучке планування та діяльність з побудови команди все частіше застосовуються для підвищення мотивації та ефективності. Ці рішення використовують цифрові досягнення, щоб зробити робочі процеси більш привабливими та пропонувати винагороди, які відповідають індивідуальним уподобанням і продуктивності. Використання аналітики даних для персоналізованого зворотного зв'язку та визнання є ще одним прикладом переходу до більш індивідуального та технологічно інтегрованого підходу до мотивації в складських умовах.

У процесі аналізу загальної характеристики ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» було вивчено ключові аспекти діяльності компанії, включаючи організаційну структуру, основні напрямки бізнесу, фінансові та матеріальні ресурси. Дослідження показало, що компанія спеціалізується на наданні охоронних послуг і має значний обсяг оборотних активів, що дозволяє їй бути гнучкою у відповіді на ринкові зміни. Однак, обмежені інвестиції в необоротні активи та високий ступінь зносу основних фондів можуть утруднити довгострокове зростання. Фінансовий аналіз виявив суттєву залежність від короткострокових зобов'язань, що ставить компанію перед потенційними ризиками у випадку економічних коливань.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ» за 2023 рік включав детальне вивчення структури активів, джерел фінансування, показників ліквідності, зобов'язань, а також фінансової стійкості і залежності підприємства. Було проаналізовано велику частку короткострокових зобов'язань порівняно з власним капіталом, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків та залежність від зовнішнього фінансування. Компанія має значну частку ліквідних активів, що є позитивним у непевних воєнних умовах, проте мінімальна інвестиція в необоротні активи та високий рівень зносу основних засобів можуть обмежувати потенціал для довгострокового розвитку. Фінансові показники підкреслюють необхідність зміцнення власних капіталовкладень та

оптимізації структури зобов'язань для підвищення фінансової стабільності та зменшення залежності від позик.

Виявлені проблеми в системі мотивації складського персоналу підкреслюють необхідність більш індивідуального підходу як до матеріального, так і до нематеріального стимулювання. Удосконалення структури заробітної плати, запровадження винагороди на основі результативності та створення чітких шляхів кар'єрного зростання в поєднанні з персоналізованим визнанням і можливостями розвитку є обов'язковими кроками. Вирішення цих проблем не тільки покращить мотивацію та продуктивність складського персоналу, але й сприятиме загальній ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» на динамічному ринку технічних товарів та послуг.

Стратегічне вдосконалення системи мотивації складського персоналу в ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» шляхом впровадження індивідуальної системи КРІ є ключовою інвестицією в людський капітал і операційну досконалість компанії. Ця ініціатива ґрунтується на визнанні того, що вмотивовані та заангажовані працівники відіграють важливу роль у підвищенні ефективності, продуктивності та задоволеності клієнтів — ключових визначальних факторів конкурентної переваги та фінансового успіху на динамічному ринку технологічних товарів та послуг. Пов'язуючи індивідуальну продуктивність із цілями організації за допомогою чітких, вимірюваних показників, а також забезпечуючи прозорі та справедливі винагороди, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» не лише сприяє розвитку культури підзвітності та постійного вдосконалення, але й підвищує задоволеність роботою та лояльність серед своїх співробітників.

Економічні вигоди, включаючи збільшення обсягів продажів, зниження витрат на оборот і підвищення ефективності роботи, ще більше виправдовують інвестиції в цю мотиваційну стратегію. Зрештою, пошкваллення системи мотивації, як очікується, стане каталізатором сталого зростання, позиціонуючи ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТИ» як лідера не лише на ринку, але й як бажаного роботодавця в галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1> (дата звертання: 21.03.2024).
2. Піраміда Малоу: Ієрархія потреб. URL: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou/> (дата звертання: 21.03.2024).
3. Теорія мотивації Герцберга. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/> (дата звертання: 21.03.2024).
4. Теорія очікування Врума. URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/> (дата звертання: 21.03.2024).
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
6. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.
7. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf> (дата звертання: 21.03.2024).
8. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.
9. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.
10. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*.
11. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. .К.: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
12. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві / С. Коритко, Н. М. Цимбрило // Електронний студентський науковий вісник. 2012. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>.

13. Бандурка М. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві / М. Бандурка, М. Р. Гонська // Електронний студентський науковий вісник. 2012. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/bandurka.html>.

14. Марчук В.Є., Овдієнко О.В., Гармаш О.М., Молчанова К.М., Семерягіна М.М. Складська логістика та управління запасами Методичні рекомендації до виконання курсового проекту для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Логістика». К.: НАУ, 2020. 60 с.

15. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

16. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. 2018. № 5. С. 53-58.

17. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручн. / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. 535 с.

18. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. 2018. № 3. С. 21-23.

19. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. 2019. №5. С. 34-38.

20. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94.

21. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 37-41.

22. WMS система: як це працює?. URL: <https://ssk.ua/ua/blog/wms-sistema-kak-eto-rabotaet-501>(дата звертання: 21.03.2024).

23. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік. URL:http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/59.pdf (дата звертання: 21.03.2024).

24. Аровіна М. Перспективи застосування Mobile Apps на регіональному інформаційному ринку України / М. Аровіна // Схід. 2019. № 3. С. 5-10.

25. Використання Гейміфікації та Інтерактивного Контенту в Електронних Навчальних Курсах. URL: <https://cluelabs.com/blog/%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D1%82%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0/> (дата звертання: 21.03.2024).

26. Офісний менеджмент. Практикум. Навч. Посібник/Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліпковка. – К.: «Центр учбової літератури», 2019. 360 с.

27. Волківська Д. А. Сучасні трактування поняття «Лідер» / Д. А. Волківська // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія. 2013.

28. Марчук В.Є., Григорак М.Ю., Гармаш О.М., Овдієнко О.В. Складська логістика. Навчальний посібник. Херсон:ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.

29. Офіційний сайт ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ». URL: <https://gensec.com.ua/> (дата звертання: 23.03.2024).

30. Про компанію ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44938988/ (дата звертання: 23.03.2024).

31. Про компанію ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ СЕК'ЮРИТІ». URL: <https://opendatabot.ua/c/44938988> (дата звертання: 23.03.2024).

32. Сокольська Р. Б. Фінансовий аналіз: Ч. 2. Спеціальні методи фінансового аналізу /Р. Б. Сокольська , В. Д. Зелікман , Т. Акімова //Дніпро: НМетАУ, 2018. 76 с.

33. Сорока Й.Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання / Й.Й. Сорока// Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. №2(46). С. 363–367.

34. Петренко В. С. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства / В. С. Петренко, О. П. Квасова // Міжнародний науковий журнал. 2015. №8. С. 139-142.

35. Ключовий показник ефективності (KPI). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator>(дата звертання: 23.03.2024).

36. Офіційний сайт Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звертання: 23.03.2024).

37. Офіційний сайт MOYO. URL: <https://www.mooyo.ua/ua/> (дата звертання: 23.03.2024).

38. Офіційний сайт PIPL. URL: <https://pipl.ua/> (дата звертання: 23.03.2024).

39. Офіційний сайт NADZOR.URL: <https://nadzor.ua/uk> (дата звертання: 23.03.2024).

40. Офіційний сайт SMALTER. URL: <https://smartel.ua/ua/> (дата звертання: 23.03.2024).

41. Шатілова І., Сенишин О. СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 27.05.2024).

42. Оксенюк К. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 27.05.2024).

43. Ведмеденко К. О. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві : thesis. 2019.

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14072> (дата звернення: 27.05.2024).

44. Смерічевська С.В. Особливості інвестиційного потенціалу страхових організацій. Небанківське фінансове посередництво на ринку фінансових послуг України: сучасний стан та перспективи розвитку [монографія] / За заг.ред. С.Ф.Смерічевського. Маріуполь: Вид-во «ВІК», 2015. 282с. С.86-97. (дата звернення: 27.05.2024).

45. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення: 27.05.2024).

46. Смерічевська С. В. Діагностика стану та тенденції розвитку малого підприємництва як елемента національної інноваційної системи. Закономірності і перспективи розвитку малого підприємництва в структурі національної інноваційної системи України: [монографія] / за заг.ред. С.Ф.Смерічевського. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 224 с. С.55-72. URL : <https://bit.ly/3pBVNG5> (дата звернення: 27.05.2024).

47. Громова О. В., Носик С. О. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Collected scientific works of Ukrainian State University of Railway Transport*. 2019. № 152. URL: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.152.2015.65190> (дата звернення: 27.05.2024).

48. Кучинський В. А., Лисенко С. О. Сучасні підходи до мотивації персоналу на підприємстві : thesis. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27885> (дата звернення: 27.05.2024).

49. Нісфоян С. С., Кадук В. В. Удосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві : thesis. 2019. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3502> (дата звернення: 27.05.2024).

50. Турло Н. П., Осадчук О. В. Теоретичні основи побудови системи мотивації праці персоналу на підприємствах України. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки*. 2023. URL: https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-03-07 (дата звернення: 27.05.2024).